

## Mehr Marketingrendite für den Handel

Kaum eine Branche profitiert stärker von effektivem Marketing als der Einzelhandel. McKinsey stellt fünf Hebel zur Renditesteigerung vor.

**Von Thomas Bauer, Jesko Perrey und Dennis Spillecke**

Abverkauf ist alles: Das gilt für Unternehmen aller Branchen, besonders aber für den Einzelhandel – jenen Ort, wo Konsument und Sortiment aufeinandertreffen, wo über Kauf oder Nichtkauf in letzter Konsequenz entschieden wird. Vor allem deshalb zählt der Handel zu den werbeintensivsten Branchen überhaupt: Britische und französische Einzelhändler investierten 2008 mehr Geld ins Marketing als jeder andere Sektor in ihrem Land, und auch deutsche Handelsunternehmen rangieren mit ihren Werbeausgaben mit an der Spitze aller Branchen.

Angesichts der gewaltigen Summen, die der Handel jährlich in seine Werbung steckt, ist das Optimierungspotenzial des Marketing Return on Investment (MROI) besonders groß. McKinsey hat dazu ein Modell entwickelt, das bereits zahlreiche Unternehmen erfolgreich eingesetzt haben. Dieses Modell wurde auch auf die spezifischen Herausforderungen im Handel zugeschnitten (*Grafik 1, Seite 34*). Es setzt bei den fünf bewährten Optimierungshebeln Budget, Botschaft, Mediamix, Umsetzung und Beschaffung an und bezieht dazu Fragen ein, die speziell für das Handelsmarketing erfolgskritisch sind.

*Bedarfsgerechte Budgetgestaltung.* Wie hoch ist das Marketingbudget anzusetzen, und welcher Anteil soll in die einzelnen Ladenformate, die verschiedenen Regionen und Filialen fließen?

*Richtige Botschaften.* Wie findet man in der Werbung die optimale Balance zwischen Abverkaufsförderung und Investition in die Händlermarke?

*Ökonomischer Mediamix.* Mit welchen Marketinginstrumenten lassen sich die lokalen Zielgruppen ebenso effizient wie effektiv erreichen?

*Optimale Umsetzung.* Wie werden lokale Werbemedien

bestmöglich eingesetzt und vorhandene Kundeninformationen für eine maßgeschneiderte Kommunikation genutzt?

*Intelligente Beschaffung.* Wie lässt sich die Mitfinanzierung von Marketingaufwendungen durch die Lieferanten händlergerecht gestalten?

### Hebel 1: Bedarfsgerechte Budgetgestaltung

Zunächst gilt es, die optimale Höhe des Marketingbudgets festzulegen – heruntergebrochen auf jedes einzelne Handelsformat. Ein wettbewerbsgerechtes Ausgabenvolumen lässt sich ermitteln, indem der Marktanteil des jeweiligen Formats ins Verhältnis zu seinem Share of Voice gesetzt wird, also jenem Anteil, den es an den Gesamtwerbeausgaben aller Wettbewerber besitzt. Ein Beispiel aus der Praxis zeigt den Effekt richtiger Budgetjustierung: Ein europäischer Lebensmittelhändler fand heraus, dass er deutlich zu viel in Werbung investierte – gemessen an den Wettbewerbern und der eigenen Marktstellung. Einmal erkannt, konnte er über all seine Ladenformate hinweg – vom kleinen Stadtteilgeschäft bis zum Hypermarkt – sein Budget um nahezu 30 Prozent reduzieren, ohne Marktanteile einzubüßen.

Ist die optimale Budgethöhe ermittelt, geht es an die Priorisierung der Mittel. Auch hier steht am Anfang eine genaue Bestandsaufnahme: Auf welche Regionen und Filialen entfällt aktuell welcher Anteil des Budgets? Anschließend werden sämtliche Gebiete und Geschäftseinheiten priorisiert. McKinsey hat dafür ein anwenderfreundliches Modell entwickelt, das Kriterien enthält, mit denen sich wirtschaftliche Bedeutung und Marketingbedarf einzelner Geschäfte ermitteln lassen. Dies kann die Wettbewerbsintensität in einer Region sein, der Ergebnisbeitrag eines Ladenformats oder auch der Nettoumsatz jeder einzelnen Filiale.



