

Marketing Insights

Von der Kunst zur Wissenschaft – Mit mehr Analytik zu höherem Marketing ROI (MROI)

www.kurtsalmon.com

Von der Kunst zur Wissenschaft – Mit mehr Analytik zu höherem Marketing ROI (MROI)

Marketingausgaben sind in Konsumgüterunternehmen die größte Kostenposition. Bei etablierten Marken kann der Anteil der Marketingkosten bis zu 35 % des Nettoumsatzes erreichen, bei Produkteinführungen beträgt er 50 % und mehr. Die wachsende Bedeutung neuer Medien, eine Informations sättigung der Konsumenten, zunehmender Wettbewerbsdruck und steigende Kosten reduzieren jedoch die Effizienz der Marketingausgaben. Dies erschwert die Entscheidung über ihren gewinnoptimierenden Einsatz. Mit Hilfe des Kurt Salmon-MROI-Exzellenzprogramms erzielen Unternehmen eine sofortige und nachhaltige Verbesserung ihrer Marketingrentabilität und eine Steigerung ihres Bruttogewinns um mindestens 5 Prozentpunkte.

Schwierige Rahmenbedingungen für Marketinginvestitionen

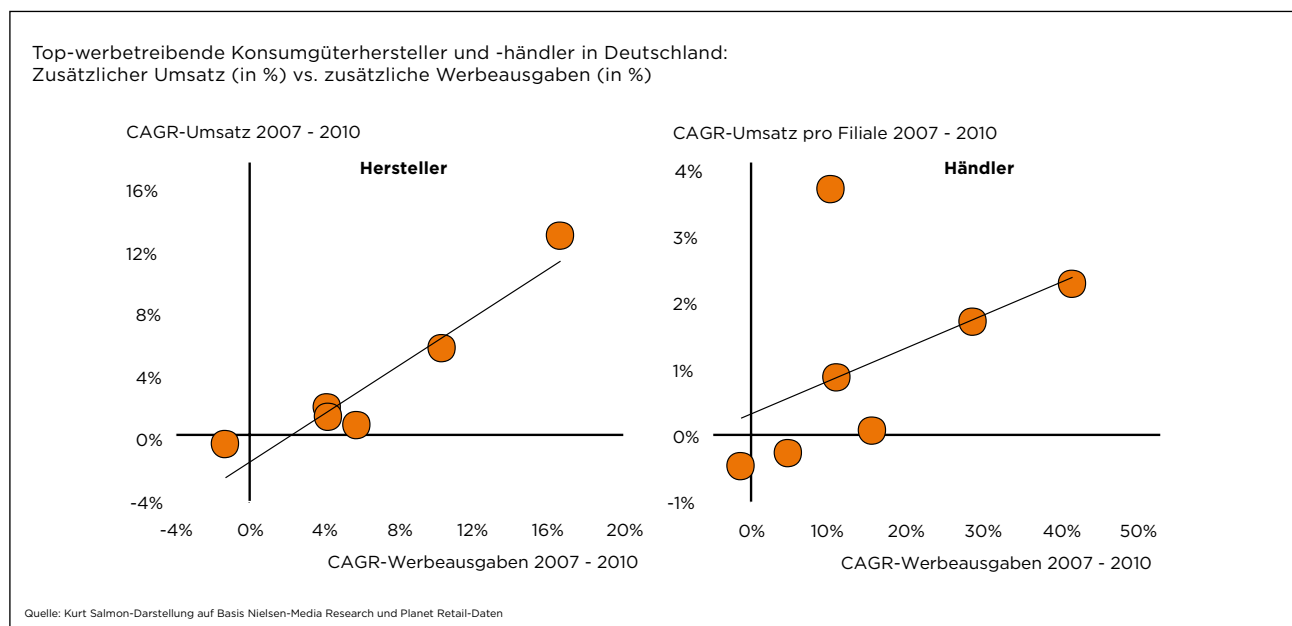
Marketing und Einkauf werden heute zunehmend mit Veränderungen im Medienkonsum und gleichzeitig steigenden Kosten für Werbemittel konfrontiert. Zur Aufrechterhaltung ihres Werbedrucks müssen Hersteller einen immer höheren Anteil ihres Umsatzes für Marketing aufwenden. So haben die Konsumgüterhersteller unter den Top 20 der werbetreibenden Unternehmen in Deutschland den Anteil ihrer Werbekosten am Umsatz zwischen 2007 und 2011 um 5 Prozentpunkte erhöht*. Außerdem führt

