

Die Wettbewerbsfähigkeit von Konsumgüterherstellern und Händlern hängt mehr denn je von erfolgreichem Marketing ab. Nur: Weniger denn je wissen sie, was genau diesen Erfolg ausmacht. McKinsey hat jetzt eine Methode entwickelt, um die Marketingwirkung präziser zu messen – und damit die Ausgaben zu optimieren.

Mehr fürs Geld: Marketing **punktgenau** einsetzen

Von
Nicolai Johannsen,
Thomas Meyer und
Jesko Perrey

Konsumgüter- wie Handelsunternehmen stehen vor einem Dilemma: Auf der einen Seite gewinnen sie nur mit starken Marken das Vertrauen der Konsumenten und schaffen so die Voraussetzung, Umsätze und Margen zu steigern. Auf der anderen Seite fällt es dem Marketing angesichts einer explosionsartigen Marken- und Sortimentsausdehnung sowie der allgemeinen Reizüberflutung zunehmend schwerer, den Konsumenten überhaupt noch zu erreichen. Heute sieht sich der durchschnittliche Erwachsene täglich über 1.300 Werbebotschaften ausgesetzt – vor 30 Jahren waren es noch 170. Vor diesem Hintergrund stellt sich immer drängender die Frage: Welche Marketinginvestitionen lohnen sich überhaupt?

Immerhin bilden Marketingausgaben für Endkundenmärkte bei Markenartiklern und Händlern einen der größten Budgetposten. Dennoch mangelt es bis heute an Ausgabentransparenz, Erfolgskontrollen und Wirksamkeitsnachweisen. Erst allmählich wächst in den Unternehmen der Optimierungsdruck und damit das Bemühen um ein systematisches Controlling. Das Schlüsselwort hierzu lautet Marketing-ROI: Wie lässt sich im Marketing der Return on Investment (ROI) verlässlich messen und sukzessive steigern? Aufgabe eines am Marketing-ROI ausgerichteten Managements ist es daher, die Marketingaus-

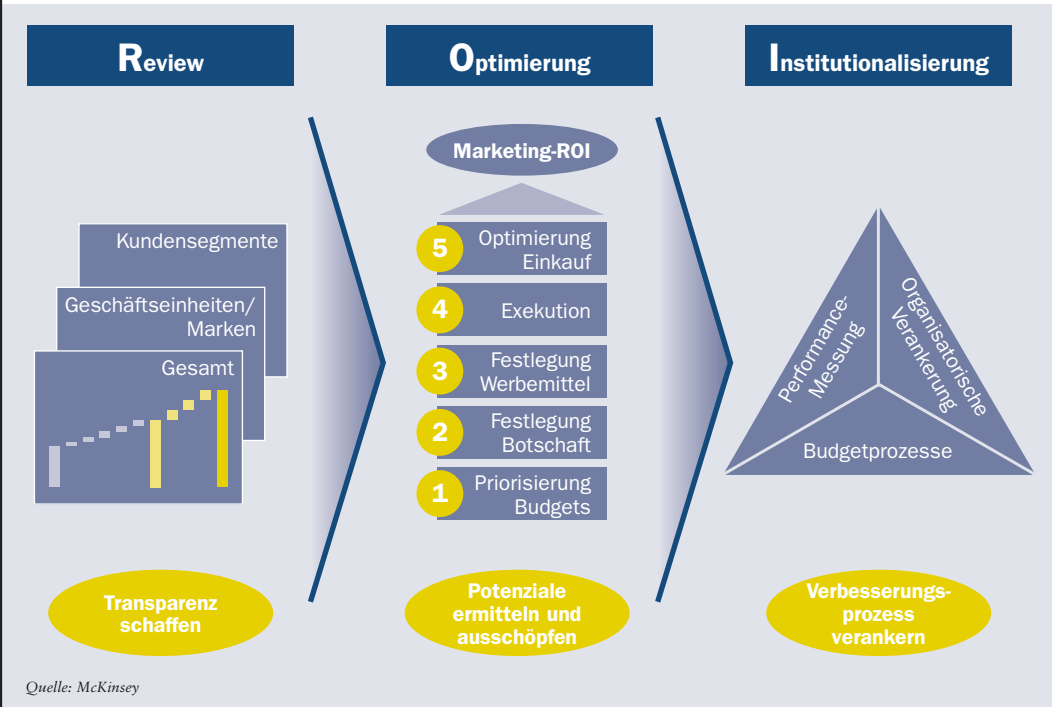
gaben konsequent auf ihren Nutzen hin zu prüfen und den Mittlereinsatz zu optimieren. Kurzum, es stellt sicher, dass die effektivste Botschaft auf effiziente Weise vermittelt wird – und zwar an die richtige Zielgruppe im richtigen Medium zum richtigen Zeitpunkt.

