



Der Marketingeffekt: Steuerruder in der Rezession

Wer als Reflex auf die Krise sein Marketingbudget kürzt, macht einen Fehler. Neue Analysewerkzeuge helfen, die Mittel für maximalen Erfolg zu konzentrieren.

Lasst uns die Werbung zurückfahren.“ Dieser Satz dürfte in Konsumgüter- und Handelsunternehmen derzeit häufiger die Runde machen: Schließlich gehört die Branche zu den wichtigsten Werbetreibenden in Deutschland. Entsprechend stark schlägt dort das Marketing als Kostenblock zu Buche. Hinzu kommt der notorisch schwache Stand des Marketingressorts, sobald es um Renditeerwägungen geht. Blickt man einmal durch die Controllingbrille auf die Gewinn-und-Verlustrechnung, so fällt dieser Posten als einer derjenigen auf, bei dem sich der Rotstift schnell ansetzen lässt. Neil Sussman, Marketing Director beim Diamantenriesen *De Beers*, bringt das Denken der kühlen Kostenrechner auf den Punkt: „Wenn es heißt, wir müssen x Millionen einsparen, dann geht das am einfachsten beim Marketingbudget. Denn es ist frei verfügbar und nicht zweckgebunden.“

Von Thomas Meyer,
Jesko Perrey und
Dennis Spillecke

Sparen in der Krise – Allheilmittel Werbekürzung?

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt: In Krisenzeiten werden Werbeausgaben in Deutschland kräftig gesenkt. Nach dem Platzen der Internetblase im Jahr 2001 fielen die Gesamtwerbeumsätze zwei Jahre in Folge deutlich, bevor sich der Markt 2003 wieder erholte (*Grafik 1, Seite 54*). Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich auch jetzt wieder ab. Zwar sind die Werbeumsätze 2008 noch einmal gestiegen – doch vieles deutet darauf hin, dass der erwartete Rückgang 2009 noch drastischer ausfallen wird als zu Beginn des Jahrzehnts.

Doch sind radikale Etatkürzungen das richtige Rezept, um aus der Krise gestärkt hervorzugehen? Ganz im Gegenteil, meint John Quelch, Professor an der Harvard Business School: „Unternehmen, die während einer Rezession – wenn die Wettbewerber sparen – verstärkt für ihre Marke werben, können Marktanteil und Rendite mit geringerem Kostenaufwand steigern als in guten Zeiten.“

Werben in der Krise – was antizyklisches Verhalten bringt

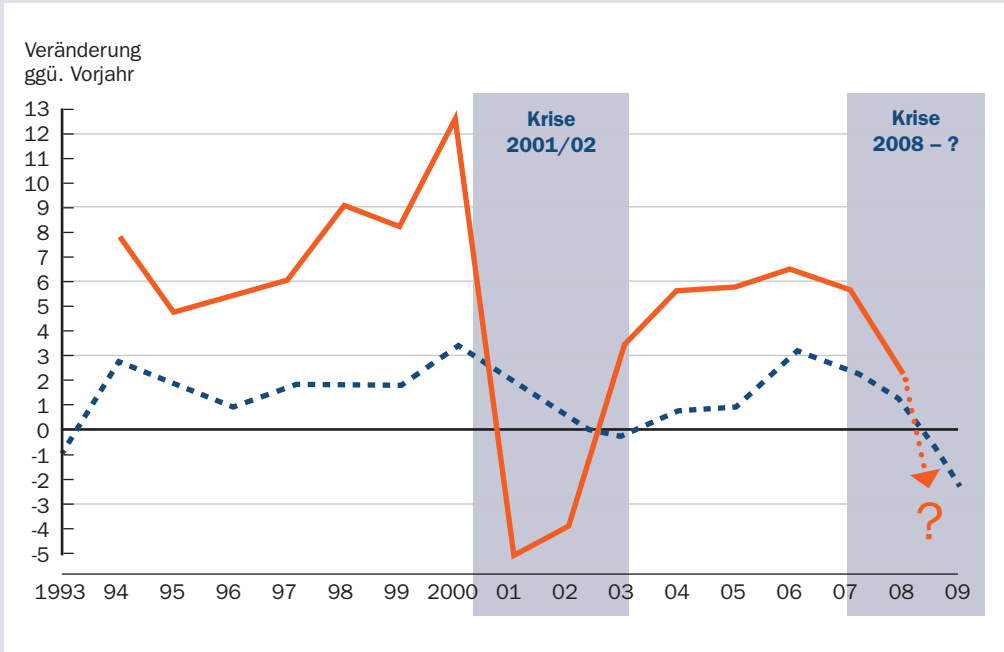
Die Historie gibt John Quelch recht: So steigerte beispielsweise *Procter & Gamble* während einer Wirtschaftsflaute Ende der fünfziger Jahre mit einer innovativen Kampagne den Marktanteil seiner Zahnpastamarke *Crest* von 9 auf über 30 Prozent.

