

Das Spektrum an Marketingmethoden wächst, und selbst die besten Markenartikler in Europa brillieren nicht in allen Dimensionen. Was sind die effektivsten Wertschöpfungsstrategien? Und wie differenzieren sich die Besten vom Wettbewerb? Diese Fragen beantworten die Ergebnisse des »McKinsey European Marketing Benchmarking Survey 2007«.

Paradigmenwechsel im Marketing: Von den Besten lernen

Von
Pierre Mauger,
Taro Nordheider und
Verena Stopp

Marketingmanager haben es schwer: Der Vormarsch von Handelsmarken, die exponentiell wachsende Anzahl von Produktsegmenten und Vertriebskanälen sowie die neue Medienvielfalt haben die Wirksamkeit des etablierten Marketingansatzes von Markenartiklern massiv beeinträchtigt. Trotzdem versuchen die meisten Unternehmen nach wie vor, im Wettbewerb mit Hilfe von traditionellen Marketing- und Vertriebsinstrumenten zu bestehen.

Wie sehen heute die effektivsten Wertschöpfungsstrategien im Marketing aus? Und was ist der Status quo in den Marketingabteilungen der europäischen Konsumgüterindustrie? Diese Fragen klärt der »McKinsey European Marketing Benchmarking Survey 2007«. Mehr als 200 Manager und Marketingspezialisten aus führenden Konsumgüterunternehmen in Westeuropa haben an Online-Befragungen und Interviews teilgenommen und formuliert, wie sie mit den Schwerpunktthemen Innovation, Brand & Portfolio Management, Consumer & Shopper Insights und Organization umgehen.

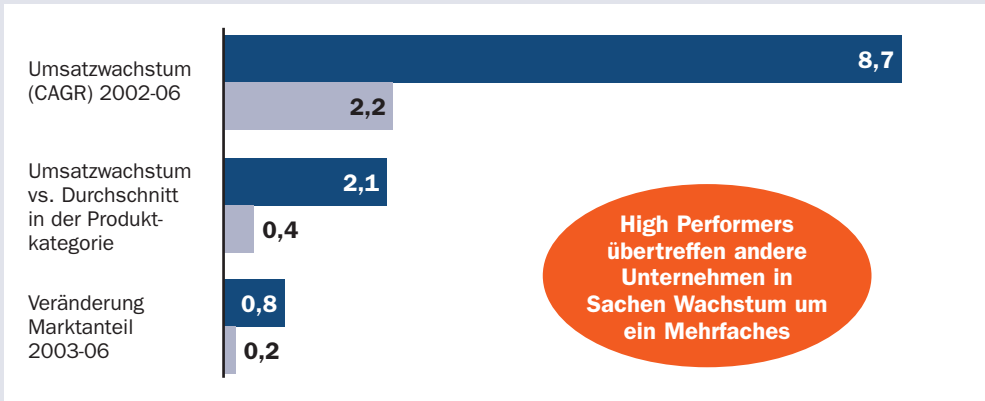
Die wichtigsten Ergebnisse: Wachstum erhoffen sich 70 Prozent der Unternehmen in diesen schwierigen Zeiten von radikalen Innovationen. Darüber hinaus sehen mehr als 90 Prozent der befragten Marketingmanager Nachholbedarf in den Disziplinen Shopper Marketing und neue Medien. Dagegen glauben nur wenige Unternehmen an klassische Wachstumsstrategien, die auf Premiumprodukte, neue Kanäle und Markentransfer in neue Produktkategorien bauen. Die

1 Die Gruppe der High Performers zeichnet sich durch deutlich stärkeres Wachstum aus

Vergleich von Finanz- und Marktkennzahlen

in Prozent

■ High Performers
■ Andere



Quelle: Euromonitor; McKinsey European Marketing Benchmarking Survey 2007

Verunsicherung scheint groß: Welche Ansätze wirken noch, wie sieht das Marketingmodell der Zukunft aus?