Dies erfordert selbstverständlich mehr als ein »gutes Bauchgefühl«. Notwendig ist ein systematisches Vorgehen, das drei Anforderungen erfüllen muss: die Marketinginvestitionen transparent machen, das Kosten-Nutzen-Verhältnis verbessern und den Verbesserungsprozess verankern. Diese drei Aufgaben lassen sich zusammenfassen in den Begriffen Review, Optimierung und Institutionalisierung (Grafik 1).

1. Review: die Marketingausgaben transparent machen

Unternehmen, die einen effektiven und effizienten Einsatz ihres Marketingbudgets erreichen wollen, müssen zunächst ihre Ziele, Ausgaben und Aktivitäten offen legen. Die Praxis zeigt, dass dies meist viel schwieriger ist als angenommen. So verteilen sich wichtige Budgets oft auf zahlreiche Unternehmenseinheiten. Ausgaben wie Werbekostenzuschüsse oder Promotions sind häufig überhaupt nicht erfasst. Unter solchen Bedingungen lässt sich nur schwer beziffern, wie viel vom Budget einer Marke investiert wird, um über einen bestimmten Kanal auf einen Konsumenten einzuwirken. Ein großer internationa-

1 Die drei Voraussetzungen zur Steigerung des Marketing-ROI



ler Hersteller von Unterhaltungselektronik musste beispielsweise feststellen, dass von seinen Marketingaufwendungen weniger als 20 Prozent kontinuierlich überprüft wurden, weil der Gesamtaufwand sich auf so viele Kostenstellen verteilte, dass sich niemand der Mühe unterziehen mochte, sie zu konsolidieren.

2. Optimierung: das Kosten-Nutzen-Verhältnis verbessern

Um ihre Marketingausgaben gezielter zu steuern, setzen viele Unternehmen auf ökonometrische Marketingmix-Modelle, die den Einfluss bestimmter Instrumente anhand historischer Zeitreihen bestimmen sollen. Dabei suchen sie oft verzweifelt nach einer »Euro für Euro«-Investitionsrechnung, was jedoch nicht nur wegen der häufig fehlenden historischen Daten meist zum Scheitern verurteilt ist. Hinzu kommt, dass eine solche Rechnung langfristige Markenaufbaueffekte nicht berücksichtigt und wegen ihres »Blackbox«-Charakters oftmals kaum auf Akzeptanz innerhalb der Organisation stößt. Gefragt ist daher ein transparenter und auf besserer Kenntnis der Kunden gründender Prozess zur Steigerung der Marketingleistung. McKinsey hat einen solchen Prozess entwickelt – er führt in fünf Schritten zum Ziel:

► *Ausgaben zielgerichtet priorisieren.* Im ersten Schritt geht es darum, das Budget strikt an den Marketingzielen und damit an priorisierten Ländern, Geschäftsbereichen, Marken und Produkten, Kundensegmenten oder Kaufprozessstufen auszurichten. Dabei sollten drei Kriterien als Maßstab dienen: die strategische Bedeutung einzelner Marken (»Marke A soll 10 Prozent stärker als der Markt wachsen«), die ökonomische Relevanz für die Entwicklung

des Gesamtunternehmens (»Marke B bringt 30 Prozent vom Umsatz und 40 Prozent der Deckungsbeiträge«) sowie wirkungsbezogene Aspekte (»In Land A ist der Bekanntheitsgrad noch gering und lässt sich mit wenig Aufwand steigern«). Je nach deren Gewichtung, die sich aus den Unternehmenszielen ableitet, ergeben

sich völlig unterschiedliche Ergebnisse. Die Kernfragen zur Plausibilisierung der Ergebnisse lauten daher: »Geben wir unser Geld für die Ansprache derjenigen Konsumenten aus, die wir – ausgehend von unseren strategischen Zielen – tatsächlich erreichen wollen? Sind diese Konsumentengruppen leicht oder schwer zu gewinnen? Spiegeln die Ausgaben für Produkte und Kategorien deren geschäftsstrategische Bedeutung wider – oder lediglich den organisatorischen Machteinfluss bei der Budgetverteilung?« Im Zuge eines solchen systematischen und transparenten Vorgehens gelang es beispielsweise einem Konsumgüterunternehmen unter Zustimmung aller Beteiligten, sein Budget geografisch auf seine Länderorganisationen aufzuteilen.