Der Erfolg gründet auf einem einfachen Mechanismus: Sinkt das Werbevolumen in einem Markt, weil der Wettbewerb spart, so steigt der Share of Voice (der Anteil der Konsumentenkontakte) bei den verbliebenen Kampagnen deutlich. Ein Rechenbeispiel verdeutlicht

1 In Krisenzeiten brechen die Ausgaben für Werbung in Deutschland ein

BIP und Werbeausgaben in Deutschland
in Prozent

— Gesamtwert Umsätze — BIP



Quelle: World Market Monitor, Axel Springer

den Effekt: Investierte ein Hersteller alkoholfreier Getränke 2007 in Deutschland 20 Millionen Euro in Werbung, so erreichte er damit einen Share of Voice von 6,6 Prozent. 2008, als die Werbeumsätze der Branche um 8 Prozent zurückgingen, stieg der Kontaktanteil bei gleichem Mitteleinsatz bereits auf 7,1 Prozent. Und sollten die Werbeumsätze 2009 erneut um denselben Wert sinken, würde schon ein Aufstocken des Marketingbudgets um ein Zehntel den Share of Voice auf 8,5 Prozent treiben.

Sinkende Werbevolumina haben aber noch einen weiteren Effekt: Sie setzen Medien und ihre Dienstleister unter Druck, so dass die Werbepreise fallen. Unternehmen können diese Kräfteverschiebung für sich nutzen. A. G. Lafley, Vorstandschef des Markenartikelkonzerns *Procter & Gamble*, kündigte bereits harte Verhandlungsrunden an.

Die gegenwärtige Situation in der Medienlandschaft sei „eine Riesenchance“ für sein Unternehmen, sagte der CEO im Dezember 2008 vor Analysten: „Wir können einfach hingehen und den Vertrag in Stücke reißen. Alles wird neu verhandelt.“

Gewinnen in der Krise – Prioritäten setzen, Ausgaben optimieren

Auch die übrigen Unternehmen tun gut daran, die aktuellen Marktverschiebungen für sich zu nutzen. Und mehr noch: In turbulenten Zeiten wie diesen kann das Marketing wichtige Steuerfunktionen übernehmen, die sich nicht nur in der Krise, sondern auch darüber hinaus auszahlen. So kann einerseits durch Effizienzsteigerung kurzfristig die Profitabilität gesteigert, andererseits durch einen effektiven Einsatz der Marketingmittel die Wettbewerbsposition des Unternehmens dauerhaft verbessert werden. Es bieten sich mehrere wirksame Hebel an, um den Marketing Return on Investment (MROI) zu optimieren. Marketingmanager sollten vor allem an fünf Punkten ansetzen:

► *Mittlereinsatz richtig priorisieren:* Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen im Laufe der Zeit oft ihre Prioritäten ändern und beispielsweise auf andere Marken oder Vertriebslinien setzen, ohne ihre Budgetallokation daran anzupassen. Mit einem „Marketing Spend Allocation“-Modell kann der Mittlereinsatz über ökonomische, strategische und kundenbezogene Einflussfaktoren transparent gesteuert und optimiert werden (*Grafik 2, Seite 56*). Auf diesem Weg können bis zu 20 Prozent des Marketingbudgets auf die wachstumsstärksten Bereiche umgeschichtet werden und die Budgetallokation kann den übergeordneten Zielsetzungen des Unternehmens angepasst werden.