Um dies herauszufinden, hat McKinsey die Methoden der erfolgreichsten Markenartikler analysiert: Wie arbeiten die besten der teilnehmenden Unternehmen, die bei Umsatzwachstum und Marktanteilsbeitrag den Durchschnittswert ihrer betreffenden Produktkategorien um ein Mehrfaches übertrafen (Grafik 1)?

Die Antwort: Diese so genannten High Performers hoben sich in den Bereichen Innovation, Brand Activation, Consumer Insights und Talent Management deutlich vom Wettbewerb ab.

Innovation – mehr als nur rigores Prozessmanagement

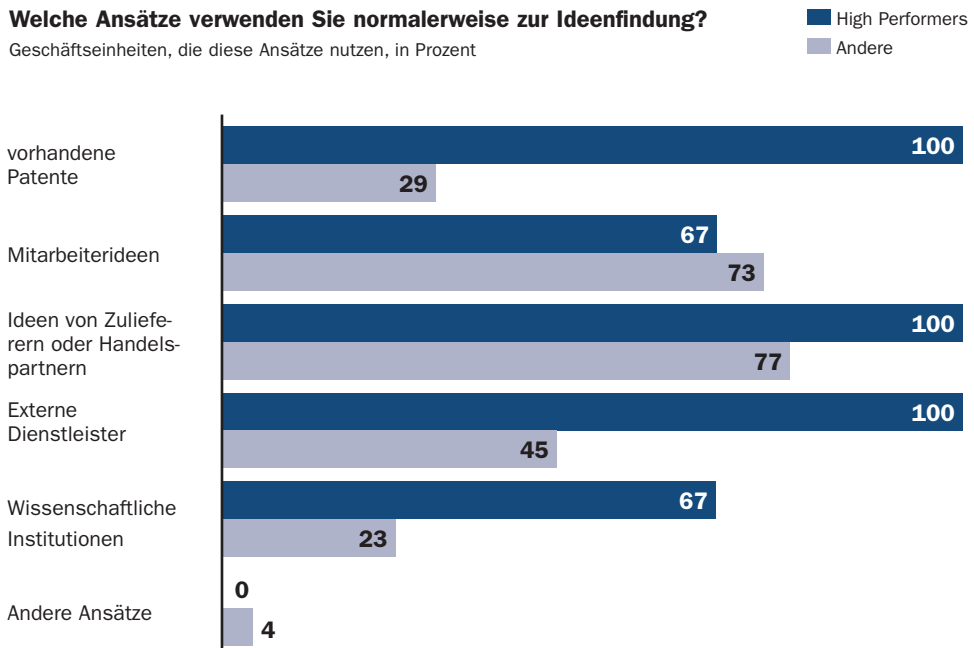
90 Prozent der befragten Unternehmen arbeiten daran, Innovationsführer zu werden, aber nur 7 Prozent sind »sehr zufrieden« mit ihrer Kompetenz auf diesem Gebiet. Innovationsprozesse wurden in den letzten Jahren zwar oft verbessert, aber nur jeder fünfte Befragte ist »sehr zufrieden« mit dem Resultat. 60 Prozent aller Innovationsprojekte bleiben im ersten Jahr hinter den Erwartungen zurück.

Die High Performers grenzen sich dadurch ab, dass sie überlegene Fähigkeiten im Bereich der Ideenfindung entwickelt haben und gleichzeitig die nötige Kompetenz aufbauen, um diese Ideen umzusetzen. Der Prozess der Ideenentwicklung stützt sich bei High Performers

2 Ideenfindung: High Performers stützen sich auf ein breiteres Maßnahmenpektrum

Welche Ansätze verwenden Sie normalerweise zur Ideenfindung?

Geschäftseinheiten, die diese Ansätze nutzen, in Prozent



Quelle: McKinsey European Marketing Benchmarking Survey 2007

durchgehend auf ein breiteres Portfolio an Maßnahmen, das vor allem auch externe Partner wie den Handel, Zulieferer oder wissenschaftliche Institutionen eng einbindet (Grafik 2). Gleichzeitig schaffen diese Unternehmen eine starke Innovationskultur, indem sie funktionsübergreifende Teamarbeit fördern und eigene Innovationsteams sowie Karrierepfade für Innovationsmanager einrichten (Grafik 3, Seite 23).

