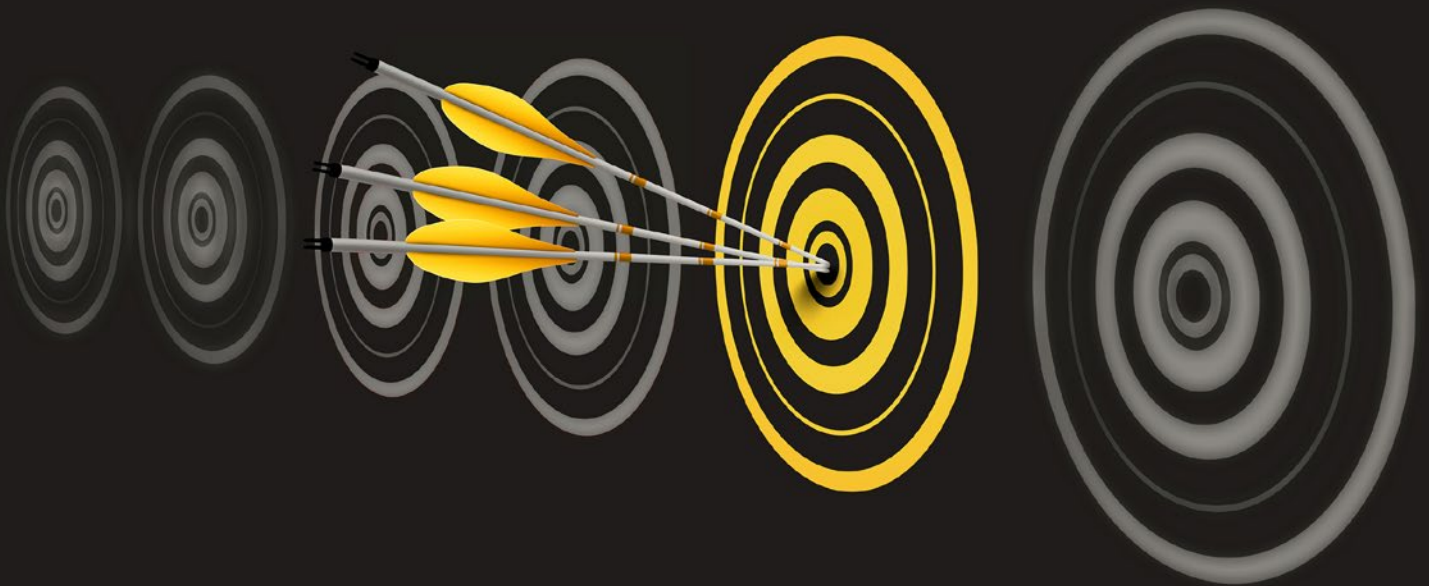


Whitepaper No.3

Den Kurs bestimmen: Ohne klare Ziele keine erfolgreiche Strategie.

Die Definition der richtigen und realistischen Ziele ist wie eine Karte, die dem Kapitän auf hoher See den Weg zum Bestimmungshafen weist. Ohne Karte (Ziel) wirst Du nur blind herumtreiben oder in unbekanntem Gewässern landen. Oder im schlimmsten Fall Schiffsbruch erleiden.

Autor: Oliver Schönfeld, 2023



Und wer möchte schon in einem Mediasturm oder in einer Kommunikationsflaute landen? Sind die Ziele unklar oder unrealistisch, wird zwangsläufig auch das Resultat unbefriedigend sein. Im schlimmsten Fall basiert die Strategie auf Luftschlössern, die unmöglich zu erreichen sind oder es sind zu viele (oder widersprüchliche) Ziele im Briefing genannt. Mit dem Resultat, dass ihr Mediageld wirkungslos verpufft.

Gundsätzlich müssen wir uns die Zielsetzung als einen ineinandergreifenden, hierarchischen Aufbau vorstellen:



Das Marketingziel hat in so gut wie allen Fällen einen finanziellen Hintergrund, wie z.B. Umsatz halten oder steigern, Markeneinführung, Relaunch etc.

Daraus abgeleitet wird das Kommunikationsziel, welches sich wunderbar aus dem Marketing-Funnel ableiten lässt- vorausgesetzt, man weiss, wo man steht und wo man hinmöchte.

Jede Marke muss für sich definieren, wo und wie sie sich positioniert und wo sie sich zukünftig positionieren möchte – bzw. wo Defizite bestehen, z.B. bei der Markenbekanntheit, Image, Sympathie, Kaufinteresse, Begehrlichkeit, Käufer, Weiterempfehlung, Loyalität etc.