*Auffallen in der Flut der Werbung: McKinsey stellt fünf Hebel vor, die Händler für eine höhere Marketingrendite nutzen können.*

## 1. Fünf Optimierungshebel für einen höheren Marketing-ROI



Das Priorisierungsmodell bietet eine wichtige Entscheidungshilfe, wenn es darum geht, die Höhe der Marketingmittel zu bestimmen, die pro Region und Filiale eingesetzt werden sollen. Händler, die für ihre Läden zum Beispiel eine Priorisierung anhand der Kriterien Umsatzziel, Profitabilität und Wettbewerbsdichte durchführen, entdecken in ihrem Budget in der Regel einen Umverteilungsbedarf von rund 15 Prozent. Nachdem jetzt das „Wieviel“ ermittelt ist, geht es in den nächsten Punkten um das „Wie“.

### Hebel 2: Richtige Botschaften

Einzelhändler bewegen sich mit ihrer Werbung auf zwei Kommunikationsebenen: Zum einen müssen sie zielgruppenrelevante Verkaufsbotschaften formulieren, um den Absatz anzukurbeln. Andererseits dürfen sie nicht versäumen, die eigene Unternehmensmarke zu pflegen und zu stärken. Die Kunst besteht darin, die richtige Balance zu finden zwischen verkaufsfördernder Produktwerbung und imagefördernder Markenkommunikation.

Beim Formulieren der richtigen Werbebotschaften hilft das McKinsey-Tool BrandMatics (siehe auch Akzente 2 '08). Mit ihm lassen sich Stärken und Schwächen ge-

genüber dem Wettbewerb umfassend ermitteln – sei es in Bezug auf die Marke, das Produkt, den Point of Sale (POS) oder den Preis. Zusätzlich kann der Händler die Relevanz der einzelnen Faktoren im Kaufkanal bewerten, von der Bekanntheit des Ladens bis zur Loyalität des Kunden. Welchen Stellenwert aber soll die eigene Marke in der Handelswerbung einnehmen? Keine leichte Entscheidung in einer Branche, die stark aktions- und preisgetrieben ist und eher selten von ihrem Image lebt. Bei der Frage, ob man mehr oder weniger als der Wettbewerb in seine Imagewerbung investieren soll, empfiehlt sich ein kritischer Blick auf das eigene Unternehmen und das Kaufverhalten des Kunden: Gibt es emotionale Markenattribute, die durch Imagewerbung gestärkt werden können? Gibt es bei rationalen Faktoren, etwa beim Preisniveau, tatsächlich einen Wettbewerbsnachteil – oder nehmen dies die Konsumenten nur verzerrt wahr? Das könnte durch Werbemaßnahmen korrigiert werden. Oder gibt es Hemmnisse in frühen Stufen des Kaufkanals – geringe Bekanntheit etwa –, die durch Markenkommunikation effektiv beseitigt werden können? Was auch immer kommuniziert werden soll – auf eines sollten Händler beim Formulieren sämtlicher Werbebotschaften

achten: Das Wertversprechen, das sie dort geben, muss am POS auch eingehalten werden.

