

In-Store-Marketing muss Chefsache sein ...

... fordert Erhard Schöwel, ehemaliger Europachef von Reckitt Benckiser. Schließlich ist das Trade-Budget der größte Kostenblock bei den meisten Konsumgüterherstellern. Es soll endlich systematisch gemanagt werden.

Auf die Krisenreflexe der Manager ist Verlass: Kosten runter, Produktion anpassen, Werbeetat zusammenstreichen – die gewohnten Reaktionen. Ein Budget bleibt meist von den Sparanstrengungen ausgenommen, es wächst sogar oft in Krisenzeiten, weil der Absatz schwächelt: Gemeint sind die Trade Spends.

Im Schnitt geben Konsumgüterhersteller inzwischen rund 30 Prozent vom Umsatz für das Trade-Budget aus, bei vielen ist es der größte Kostenblock. Doch während jede Investition in die Produktion ein ausgeklügeltes Genehmigungsverfahren mit detaillierter Renditeberechnung durchläuft und jede Marketingkampagne exakt den Return on Investment vorrechnen muss, reicht für manche Millionen-

tion am Ende die Rendite mehr, Genaueres weiß keiner. ROI-Kalkulation? Fehlanzeige. Gerade in der aktuellen Krise, in der Werbung oft durch Verkaufsförderung ersetzt wird, erfahren dies viele CEOs schmerzlich.

Rein reaktiv, kurzfristig gedacht, mit mehr als ungewissem Resultat – so freihändig wie im Verkauf wird in keinem anderen Bereich der Unternehmen über Investitionen entschieden. Dabei kommt es mehr denn je darauf an, sorgfältig zu überlegen und zu planen: Wenn, wie zu beobachten ist, Konsumgüterunternehmen im Gleichschritt ihre Trade-Budgets um 5 bis 7 Prozent pro Jahr erhöhen, wird die Gefahr immer größer, in der Rabatt- und Promotionschlacht unterzugehen.

Ausgerechnet der größte Kostenblock wird am wenigsten systematisch gemanagt.

investition in Promotion- oder Rabattaktionen ein Krisengespräch zwischen Vorstandschef und Verkaufsdirektor. Typischer Verlauf: Der Chef fragt, warum beim Großkunden X die Umsätze um 10 Prozent gefallen sind. Sein Verkaufsdirektor beklagt die selbstmörderische Preispolitik des Wettbewerbs und fordert ein Extrabudget, um gehalten zu können, andernfalls drohe die weitere Erosion der Umsätze. Der Chef gibt widerwillig die Mittel frei. Alle hoffen, dass die Investition

Deshalb wird es Zeit, das In-Store-Marketing genauso sorgfältig und systematisch anzugehen wie die übrigen Funktionen im Unternehmen. Das beginnt beim strategischen Management des Produktportfolios und geht über das Shelf-Management bis zum Preis- und Promotionmanagement. Systematisch ist zu beantworten, wie die Trade Spends die Marke stärken, wie sie den Umsatz steigern, wo Kürzungen nicht schaden und wo Steigerungen besonders viel Rendite bringen.

Warum fehlt es bislang an der Systematik? Meiner Meinung nach liegt das an zwei Faktoren: Einerseits fehlt den meisten Topmanagern die Erfahrung im und

die Affinität zum Verkauf. Die wenigsten haben in dem Bereich gearbeitet, Verkauf gilt nicht als sexy, das Vertreter-Image haftet hartnäckig. Andererseits kommen wenig Impulse von außen. Auch an den Universitäten rangiert das Thema am Rande, es gibt nur wenige Experten.

Was ist zu tun? Zunächst ist das Topmanagement gefordert. Es muss seine Fragen mit der gleichen Ernsthaftigkeit und Intensität an den Verkauf richten, wie an alle anderen Ressorts. Transparenz ist das erste Ziel: Wofür gibt das Unternehmen von seinem Trade-Budget wie viel mit welchem Resultat aus? Wie viel mehr Umsatz, wie viel Ertrag bringt eine Promotion beim Großkunden X, wenn die Preisreduktion 20 statt 10 Prozent beträgt? Welche Erfahrungen von Aktionen mit der italienischen Handelsgruppe *Esselunga* lassen sich auf die *Rewe* übertragen? Internationales Benchmarking ist ein Muss.

Am Ende steht ein faktenbasiertes Trade-Budget-Management integriert in die gesamte Marketingstrategie. Auf einen Blick muss sich ergründen lassen, bei welchem Händler ein Produkt nach welcher Maßnahme des Wettbewerbs wie viel Marktanteil verloren hat und auch wie viel eine eigene Promotion oder Preisreduktion wo gebracht hat. Erst dann lassen sich Verkaufsaktionen zielgerichtet planen.

Die zweite nötige Änderung betrifft die Organisation. Bislang arbeiten bei deut-



schen Konsumgüterherstellern Marketing und Verkauf weitgehend für sich. Wer aber Verkauf als In-Store-Marketing begreift, muss beide Ressorts zusammenbringen – bei der Planung, bei der Arbeit und am besten auch räumlich. Nur wenn die Key Accounter bei der Marketingplanung mitdiskutieren und die Produktmanager bei Sales-Plänen mitreden, lassen sich die Aktionen der beiden Ressorts eng vernetzen und wirkungsvoll bündeln.

In-Store-Marketing ist essenziell für wachsende Marktanteile und Umsätze von Marken. Ein signifikant besseres Trade-Budget-Management stellt für viele Markenartikler die größte Chance auf steigende Umsätze und ein höheres EBIT dar. Doch persönliches Engagement der Unternehmensführung ist dabei unabdingbar.

Wer sein Trade-Budget professionell managt, hat beste Chancen, Marktanteile und Umsatz zu steigern, schreibt Autor Erhard Schöwel.