



Kommunikation effektiv managen

Eine Studie zur Zukunft des Media- und Kommunikationsmanagements
in Unternehmen

Inhalt

1	Situation: eine Unternehmensfunktion vor großen Herausforderungen	7
2	Stoßrichtungen: Kompetenzaufbau als zentrales Mittel	11
2.1	Medialeistung verbessern	12
2.2	Kompetenzen auf- und ausbauen	14
2.3	Kreativleistung steigern	18
2.4	Faktenbasis verstärken	20
2.5	Wirkungsmessung optimieren	21
3	Priorisierung konkreter Maßnahmen: individuelle Lösungen für jedes Unternehmen	23
4	Zielbild: das Media- und Kommunikationsmanagement der Zukunft	27
	Anhang	28

Kommunikation effektiv managen

Eine Studie zur Zukunft des Media- und Kommunikationsmanagements in Unternehmen

Wer heute mit seinen Botschaften zu seinen Zielgruppen durchdringen möchte, muss professionell mit ihnen kommunizieren. Das gilt nicht nur für klassische „Marketingbranchen“ wie Konsumgüter, sondern auch für Energieanbieter, Banken und andere Wirtschaftszweige. Unternehmen sollten in diesem Zusammenhang vor allem zwei Aufgaben lösen:

- Die richtigen Medien und Kommunikationskanäle auswählen sowie deren Nutzung planen, steuern und kontrollieren (Mediamanagement)
- Effektive Kommunikationsmaßnahmen für alle Medien und Kanäle entwickeln (Kommunikationsmanagement).

Das Umfeld für das Media- und Kommunikationsmanagement hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Insbesondere die Digitalisierung hat zu einem starken Anstieg der nutzbaren Kanäle geführt. Denn kaum jemand kauft heute noch ohne vorbereitende Internetrecherche, ergänzend zu Fach- oder Testzeitschriften lesen viele Kunden Nutzerkommentare in den verschiedensten Foren. Deshalb müssen Media- und Kommunikationsmanager heute 30 Kanäle oder mehr bedienen, wo sie früher oft nicht mehr als fünf zur Verfügung hatten. Für werbetreibende Unternehmen stellt sich daher eine Reihe von Fragen, beispielsweise:

- Wie lassen sich Organisationsstrukturen und Prozesse am besten an die neue Kommunikationswelt anpassen?
- Wie ändern sich Jobprofil und Anforderungen an Kommunikations- und Mediamanager?
- Welche Fähigkeiten braucht das Media- und Kommunikationsmanagement als Ganzes?
- Wie sieht die Zusammenarbeit mit Agenturen in Zukunft aus?

Um diese und ähnliche Fragen zu beantworten, haben die Organisation Werbetreibende im Markenverband (OWM) und die Marketing & Sales Practice von McKinsey & Company gemeinsam eine umfassende empirische Studie durchgeführt. Hierbei befragten sie nicht nur Akteure aus werbetreibenden Unternehmen, sondern auch aus Media- und Werbeagenturen sowie aus Medienunternehmen – in zwei Phasen (Abb. 1):

- **Phase 1 (qualitativ).** Auf Grundlage einer Reihe von Interviews mit 27 Topmanagern (v.a. Vorstände, Geschäftsführer und Marketingleiter) formulierten die Autoren der Studie Hypothesen zu den derzeit größten Herausforderungen im Media- und Kommunikationsmanagement.
- **Phase 2 (quantitativ).** Mithilfe einer Umfrage unter 122 werbetreibenden Unternehmen, Agenturen und Medien validierten die Autoren ihre Hypothesen, formulierten Stoßrichtungen und erarbeiteten ein Zielmodell für das Media- und Kommunikationsmanagement der Zukunft. Befragt wurden überwiegend Geschäftsführer/CEOs bzw. Marketingleiter/CMOs oder Marketingmanager.

Aus den Ergebnissen ergab sich zunächst ein klares Bild der Situation des Media- und Kommunikationsmanagements, einschließlich der Problemfelder (Kapitel 1). Daraus konnten die Autoren der Studie fünf Stoßrichtungen ableiten (Kapitel 2) – sowie ermitteln, welche konkreten Maßnahmen werbetreibende Unternehmen priorisieren (Kapitel 3). Aus alledem ergab sich schließlich auch ein Zielbild für die Zukunft des Media- und Kommunikationsmanagements (Kapitel 4).

Die Studie wurde in 2 Phasen durchgeführt



QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 1: Phasen der Studie



Situation: eine Unternehmensfunktion vor großen Herausforderungen

Die in Phase 1 geführten umfassenden Interviews machten bereits deutlich, in welchem Spannungsfeld das Media- und Kommunikationsmanagement heute agiert. Dieses Gesamtbild ließ sich in fünf Thesen zusammenfassen:

These	Zitate von Topmanagern
1. Die Veränderungsprozesse im Media- und Kommunikationsmanagement sind deutlich schneller geworden.	„Es ist zu einer Erosion des Werts historisch aufgebauten Wissens gekommen.“ „Es ist völlig unklar, wie das Marketing in einigen Jahren aussehen wird.“
2. Das Media- und Kommunikationsmanagement soll und muss stärker unternehmerische Verantwortung übernehmen.	„Unternehmen müssen ihre Agenturen steuern, nicht umgekehrt.“ „Die Werbetreibenden kümmern sich viel zu sehr um weiche Faktoren, vernachlässigen gleichzeitig aber die großen Zahlungsströme.“
3. Ein neuer Typus des Media- und Kommunikationsmanagers wird benötigt.	„Statt angelernten Marketern, die heute häufig in den entsprechenden Positionen sitzen, brauchen wir mehr Manager mit Fachwissen.“ „High Potentials gehen kaum noch ins Marketing.“
4. In Agenturen sollte es zu einer Renaissance der funktionalen Expertise kommen.	„Die Agenturen sind nach wie vor exzellent in Sachen Kreativität, verzetteln sich aber zunehmend mit Themen wie Integration und Strategie.“ „Die Spezialisierung auf Agentur-Seite wird sich weiter verstärken müssen.“
5. Das Media- und Kommunikationsmanagement selbst muss seinen Wertbeitrag messbar machen – bevor es andere tun.	„Um den Erfolg des Marketings zu messen, werden von Finance und Controlling teils obskure Kennzahlen vorgeschlagen.“ „Von einer medienübergreifenden ‚Währung‘ sind wir nach wie vor weit entfernt.“

Solche Thesen und Zitate zeigen bereits, dass offenbar Handlungsbedarf besteht. Diesen galt es nun genauer einzugrenzen, die Thesen zu validieren und mögliche Handlungsempfehlungen quantitativ zu untermauern. Daher verbreiterten die Autoren in Phase 2 die Basis der Studie – mit einer schriftlichen Online-Befragung unter 122 Topentscheidern – darunter 86 Vertreter

In Phase 2 konnten die Thesen konkretisiert werden

These aus Phase 1

Die Veränderungsprozesse im Media- und Kommunikationsmanagement sind deutlich schneller geworden

Das Media- und Kommunikationsmanagement soll und muss stärker unternehmerische Verantwortung übernehmen

Ein neuer Typus des Media- und Kommunikationsmanagers wird benötigt

In Agenturen sollte es zu einer Renaissance der funktionalen Expertise kommen

Das Media- und Kommunikationsmanagement selbst muss seinen Wertbeitrag messbar machen – bevor es andere tun

QUELLE: OWM; McKinsey

Konkretisierung in Phase 2

Ja, zudem **schätzen Unternehmen ihre Fähigkeit**, auf diese Veränderungen zu reagieren, **deutlich höher ein** als ihre Marktpartner. Insbesondere hinsichtlich **neuer Medien** besteht eine Lücke zwischen Relevanz und Expertise

Ja, aber die **Ressourcenausstattung** entspricht kaum der Bedeutung des Marketings für den Unternehmenserfolg. Auch schätzen **Marktpartner** die Möglichkeiten des Marketings, **unternehmerisch zu agieren, als deutlich geringer ein**

Ja, zudem stimmen Unternehmen und Marktpartner zu, dass **Koordinationskompetenz** in Zukunft entscheidend sein wird. Es sind Manager mit **Fachwissen** statt „Autodidakten“ gefragt – die **Attraktivität** einer Tätigkeit im Marketing **stagniert jedoch**

Nein, aber es gibt **keine eindeutige Präferenz** für integrierte Kommunikation oder Spezialisierung. Die Unternehmen sind **zufrieden mit ihren Agenturen** und speziell im **Mediabereich** stark auf deren Expertise angewiesen

Ja, zudem **zweifeln insbesondere die Marktpartner** an der Fähigkeit der Unternehmen, Marketingfolge messbar zu machen und **beim Topmanagement zu platzieren**

Abbildung 2: Hypothesen in Phase 1 und 2 der Studie

von werbetreibenden Unternehmen (die zusammen Marketingbudgets von rund 4 Mrd. EUR steuern) sowie 16 Vertreter von Agenturen und 20 von Medienunternehmen. Auf diese Weise ließen sich die Thesen in vier von fünf Fällen bestätigen – und in jedem Fall konkretisieren (Abb. 2).

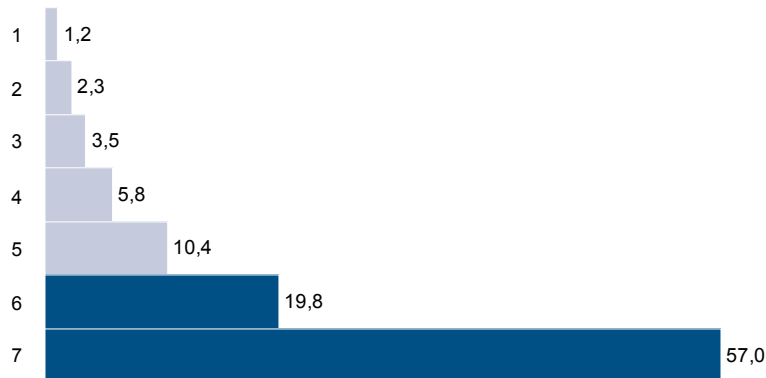
Hierbei identifizierten die Autoren der Studie vor allem drei Problemfelder für das Media- und Kommunikationsmanagement:

- **Entwertung von Wissen.** Rund 77% der Befragten sind der Ansicht, dass die Komplexität des Mediamanagements in den vergangenen fünf Jahren stark gestiegen ist. Mit dieser Entwicklung haben die Unternehmen nicht Schritt gehalten: Während hinsichtlich klassischer Kanäle wie TV, Radio und Außenwerbung ein gewachsenes Wissen besteht, gibt es Kompetenzlücken gerade bei den Kanälen, die aus Sicht der Werbetreibenden in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden – beispielsweise bei Mobile Marketing und Social Media (Abb. 3).
- **Fehlende Faktenbasis.** Nur 15% der Unternehmen geben an, genau zu wissen, wieviel die einzelnen Kommunikationskanäle zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Marktpartner in Agenturen und Medienunternehmen sind noch deutlicher: Nur 3% trauen den Unternehmen ein solches Verständnis zu (Abb. 4).