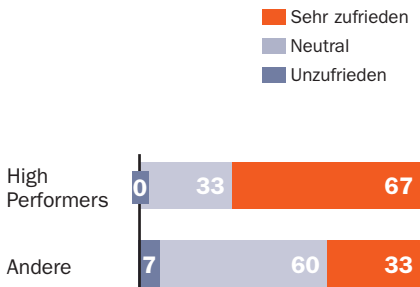
Branding auf hohem Niveau – wie geht es noch besser?

Die Markenaktivierung ist oft »gut«, aber eben nicht »sehr gut«, und bietet somit noch eine Chance, sich Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. Systematische Ansätze zur Optimierung von Markenpositionierung und -architektur sind zwar weit verbreitet, und 80 Prozent der Unternehmen fokussieren Innovation und Marketingausgaben durchaus auf ihre Kernmarken. Interessanterweise identifiziert jedoch nur etwa die Hälfte der Unternehmen zunächst systematisch, was Konsumentenwahrnehmung und -verhalten treibt, und entwickelt dann daraus die Konsumentenkommunikation. Das Shopper Marketing – also die systematische Analyse des Einkaufsverhaltens – wird oftmals noch mit Promotions am Point of Sale (POS) gleichgesetzt, unkonventionelle Marktforschungstechniken werden kaum

3 Umsetzungskompetenz: High Performers arbeiten häufiger funktionsübergreifend

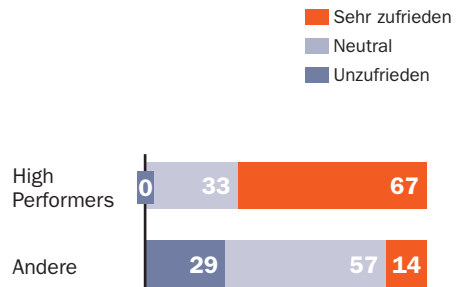
Inwieweit sind Sie damit zufrieden, wie in Ihrem Unternehmen funktionsübergreifend gearbeitet wird?

in Prozent; Geschäftseinheiten n = 16



Wie zufrieden sind Sie mit der Förderung von Innovationstalent in Ihrem Unternehmen?

