

■ Fallstudie: Entwicklung eines strategischen Marketingportfolios

Begrenzte Ressourcen strategiekonform priorisieren

■ Herausforderungen

Wie können Budgets über Abteilungsgrenzen hinweg strategiekonform und effizient eingesetzt werden? Wenn der Nutzen von Einzelprojekten zur strategischen Zielerreichung schwer abschätzbar ist und zudem Zielkonflikte bestehen, beispielsweise zwischen Marge, Marktanteil und Reputation, wird die Budgetverteilung schnell komplex. Kernherausforderungen sind dabei:

- Silodenken überwinden: trotz unterschiedlicher Bereichsinteressen einen bestmöglichen Ressourceneinsatz erreichen
- Innovationspotenzial aktivieren: inkrementelle Fortschreibung von Vorjahresbudgets vermeiden
- Gemeinsames Engagement freisetzen: alle Beteiligten zur Umsetzung der Strategie motivieren

„Jede Marketingabteilung beschäftigt sich heute mit der Frage des Kosten- / Nutzenverhältnisses von Marketingmaßnahmen. Der Ansatz des Decision Institute verblüfft dadurch, dass Mitarbeiter als Gruppe mit den Resultaten ihrer eigenen, quantifizierten Einschätzungen konfrontiert werden. Das schafft Transparenz und Teamgeist in der Entscheidungsfindung und Motivation für die Umsetzung.“

– Dr. Zieler, ehemaliger Geschäftsführer von Schering Argentina

■ Ergebnisse Fallstudie „Entwicklung eines strategischen Marketingportfolios“

Das Decision Institute unterstützte ein internationales Pharmaunternehmen bei der strategischen Ausrichtung seiner Marketingaktivitäten über mehrere Geschäftsbereiche hinweg. Der systematische Entscheidungsprozess integrierte die Fachexpertise der Geschäftsbereiche mit der strategischen

Expertise des Top-Managements und führte zu folgenden Ergebnissen:

- Optimierter Budgeteinsatz mit durchschnittlichen Effizienzgewinnen von rund 25 Prozent
- Einsichten in Marketingprioritäten, die der neuen Gesamtstrategie Rechnung tragen
- Erhöhte Umsetzungschancen der entwickelten Marketingprioritäten

■ Herangehensweise

Ein internationales Pharmaunternehmen geriet auf dem argentinischen Markt durch eine landesweite Wirtschaftskrise und die wachsende Konkurrenz durch Generika verstärkt unter Erfolgsdruck. Die Effektivität der Marketingmaßnahmen sollte daraufhin grundlegend analysiert und an einer konsistenten Marketingstrategie ausgerichtet werden. Dazu fehlte dem Management allerdings ein standardisiertes System zur Entwicklung neuer Marketingmaßnahmen und deren Vergleich mit bereits laufenden Aktivitäten.

Das Decision Institute unterstützte das Unternehmen mit Hilfe des AIDA¹-Portfolioansatzes dabei, eine konsistente Bewertung von Marketingmaßnahmen über verschiedene Produktbereiche hinweg durchzuführen und das Budget effektiver einzusetzen. Dabei wurden alle Aktivitäten auf Kosten-, Risiko- und Nutzenkriterien (z.B. Wirkung auf Verkaufszahlen, Wirkung auf Firmenimage etc.) bewertet. Der daraus resultierende „marketing value-for-money“ pro Maßnahme ermöglichte es, die Marketingaktivitäten effektiv zu priorisieren.

Der AIDA-Ansatz umfasst eine analytische Komponente – IT-gestützte Entscheidungsmodelle – und eine interaktive Komponente – sogenannte „Entscheiderkonferenzen“. Als Kernergebnis der Analyse ließen sich durch eine Verschiebung der strategischen Marketingprioritäten zwischen den etablierten „cash cows“ des Unternehmens und einigen schnell wachsenden Geschäftsfeldern sub-

¹ Analytic-Interactive Decision Analysis (AIDA)