Mehr als 3/4 der Unternehmen sagen, dass das Mediamanagement immer komplexer wird

Das Mediamanagement ist heute deutlich anspruchsvoller und komplexer als vor 5 Jahren

Verteilung der Antworten¹ auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 7 = „stimme voll zu“, in Prozent



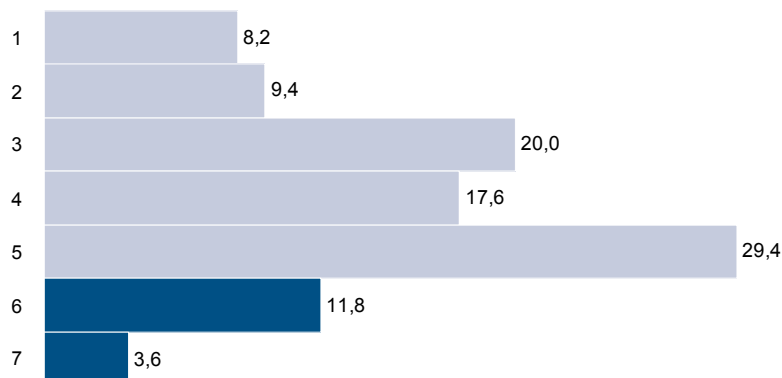
¹ Basis: n = 86 werbetreibende Unternehmen
QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 3: Entwicklung der Komplexität des Mediamanagements

Nur 15% der Unternehmen wissen genau, welchen Erfolgsbeitrag einzelne Kommunikationskanäle leisten

In unserem Unternehmen haben wir jederzeit ein klares Verständnis, welchen Erfolgsbeitrag einzelne Kommunikationsmaßnahmen leisten

Verteilung der Antworten¹ auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 7 = „stimme voll zu“, in Prozent



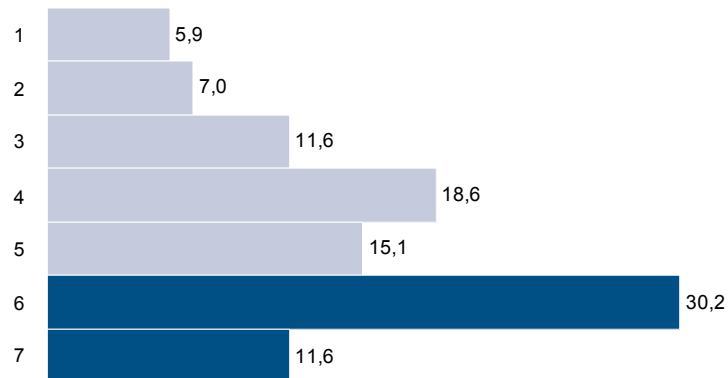
¹ Basis: n = 86 werbetreibende Unternehmen
QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 4: Transparenz hinsichtlich des Erfolgsbeitrags einzelner Kommunikationskanäle

Vorstände wissen oft wenig über die Kommunikations- und Mediastrategie ihres Unternehmens

Das Topmanagement in unserem Unternehmen kennt jederzeit die zentralen Fakten zu unserer Kommunikations- und Mediastrategie

Verteilung der Antworten¹ auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 7 = „stimme voll zu“, in Prozent



¹ Basis: n = 86 werbetreibende Unternehmen
QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 5: Wissensstand des Topmanagements zur Kommunikations- und Mediastrategie

- **Mangelnde Einbindung des Topmanagements.** In weniger als der Hälfte der Unternehmen glauben die Befragten, dass die hierarchische Position des Kommunikationsmanagements seiner Bedeutung für den Unternehmenserfolg entspricht, bei kleineren Werbetreibenden gilt das sogar nur für ein Drittel. Mehr noch: In weit über der Hälfte aller Unternehmen kennt das Topmanagement nicht die zentralen Fakten zur Media- und Kommunikationsstrategie (Abb. 5).



Stoßrichtungen: Kompetenz- aufbau als zentrales Mittel

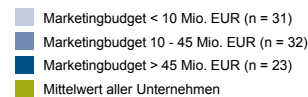
Um den durch die fünf Thesen der Phase 1 beschriebenen Herausforderungen zu begegnen, haben die Autoren der Studie fünf grundsätzliche Stoßrichtungen abgeleitet. Die Befragten der Phase 2 konnten diese bereits nach ihrer Wichtigkeit bewerten (Abb. 6).

Offenbar ist also nicht allen werbetreibenden Unternehmen dasselbe wichtig. So entschieden sich vor allem Unternehmen mit kleinerem oder mittlerem Marketingbudget (unter 10 bzw. unter 45 Mio. EUR) dafür, zusätzliches Budget in höhere Medialeistung zu investieren. Betrachtet man dagegen nur Unternehmen mit großem Marketingbudget (ab 45 Mio. EUR), steht der Ausbau von Kompetenzen im Media- und Kommunikationsmanagement an erster Stelle.

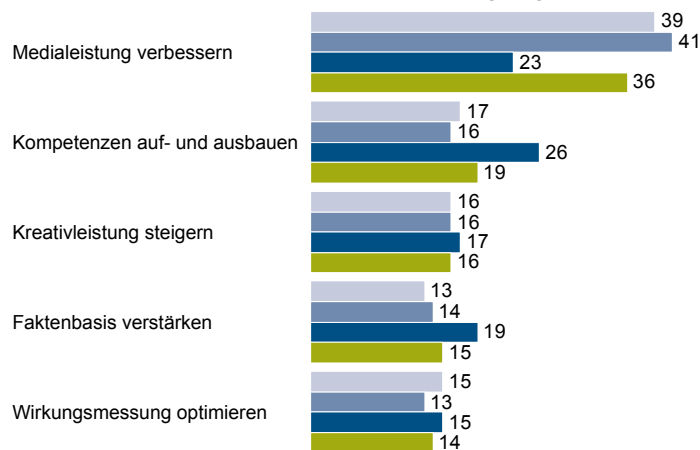
Im Folgenden werden die fünf Stoßrichtungen detaillierter betrachtet. Auch hier differenzieren die Autoren wieder zwischen Unternehmen mit verschiedenen großen Marketingbudgets.

Je nach Marketingbudget setzen werbetreibende Unternehmen vor allem auf mehr Medialeistung oder Kompetenzaufbau

Priorisiertes Zielsystem (Mittelwert¹)



Worauf würden Werbetreibende 10% mehr Marketingbudget verwenden?



¹ Mittelwert der Konstantsummenskala (vergeben wurden 100%)

QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 6: Priorisierung der fünf Stoßrichtungen

2.1 Medialeistung verbessern

Hintergrund: Viele werbetreibende Unternehmen haben Mediastrategie, -planung und -einkauf fast vollständig ausgelagert (Abb. 7): Auf einer Skala von 1 (komplett in-house) bis 7 (komplett outgesourct) lagen die Antworten der Befragten im Durchschnitt bei 5,6 bis 6,3. Auch die Erfolgsmessung übernehmen überwiegend externe Partner (Werte von 4,8 bis 5,3).

Mediastrategie, -planung und -einkauf werden zu einem hohen Grad outgesourct

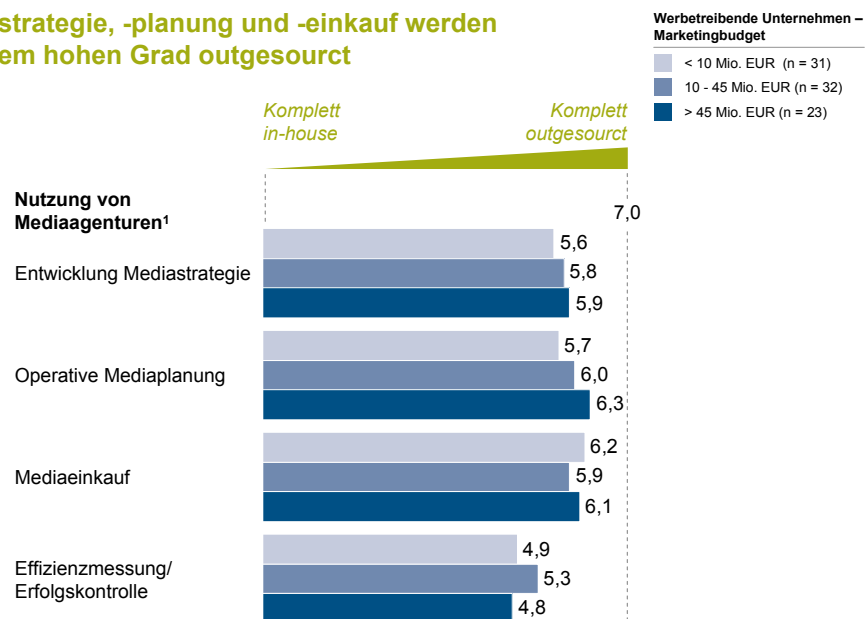
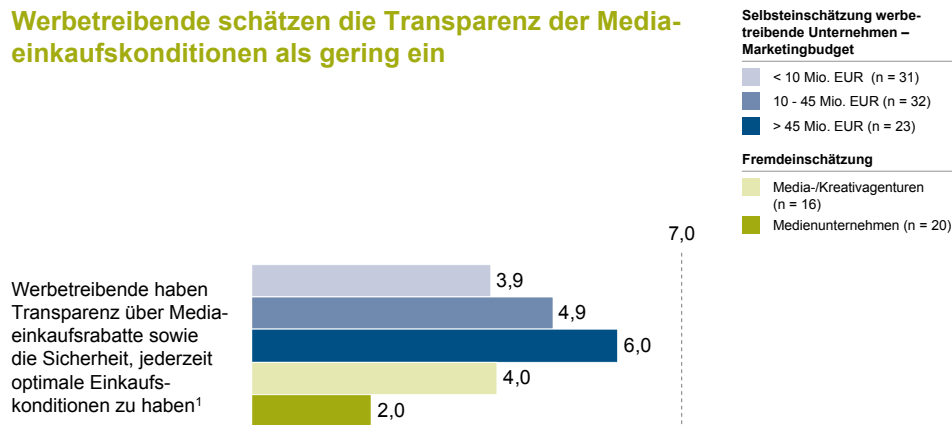


Abbildung 7: Outsourcing im Mediamanagement

Dies ist Standard im Mediamanagement und grundsätzlich auch nicht problematisch. Gleichzeitig jedoch schätzen die werbetreibenden Unternehmen, dass sie beispielsweise keine hinreichende Transparenz über Mediaeinkaufskonditionen besitzen – dies wird auch von Agenturen und Medienunternehmen stark bezweifelt (Abb. 8). Offenbar wird zum Thema Media mehr unternehmensinterne Expertise benötigt, um diese wichtige Investition professioneller zu managen.