in Prozent; Geschäftseinheiten n = 18



Quelle: McKinsey European Marketing Benchmarking Survey 2007

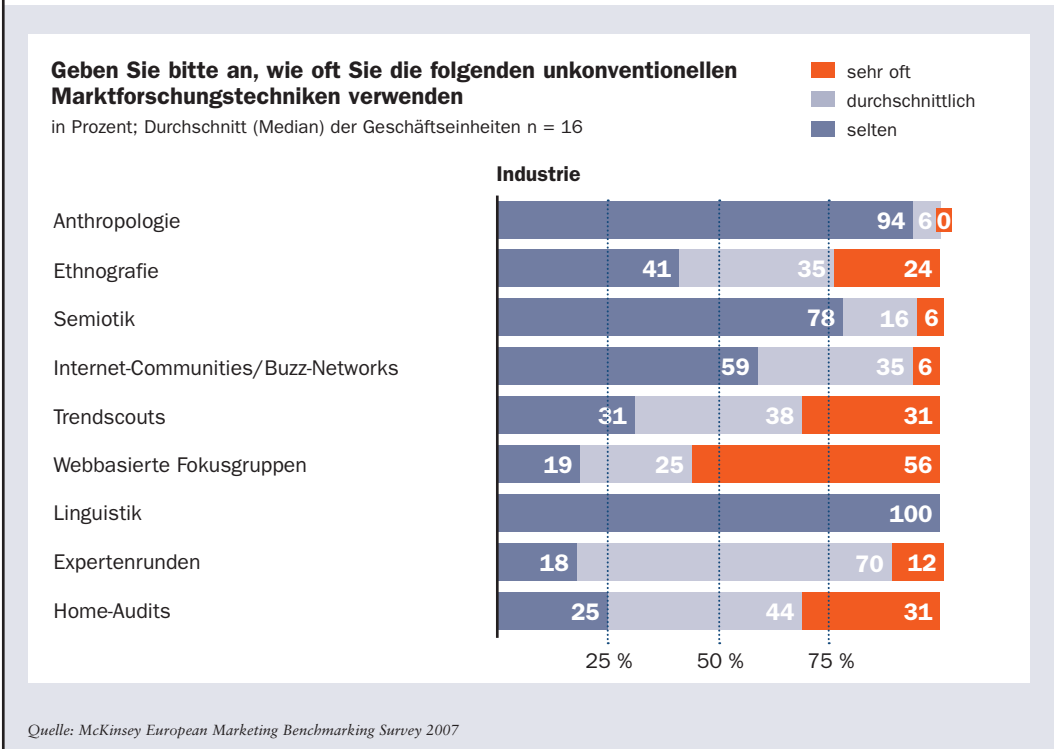
angewandt. 80 Prozent der Unternehmen zielen bei POS-Aktionen ausschließlich auf zusätzlichen Abverkauf, aber lediglich 20 Prozent messen den Effekt solcher Aktionen auf den Markenwert. Ein weiteres Defizit: Nur wenige Unternehmen verfügen über geeignete Tools, um das richtige Maß an Investment zu berechnen. So stellen gerade einmal 30 Prozent der Unternehmen eine Verbindung zwischen Marken- oder Kategorieausgaben und Geschäftszielen her, nur jedes zweite Unternehmen verwendet Heuristik oder Marketingmix-Modelle für die Budgetverteilung. Nicht einmal ein Drittel verfügt über eine interne Cost-to-Reach-»Währung«, die Vergleichbarkeit über alle Kommunikationskanäle hinweg herstellt.

Consumer Insights – reif für eine Revolution

Ein tiefgreifendes Verständnis des Konsumenten ist die Grundvoraussetzung für Erfolg bei Innovation, Kommunikation, Marketing ROI und Shopper Marketing. Die Konsumgüterindustrie ist zwar ein Pionier, was die Anwendung nicht-traditioneller Marktforschungstechniken betrifft, deren Nutzung ist aber immer noch sehr eingeschränkt (Grafik 4, Seite 24).

Wenn es darum geht, Konsumentenbedürfnisse besser zu verstehen, setzen sich die High Performers vor allem in zweierlei Hinsicht vom Rest des Wettbewerbs ab. Zum einen nutzen sie das Know-how ihrer Marktforscher eher für die Entwicklung neuer Produkte und Kampagnen, anstatt zu viel Zeit in das Monitoring bereits durchgeführter