die steigende Relevanz neuer Medien zu kontinuierlichen Verschiebungen innerhalb der Werbebudgets und die Komponente Internet erschwert somit die Entscheidung über den optimalen Mediamix. Parallel stellt sich bei vielen Verbrauchern eine Informationsüberflutung ein, was vor allem in den klassischen Medien zu abnehmenden Effizienzen führt.

Auch am POS liefern sich Konsumgüterhersteller einen erbitterten Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Käufer. Aufsteller und Displays sowie Promotion- und Sampling-Aktionen sollen helfen, Neukunden zu gewinnen und die Loyalität der be-

Abbildung 1: Werbeeinflizienz 2007 - 2010

*Quelle: Kurt Salmon-Research auf Basis Nielsen-Mediadaten



stehenden Kunden zu steigern. Die Regalfläche ist jedoch hart umkämpft und die Stellflächen für Sonderplatzierungen begrenzt.

Diese Entwicklungen, gepaart mit steigenden Tausender-Kontakt-Preisen (TKP) und Materialpreis-inflation bei Papier und Pappe, fordern von Unternehmen eine genaue Analyse und einen gezielten Einsatz ihrer Marketingaufwendungen. Unter den Top-werbetreibenden Unternehmen in Deutschland mussten Hersteller für 1 % jährliche Umsatzsteigerung ihre Werbeausgaben um durchschnittlich 3 % pro Jahr erhöhen (Zeitraum 2007 - 2010). Für viele Unternehmen ist das nur zu Lasten der Marge möglich. Die meisten Händler mussten, um zusätzlichen Umsatz zu generieren, sogar noch stärker in Werbung investieren - mit unterschiedlichem Erfolg. Bei Unternehmen mit vergleichbaren Ausgabensteigerungen erreichten einige einen deutlich schwächeren Umsatzzuwachs (siehe Abbildung 1).

Status Quo

Marketing, Einkauf und Geschäftsführung müssen zunehmend ihre Ausgaben begründen. Während die Rentabilität von Marketingmaßnahmen früher als schwer messbar und unbekannt hingenommen wurde, wird heute vom Marketing wie von allen Teilen der Wertschöpfungskette kontinuierliches Profit Management erwartet. Dies stellt für viele Unternehmen eine Herausforderung dar. Marketinginvestitionen werden häufig noch experimentell getätigt und sind wenig faktenbasiert. Oft lässt sich nur schwer ermitteln, welcher Marketinganreiz letztendlich den Kauf ausgelöst hat. Es mangelt an einer geeigneten Methodik zur Berücksichtigung aller relevanten Einflussfaktoren und damit zur exakten Messung und Vorhersage des Marketing Return on Investment (MROI).

Unternehmen stehen deswegen vor den folgenden Fragestellungen:

- Wie steigere ich gezielt meinen MROI und löse gleichzeitig möglichst viele Käufe aus?
- Wie erreiche ich bestmöglich meine Zielgruppe

und mache die richtige Investitionsstrategie zu meinem Wettbewerbsvorteil?

- Welches sind die besten Methoden, Ansätze und Prozesse, um meinen MROI kontinuierlich zu verbessern und die Effektivität aller Aktionen nachzuhalten?
- Wie garantiere ich eine maximale Rentabilität in der Zusammenarbeit mit Lieferanten und Agenturen?