Werbetreibende schätzen die Transparenz der Mediaeinkaufskonditionen als gering ein



¹ Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“
QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 8: Transparenz hinsichtlich Mediaeinkaufskonditionen

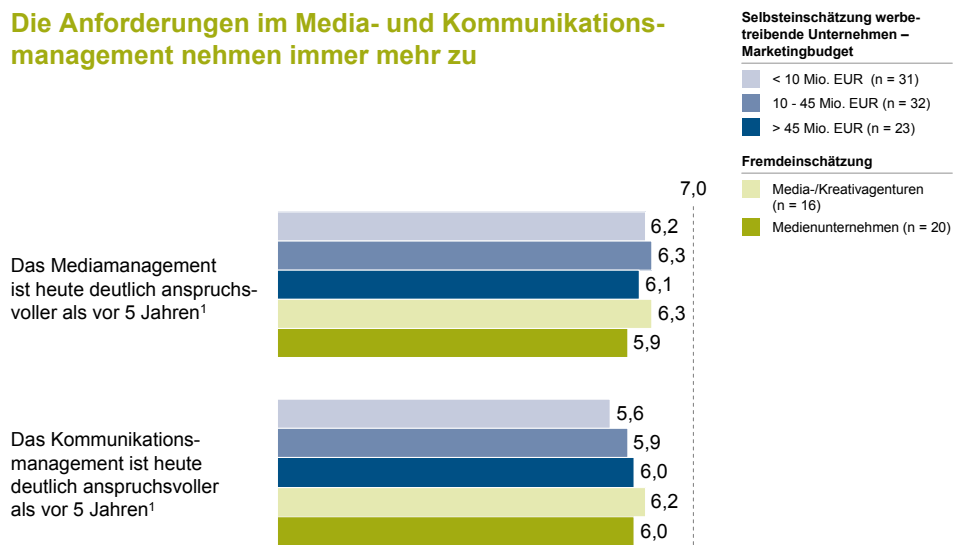
Empfehlungen: Damit Investitionen in Medialeistung sich bestmöglich bezahlt machen, sollten Unternehmen ihre Mediaagenturen aktiver steuern. Hierzu muss nicht jeder Mediamanager selbst einen Mediaplan schreiben können – er sollte aber in der Lage sein, die Vorschläge seiner Agentur zu verstehen und sie mit Alternativen zu vergleichen. Insgesamt sollte jedes Unternehmen genug interne Mediaplanungskompetenz aufbauen, um:

- die Mediastrategie aktiv mitzugestalten,
- Agenturempfehlungen zu hinterfragen und zu verbessern sowie
- klare Benchmarks/Erwartungen an die Agenturen zu formulieren.

2.2 Kompetenzen auf- und ausbauen

Hintergrund: Fast alle Akteure (Werbetreibende, Agenturen, Medienunternehmen) stimmen der Aussage zu, dass das Media- und Kommunikationsmanagement in den vergangenen fünf Jahren deutlich anspruchsvoller geworden ist (Abb. 9): Die entsprechende Frage brachte durchschnittlich Antworten von 5,6 bis 6,2 – auf der Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 7 (stimme voll zu).

Die Anforderungen im Media- und Kommunikationsmanagement nehmen immer mehr zu



¹ Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“
 QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 9: Entwicklung der Anforderungen im Media- und Kommunikationsmanagement

Zudem erwarten alle Marktteilnehmer, dass der Wandel weiterhin so schnell oder sogar noch schneller voranschreiten wird wie bisher. Das mag zunächst trivial klingen („Alles wird eben immer komplexer!“) – doch es hat greifbare Auswirkungen auf die werbetreibenden Unternehmen. Insbesondere wird deren vorhandenes Wissen entwertet. Konkret: Sie haben zwar historisch gewachsene Kompetenzen, doch liegen diese vor allem bei Kanälen, deren Bedeutung tendenziell abnimmt, beispielsweise bei Print- und TV-Werbung. Das Kompetenzniveau für Kanäle mit steigender Bedeutung ist dagegen eher gering, beispielsweise bei Mobile Marketing und Social Media. In diesem Fall muss man von einer Kompetenzlücke sprechen (Abb. 10).

Die folgende Matrix zeigt noch einmal im Überblick, wie Unternehmen ihre Kompetenzen bezüglich bestimmter Kommunikationskanäle wahrnehmen – in Relation zur künftig erwarteten Bedeutung eben dieser Kanäle (Abb. 11). Im Anhang finden sich entsprechende Matrizen noch einmal separat für Unternehmen mit kleinerem, mittlerem und hohem Marketingbudget.

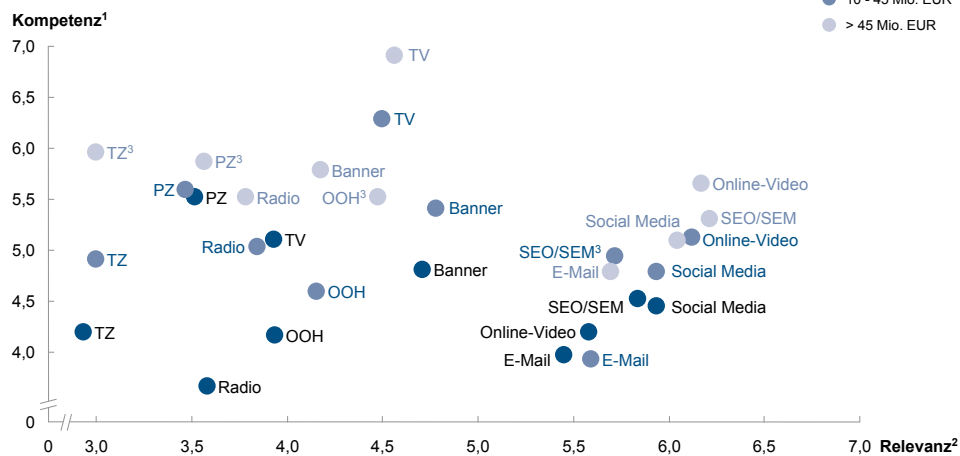
Besonders hinsichtlich digitaler Kanäle klafft in den Unternehmen eine Lücke zwischen erwarteter Relevanz und vorhandenen Kompetenzen



1 Differenz zwischen wahrgenommener Relevanz und Kompetenz der Unternehmen hinsichtlich des jeweiligen Mediums; erhoben auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „sehr geringes Know-how/stark sinkende Relevanz“ bis 7 = „sehr großes Know-how/stark steigende Relevanz“
 2 Basis: n = 86 werbetreibende Unternehmen
 3 SEO = Suchmaschinenoptimierung, SEM = Suchmaschinenmarketing
 QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 10: Vergleich von Kompetenzen und erwarteter zukünftiger Relevanz ausgewählter Kanäle

Vergleich von wahrgenommenem Relevanzanstieg und wahrgenommener Kompetenz

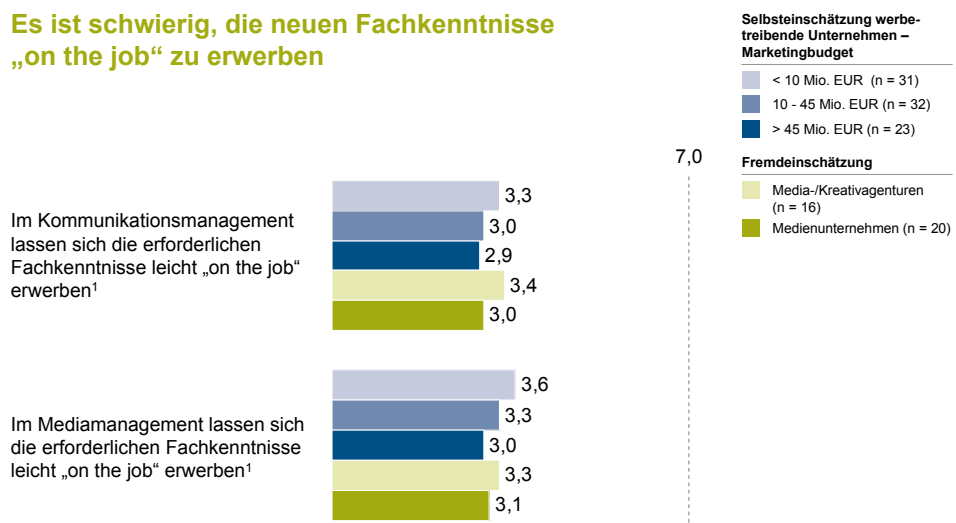


1 Frage Kompetenz: „Im Folgenden würden wir gerne wissen, wie Sie die Kompetenz/das Know-how in Ihrem Unternehmen (hinsichtlich der Funktions- und Wirkungsweise, des Managements, und des effizienten Einkaufs) bezüglich einzelner Medien bzw. Kommunikationsformen einschätzen. Bitte benutzen Sie für Ihre Antwort eine Skala von 1 - 7 (1 = sehr geringes Know-how vorhanden, 7 = sehr starkes Know-how vorhanden).“
 2 Frage Relevanz: „Im Folgenden würden wir gerne wissen, wie Sie die Relevanz einzelner Medien bzw. Kommunikationsformen für die Markenkommunikation in den nächsten Jahren einschätzen. Bitte benutzen Sie für Ihre Antwort eine Skala von 1 - 7 (1 = stark sinkende Relevanz, 7 = stark steigende Relevanz).“
 3 SEO = Suchmaschinenoptimierung, SEM = Suchmaschinenmarketing, TZ = Tageszeitung, PZ = Publikumszeitschrift, OOH = Out of Home
 QUELLE: McKinsey

Abbildung 11: Vergleich von wahrgenommenem Relevanzanstieg und wahrgenommener Kompetenz

Empfehlungen: Werbetreibende Unternehmen sollten möglichst bald ihre Kompetenzlücken schließen. Training on the Job greift hierbei aber zu kurz: Auf einer Skala von 1 („Training on the Job“ reicht gar nicht) bis 7 (reicht vollkommen) antworteten die Befragten durchschnittlich mit rund 3. Sie glauben also entgegen landläufiger Meinung offenbar nicht, dass „Marketing jeder (lernen) kann“ (Abb. 12).