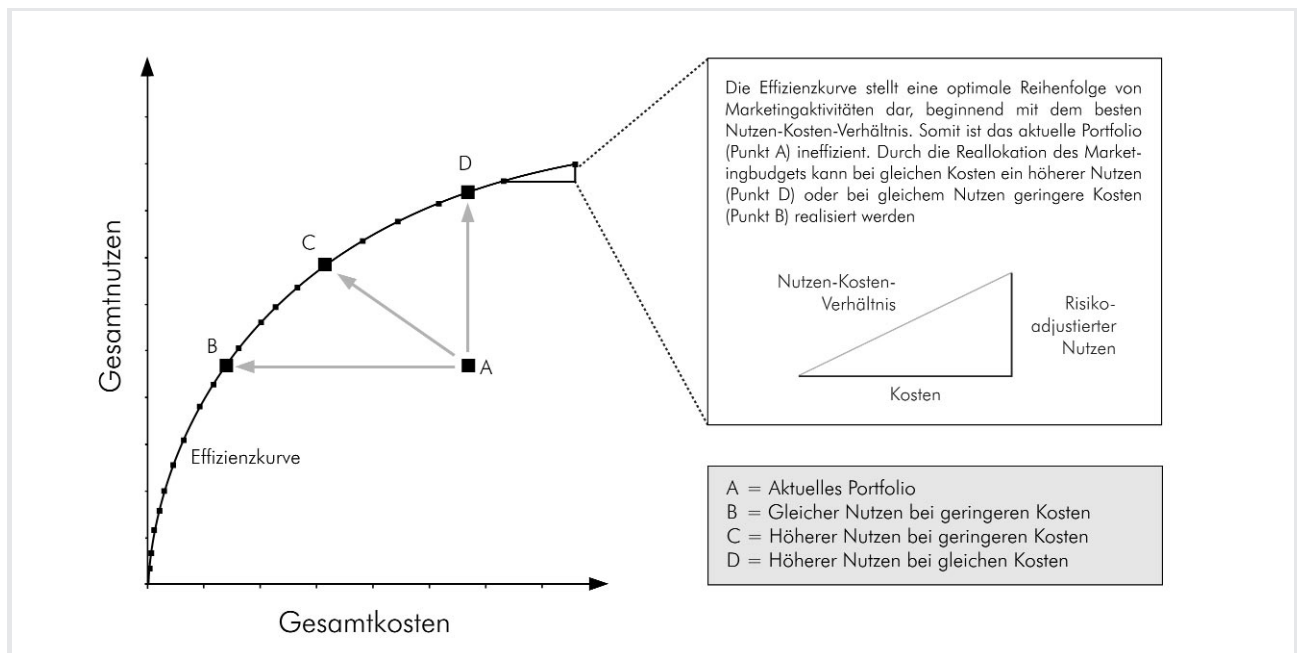


Abbildung 1 – Effizienter Ressourceneinsatz durch Priorisierung nach Nutzen-Kosten-Verhältnis

stanziale Effizienzgewinne erreichen. Zudem lege der systematische Informationsaustausch zwischen allen Geschäftsbereichen die Grundlage für einen nachhaltigen Konsens im Executive Board – jenseits von Silodenken und unreflektierter Budgetfortschreibung. Der oben stehende Graph verdeutlicht das identifizierte Optimierungspotenzial.

Erst wenige Unternehmen haben begonnen Marketingaktivitäten nach dem risikoadjustierten Nutzen-Kosten-Verhältnis zu priorisieren. Ausgehend von der Analyse des aktuellen Portfolios an Marketingaktivitäten (Punkt A) können nach diesem „value-for-money“-Ansatz Ressourcen eingespart (Punkt B) oder der erwartete Marketingnutzen gesteigert (Punkt C) werden. Erfahrungen zeigen, dass durch einen intelligenten Ressourceneinsatz mit dem AIDA-Ansatz Effizienzgewinne („value-for-

money“) von durchschnittlich etwa 25 Prozent² erreicht werden können (25 Prozent mehr Marketingwirkung bei gleichem Budget bzw. 25 Prozent reduzierte Ausgaben bei gleicher Marketingwirkung).

In diesem Fall entschied sich das Executive Board letztlich für diejenige Ressourcenverteilung, die bei einem gegebenen Budget den erwarteten Nutzen der Marketingmaßnahmen maximiert (Punkt D). Die Umverteilung von Ressourcen zwischen den Geschäftsbereichen sowie das Beenden politisch wichtiger, aber ineffizienter Projekte steigerten die Marketingeffizienz deutlich. Das zielgerichtete Einbinden von Entscheidungsträgern führte zudem zu einem breiten Konsens im Executive Board und beschleunigte die Umsetzung der neuen Marketingprioritäten.

Über das Decision Institute

Kontakt:

DI Consulting GmbH
 Karl-Liebknecht-Str. 5 | 10178 Berlin | Deutschland

E-Mail: info@decisioninstitute.eu
 Tel: +49 (0)30-700 140 362
www.decisioninstitute.eu

Das Decision Institute unterstützt Organisationen aus dem privaten, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Sektor, Entscheidungsprozesse intelligent zu organisieren. Wir unterstützen unsere Kunden, strategische Alternativen abzuwägen, knappe Ressourcen zielführend zu priorisieren und Mitarbeiter effektiv in Entscheidungsprozesse einzubinden. Mit unseren Ansätzen lässt sich die Ressourceneffizienz („value-for-money“) um durchschnittlich 25 Prozent² steigern.

² Nach einer Analyse der LSE Decision Capability Group auf der Basis von rund 70 Anwendungen 1985-2002