Mit Transparenz und Kundenkenntnis: McKinsey hat einen Prozess entwickelt, der in fünf Schritten die Marketingleistung steigert.

► *Wirkungsvolle Botschaften formulieren.* Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass die Relevanz der Werbebotschaft für die Zielgruppe oftmals wichtiger ist als das Werbemedium. Darum sind wirkungsvolle Botschaften, die mit dem Markenversprechen übereinstimmen und die Marktgegebenheiten berücksichtigen, so wichtig. Der »Kaufrichter« ist dabei ein wichtiges Instrument. Ihm zufolge durchlaufen Kunden (idealerweise) mehrere »Stufen« beim Einkaufsprozess: von der Produktkenntnis und -vertrautheit über die Käuferwägung bis hin zum Erstkauf und Wiederkauf. Welche Botschaften für den Übergang von einer zur anderen Stufe ausschlaggebend sind, lässt sich durch eine Analyse der Kaufmotive ermitteln. Ein Genussmittelhersteller fand auf diese Weise zum Beispiel heraus, dass in einem Käufersegment für den Wiederkauf vor allem emotionale Botschaften, die das Selbstwertgefühl der Konsumenten ansprechen, wirkungsvoll sind. Für ein anderes Segment war bei der Käuferwägung hingegen die Kommunikation der Produktqualität erfolgsentscheidend.

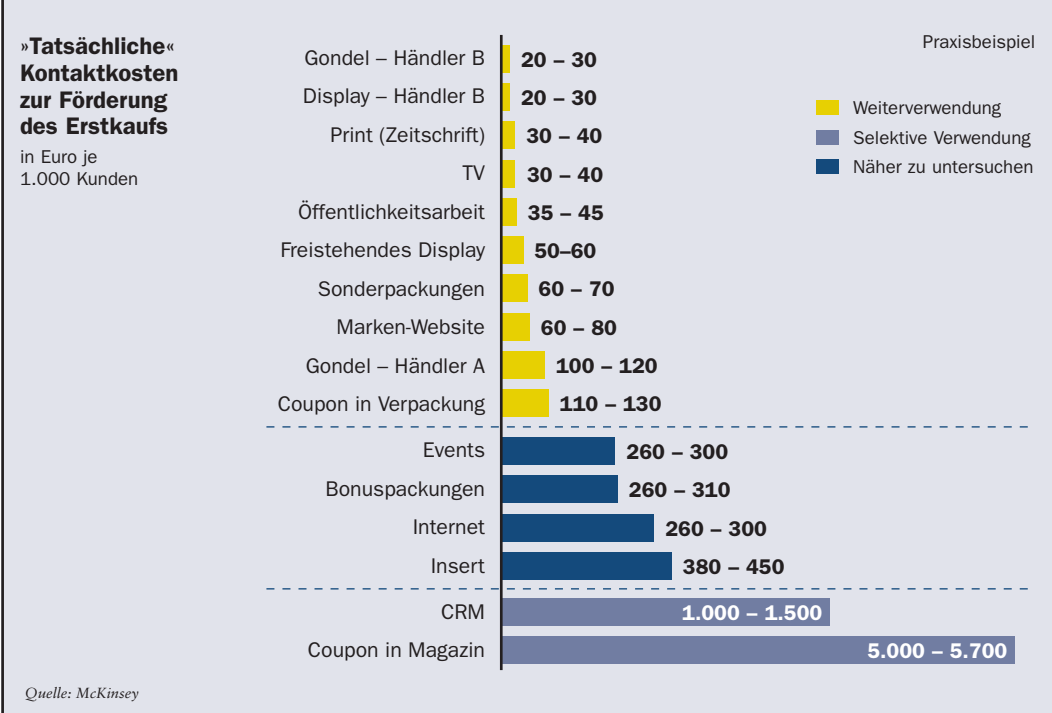
► *Geeignete Instrumente und Medien auswählen.* Für diese Auswahl sind drei Kriterien maßgeblich: die zielgruppenbezogene Reichweite eines Instruments, die Kontaktkosten sowie die Kontaktqualität (Reach-Cost-Quality-, kurz RCQ-Ansatz). Zudem sollten auch harte Verkaufskennzahlen, wo immer möglich, etwa bei Promotions, berücksichtigt werden, um das Bild zu vervollständigen. Ein Tiernahrungsmittelhersteller stellte mithilfe des RCQ-Ansatzes fest, dass die Wirkung seiner Coupons wegen deren geringer Reichweite in der Zielgruppe verpuffte. Hingegen wiesen Gondeln und Displays eine hohe verhaltensrelevante Kontaktqualität auf und wurden entsprechend vermehrt genutzt. Das Unternehmen konnte auf diese Weise die Kontakteffektivität um rund 30 Prozent erhöhen – bei gleich bleibendem Budget (*Grafik 2, Seite 30*).