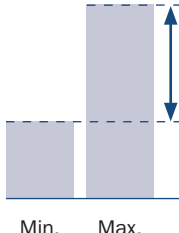
Wer in der Krise lernt, seine Marketingmittel effektiver einzusetzen, verschafft sich einen dauerhaften Vorteil.

► *Botschaften wirksam kommunizieren:* Die Preissensitivität der Konsumenten hat sich in den vergangenen Monaten beträchtlich erhöht. Werbetreibende sollten daher prüfen, ob ihre Markenbotschaft weiterhin relevant ist oder angepasst werden muss. Mit *BrandMatics* hat McKinsey eine Technik entwickelt, um den wirksamsten Kommunikationsinhalt für eine bestimmte Zielgruppe zu identifizieren. Das Tool hilft, diejenige Botschaft auszuwählen, die das Produkt für den Kunden besonders macht und die das Unternehmen zugleich glaubwürdig vertreten kann. Die Praxis zeigt, dass eine Optimierung der Markenbotschaft die Konversionsrate im Kaufprozess deutlich erhöht (siehe auch *akzente 2 '08: „BrandMatics Advanced“*).

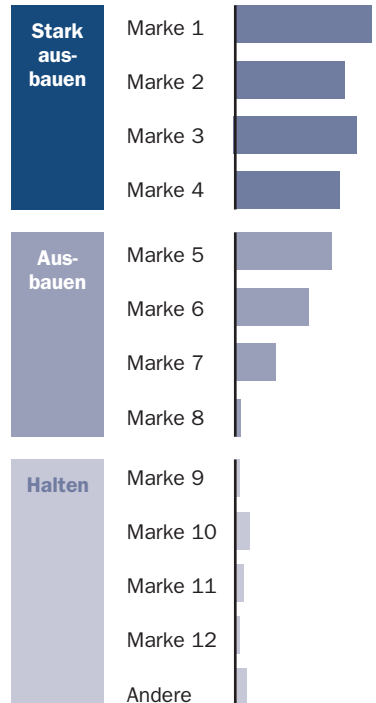
2 Die Entscheidungsvariablen für die optimierte Zuteilung der Ausgaben nach Marken

Beispiel Konsumgüterindustrie

Modell für die Budgetallokation

Definition Allokationskriterien	Gewichtung gemäß Marketingzielen	Festlegung Budgetierungsschwellen
Ökonomisch ▶ Geplanter Nettoumsatz ▶ Deckungsbeitrag ▶ ...	40%	Richtlinien für ▶ Ein-/Ausschließen von Marken ▶ Bestimmen eines fixen Budgets ▶ Festlegen einer Minimumschwelle ▶ Festlegen einer Maximumschwelle 
Strategisch ▶ Produktaktivität ▶ Segmentattraktivität ▶ Relatives Wachstum ▶ ...	40%	
Kundenbezogen ▶ Wettbewerbsintensität ▶ Leistung im Funnel ▶ ...	20%	

Empfehlungen für die Budgetallokation



Quelle: McKinsey Marketing ROI

▶ *Marketingmix optimieren:* Wahl und Gewichtung der Werbekanäle stellen viele Unternehmen noch immer vor große Probleme. Mit dem RCQ-Modell, das McKinsey gemeinsam mit Wissenschaftlern entworfen hat, lässt sich die Werbewirkung verschiedener Medien direkt vergleichen. Pro Zielgruppensegment misst es die Anzahl erreichter Kunden („Reach“), den Tausenderkontaktpreis („Cost“) und die Kontaktqualität („Quality“) in den jeweiligen Werbekanälen. Ein so optimierter Marketingmix erhöht die Werbewirkung um bis zu 15 Prozent (siehe auch *akzente 1'07:* „Mehr fürs Geld“).