Kondensiert wird dies in der Fragestellung: «Was denken die Menschen über meine Marke heute und was sollen sie morgen über meine Marke denken?».

Obige Fragestellung ist eine essenzielle Information zur Definition der Kommunikationsziele - die Realität heisst aber häufig auch, dass sich, je nach Kategorie, viele Menschen wenig bis gar keine Gedanken zu Marken machen, bzw. viel weniger, als manche Marketingverantwortliche wahrhaben wollen.

Entlang dieses Funnels (häufig auch Customer Journey genannt), gilt es genau diese «Baustellen» (Defizite) zu definieren und idealerweise abzustellen. Die Stärken und Schwächen der eigenen Marke zu kennen und dies bei der Zieldefinition einfließen zu lassen, ist daher immens wichtig.

Ebenso wichtig ist es, die Ziele so zu setzen, dass diese auch die Chance haben, erreicht werden zu können. Die schönsten Ziele nützen nichts, wenn mir die Mittel und/oder der strategische Wettbewerbsvorteil fehlen, diese auch umzusetzen.

Ableitung der Kommunikationsziele in eine begründete Mediastrategie

Aus den Kommunikationszielen (Werbezielen) leitet die Mediaplanung das Mediaziel und somit die Mediastrategie ab. Als Beispiel:

1. Wenn das Ziel ist, die **Bekanntheit** meines Produktes zu steigern, wird die Agentur auf reichweitenstarke Mediakanäle setzen.
2. Zur Steigerung des **Abverkaufs**, Zielgruppen adressieren, die bisher nicht oder nur wenig erreicht wurden,
3. Zur Steigerung der **Aufmerksamkeit**, auf neue, innovative Kanäle setzen (natürlich verbunden mit innovativen Botschaften),
4. Zur Steigerung der **Marken-Sympathie**, tendenziell solche Kanäle berücksichtigen, welche in der Lage sind, emotionale Botschaften zu transportieren.
5. Zur Erhöhung der **Kauffrequenz**, tendenziell auf solchen Kanälen präsent sein, die die Menschen räumlich oder zeitlich in Nähe des möglichen Kaufaktes erreicht («Micro Moments»).

Im Briefing sollten daher Marketing- und Kommunikationsziele schlüssig argumentiert werden, so dass die Mediaagentur hieraus nachvollziehbare (und vor allem realistische!) Mediaziele definieren kann. Je klarer und eindeutiger das Ziel definiert wurde, desto klarer und schlagkräftiger wird auch die daraus entwickelte Mediastrategie sein.

Top-Down oder Bottom-Up?

Bei der Zieldefinition gibt es zwei grundlegend verschiedene Herangehensweisen: Top-Down oder Bottom-Up.



Während bei der Top-Down Planung die strategische Ebene im Vordergrund steht und es in den weiteren Schritten darum geht, zu kalkulieren, welche Mittel zur Zielerreichung notwendig sind, ist es bei der Bottom Up Planung genau umgekehrt: Hier sind auf der operativen Ebene die Mittel vorgegeben, was häufig dazu führt, dass die Ziele unrealistisch sein könnten.

Klare Aussagen, statt Blahblah

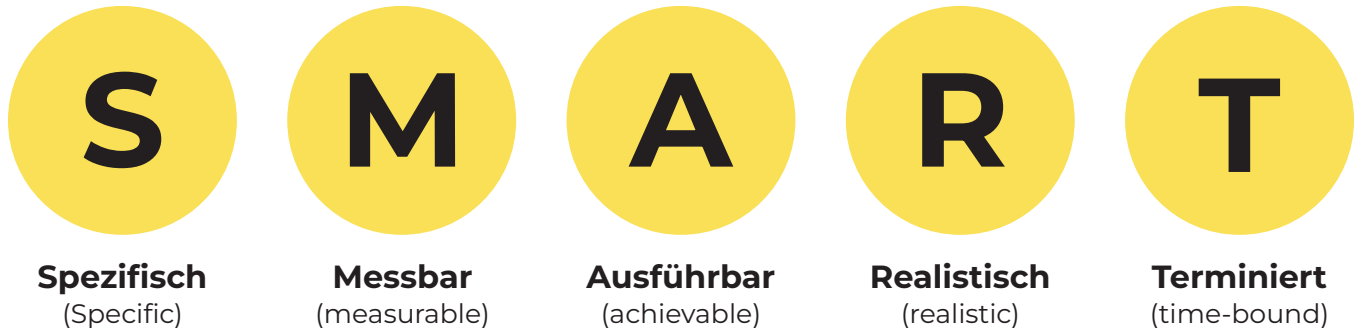
Ein guter Kommunikationsplan definiert klare Ziele, was erreicht werden soll und stellt diese in ein realistisches Verhältnis zum Wettbewerb und den verfügbaren Mitteln. Aus der Erfahrung heraus, sollte ein Kommunikationsplan die Zeitspanne von 12 Monaten nicht überschreiten. Alles andere, wäre Nonsens.