4 Die Konsumgüterindustrie pilotiert unkonventionelle Marktforschungsansätze, deren Verbreitung ist aber noch limitiert



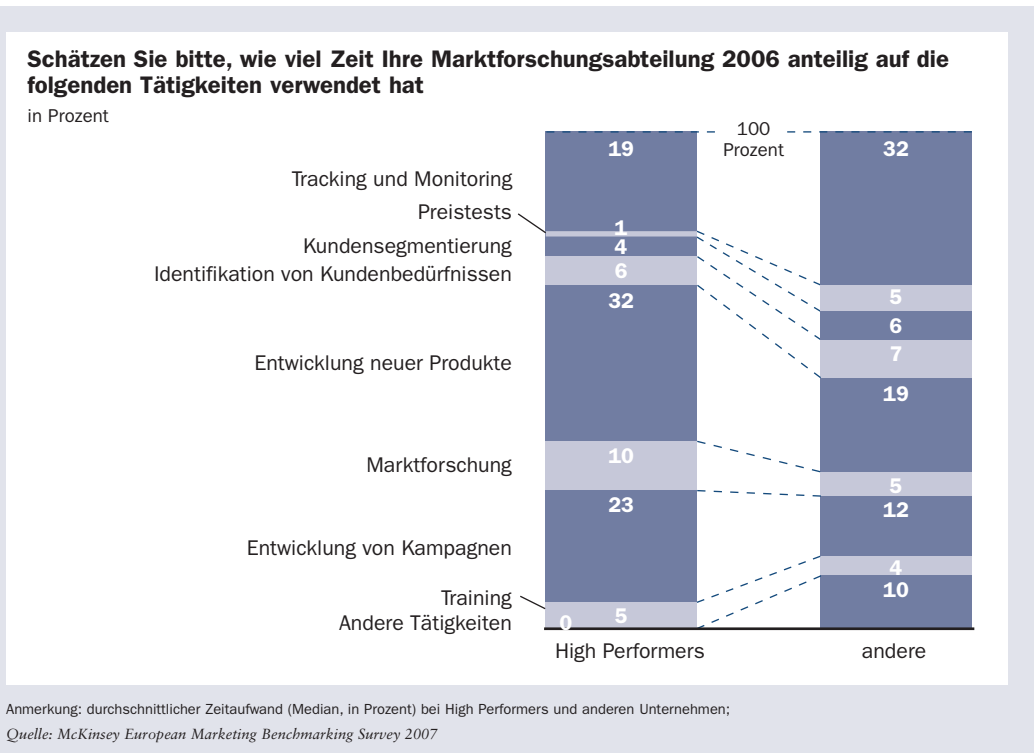
Aktivitäten zu investieren. Zum anderen zeichnen sie sich durch eine aktive Beteiligung des Topmanagements in diesem Bereich aus (*Grafik 5, rechts*).

Talent – immer einen Schritt voraus


In der Konsumgüterindustrie finden viele der wichtigen markenstrategischen Aktivitäten heute auf internationaler Ebene statt. Das schmälert die Rolle vieler nationaler Marketingverantwortlicher. Neben den derzeitigen Marktbedingungen dämpft auch diese Entwicklung die Attraktivität der Konsumgüterindustrie für den talentierten Managementnachwuchs.

Es besteht aber die Möglichkeit, den Stellenwert der Produktmanager zu erhöhen, indem man ihnen die Verantwortung für Innovation und Markenaktivierung überträgt. Denn globale und regionale Verantwortliche sind in Sachen Innovation meist wenig involviert, während lokale Manager bisher oft nur wenig mit Marketingmix und In-Store-Aktivitäten zu tun haben. Vielen Unternehmen fehlt es zudem immer noch eine an einer gemeinsamen Sprache und einem einheitlichen Set von Konzepten und Tools – was Grundlage für den systematischen Aufbau von Talenten wäre. Denn erst ein solcher gemeinsamer Kanon

5 Die meisten Marktforschungsteams konzentrieren sich zu wenig auf die Entwicklung neuer Produkte und Kampagnen



stellt einen verlässlichen Rahmen für die wachsende Globalisierung der Marketingfunktion bereit. Europas Konsumgüterindustrie ist einen langen Weg gegangen und hat ihre Marketingkompetenzen auf hohem Niveau professionalisiert. Um sich auf diesem Kompetenz-Plateau Wettbewerbsvorteile zu sichern, müssen Unternehmen jetzt den nächsten Schritt tun und sich klar vom Industriestandard differenzieren, sich im Marketinghandwerk von »gut« auf »Weltklasse« verbessern.

Die High Performers aus dem Marketing Survey weisen den Weg. Sie haben verstanden, dass es unmöglich ist, sich gleichzeitig in allen Disziplinen zu verbessern, und fokussieren daher auf ausgewählte strategische Marketingkompetenzen. Das neue Marketingparadigma ist also keine pauschalverbindliche Blaupause, sondern lautet: **Erkenne deine Stärken und baue sie aus.** 

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Bitte E-Mail an: taro_nordheider@mckinsey.com

Kernaussagen

- Der »McKinsey European Marketing Benchmarking Survey 2007« zeigt: Die besten Unternehmen unterscheiden sich vom Rest in den Disziplinen Innovation, Branding, Consumer Insights und Talentmanagement.**
- Die Erfolgreichen wissen, dass sie nicht in allen Funktionen exzellent sein können, und fokussieren sich auf ihre Stärken.**
- Deshalb gibt es kein Patentrezept – jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg zum Erfolg finden.**