▶ *Prozesse verschlanken:* In der gesamten Marketingorganisation schlummert oft erstaunliches Effizienzpotenzial. *Dell* und *IKEA* berichteten erst kürzlich von signifikanten Einsparungen im Marke-

tingbudget, die nach Unternehmensangaben durch Agenturkonsolidierung und schlankere Prozessgestaltung erzielt wurden. Zwei Analysetools helfen bei der Optimierung: Das erste überprüft die internen Prozesse (Marketing Capability Assessment), das zweite beleuchtet externe Dienstleister wie Mediaagenturen oder Marktforschungsunternehmen (Marketing Value Chain Mapping). Typische Optimierungsfelder sind interne Ausgabenposten mit geringer Priorität und schlechtes Management von Agenturen. Mit dem Bewertungs- und Benchmark-Set können die nutzlosen Etatfresser ausgemacht werden, so dass der Kostenapparat um 10 bis 20 Prozent verschlankt werden kann.

► *Umsetzung effizient gestalten:* Die Übernahme von bewährten Praktiken bei der Umsetzung von Marketingmaßnahmen rundet das Optimierungspaket ab. Vor allem ihre Mediaausgaben haben viele Hersteller und Händler zu hoch angesetzt. Werbewirkungsstudien zeigen, dass mit zunehmender Kontaktfrequenz der Zugewinn an Markenerinnerung (Recall) zum Teil stark sinkt – je nach absoluter Frequenz (der zweite Kontakt ist immer noch deutlich wertvoller als der zehnte) und verwendetem Medium (der Grenznutzen sinkt bei Kinowerbung deutlich schneller als beim Medium Radio). Die Best-Practice-Beispiele, die McKinsey für Klienten aufbereitet hat, geben Orientierungshilfe bei der Kürzung solcher „Overspends“.

Ein Werkzeugkasten zur Analyse der Marketingausgaben

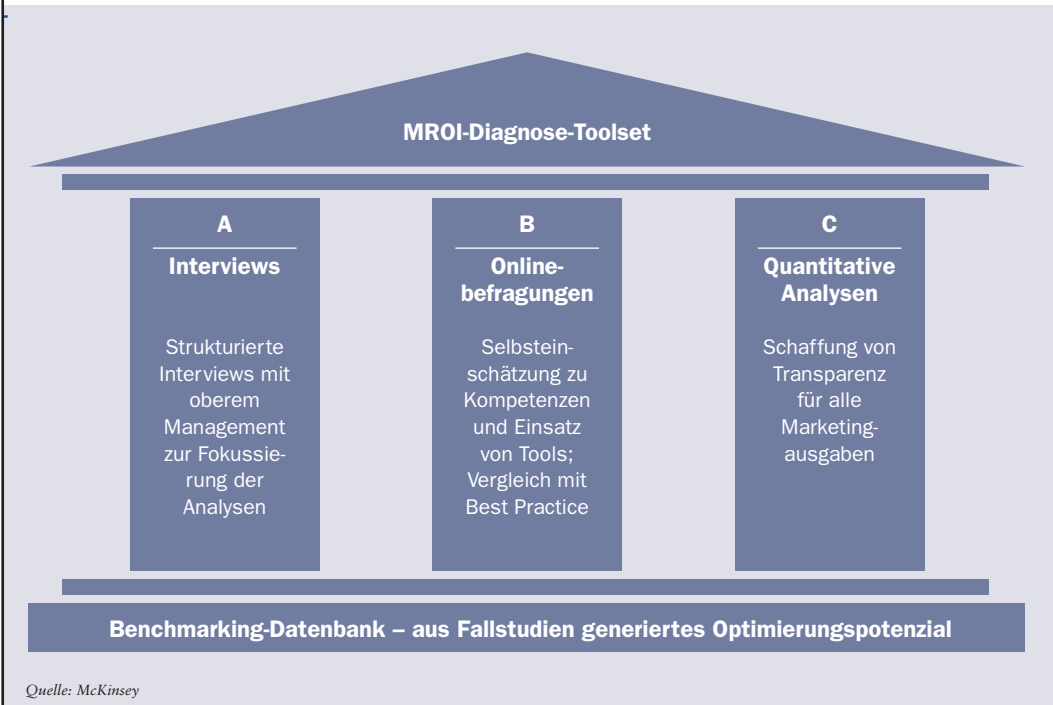
Ihre volle Wirkung entfalten diese Optimierungshebel jedoch erst mit den richtigen Analysewerkzeugen. Sie helfen, Problemzonen und Potenziale schon im Vorfeld zuverlässig auszumachen. Aus Interviews, Onlinebefragungen und quantitativen Erhebungen hat McKinsey ein Toolset entwickelt, das es Unternehmen ermöglicht, bis zu 20 Prozent ihres Marketingbudgets einzusparen oder die Umsätze bei konstanten Ausgaben um bis zu 10 Prozent zu erhöhen. Zusammen mit der Benchmarking-Datenbank von McKinsey können Unternehmen so innerhalb weniger Wochen ihre Marketingausgaben komplett durchleuchten und bewerten (*Grafik 3, Seite 58*).