Dahingegen sollte eine Marketingstrategie deutlich längerfristiger angelegt sein – ansonsten läuft man Gefahr der «Marketing-Tactification», oder gerne auch «Aktionismus» genannt. Eine echte Strategie ist dann nicht mehr erkennbar.

Gute Marketers nutzen SMART Ziele, anstatt vage oder unrealistische (und nicht messbare) Ziele zu setzen. Je weniger und klarer, desto besser. Oder wie Marketing-Guru Michael Porter sagen würde: «Eine Strategie legt fest, was man nicht tun sollte.»

Was sind SMARTe Ziele?

SMART ist eine Abkürzung, die Ihnen hilft, definierte, messbare und erreichbare Ziele zu setzen. SMART steht für:



Natürlich kann man sich einen bunten Strauss von Zielen ausdenken, aber das bedeutet nicht, dass dies auch zielführend ist. Zu viele Ziele bedeuten, dass Sie sich verzetteln oder die Ziele sich im Extremfall widersprechen. Wenn Sie nicht gerade Amazon oder P&G sind, funktionieren nach unserer Erfahrung maximal 2-3 Ziele für den Gesamtplan am besten.

- S Spezifisch:** Formulieren Sie einen prägnanten Satz, mit dem Sie Ihr Ziel erreichen wollen und keine unspezifischen Phrasen.
- M Messbar:** Dies hilft Ihnen den Erfolg oder Misserfolg Ihrer Strategie zu bewerten. Ihr Ziel soll objektiv messbar sein- ob eine Frist, eine Zahl oder prozentuale Änderung, o.ä.
- A Ausführbar:** Ihre Ziele sollten nicht zu einfach sein, aber auch nicht unrealistisch. Liegt das Ziel innerhalb ihres Projektumfangs (und Budgets)? Ansonsten lügen Sie sich selbst in die Tasche.
- R Realistisch:** Das «A» und das «R» sind eng miteinander verknüpft. Ihr Ziel sollte nicht nur ausführbar sein, sondern auch realistisch. Ein Ziel mag vielleicht erreichbar sein, aber womöglich nur, wenn die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Stimmt das Ziel mit Ihrer gesamten Unternehmens- und Marketingstrategie überein, bzw. stützt es diese?
- T Terminiert:** Ihr Ziel sollte ein Enddatum haben, denn ohne einen festgelegten Zeitrahmen, werden Sie unklare Resultate erzielen und ungeplanten Aufwand generieren.

Weshalb KPIs und die Wichtigkeit bei der Unterscheidung zwischen kurz- und längerfristigen Zielen:

Wie die Abkürzung KPI (Key Performance Indicator) schon signalisiert: Die Betonung sollte auf KEY liegen und nicht etwa auf einem Sammelsurium unterschiedlicher oder gar widersprüchlicher Ziele. So z.B. wenn als Ziel gleichzeitig «Image» und «Performance» gebrieft werden.

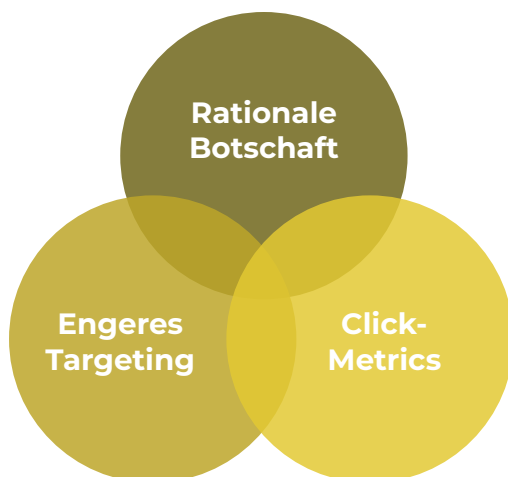
Das heisst nicht, dass man in der Kommunikations- und Mediaplanung nicht Image- mit Performancezielen kombinieren kann- das Gegenteil ist der Fall. Es braucht jedoch für jedes der beiden Ziele einen unterschiedlichen Ansatz in Strategie und Umsetzung- leider geht das häufig vergessen.