Unser MROI-Exzellenzprogramm unterstützt Sie bei der umfassenden Beantwortung dieser Fragen:

- Der ganzheitliche Ansatz berücksichtigt Ihre vollständigen Above the Line (ATL)- und Below the Line (BTL)-Marketingaktivitäten sowie alle relevanten Einflussfaktoren für die Umsatzmodellierung (z. B. Kannibalisierung und makroökonomische Faktoren)
- Sie verbessern Ihre Rentabilität ohne Risiken für Ihren Markenwert durch eine Kombination ausgereifter analytischer Methoden und fundierter, praxisbezogener Bewertung der Langzeiteffekte
- Sie steigern langfristig und nachhaltig Ihren MROI durch Handlungsempfehlungen für eine effektive Investitionsstrategie und Optimierungsansätze für Prozesse und Organisation
- Unsere Kurt Salmon-Benchmark-Datenbank erlaubt eine schnelle Analyse und Verbesserung Ihrer Lieferantenkonditionen

Das Ergebnis ist eine dauerhafte Verbesserung des Bruttogewinns durch:

- Die Implementierung von Prozessen und Methoden zur kontinuierlichen MROI-Optimierung auf allen Ebenen des Unternehmens führt zu langfristigen Rentabilitätsverbesserungen von mindestens 5 Prozentpunkten
- Sofortige Kosteneinsparungen von bis zu 15 % bzw. Umsatzsteigerungen von bis zu 10 % durch ein MROI-Audit
- Bis zu 20 % sofortige Kosteneinsparungen durch die Verbesserung Ihrer Einkaufskonditionen

Individuell an die Bedürfnisse jedes Unternehmens anpassbar, besteht das MROI-Exzellenzprogramm aus drei komplementären Modulen (siehe Abbildung 2).

Aktuelle Herausforderungen in den Unternehmen:

- Fehlen klar definierter und konsistenter Key Performance Indicators (KPIs) zur Messung und Planung der Marketingrentabilität in den verschiedenen Abteilungen
- Keine Unterstützung der kontinuierlichen MROI-Verbesserung aufgrund von Schwächen in der Organisationsstruktur, unklarer Verantwortlichkeiten und ineffizienter Zusammenarbeit zwischen Marketing und Einkauf bzw. externen Lieferanten
- Fehlende Marketing-Controlling-Prozesse und -Strukturen, sporadische ROI-Analyse und -Kontrolle von Marketingausgaben, unzureichende Kommunikation von Ergebnissen

1. Modul: Kontinuierliche Verbesserung des MROI durch die strategische Ausrichtung der Prozesse und Organisation

Innerhalb von ca. acht Wochen werden die Funktionen Marketing, Controlling und Einkauf im Hinblick auf eine kontinuierliche MROI-Steigerung optimiert. Dies umfasst alle relevanten Prozesse, die Organisation sowie die interdisziplinäre Zusammenarbeit dieser Funktionen.

1.1. Optimierung der Marketing-Controlling-Prozesse

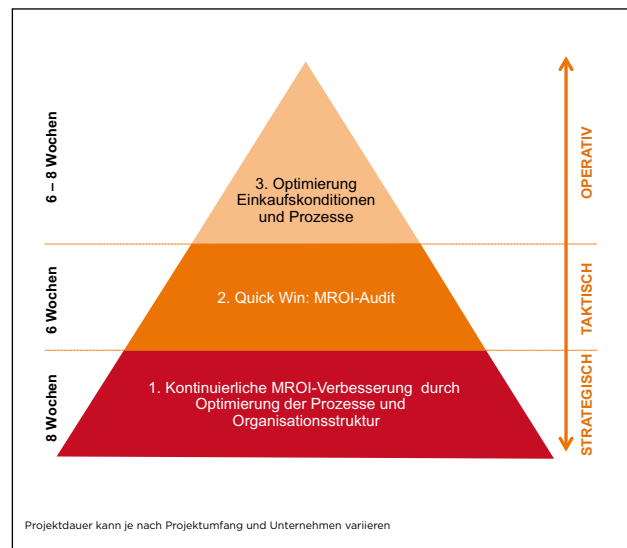
In einer ersten Phase werden existierende Prozesse analysiert und Empfehlungen anhand von Best Practise-Lösungen zur Kontrolle und Verbesserung Ihrer Marketingrentabilität entwickelt. Dies betrifft in erster Linie die Abteilungen Marketing und Controlling sowie den Einkauf. Ihr Unternehmen wird dadurch in die Lage versetzt, Analysen schneller durchzuführen und alle relevanten KPIs (z. B. durchschnittlicher und marginaler ROI) darstellen und interpretieren zu können. Die Kontrolle der Marketingeffizienz und damit verbundene Anpassungen von Budgets werden zu einem standardisierten, alle beteiligten Abteilungen umfassenden Prozess.