Es ist schwierig, die neuen Fachkenntnisse „on the job“ zu erwerben



¹ Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“
 QUELLE: OWM; McKinsey

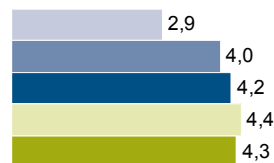
Abbildung 12: Einschätzung zum „On the job“-Erwerb von Fachkenntnissen im Media- und Kommunikationsmanagement

Um die richtigen Kompetenzen bereitzuhalten und um aktuellen wie künftigen Herausforderungen bestmöglich gewachsen zu sein, sollten werbetreibende Unternehmen auf eine Mischung aus interner und externer Fachkompetenz setzen. Zunächst aber wäre zu analysieren, welche Disziplinen für das jeweilige Unternehmen am relevantesten sind – anhand der Höhe der heutigen Ausgaben und anhand der Erwartungen zur künftigen Bedeutung verschiedener Kanäle. Für diese Disziplinen sollten die Unternehmen Expertise aufbauen.

Hierbei werden vor allem Unternehmen mit hohem Marketingbudget erfahrene Fachleute einstellen. Das dürfte vor allem künftig nicht einfach werden, denn die Befragten sind zunehmend skeptisch, ob sich High Potentials für eine Aufgabe im Marketing begeistern lassen (Abb. 13). Zugleich werden die größeren Unternehmen aber auch Lernmöglichkeiten für die bisherigen Mitarbeiter in ihrem Media- und Kommunikationsmanagement bereitstellen.

Zugleich lassen sich High Potentials nur noch bedingt für eine Karriere im Marketing begeistern

Bei High Potentials stagniert die Attraktivität einer Tätigkeit im Marketing im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen¹



Selbsteinschätzung werbetreibende Unternehmen – Marketingbudget

- < 10 Mio. EUR (n = 31)
- 10 - 45 Mio. EUR (n = 32)
- > 45 Mio. EUR (n = 23)

Fremdeinschätzung

- Media-/Kreativagenturen (n = 16)
- Medienunternehmen (n = 20)

7,0

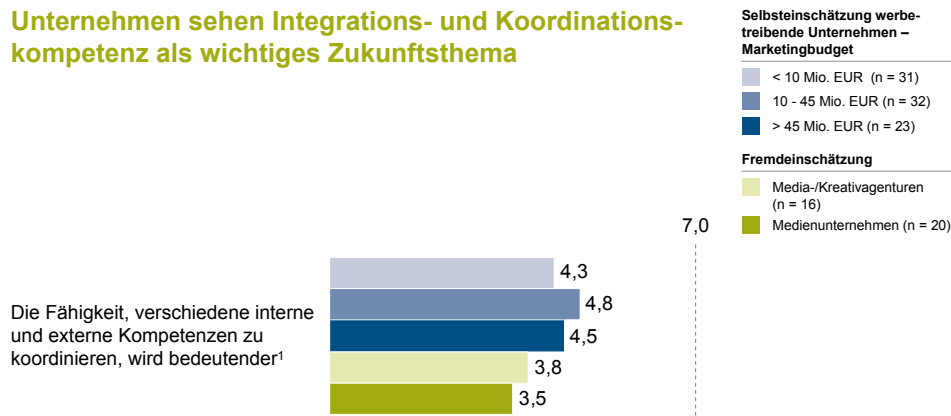
¹ Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“
 QUELLE: McKinsey

Abbildung 13: Attraktivität einer Tätigkeit im Marketing

Kleinere Unternehmen können punktuell auf externes Spezialwissen zugreifen. Dazu können sie sich beispielsweise branchenübergreifend mit Kollegen austauschen oder Dienstleister hinzuziehen.

Es gilt also, Kompetenzen aus verschiedenen Quellen zu nutzen, um die vorhandenen Lücken bestmöglich zu schließen. Das bedeutet jedoch auch, dass die Unternehmen in der Lage sein müssen, die verschiedenen Beteiligten zu koordinieren und deren Beiträge zu integrieren. Diese Fähigkeit zur Orchestrierung sehen auch die Werbetreibenden selbst als entscheidende Qualifikation der Zukunft (Abb. 14).

Unternehmen sehen Integrations- und Koordinationskompetenz als wichtiges Zukunftsthema



¹ Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“
 QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 14: Entwicklung der Bedeutung von Integrations- und Koordinationskompetenz

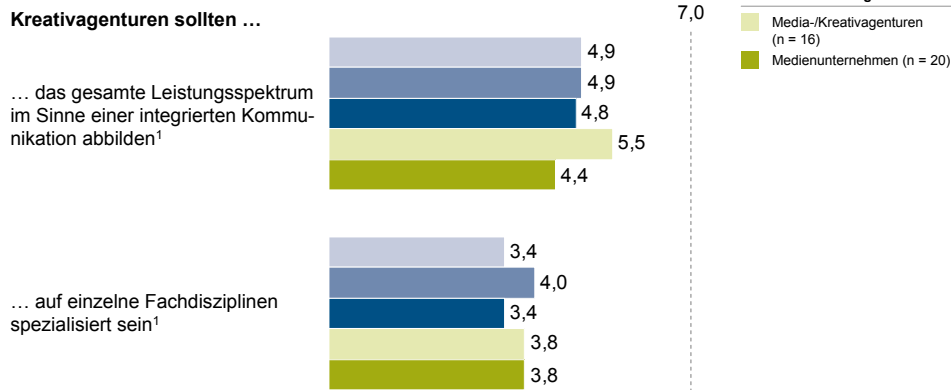
2.3 Kreativleistung steigern

Hintergrund: Unternehmen stellen an Kreativagenturen zwei tendenziell widersprüchliche Anforderungen. Einerseits sollen die Agenturen alle kommunikativen Disziplinen im Sinne integrierter Kommunikation beherrschen, andererseits sollen sie auch tiefgehende Expertise in jeder einzelnen Disziplin bereithalten. Tatsächlich sind aber nur wenige Agenturen in der Lage, gleichzeitig Bestleistungen als Generalisten und Spezialisten zu liefern. Deshalb stehen Werbetreibende häufig vor der Wahl. Hierzu ergibt sich aus der Umfrage zwar kein eindeutiges Bild, aber eine leichte Präferenz für integrierte Kommunikation (Abb. 15).

Aufschlussreich war bei den Analysen zu dieser Stoßrichtung auch, wie die Werbetreibenden die Leistungen der Agenturen einschätzen: Unabhängig vom Typ der Agentur sind die Werbetreibenden mit deren Leistungen im Durchschnitt durchaus zufrieden – und zwar mehr, als dies die Agenturen selbst vermuten (Abb. 16).

Empfehlungen: Künftig sollten die Werbetreibenden nicht nur kritisieren, sondern auch anerkennen, was die Agenturen leisten. Eine solche Feedbackkultur im Sinne eines beständigen Dialogs scheint momentan noch vielerorts zu fehlen.

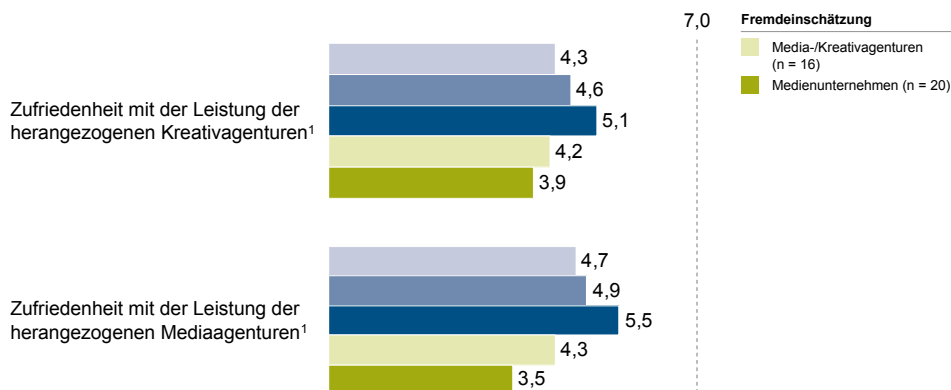
Weder integrierte Full-Service-Angebote noch spezialisierte Agenturen werden eindeutig bevorzugt



¹ Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“
 QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 15: Bevorzugter Agenturtyp

Mit den Agenturleistungen sind die Unternehmen zufriedener, als die Agenturen vermuten



¹ Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“
 QUELLE: OWM; McKinsey

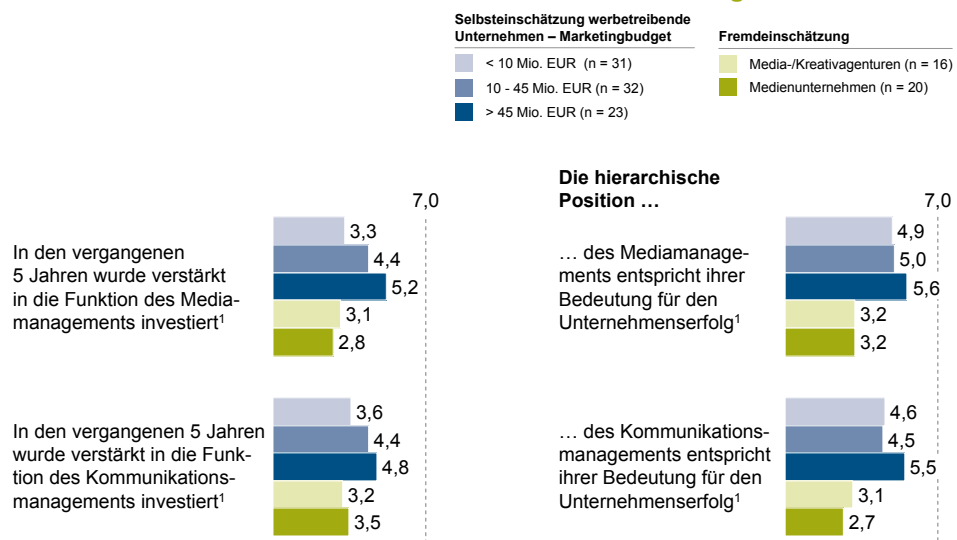
Abbildung 16: Zufriedenheit mit Agenturen

Wie schon bei den Mediaagenturen (s. Stoßrichtung 1) ausgeführt, sollten die Unternehmen jedoch in der Lage sein, Agenturempfehlungen zu hinterfragen. Zudem scheint die Präferenz für Full-Service-Agenturen nur bedingt nachvollziehbar, weil sich ja gerade für einzelne Disziplinen Kompetenzlücken herausgestellt haben: Spezialisierte Agenturen könnten solche Kompetenzlücken schließen, während die Unternehmen selbst die verschiedenen Maßnahmen wieder verstärkt selbst orchestrieren sollten – dies ist schließlich eine Kernaufgabe des Media- und Kommunikationsmanagements. Bei der Frage nach den geeignetsten Maßnahmen, um die Kreativleistung zu verbessern, votieren die Unternehmen dann auch selbst für Agenturen mit tiefgehender Expertise in einzelnen Disziplinen – im Widerspruch zur beschriebenen generellen Präferenz für Full-Service-Agenturen (s. Abb. 21).