Mit anderen Worten: Sie sollten Ziele (und Massnahmen) haben, die sich unmittelbar in mehr Umsatz niederschlagen (plump gesagt: «kauf mich!», und andere, die zur Markenbildung/Awareness beitragen.

Wie die nachfolgende Grafik zeigt, bestehen zwischen lang- und kurzfristigen Aktivitäten beträchtliche Unterschiede bei der Wahl der Botschaft, beim Targeting und bei der Zieldefinition:

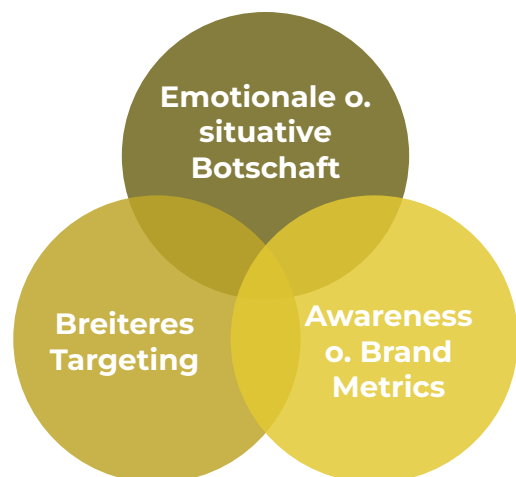
Activation Model (Sales)

Fokus: Bestandskunden



Awareness Model (Brand)

Fokus: Neukunden



Es geht, wie oben erwähnt, nicht um «entweder-oder», sondern darum, beide Ziele und die damit verbundenen Kommunikationsmassnahmen optimal zu kombinieren, so dass sich diese gegenseitig in ihrer Wirkung verstärken im Sinne von «1+1= 3».

Marketing Professor und Berater Mark Ritson empfiehlt für die konkrete Umsetzung z.B. einen sog. «Two Speed Brand Plan», d.h. die intelligente Kombination zwischen längerfristigen Branding (basierend auf Breitenkommunikation) und kurzfristigen Sales Massnahmen (basierend auf einem enger gefassten Targeting).



Quelle: Mark Ritson

Der Wahl der richtigen Kanäle, verbunden mit der passenden Botschaft, fällt hier eine wichtige Rolle zu. Was uns wieder zu dem Punkt bringt, dass in jeder Mediastrategie jedem Kanal eine begründete Rolle zugewiesen werden muss- damit steht und fällt der Erfolg Ihrer Mediastrategie und dem Einsatz Ihres Werbefrankens.

Die Preisfrage: Wieviel von was braucht es?

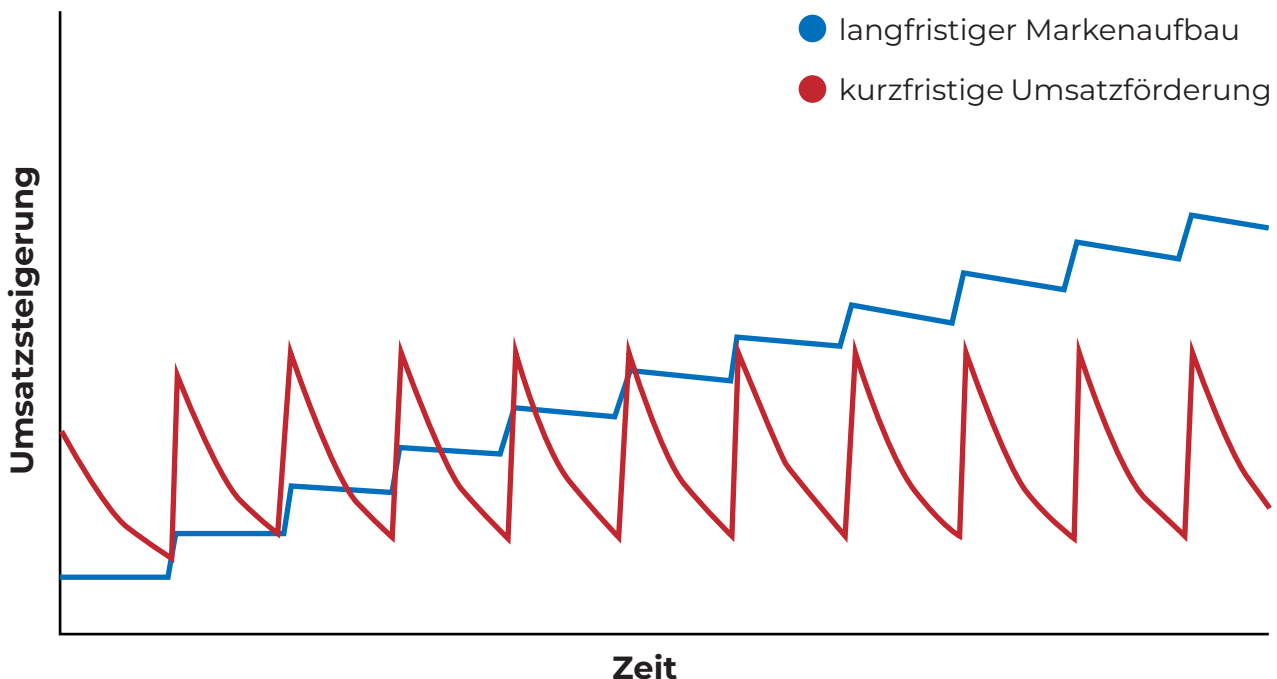
Die nachfolgende Grafik zeigt sehr deutlich die unterschiedlichen Effekte von kurzfristigen Abverkaufs-Massnahmen und längerfristigem Markenaufbau:

- **Rote Kurve:** Schnelle Steigerung, aber ebenso wieder schnelles Abflachen der Abverkäufe.
- **Blaue Kurve:** Langsamere, aber nachhaltige Steigerung der Abverkäufe verbunden mit längerfristigem Markenaufbau.

Gerade längerfristiger Markenaufbau, i.d.R. durch den Einsatz reichweitenstarker Medien, führt zu einem Neukundenwachstum als auch zu einer Vergrößerung des Markensockels (Markenstärke, Loyalität - und damit u.a. zu weniger Preis-Sensitivität Ihrer Kunden).

Die rote Zick-Zack Linie zeigt aber gleichzeitig auch sehr deutlich, die Grenzen des «Performance-Marketings» auf- denn wie ein «Fixer an der Nadel» bewegt sich hier auch nur etwas, wenn ich in kurzen Abständen Geld in Abverkaufs-Massnahmen pumpe.

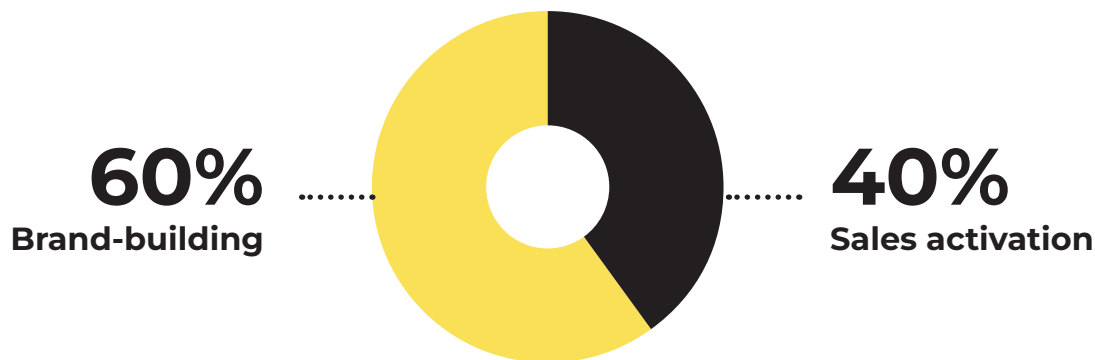
Die Auswirkungen von kurz- und langfristigen Marketingaktionen



Quelle: Studie von Les Binet und Peter Field

Als allgemeine Regel gilt lt. den «Effectiveness-Gurus» Peter Field und Les Binet, dass das ideale Gleichgewicht zwischen Marketingausgaben für Sales-Building und Brand-Building ungefähr 40:60 betragen sollte.

D.h. 40% für kurzfristige, umsatzsteigernde Massnahmen und 60% für längerfristigen Markenaufbau. (siehe auch die Publikation: «The long and the short of it», in welcher die Aussagen und Grafiken mit ausführlichen Beispielen und Daten unterlegt wird)



Quelle: Studie von Les Binet und Peter Field

Wie und welche Ziele misst man?