Diese effektiven Strukturen und Abläufe bestehen bisher nur in wenigen Unternehmen. Nur jeder zweite Markenartikelbetreiber betreibt heute überhaupt ein professionelles Marketing-Controlling. Oftmals werden Daten sporadisch oder anlässlich von Meetings ereignisgetrieben aufbereitet. Viele erfolgskritische Analysen (z. B. Regressionsanalysen, Promotion- und Media-Sensitivitätsanalysen) finden in den meisten Unternehmen nicht statt. Da Analysen nicht standardisiert und automatisiert oder Verantwortlichkeiten unklar sind, kommt es oft zu Mehrarbeit. Die Dokumentation von Erkenntnissen erfolgt oft ausschließlich im Marketing, wodurch Wissen verloren geht. Dadurch werden gleiche oder ähnliche ineffiziente Investitionen häufig mehrmals getätigt. Zusätzlich sind in internationalen Unternehmen die Verantwortlichkeiten zwischen der Zentrale und den Ländern oft nicht klar geregelt und der Austausch unter den Ländern ist wenig effizient. Mangelnder Informationsaustausch führt dann zu unprofitabel eingesetztem Budget oder verpassten Umsatzchancen.

1.2. Neuausrichtung von Verantwortlichkeiten

Unternehmen, die das Controlling stärker mit in die Aktivitäten des Marketing einbeziehen, realisieren erhebliche ungenutzte Potenziale. Dabei gehen beide Abteilungen eine Partnerschaft ein, bei der das Marketing-Controlling die rentabilitäts-

Abbildung 2: Module des Kurt Salmon-MROI-Exzellenzprogramms und typische Projektdauer



bezogene Sichtweise einnimmt (siehe Abbildung 3). Es untermauert seine klassische Steuerungsfunktion mit einer kontinuierlichen Analyse des durchschnittlichen und marginalen ROI. Die Profitabilität verschiedener Marketinginvestitionen wird innerhalb einer Produktgruppe sowie übergeordnet ausgewertet und das Marketing mit faktenbasierten Empfehlungen unterstützt. Ziel beider Abteilungen ist es, gemeinsam das Marketingbudget am profitabelsten einzusetzen. Das Marketing verfolgt zusätzlich Marktanteilsziele und stützt seine Investitionsentscheidungen mit Konsumenten- und Marktwissen.

Die optimale Balance aus Analytik und Kreativität wird so zum Erfolgshebel. Wichtig ist dabei, dass sich beide Abteilungen mit den richtigen Profilen und Erfahrungen ergänzen. Produktmanager haben z. B. häufig weniger Erfahrungen mit wissenschaftlichen und mathematischen Methoden. Umgekehrt mangelt es dem Controlling oft an Markt- und Konsumentenwissen, um Umsatzentwicklungen vollständig zu bewerten. Gemeinsam komplementieren sich beide Abteilungen und können so die richtigen Entscheidungen treffen.

1.3. Implementierung von Best Practise-Analytik

Der Kurt Salmon-Ansatz ist individuell auf Marken und Produkte zugeschnitten und berücksichtigt alle wichtigen Faktoren bei der Umsatzmodellierung zukünftiger Ausgaben (z. B. Ausgaben der Wettbewerber, Produkt-Messung und Innovationsgrad der beworbenen Produkte). Es können automatisiert und zeitsparend Umsatzprognosen erstellt und „what if“-Szenarien mit Hilfe eines MROI-Cockpits simuliert werden. Bis hin zum optimalen GRP (Gross