2.4 Faktenbasis verstärken

Hintergrund: Besonders bei kleineren Werbetreibenden bestätigen die Teilnehmer der Studie, dass das Media- und Kommunikationsmanagement nicht über ausreichend Ressourcen verfügt. Auch die hierarchische Position im Unternehmen entspricht demzufolge nicht in hinreichendem Maße dem Wertbeitrag der Funktion (Abb. 17).

Besonders kleinere Unternehmen bemängeln geringe Ressourcen und schlechten Status des Media- und Kommunikationsmanagements



¹ Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“
 QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 17: Investitionen in das Media- und Kommunikationsmanagement sowie hierarchische Position des Media- und Kommunikationsmanagements

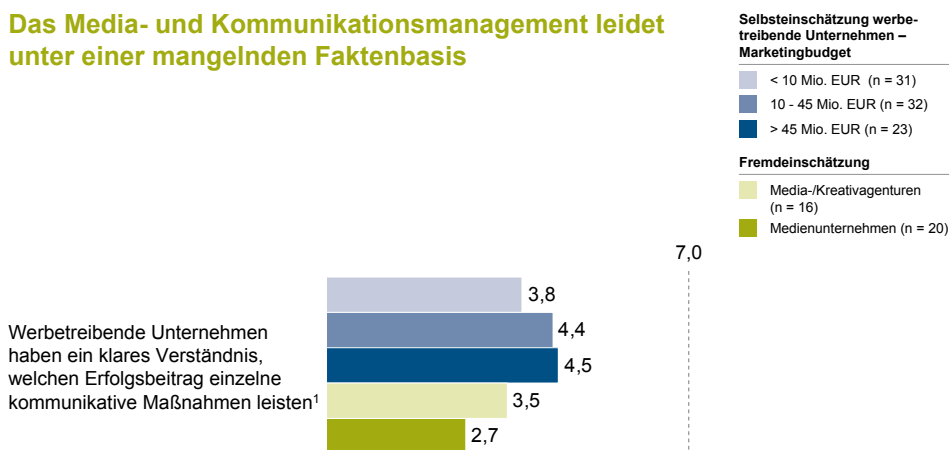
Ein wesentlicher Grund hierfür ist die fehlende Faktenbasis: Der Mehrwert des Media- und Kommunikationsmanagements lässt sich in vielen Unternehmen kaum nachvollziehbar dokumentieren – im Ringen um Ressourcen kommen dann oft andere Funktionen zum Zuge, die ihren Return on Investment (ROI) schlüssiger belegen können.

Empfehlungen: Um diesem Problem zu begegnen, muss eine solide datengestützte Grundlage gebildet werden, anhand derer das Media- und Kommunikationsmanagement argumentieren kann, beispielsweise bei Budgetverhandlungen und gegenüber dem Controlling. Große Unternehmen sollten hierbei vor allem darauf setzen, Kunden- und Transaktionsdaten besser verfügbar zu machen und besser auszuwerten, denn grundsätzlich ist faktenbasiertes Marketing in großen Unternehmen bereits deutlich weiter verbreitet. Kleinere Unternehmen sollten zunächst und wo nicht bereits vorhanden auf Basis von Marktforschung ein stabiles Datenfundament aufbauen. Auf dieser Grundlage kann dann die Messung des Marketing-ROI verbessert werden (siehe Stoßrichtung 5).

2.5 Wirkungsmessung optimieren

Hintergrund: Nur wenige Unternehmen geben an, genau zu wissen, welchen Mehrwert einzelne Kommunikationsmaßnahmen generieren (Abb. 18). Noch kritischer sehen dies die Agenturen und Medienunternehmen – die allerdings als Dienstleister in der Lage sein sollten, den Mehrwert verschiedener Kanäle

Das Media- und Kommunikationsmanagement leidet unter einer mangelnden Faktenbasis



1 Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“
 QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 18: Verständnis des Erfolgsbeitrags einzelner kommunikativer Maßnahmen

selbst besser zu vermitteln. In jedem Fall ist diese mangelnde Transparenz ein Kernproblem für das Media- und Kommunikationsmanagement, denn ohne entsprechende Wirkungsmessung kann man Investitionen kaum zielgerichtet steuern.

Empfehlungen: Unternehmen, Medien und Agenturen sollten gemeinsame Standards dafür entwickeln, wie sich der Mehrwert von Investitionen in die Kommunikation messen lässt. Hierbei können sie auf verschiedene Ansätze zurückgreifen, die jedem Werbetreibenden einen geeigneten Einstieg ermöglichen:

- Unternehmen mit geringerem Kommunikationsbudget sollten sich darauf konzentrieren, wenige, aber zentrale Größen zu messen (Absatzzahlen und Kommunikationskennzahlen wie Recall/Recognition, aber auch Markenimage).
- Unternehmen mit größerem Kommunikationsbudget stehen vor einer breiten Palette von Ansätzen, die bedarfsgerecht eingesetzt werden können (bis hin zu ökonomischer Modellierung, die Marketinginputs mit -outputs, insbesondere ökonomischen Effekten, in Beziehung setzt).



Priorisierung konkreter Maßnahmen: individuelle Lösungen für jedes Unternehmen

Mit den beschriebenen fünf Stoßrichtungen verfügen Werbetreibende über zahlreiche mögliche Ansatzpunkte. Die meisten Unternehmen werden aber nicht sofort jeder Empfehlung folgen wollen (oder können). Deshalb ist zunächst ein systematisches „self-assessment“ sinnvoll. Hierbei sollten die Unternehmen feststellen, bei welcher der Stoßrichtungen sie den größten Nachholbedarf sehen. Dafür bietet es sich beispielsweise an, alle Entscheider im Media- und Kommunikationsmanagement intern zu befragen und die Ergebnisse anschließend in einem Workshop zu diskutieren – und hierbei gegebenenfalls externe Experten einzubeziehen.

Auf dieser Basis lassen sich dann je Stoßrichtung konkrete Maßnahmen festlegen, um die identifizierten Lücken zu schließen. Hierfür geben die Ergebnisse der Studie ebenfalls konkrete Hinweise: Die Abbildungen 19 bis 23 zeigen, welche Maßnahmen die Unternehmen je nach Marketingbudget priorisieren.

Medialeistung: Am wichtigsten ist der Aufbau interner Mediaplanungskompetenz

Maßnahmen¹ zur Verbesserung der Medialeistung

Marketingbudget < 10 Mio. EUR	Marketingbudget 10 - 45 Mio. EUR	Marketingbudget > 45 Mio. EUR
Erhöhung der Präsenz in den neuen Medien 5,0	Aufbau unternehmensinterner Mediaplanungskompetenz 5,1	Aufbau unternehmensinterner Mediaplanungskompetenz 5,5
Erhöhung des Werbedrucks in den klassischen Medien 4,4	Erhöhung der Präsenz in den neuen Medien 5,0	Erhöhung der Präsenz in den neuen Medien 5,1
Aufbau unternehmensinterner Mediaplanungskompetenz 4,3	Stärkere Beteiligung an Verhandlungen mit den Vermarktern 4,9	Stärkere Beteiligung an Verhandlungen mit den Vermarktern 4,6
Stärkere Beteiligung an Verhandlungen mit den Vermarktern 4,3	Erhöhung des Werbedrucks in den klassischen Medien 4,0	Erhöhung des Werbedrucks in den klassischen Medien 3,8
Trennung von Mediaplanung und -einkauf sowie Vergabe an separate Dienstleister 3,1	Trennung von Mediaplanung und -einkauf sowie Vergabe an separate Dienstleister 3,5	Trennung von Mediaplanung und -einkauf sowie Vergabe an separate Dienstleister 3,6

¹ Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „vollkommen ungeeignet“ bis 7 = „sehr geeignet“
QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 19: Priorisierte Maßnahmen zur Verbesserung der Medialeistung

In Bezug auf die Verbesserung der Medialeistung wollen offenbar alle Unternehmen in den neuen Medien präsenter werden (Werte von 5,0 bis 5,1). Unternehmen mit mittlerem und großem Marketingbudget ist aber noch wichtiger, interne Mediaplanungskompetenz aufzubauen (5,1 bzw. 5,5). Werbetreibende mit kleinerem Marketingbudget stufen dies als nicht so wichtig ein (4,3; s. Abb. 6). Das birgt Risiken, denn ohne hinreichende Expertise in der Mediaplanung besteht die Gefahr, zusätzliches Mediabudget nicht effektiv zu investieren.

Beim Kompetenzaufbau denken nur Unternehmen mit hohem Marketingbudget zuerst daran, externe Spezialisten einzustellen (Wert 5,5). Bei Unternehmen mit mittlerem Budget ist das nur die zweitgeeignetste Maßnahme (4,7), bei Unternehmen mit kleinerem Budget nur die viertgeeignetste (4,5). Die Weiterbildung der bisherigen Mitarbeiter ist dagegen für alle ähnlich wichtig. Unternehmen mit kleinerem Marketingbudget setzen daneben vor allem auf Austausch mit anderen Branchen und den Aufbau eines Netzwerks externer Dienstleister.