### Hebel 3: Ökonomischer Mediamix

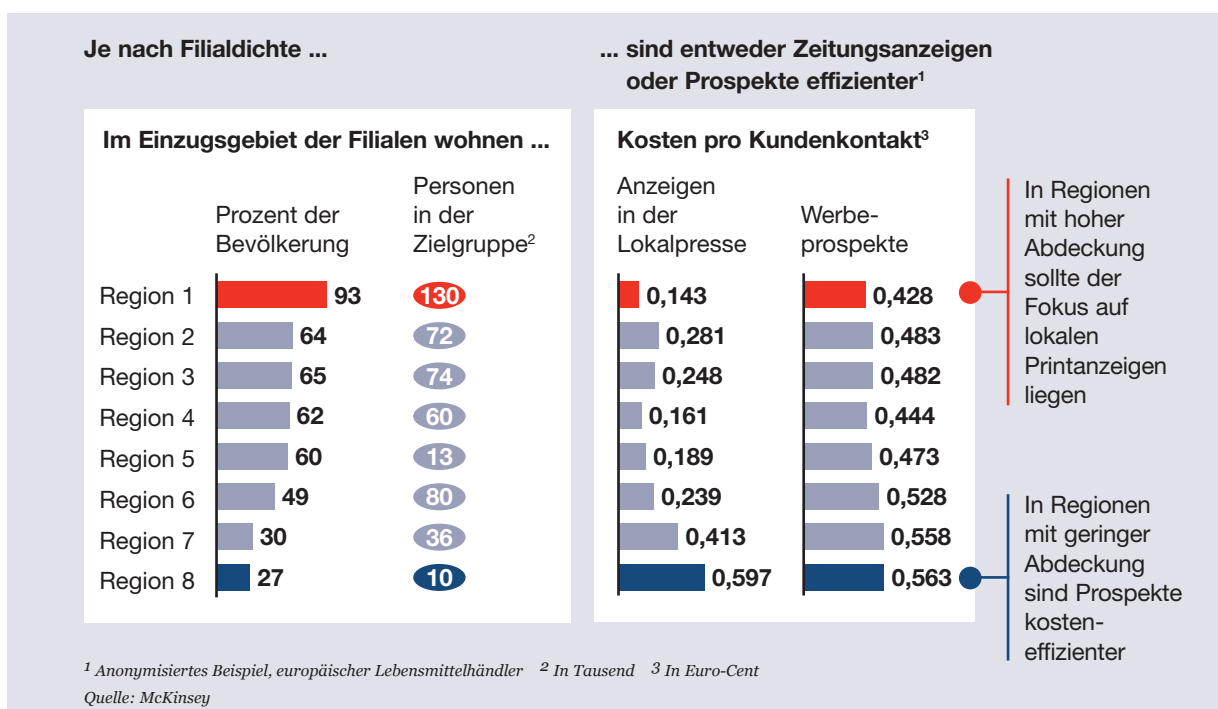
Sind die Ausgaben angemessen verteilt und die richtigen Botschaften formuliert, geht es an die Auswahl der passenden Marketinginstrumente. Ihre Eignung wird einerseits bestimmt durch ihre Effizienz, also die Kosten pro erreichtem Kunden, andererseits durch ihre Effektivität, sprich ihre Werbewirksamkeit in der Zielgruppe. Beides lässt sich mit Hilfe des RCQ-Modells messen. RCQ steht für Reach, Cost, Quality und ist ein bewährtes Tool zur Mediamix-Optimierung, das schon in vielen Industrien erfolgreich eingesetzt worden ist.

McKinsey hat das Modell nun an die Bedürfnisse des Einzelhandels angepasst: Die Messung der Reichweite, welche die Zahl der tatsächlich erreichten Verbraucher in der gewünschten Zielgruppe ermittelt, bezieht die für den Handel wichtige Nähe dieser Kunden zu den Filialen mit ein. Bei der Bestimmung der Kosten, die nötig sind, um jeden Zielkunden zu erreichen, wird die Mitfinanzierung der Werbung durch die Produktlieferanten eingerechnet.

Beim Faktor Qualität schließlich, der die Wirkung des Medienkontakts auf den einzelnen Konsumenten misst, wird differenziert nach den kurzfristigen Effekten auf das Kaufverhalten, also der Steigerung des Umsatzes, und der langfristigen Wirkung auf die Verbrauchereinstellung, also dem Aufbau der Händlermarke.