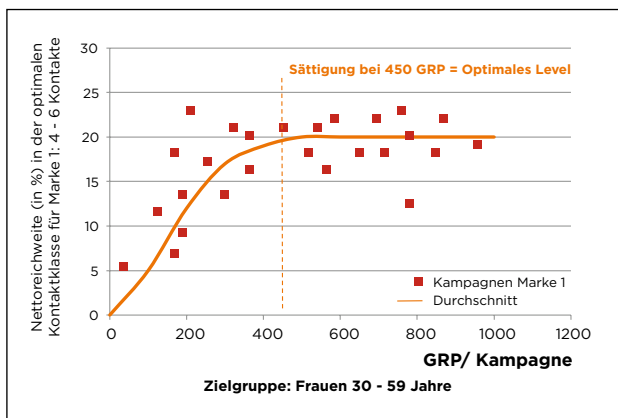
Abbildung 3: Partnerschaftliche Zusammenarbeit von Marketing und Marketing-Controlling zur Steigerung des MROI



Rating Point) Level oder der optimalen TV-Spot-Länge können detaillierte Aussagen getroffen werden (siehe Abbildung 4). Entscheidern werden die richtigen KPIs klar aufbereitet an die Hand gegeben.

Eine Analyse sowohl von Rentabilitätskennzahlen als auch von Marktanteilszielen ist dabei erfolgskritisch. Ausgaben werden auf übergeordneter Ebene und nicht innerhalb bestimmter „Budgettöpfe“ ausgewertet. Alle relevanten Einflussfaktoren werden berücksichtigt, damit Sie fundierte Budgetentscheidungen treffen können. Zusätzlich ermöglichen standardisierte Analysetools und Prozesse Zeitersparnisse für Marketing- und Controlling-Abteilungen.

Abbildung 4: Beispiel aus dem MROI-Cockpit - Ermittlung des optimalen GRP Levels



Marketingabteilungen werden heute häufig nur anhand von Marktanteilen gemessen. Führt beispielsweise eine On-Pack-Aktion mit TV-Unterstützung zu Marktanteilssteigerungen, so gilt sie oft als erfolgreich. Dabei werden Rentabilitätskennzahlen sowie externe Einflussfaktoren auf den Umsatz meistens außer Acht gelassen. Oftmals hat das Marketing auch keinen Zugang zu allen Kostenpositionen, die die Profitabilität der Aktion beeinflussen, wie z. B. Werbekostenzuschüsse, die von Seiten des Vertriebs gezahlt wurden. Hinzu kommt, dass Ausgaben oft innerhalb der einzelnen Budgets (z. B. Media, POS, Couponing) betrachtet werden, anstatt den ganzheitlichen Mix zu bewerten. Diskussionen wie „Wäre das Budget für die nächste Print-Kampagne nicht besser in Boden-Displays investiert?“ werden in vielen Unternehmen noch nicht geführt.

2. Modul: ROI-Optimierung durch Marketing-Audit und sofortige Verbesserung des Maßnahmenmix

Während TV-Spots früher häufig starke Umsatzsteigerungen erzielten, ist das heute seltener der Fall. Gleichzeitig wird es für Hersteller und Händler zunehmend schwerer und teurer gute Sendeplätze zu belegen, um Produkte im passenden Umfeld zu platzieren.

Der TKP für einen 30-Sekünder stieg beispielsweise in den letzten 6 Jahren durchschnittlich um 4 % pro Jahr*. Hinzu kommt eine zunehmende Diversifikation der Investitions- und Kombinationsmöglichkeiten. Bestanden Kampagnen einst aus TV, Print und Outdoor, so sind Online-Kampagnen, Social Media, Viral und Mobile Marketing heute nur ein Teil der Möglichkeiten, durch die Konsumenten in ihrer Kaufentscheidung beeinflusst werden können.

Mit Hilfe einer sechswöchigen Kurzanalyse zur Optimierung Ihres MROI ist es dennoch möglich in diesem herausfordernden Umfeld kurzfristig Umsatzpotenziale zu realisieren und/ oder Kosten zu senken.