Kompetenzen: Mit einer Kombination verschiedener Maßnahmen wird das nötige Spezialwissen verfügbar

Maßnahmen¹ zum Auf- und Ausbau von Kompetenzen

Marketingbudget < 10 Mio. EUR		Marketingbudget 10 - 45 Mio. EUR		Marketingbudget > 45 Mio. EUR	
Lernmöglichkeiten für bestehende Mitarbeiter zur Verfügung stellen	5,1	Lernmöglichkeiten für bestehende Mitarbeiter zur Verfügung stellen	4,9	Externe, spezialisierte Mitarbeiter mit medien spezifischer Expertise einstellen	5,5
Austausch mit Kollegen aus anderen Branchen forcieren	5,0	Externe, spezialisierte Mitarbeiter mit medien spezifischer Expertise einstellen	4,7	Lernmöglichkeiten für bestehende Mitarbeiter zur Verfügung stellen	5,4
Netzwerk externer Dienstleister etablieren, welches das Management beratend unterstützt	4,9	Austausch mit Kollegen aus anderen Branchen forcieren	4,7	Austausch mit Kollegen aus anderen Branchen forcieren	5,3
Externe, spezialisierte Mitarbeiter mit medien spezifischer Expertise einstellen	4,5	Netzwerk externer Dienstleister etablieren, welches das Management beratend unterstützt	4,5	Verbesserung der Karriereperspektiven, um High Potentials zu gewinnen und langfristig zu binden	4,8
Verbesserung der Karriereperspektiven, um High Potentials zu gewinnen und langfristig zu binden	4,3	Verbesserung der Karriereperspektiven, um High Potentials zu gewinnen und langfristig zu binden	4,5	Netzwerk externer Dienstleister etablieren, welches das Management beratend unterstützt	4,6

¹ Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „vollkommen ungeeignet“ bis 7 = „sehr geeignet“
 QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 20: Priorisierte Maßnahmen zum Ausbau von Kompetenzen

Zur Verbesserung der Kreativleistung ist das Bild bei den Umfrageteilnehmern recht einheitlich: Unternehmen aller Größenordnungen würden vor allem Kreativagenturen mit Expertise/Exzellenz in spezifischen Kommunikationsdisziplinen verpflichten (Werte von 4,7 bis 5,0). Als nächstes genannt werden jeweils Ausbau und Verbesserung von Pre-Tests (4,5 bis 4,6) sowie eine stärkere Einbindung der Endkunden in die Entwicklung der kreativen Leitidee (3,5 bis 4,3).

Kreativleistung: Fachdisziplinen sollten die Unternehmen auch weiterhin outsourcen, die Orchestrierung aber eher selbst übernehmen

Maßnahmen¹ zur Steigerung der Kreativleistung

Marketingbudget < 10 Mio. EUR		Marketingbudget 10 - 45 Mio. EUR		Marketingbudget > 45 Mio. EUR	
Verpflichtung von Kreativ-agenturen mit Expertise/ Exzellenz in spezifischen Kommunikationsdisziplinen	4,9	Verpflichtung von Kreativ-agenturen mit Expertise/ Exzellenz in spezifischen Kommunikationsdisziplinen	5,0	Verpflichtung von Kreativ-agenturen mit Expertise/ Exzellenz in spezifischen Kommunikationsdisziplinen	4,7
Ausbau und Verbesserung von Pre-Tests	4,6	Ausbau und Verbesserung von Pre-Tests	4,6	Ausbau und Verbesserung von Pre-Tests	4,5
Stärkere Involvierung von Endkunden in die Entwicklung der kreativen Leitidee	4,0	Stärkere Involvierung von Endkunden in die Entwicklung der kreativen Leitidee	3,5	Stärkere Involvierung von Endkunden in die Entwicklung der kreativen Leitidee	4,3
Verpflichtung einer Full-Service-Agentur, die das gesamte Kommunikations-/Mediaspektrum abdeckt	3,8	Ausbau unternehmensinterner Expertise (z.B. Inhouse-agentur)	3,3	Ausbau unternehmensinterner Expertise (z.B. Inhouse-agentur)	3,8
Ausbau unternehmensinterner Expertise (z.B. Inhouse-agentur)	3,1	Verpflichtung einer Full-Service-Agentur, die das gesamte Kommunikations-/Mediaspektrum abdeckt	3,3	Verpflichtung einer Full-Service-Agentur, die das gesamte Kommunikations-/Mediaspektrum abdeckt	3,8

1 Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „vollkommen ungeeignet“ bis 7 = „sehr geeignet“
 QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 21: Priorisierte Maßnahmen zur Steigerung der Kreativleistung

Faktenbasis: Kleinere Unternehmen setzen weiter auf grundlegende Marktforschungsdaten, große Unternehmen analysieren zunehmend vorhandene Kunden-/Transaktionsdaten

Maßnahmen¹ zur Verstärkung der Faktenbasis

Marketingbudget < 10 Mio. EUR		Marketingbudget 10 - 45 Mio. EUR		Marketingbudget > 45 Mio. EUR	
Investitionen in Durchführung qualitativer Marktforschung	4,9	Investitionen in Durchführung qualitativer Marktforschung	4,9	Verbesserung der verfügbaren Basis an Kunden- und Transaktionsdaten	5,5
Investitionen in Durchführung quantitativer Marktforschung	4,8	Investitionen in Durchführung quantitativer Marktforschung	4,7	Auswertung vorhandener Kunden- und Transaktionsdaten	5,2
Verbesserung der verfügbaren Basis an Kunden- und Transaktionsdaten	4,8	Verbesserung der verfügbaren Basis an Kunden- und Transaktionsdaten	4,5	Investitionen in Durchführung qualitativer Marktforschung	5,2
Auswertung vorhandener Kunden- und Transaktionsdaten	4,7	Auswertung vorhandener Kunden- und Transaktionsdaten	4,4	Verbesserung des methodischen Know-how durch Einstellung externer Experten	4,8
Verbesserung des methodischen Know-how durch Einstellung externer Experten	3,7	Verbesserung des methodischen Know-how durch Einstellung externer Experten	3,9	Investitionen in Durchführung quantitativer Marktforschung	4,7

1 Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „vollkommen ungeeignet“ bis 7 = „sehr geeignet“
 QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 22: Priorisierte Maßnahmen zur Verstärkung der Faktenbasis

Zur Verstärkung der Faktenbasis setzen Unternehmen mit kleinerem Marketingbudget vor allem auf qualitative und quantitative Marktforschung (Werte 4,9 und 4,8) sowie auf eine Optimierung der verfügbaren Kunden-/Transaktionsdaten (4,8) und deren Auswertung (4,7). Externe Experten einzustellen, ist hier erneut eher nachrangig (3,7). Bei Unternehmen mit großem Marketingbudget steht dagegen die Optimierung von Verfügbarkeit und Auswertung der Kunden-/Transaktionsdaten an erster Stelle (5,5 und 5,2) – sie würden sich aber auch viel eher für die Einstellung externer Experten entscheiden (4,8).

Wirkungsmessung: Vor allem große Unternehmen sehen Chancen für moderne Modellierungsansätze – neben geeigneten Kennzahlensystemen

Maßnahmen¹ zur Optimierung der Wirkungsmessung

Marketingbudget < 10 Mio. EUR		Marketingbudget 10 - 45 Mio. EUR		Marketingbudget > 45 Mio. EUR	
Investition in die Entwicklung eines geeigneten Kennzahlensystems	5,2	Stärkere Verpflichtung der Agenturen zu stringenter Erfolgsmessung und -kontrolle	5,7	Investition in die Entwicklung eines geeigneten Kennzahlensystems	5,8
Stärkere Verpflichtung der Agenturen zu stringenter Erfolgsmessung und -kontrolle	5,1	Einführung moderner Modellierungsansätze	5,2	Einführung moderner Modellierungsansätze	5,5
Einführung moderner Modellierungsansätze	4,9	Investition in die Entwicklung eines geeigneten Kennzahlensystems	5,2	Stärkere Verpflichtung der Agenturen zu stringenter Erfolgsmessung und -kontrolle	4,7

¹ Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „vollkommen ungeeignet“ bis 7 = „sehr geeignet“
 QUELLE: OWM; McKinsey

Abbildung 23: Maßnahmen zur Optimierung der Wirkungsmessung

Ein besseres Bild von der Wirkung der eigenen Marketingmaßnahmen wünschen sich viele Unternehmen. Die mit kleinerem und großem Budget versprechen sich dies in erster Linie von einem geeigneten Kennzahlensystem (Werte 5,2 und 5,8). Darüber hinaus würden vor allem Unternehmen mit kleinerem und mittlerem Budget ihre Agenturen verpflichten, Erfolge konsequenter zu messen und zu kontrollieren (5,1 und 5,7). Modellierungsansätze werden offenbar immer wichtiger, je größer das Marketingbudget des Unternehmens ist (4,9 bis 5,5).



Zielbild: das Media- und Kommunikationsmanagement der Zukunft

Wer solche Maßnahmen konsequent umsetzt, kann in wenigen Jahren ein Media- und Kommunikationsmanagement aufbauen, dass

- für die neue Medienlandschaft gerüstet und auch für künftige Veränderungen gewappnet ist,
- auf Augenhöhe mit Media- und Kreativagenturen agiert und deren Empfehlungen jederzeit hinterfragen kann,
- seinen Wertbeitrag klar quantifiziert und so seine Verhandlungsposition bei der Verteilung von Ressourcen stärkt,
- hierdurch intern ein stärkeres Gewicht bekommt und
- dadurch den größtmöglichen Wert für das Unternehmen schaffen kann.

Unsere Studie zeigt, dass der Weg zu diesem Zielmodell steinig sein kann. Doch es gibt kaum eine Alternative: Professionelles Media- und Kommunikationsmanagement ist zu wichtig, als dass Unternehmen diese Funktion dauerhaft vernachlässigen könnten.

Anhang

Beteiligte der Studie

McKinsey & Company ist die führende Topmanagement-Beratung weltweit. 1926 in den USA gegründet, besitzt McKinsey heute mehr als 90 Büros in 50 Ländern. Rund 8.500 Berater arbeiten international an zentralen Fragestellungen zu Strategie, Organisation und operativer Exzellenz in Unternehmen und Institutionen. In der Marketing & Sales Practice bündelt McKinsey sein Fachwissen zu Themenfeldern wie Sales Force/Channel Management, Customer Relationship Management, Branding und Marketing ROI. Weltweit gehören etwa 450 Berater dem Kompetenzteam an. Sie beraten den Großteil der 20 wichtigsten globalen Marken. Kein anderes Beratungsunternehmen investiert so viel in den Wissensaufbau rund um Marketing & Sales wie McKinsey.