Mit dem Toolset lassen sich sehr schnell bis zu 20 Prozent der Marketingausgaben sparen – ohne Wirkungsverlust.

Mit Blick auf die gegenwärtige Wirtschaftslage sollte sich die Diagnose vor allem auf drei Felder konzentrieren:

► *Austarieren der Budgethöhe:* Der Weg zur Ermittlung des optimalen Werbebudgets geht über drei Stationen: Zunächst wird die eigene

3 Der Werkzeugkasten zur Diagnose der Marketingausgaben



Wettbewerbsposition anhand der Analyse von Marktanteilen und Share of Voice bestimmt. Dann folgt die Bottom-up-Planung der Investitionen auf Basis der gesteckten Marketingziele. Drittens lohnt der Blick auf Erfahrungen in der eigenen Branche mit der Aufstockung oder Eindämmung von Werbeausgaben in Krisenzeiten. Mithilfe dieser drei Schritte lässt sich die richtige Budgethöhe relativ schnell und zuverlässig abschätzen.

► *Allokation der Werbeausgaben:* Was wächst, was schrumpft, was stagniert? Darauf sollten Marketingmanager bei den gegenwärtigen Marktverschiebungen besonders achten, wenn es um den Einsatz der verfügbaren Mittel geht. Werbekanäle und Regionen gilt es dabei ebenso kritisch zu überprüfen wie Produktgruppen, Marken und Kundensegmente.

► *Aufspüren ineffizienter Ausgaben:* Im letzten Schritt gilt es, alle Prozesse und Ausgaben zu durchleuchten, die das Unternehmen belasten, ohne positive Effekte zu erzeugen (Non-Working Spends). Hier lohnt ein Kosten-Benchmarking mit anderen Unternehmen der

Branche. Angesichts der neuen Situation am Werbemarkt sollten die Marketingverantwortlichen zudem auf Rabatte und Preisänderungen achten.

Best-Practice-Unternehmen zeigen: Wer mithilfe faktenbasierter Analysen und Tools sein gesamtes Marketing von der Budgetallokation bis hin zum Prozessmanagement systematisch steuert, kann die Effektivität seiner Maßnahmen um bis zu 20 Prozent steigern. Konsumgüterhersteller und Händler sollten diese Möglichkeit jetzt nutzen. Denn effizientes und effektives Marketing in der Krise bedeutet nicht nur kurzfristige Profitabilität. Es bietet zugleich eine Chance zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit für die Zukunft. **a**

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: thomas_meyer@mckinsey.com

Kernaussagen

- 1. Marketing ist in Zeiten des Abschwungs ein wichtiges Steuerungsinstrument, das Unternehmen hilft, gestärkt aus der Krise hervorzugehen.**
- 2. Durch systematische Diagnose und Optimierung des Mitteleinsatzes kann die Effektivität von Marketingausgaben um bis zu 20 Prozent gesteigert werden.**
- 3. Wer in der Krise planmäßig und gezielt in Marketingmaßnahmen investiert, gewinnt wertvolle Wettbewerbsvorteile für die Zukunft.**

autoren 



1



2



3

1 **Dr. Thomas Meyer** ist Senior Knowledge Expert für „Branding & Marketing Spend Effectiveness“ im Londoner Büro von McKinsey und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice.

2 **Dr. Jesko Perrey** ist Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Leiter der deutschen Marketing & Sales Practice sowie der europäischen Branding & Marketing Spend Effectiveness Group.

3 **Dr. Dennis Spillecke** ist Berater im Kölner Büro von McKinsey. Er ist Mitglied des europäischen Retail-Sektors sowie der Marketing & Sales Practice und Co-Leiter der Branding Service Line.