Das RCQ-Modell verhalf einem international aufgestellten Einzelhändler zum optimalen Mix seiner lokalen Marketinginstrumente. Die Analyse hatte ergeben, dass seine Werbung in den einzelnen Regionalmärkten auf Grund unterschiedlicher Filialdichte nicht kosteneffizient war. Die RCQ-Ergebnisse veranlassten den Händler zu einer radikalen Umschichtung seines Marketingbudgets: Fortan schaltete er Lokalanzeigen verstärkt in Regionen mit hoher Abdeckung, also vielen Verbrauchern im Einzugsgebiet einer Filiale. In Gegenden mit geringerer Abdeckung ließ er dagegen vornehmlich Flyer in den Haushalten verteilen. Auf teure landesweite TV-Kampagnen verzichtete er ganz. So konnte der Retailer seine Kosten pro Kontakt nachhaltig senken (*Grafik 2*). Beispiele aus der McKinsey-Praxis zeigen: Unternehmen, die ihren Mediamix systematisch optimieren, können

## 2. Mehr Werbeeffizienz mit Hilfe des RCQ-Modells



## Marketingrendite

ihre Marketingausgaben um bis zu 20 Prozent reduzieren, bei gleicher Wirkung.

### Hebel 4: Optimale Umsetzung

Die beste Auswahl der Instrumente und die cleverste Budgetverteilung nützen indessen nichts, wenn es an der Umsetzung der Marketingmaßnahmen hapert. Erfolgskritisch für Händler ist hier zum einen der effektive Einsatz lokaler Medien, zum anderen die Nutzung von Kundendaten für maßgeschneidertes Direktmarketing. Denn gerade diese Werbeformen machen oft einen hohen Anteil im Marketingbudget des Handels aus.

*Effektive Lokalwerbung.* Wegen der räumlichen Nähe zu den Kunden kommen Prospekte sowie lokale Print- und Radiowerbung im Einzelhandelsmarketing am häufigsten zum Einsatz. Welches Instrument wo am effektivsten wirkt, hängt von der Ladenverteilung in einer Region, der Verbraucherdichte im jeweiligen Einzugsgebiet und der Reichweite der verfügbaren Medien ab. In jedem Fall gilt es, Streuverluste weitestgehend zu vermeiden. Diese entstehen beispielsweise, wenn Konsumentenkreise beworben werden, die nicht zur Zielgruppe gehören oder zu weit entfernt von der werbenden

Filiale wohnen (*Grafik 3*). Beim Aufspüren und Beziffern solcher Verschwendungen hilft ein Tool, das McKinsey eigens für den Handel entwickelt hat. Mit seiner Hilfe konnte ein deutscher Lebensmittelhändler den Einsatz von Prospekten und Printwerbung optimal austarieren und so 20 Prozent seines Budgets einsparen.

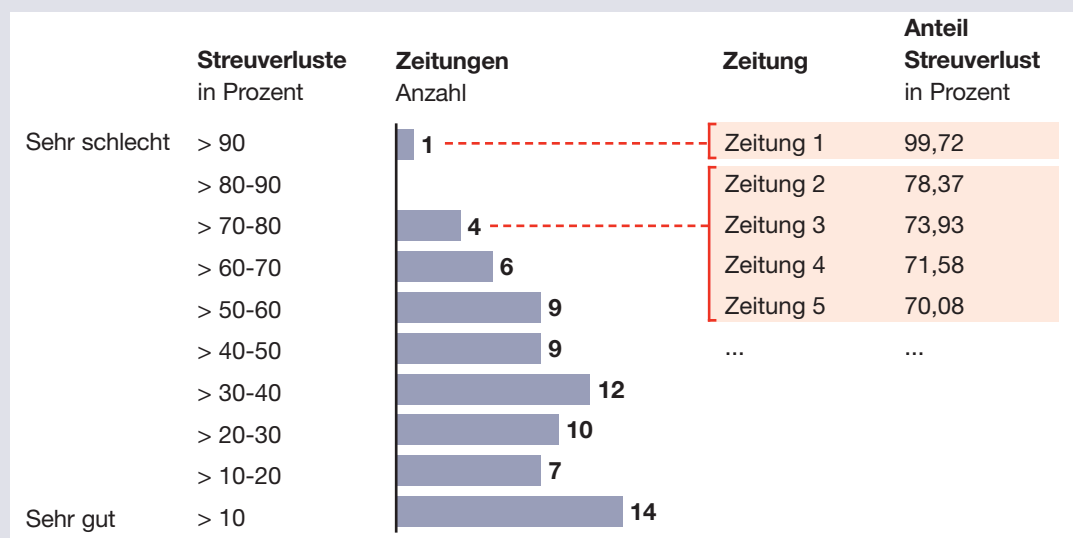
*Direktmarketing nach Maß.* Der Besitz von Kundendaten ist ein unschätzbare Vorteil, den Einzelhändler gegenüber produzierenden Unternehmen haben. Denn die Kenntnis von Kundenvorlieben und Kaufverhalten erlaubt Direktmarketing-Aktionen auf Mikroebene, die exakt auf die Konsumentenbedürfnisse abgestimmt sind. Voraussetzung hierfür ist allerdings ein professionelles Customer-Relationship-Management, das die optimale Verwertung der Daten zu Marketingzwecken erst ermöglicht. Der Aufwand zahlt sich allemal aus: So steigerte ein Einzelhändler durch seine maßgeschneiderten Kundenmailings, die unter anderem das historische Kaufverhalten berücksichtigten, die Kaufrate der von ihm angebotenen Produkte um 77 Prozent.