Die **Organisation Werbungtreibende im Markenverband (OWM)** ist der Verband der werbetreibenden Unternehmen in Deutschland. Sie vertritt die Interessen ihrer mehr als 100 Mitgliedsunternehmen in allen relevanten Bereichen der Marketingkommunikation gegenüber Medien, Agenturen und Politik sowie in der Mediaforschung. Die OWM tritt für die Freiheit der Werbung ein und sichert die Rahmenbedingungen dafür, dass ihre Mitgliedsunternehmen so effizient und effektiv wie möglich werben können. Insgesamt investieren die Unternehmen des Verbands jährlich mehr als 8,5 Mrd. EUR in Kommunikation und Werbung.

Autoren

Dr. Benjamin Brudler ist Berater im Hamburger Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice. Konsumgüter- und Energieunternehmen berät er im Schwerpunkt zu den Themen Marketingeffizienz und -einkauf.

Dr. Tjark Freundt ist Partner im Hamburger Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice. Zudem leitet er die globale Branding & Marketing Spend Effectiveness Group. Er berät vornehmlich Logistik- und Energieunternehmen zur Entwicklung von Vertriebs- und Marketingstrategien.

Dr. Jesko Perrey ist Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Leiter der deutschen Marketing & Sales Practice sowie des Beratungsbereichs Customer Lifecycle Management (CLM). Führende Unternehmen aus Handel, Logistik und Markenartikelindustrie berät er unter anderem zu Fragen der Marketingstrategie und -organisation.

Methodik

In der qualitativen Phase 1 der Studie haben die Autoren 27 Topmanager interviewt (v.a. Vorstände, Geschäftsführer und Marketingleiter). Auf dieser Grundlage formulierten sie fünf Thesen zu den derzeit größten Herausforderungen im Media- und Kommunikationsmanagement.

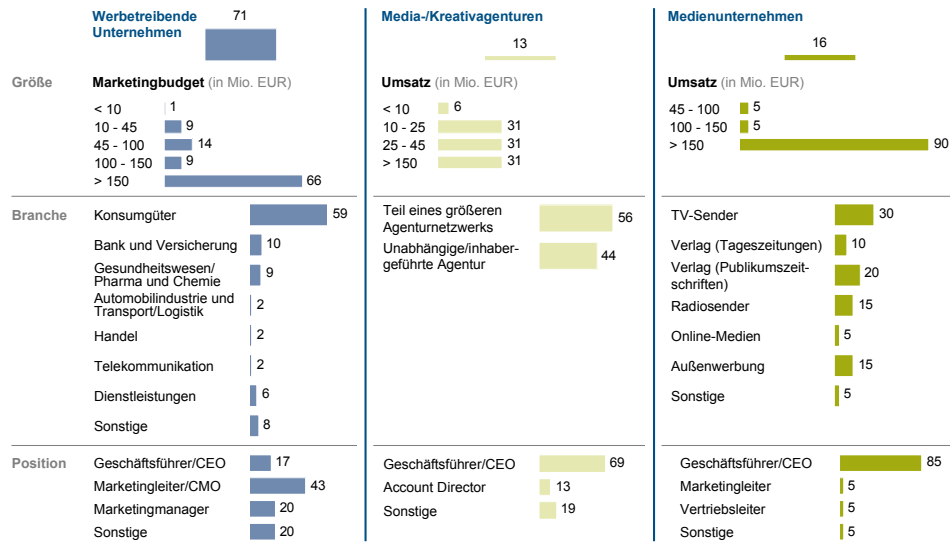
In der quantitativen Phase 2 führten die Autoren eine Umfrage unter 122 werbetreibenden Unternehmen, Agenturen und Medien durch. Anhand der dabei gewonnenen Daten validierten sie ihre Hypothesen, formulierten Stoßrichtungen, entwarfen Maßnahmen und skizzierten ein Zielmodell für das Media- und Kommunikationsmanagement. Die Zusammensetzung der Stichprobe ist im ersten Schaubild des Anhangs wiedergegeben.

Zusätzliche Auswertungen

Für interessierte Leser stellen wir im Folgenden weitere Umfrageergebnisse in Form von Schaubildern zur Verfügung.

Die Stichprobe der Studie deckt ein breites Spektrum an werbetreibenden Unternehmen und deren Marktpartnern ab

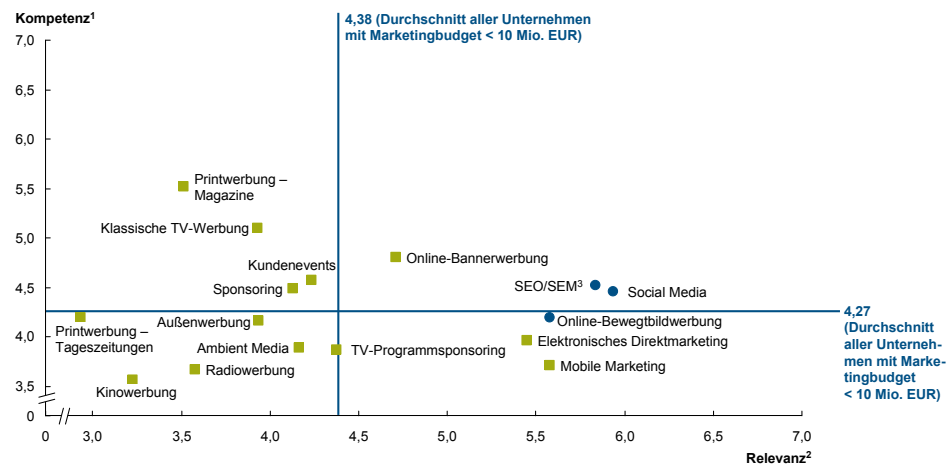
Anteil an Befragten in Prozent¹



1 n = 122

QUELLE: OWM; McKinsey

Vergleich von wahrgenommenem Relevanzanstieg und wahrgenommener Kompetenz – Unternehmen mit Marketingbudget < 10 Mio. EUR



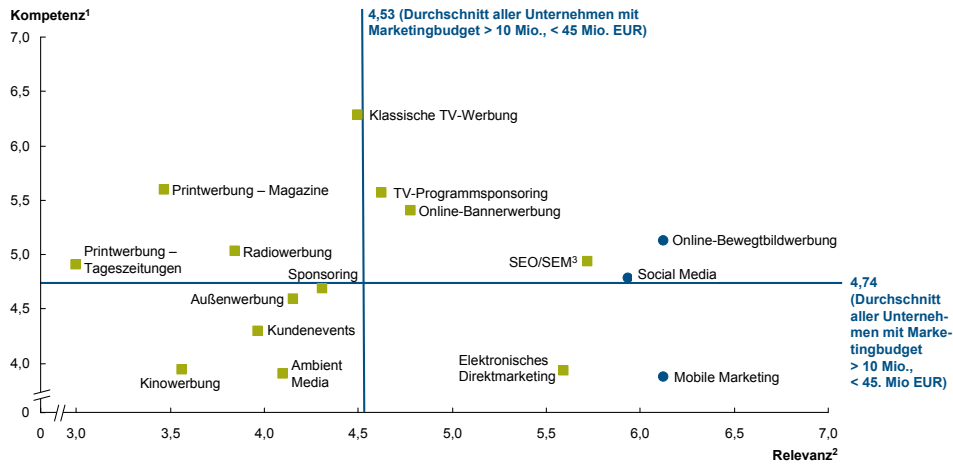
1 Frage Kompetenz: „Im Folgenden würden wir gerne wissen, wie Sie die Kompetenz/das Know-how in Ihrem Unternehmen (hinsichtlich der Funktions- und Wirkungsweise, des Managements und des effizienten Einkaufs) bezüglich einzelner Medien bzw. Kommunikationsformen einschätzen. Bitte benutzen Sie für Ihre Antwort eine Skala von 1 - 7 (1 = sehr geringes Know-how vorhanden, 7 = sehr starkes Know-how vorhanden).“

2 Frage Relevanz: „Im Folgenden würden wir gerne wissen, wie Sie die Relevanz einzelner Medien bzw. Kommunikationsformen für die Marktenkommunikation in den nächsten Jahren einschätzen. Bitte benutzen Sie für Ihre Antwort eine Skala von 1 - 7 (1 = stark sinkende Relevanz, 7 = stark steigende Relevanz).“

3 SEO = Suchmaschinenoptimierung, SEM = Suchmaschinenmarketing

QUELLE: McKinsey

Vergleich von wahrgenommenem Relevanzanstieg und wahrgenommener Kompetenz – Unternehmen mit Marketingbudget 10 - 45 Mio. EUR



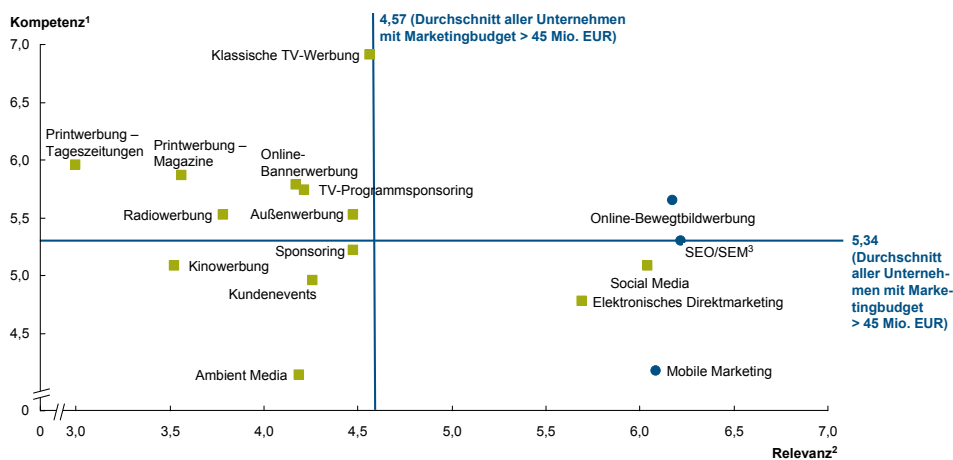
1 Frage Kompetenz: „Im Folgenden würden wir gerne wissen, wie Sie die Kompetenz/das Know-how in Ihrem Unternehmen (hinsichtlich der Funktions- und Wirkungsweise, des Managements und des effizienten Einkaufs) bezüglich einzelner Medien bzw. Kommunikationsformen einschätzen. Bitte benutzen Sie für Ihre Antwort eine Skala von 1 - 7 (1 = sehr geringes Know-how vorhanden, 7 = sehr starkes Know-how vorhanden).“