Der RCQ-Ansatz hilft, die geeigneten Instrumente und Medien zu bestimmen. Er misst die zielgruppenbezogene Reichweite der Instrumente, Kontaktkosten und Kontaktqualität.

► *Ausführung perfektionieren.* Hersteller und Händler können die Wirkung ihrer Marketinginvestitionen durch operative Sorgfalt erheblich steigern. So erschließt sich großes Verbesserungspotenzial: durch internes Benchmarking der einzelnen Instrumente (etwa der Kataloge), durch Konsistenz des Werbeauftritts, die Zusammenlegung von Bereichen mit ähnlichen Tätigkeiten und die zentrale Steuerung von bestimmten Marketinginstrumenten wie etwa Sponsoring. Einem Katalogversender gelang es zum Beispiel, durch internes Benchmarking einzelner Katalogseiten seine Produktivität um 7 Prozent zu erhöhen.

► *Einkauf optimieren.* Im fünften und letzten Schritt geht es darum, die Leistungen des Einkaufsmanagements zu verbessern, also das

2 Für jedes Marketinginstrument lassen sich die Kosten je qualifizierten Kontakt ermitteln



Lieferantenmanagement (etwa über die Bündelung von Agenturbudgets, Wechsel zu leistungsabhängiger Vergütung), das Prozessmanagement (etwa Standardisierung des Anfrageprozesses und der Marktforschungsmethoden, Überprüfung der Werbevolumenplatzierung) und das Nachfragemanagement (beispielsweise Einrichtung einer zentralen Datenbank, Verwahrung von Rohdaten). Ein international tätiger Möbelhändler konnte durch Konsolidierung seiner globalen Mediaagenturen und Zentralisierung des Verhandlungsmanagements mehr als 30 Prozent seines Mediavolumens einsparen.

Diese fünf Schritte bilden die Grundlage für ein Marketingmanagement, das konsequent am ROI ausgerichtet ist, diesen permanent nachhält und schrittweise steigert.

3. Institutionalisierung: den Verbesserungsprozess verankern

Um eine nachhaltige Verbesserung zu erzielen, müssen die Schritte zur Optimierung der Marketingausgaben in einen kontinuierlichen Prozess übersetzt werden. Dazu muss das entsprechende Know-how strukturell in der Organisation verankert werden. Hierzu gilt es, Schulungen, Tools und Verfahren einzurichten und anzupassen. So hat ein internationaler Kosmetikhersteller seine SAP-Positionen und

Standardtrainings überarbeitet, um den neuen Ansatz zu fördern. Mit einer umfassenden Marketing-Scorecard können Unternehmen zudem die Wirkungen und Ergebnisse ihrer Maßnahmen messen und so die Budgetverwendung optimieren. Ferner lassen sich mit differenzierten Performance-Management-Systemen die Marketinginvestitionen an Wirtschaftlichkeits- und Markenleistungs-Kennzahlen koppeln, um die effiziente Verwendung von Marketinggeldern in allen Unternehmensbereichen zu fördern.

* * *

Die Maximierung des Return on Investment im Marketing ist also weit mehr als eine reine Rechenübung. Sie erfordert ein gelungenes Zusammenspiel von Science, Art und Craft: Konsumgüter- und Handelsunternehmen müssen zunächst die Wissenschaft beherrschen, wie man Leistungsparameter und Werbewirksamkeit eines Instruments misst. Hinzu kommt die Kunst, das Wertversprechen einer Marke in wirkungsvollen Botschaften auf den Punkt zu bringen. Und nicht zuletzt ist es eine Frage des Handwerks, ob es gelingt, die Markenkommunikation in allen Einzelaspekten konsequent umzusetzen. [a](#)

Fragen? Kommentare?

Bitte E-Mail an: thomas_meyer@mckinsey.com

Kernaussagen

- 1. Wer seine Marketingwirkung optimieren will, muss zunächst seine Ausgaben priorisieren.**
- 2. Bei der Optimierung hilft ein fünfstufiger Ansatz, der von der Priorisierung von Projekten bis zum richtigen Einkauf von Leistungen reicht.**
- 3. Damit es nicht bei einem Einmaleffekt bleibt, muss das Wissen aus der Optimierung strukturell verankert werden. Optimierung des Marketings wird zum kontinuierlichen Prozess.**