Während wir Mediaziele wie z.B. Reichweite, Durchschnittskontakte (OTS), Werbedruck (GRP) über unsere Markt-Mediaforschung und angehängten Tools messen und bewerten können, ist dies bei Kommunikationszielen etwas komplexer (und auch vielfältiger):

- 1. Excess SoV erzielen:** Hier geht man von der Annahme aus, dass ein starker Zusammenhang zwischen Share of Voice (SoV) und Marktanteil (SoM) besteht. Sobald Ihr SoV höher als Ihr Marktanteil ist, schaffen Sie einen Excess SoV (eSoV)- wir stellen dies bei der Strategieentwicklung als sog. «Aggressivity Index» dar- auch im Vergleich zum Wettbewerb - und können daraus entsprechende Ableitungen für das nötige Investment treffen. Natürlich haben etablierte Marken mit bereits hoher Awareness hier einen kompetitiven Vorteil gegenüber (noch) unbekanntem Marken, die deutlich «aggressiver» unterwegs sein müssen.
- 2. Markenbekanntheit steigern:** Die Messung erfordert i.d.R. eine Marktforschung, da Sie Antworten aus einer repräsentativen Marktstichprobe benötigen.
- 3. Produktnachfrage erhöhen:** Dies ist ein grossartiges Ziel, wenn der Fluss zwischen Awareness und Consideration im Sales-Funnel zu stocken scheint, sprich die entsprechende Umwandlung nicht stattfindet. Diverse Online-Tools verschaffen schon mal einen ersten, nicht wissenschaftlichen (aber schnellen) Grobüberblick. Genauer (und wissenschaftlicher) wird es mit einer Marktforschung.
- 4. Umsatz steigern:** Hier benötigen Sie die Zahlen aus Ihrem CRM, Kassensystem oder Finanz-Dashboard.

Checkliste «Zieldefinition»:

- ✓ Setzen Sie klare Ziele- sind diese SMART?
- ✓ Können die gesetzten Kommunikationsziele auch Ihre Businessziele erreichen?
- ✓ Schauen Sie sich vergangene Kampagnen und deren tatsächliche Zielerreichung an.
- ✓ Machen Sie den Budget-Check: Können damit realistischerweise die Ziele erreicht werden? Wie hoch wäre dann Ihr SoV?
- ✓ Setzen Sie ihren SoV ins Verhältnis mit ihrem SoM und machen Sie die gleiche Analyse mit Ihren wichtigsten Wettbewerbern.
- ✓ Egal wie gut wie gut die Kreation und so ausgetüfelt das Targeting Ihrer Kampagne ist - solange sie nicht von genügend Personen erreicht wird, kann sie die Ziele nicht erfüllen. So einfach und doch immer wieder ignoriert.
- ✓ Setzen Sie auf die relevanten KPIs- weniger ist mehr!
- ✓ Bei aller Berechtigung von Performance-Marketing- denken Sie an einen ausgewogenen Mix aus Branding und Performance Zielen.
- ✓ Weisen Sie jedem Medium die richtige (begründete) Rolle zur Zielerreichung zu.
- ✓ A + B ist besser als 2 x A oder 2 x B. Was so kryptisch formuliert erscheint, heisst nichts anderes, dass ein Media Mix (z.B. TV + Online) i.d.R. besser funktioniert als eine Mono-Mediakampagne, da auch hier die Regel der gegenseitigen Verstärkung gilt: $1+1 = 3$.

Wichtig:

Das Festlegen von Zielen ist keine einmalige Aufgabe. Sie sollten die Fortschritte jedes Jahr bewerten und die Ziele anpassen und sie an den übergeordneten Unternehmenszielen ausrichten.

Sollten Sie unsicher sein, ob Sie bei Ihrer Zielgruppendefinition richtig liegen oder Unterstützung bei der Definition derselbigen benötigen oder ganz einfach einen unabhängigen Schulterblick wünschen- wir beraten Sie gerne!

Wollen Sie mehr wissen, ob Ihre Media- investitionen richtig platziert sind?

Wenn Sie mehr über unsere Strategie-Expertise und eine erfolgreiche Mediaplanung erfahren wollen, registrieren Sie sich für die nachfolgenden Whitepapers oder kontaktieren Sie uns für einen unverbindlichen Kennenlernertermin.

Hier der **Link** zu unserem ersten Whitepaper «Dos & Don'ts im Strategischen Prozess»

Hier der **Link** zu unserem zweiten Whitepaper «Zielgruppen-
definition- Dos & Don'ts»



The whole Media AG

Rittergasse 22a

4051 Basel

+41 61 226 96 76

info@twmedia.ch