2 Frage Relevanz: „Im Folgenden würden wir gerne wissen, wie Sie die Relevanz einzelner Medien bzw. Kommunikationsformen für die Markenkommunikation in den nächsten Jahren einschätzen. Bitte benutzen Sie für Ihre Antwort eine Skala von 1 - 7 (1 = stark sinkende Relevanz, 7 = stark steigende Relevanz).“

3 SEO = Suchmaschinenoptimierung, SEM = Suchmaschinenmarketing

QUELLE: McKinsey

Vergleich von wahrgenommenem Relevanzanstieg und wahrgenommener Kompetenz – Unternehmen mit Marketingbudget > 45 Mio. EUR



1 Frage Kompetenz: „Im Folgenden würden wir gerne wissen, wie Sie die Kompetenz/das Know-how in Ihrem Unternehmen (hinsichtlich der Funktions- und Wirkungsweise, des Managements und des effizienten Einkaufs) bezüglich einzelner Medien bzw. Kommunikationsformen einschätzen. Bitte benutzen Sie für Ihre Antwort eine Skala von 1 - 7 (1 = sehr geringes Know-how vorhanden, 7 = sehr starkes Know-how vorhanden).“

2 Frage Relevanz: „Im Folgenden würden wir gerne wissen, wie Sie die Relevanz einzelner Medien bzw. Kommunikationsformen für die Markenkommunikation in den nächsten Jahren einschätzen. Bitte benutzen Sie für Ihre Antwort eine Skala von 1 - 7 (1 = stark sinkende Relevanz, 7 = stark steigende Relevanz).“

3 SEO = Suchmaschinenoptimierung, SEM = Suchmaschinenmarketing

QUELLE: McKinsey

Einschätzung der Eignung einzelner Indikatoren für die Effizienzmessung (1/2)

Eignung einzelner Indikatoren für die Effizienzmessung (Marketingbudget < 10 Mio. EUR) Top-10-Mittelwert (Standardabw.)¹

Absatz-/Verkaufszahlen	5,97 (1,25)
Markenimagemessung	5,37 (1,07)
Netto-Reichweite	5,35 (1,23)
Recall/Recognition	5,34 (1,14)
Affinität	5,20 (1,30)
Click Rate/CTR	5,19 (1,42)
Cost per GRP	5,17 (1,31)
Wirksame Reichweite	5,14 (1,33)
Cost per Click	5,07 (1,34)
TKP (Tausender-Kontakt-Preis)	4,97 (1,52)

Eignung einzelner Indikatoren für die Effizienzmessung (Marketingbudget 10 - 45 Mio. EUR) Top-10-Mittelwert (Standardabw.)¹

Absatz-/Verkaufszahlen	6,10 (0,83)
Markenimagemessung	5,65 (0,91)
Wirksame Reichweite	5,50 (0,64)
Recall/Recognition	5,42 (0,96)
Netto-Reichweite	5,35 (1,02)
Ökonometrische Modellierung/Marketing-Mix-Modelling	5,23 (1,38)
Brutto-Netto-Index hinsichtlich Media-einkaufspreisen	5,23 (1,18)
Cost per GRP	5,03 (1,40)
Affinität	4,74 (1,26)
Cost per Click	4,58 (1,41)

Eignung einzelner Indikatoren für die Effizienzmessung (Marketingbudget > 45 Mio. EUR) Top-10-Mittelwert (Standardabw.)¹

Absatz-/Verkaufszahlen	5,82 (1,37)
Recall/Recognition	5,64 (1,22)
Ökonometrische Modellierung/Marketing-Mix-Modelling	5,64 (1,26)
Markenimagemessung	5,45 (1,44)
Wirksame Reichweite	5,10 (1,04)
Netto-Reichweite	4,86 (1,21)
Cost per Order	4,86 (1,93)
Cost per GRP	4,73 (1,49)
Einheitliche „Vergleichswährung“ für Medien (z.B. RCQ-Ansatz)	4,59 (1,23)
TKP (Tausender-Kontakt-Preis)	4,45 (1,37)

¹ Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“
QUELLE: McKinsey

Einschätzung der Eignung einzelner Indikatoren für die Effizienzmessung (2/2)

Eignung einzelner Indikatoren für die Effizienzmessung (Marketingbudget < 10 Mio. EUR) Bottom-6-Mittelwert (Standardabw.)¹

Ökonometrische Modellierung/Marketing-Mix-Modelling	4,96 (1,15)
Brutto-Netto-Index hinsichtlich Media-einkaufspreisen	4,69 (1,81)
Einheitliche „Vergleichswährung“ für Medien (z.B. RCQ-Ansatz)	4,59 (1,58)
Cost per Order	4,54 (1,69)
Social-Media-Kennzahlen (Facebook-Friends, Twitter-Follower u.Ä.)	4,43 (1,57)
Brutto-Reichweite	4,39 (1,45)

Eignung einzelner Indikatoren für die Effizienzmessung (Marketingbudget 10 - 45 Mio. EUR) Bottom-6-Mittelwert (Standardabw.)¹

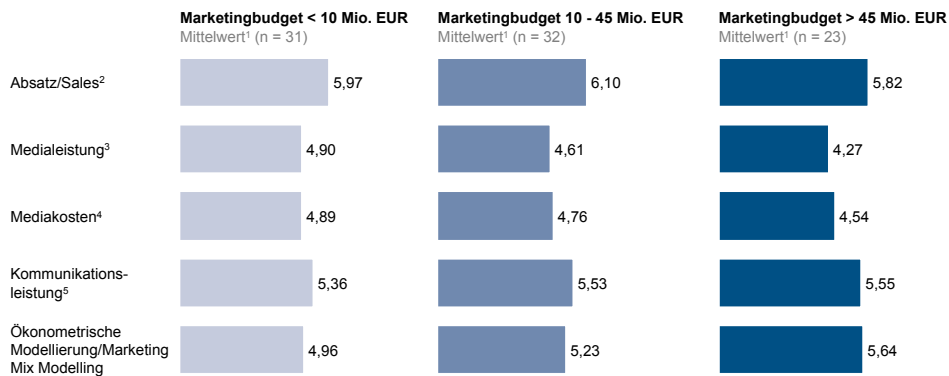
Cost per Order	4,52 (1,96)
Click Rate/CTR	4,52 (1,39)
Einheitliche „Vergleichswährung“ für Medien (z.B. RCQ-Ansatz)	4,46 (1,36)
TKP (Tausender-Kontakt-Preis)	4,45 (1,41)
Brutto-Reichweite	3,87 (1,36)
Social-Media-Kennzahlen (Facebook-Friends, Twitter-Follower u.Ä.)	3,83 (1,37)

Eignung einzelner Indikatoren für die Effizienzmessung (Marketingbudget > 45 Mio. EUR) Bottom-6-Mittelwert (Standardabw.)¹

Cost per Click	4,41 (1,59)
Click Rate/CTR	4,27 (1,61)
Brutto-Netto-Index hinsichtlich Media-einkaufspreisen	4,23 (1,23)
Affinität	3,95 (1,43)
Social-Media-Kennzahlen (Facebook-Friends, Twitter-Follower u.Ä.)	3,64 (1,33)
Brutto-Reichweite	3,50 (1,82)

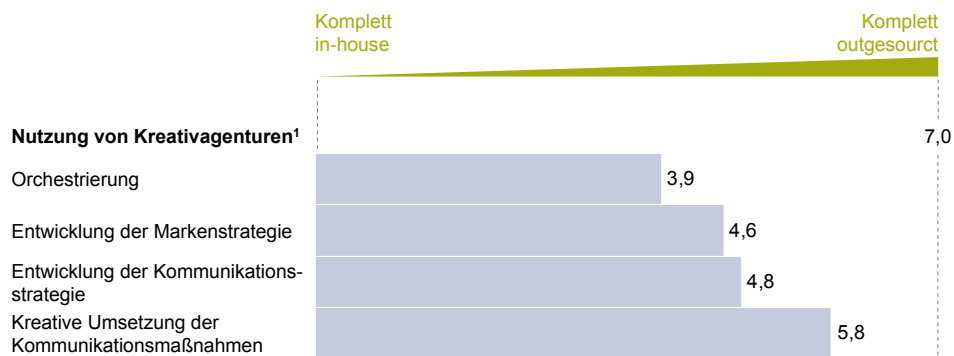
¹ Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“
QUELLE: McKinsey

Wirkungsmessung: Kleine Unternehmen sollten sich auf Absatz- und Kommunikationskennzahlen sowie Markenimage konzentrieren, große Unternehmen sehen auch ökonometrische Modellierung als Ansatzpunkt



1 Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“
 2 Absatz/Sales steht für den Indikator „Absatz-/Verkaufszahlen“
 3 Medialeistung fasst die Indikatoren „Brutto-Reichweite“, „Netto-Reichweite“, „Wirksame Reichweite“, „Affinität“, „Einheitliche Vergleichswährung“, „Click Rate“ und „Social-Media-Kennzahlen“ zusammen
 4 Mediakosten fasst die Indikatoren „Brutto-Netto-Index hinsichtlich Mediaeinkaufspreisen“, „Cost per GRP“, „TKP“, „Cost per Click“ und „Cost per Order“ zusammen
 5 Kommunikationsleistung fasst die Indikatoren „Recall/Recognition“ und „Markenimage“ zusammen
 QUELLE: OWM; McKinsey

Neben der Kreation werden auch strategische Themen wie Orchestrierung und Markenstrategie outsourct



1 Mittelwert auf einer 7-Punkte-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“
 QUELLE: McKinsey

Kontakte

Organisation Werbungtreibende im Markenverband (OWM)
Unter den Linden 42
10117 Berlin
Tel.: +49 (0)30 20 61 68 - 26
www.owm.de

Isabel Matz
Mitgliederservice und Kommunikation
i.matz@owm.de

McKinsey & Company
Kennedydamm 24
40027 Düsseldorf
Tel.: +49 (0)211 136 - 40
www.mckinsey.de

Mirona Kraljic
Unternehmenskommunikation
mirona_kraljic@mckinsey.com