### Hebel 5: Intelligente Beschaffung

Die Mitfinanzierung von Marketingmaßnahmen durch

## 3. Reichweitenanalyse lokaler Medien deckt Streuverluste auf

Weil sie weit über die Filialeinzugsgebiete hinaus gelesen werden, haben einige Lokalzeitungen extrem hohe Streuverluste



Quelle: McKinsey

Herstellerfirmen spielt im Handel traditionell eine wichtige Rolle. Allzu oft jedoch wird das Thema Werbekostenzuschüsse in den Lieferantenbeziehungen separat betrachtet und behandelt. Ein Fehler. Denn im Bemühen, eine möglichst hohe Mitfinanzierung durch den Lieferanten zu erreichen, verlieren Einzelhändler leicht aus dem Blick, ob die geplante Marketingaktion ihrem Unternehmen tatsächlich nützt oder ob das von ihnen investierte Geld letzten Endes verschwendet ist. Um dem vorzubeugen, empfiehlt sich eine Einbettung des Themas Mitfinanzierung in das komplette Konditionengefüge des Lieferanten. Denn erst durch die gesamthafte Verhandlung von Preisen, Margen und Werbekostenzuschüssen ergeben sich die für den Handel profitabelsten Optionen.

Die Erfolgsbeispiele zeigen: Wer alle fünf Ansätze für Verbesserungen konsequent nutzt, kann die Marketingausgaben bei gleicher Wirkung um 15 bis 30 Prozent senken. Einzelhändler sollten sich die Gelegenheit nicht entgehen lassen. Schneller und zugleich nachhaltiger lassen sich signifikante Einsparungen ohne Umsatzeinbußen bei gleichzeitig optimierter Kundenansprache kaum erzielen.

#### Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: [thomas\\_bauer@mckinsey.com](mailto:thomas_bauer@mckinsey.com)

### Kernaussagen

*1. Der Handel investiert mehr Geld in Werbung als die meisten übrigen Branchen; Effizienz- und Effektivitätssteigerungen zahlen sich deshalb besonders aus.*

*2. Das MROI-Programm für den Einzelhandel setzt an fünf zentralen Optimierungspunkten an: Budget, Botschaft, Mediamix, Werbeumsatz und Beschaffung von Finanzmitteln.*

*3. Konsequenterweise angewendet, senken die Verbesserungshebel die Marketingausgaben von Handelsunternehmen um bis zu 30 Prozent.*

---

#### Autoren



**1 Dr. Thomas Bauer** ist Berater im Münchener Büro von McKinsey und berät Markenartikler und Händler mit Schwerpunkt auf Marketing ROI-Themen.

**2 Dr. Jesko Perrey** ist Partner im Düsseldorfer Büro und Leiter der deutschen Marketing & Sales Practice von McKinsey. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt im Bereich Branding und Marketing Spend Effectiveness.

**3 Dr. Dennis Spillecke** ist Partner im Kölner Büro und berät Konsumgüterunternehmen und Händler mit Schwerpunkt in Marketing und Branding.