Über den klassischen Media-Audit hinaus wird die Gesamtheit aller BTL- und ATL-Aktivitäten analysiert (siehe Abbildung 5). Von der Marke oder dem Produkt ausgehend kann die optimale Höhe des Share of Voice definiert und mit dem richtigen Kommunikations-, POS- und Promotion-Mix das Ergebnis von Marketinginvestitionen maximiert werden. Basierend auf historischen Daten werden Umsatzprognosen modelliert und anhand von Regressionsanalysen der Umsatzbeitrag jeder einzelnen Marketingaktivität ermittelt. Mittels Vergangenheitsdaten und Expertenwissen lassen sich zukünftige Entwicklungen extrapolieren. Die Investitionen müssen aber nicht zwangsläufig bereits in der Vergangenheit getätigt worden sein. Durch Markt- und Mediadata lassen sich auch neue Kommunikationsstrategien bewerten, die bisher noch nicht getestet wurden.

Anschließend werden der durchschnittliche und der marginale ROI ermittelt. Dadurch können Aussagen darüber getroffen werden, bei welchen Produkten und Aktionen Budget am profitabelsten

*Quelle: AGF/ GfK Fernsehforschung

Abbildung 5: Umfang des MROI-Exzellenzprogramms

Das MROI-Exzellenzprogramm analysiert folgende BTL- und ATL-Aktivitäten:

- TV, Print, Radio, OoH
(kann die genauere Betrachtung von Ausprägungen wie GRP Level, Spot-Länge, StiWa, DayPart, Sampling, Testimonials etc. beinhalten)
- Online (Display, Paid und Organic Search, Newsletter, Social Media), Mobile Media, Website-Optimierung
- Virale und Word of Mouth-Kampagnen, Product Placement und Sponsoring
- PR
- Pricing, Promotion, Couponing
- POS (Displays), Sampling, Flyer
- Listungen und Regalfläche

investiert werden kann. Ist für ein Produkt beispielsweise Kommunikation in verschiedenen Medien geplant und weisen diese sehr unterschiedliche marginale ROIs auf, kann zusätzlicher Umsatz generiert werden, indem das Budget neu verteilt wird (siehe Abbildung 6). Das Ergebnis sind Effektivitäts- und/ oder Effizienzsteigerungen durch

- Umsatzsteigerungen anhand eines optimierten Investitionsmix und/ oder
- Kosteneinsparungen bei gleichbleibenden Umsatzzielen

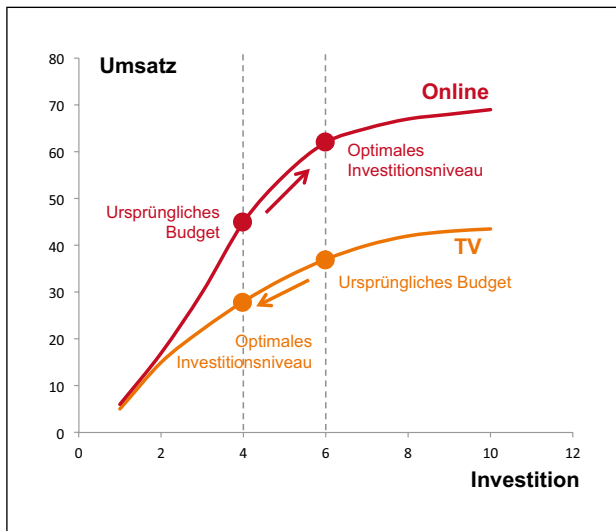
Berücksichtigt werden dabei alle internen und externen Einflüsse auf den Umsatz, wie z. B.:

- Produkt-Message und Innovationsgrad des beworbenen Produktes
- Kannibalisierung, Halo-Effekte und Ausgaben der Wettbewerber
- Wetter und makroökonomische Einflüsse
- Saisonalität von Produkten und Medienkonsum

Die Empfehlungen helfen Ihnen nicht nur bei der Entscheidung über die richtigen Medien, Formate, die optimale Intensität und den richtigen Zeitpunkt der Investitionen, sie zeigen Ihnen auch die ideale Kombination der eingesetzten Mittel auf. Eine TV-Kampagne bei der Konsumenten die Produkte online nicht wiederfinden können, ist oft deutlich weniger effektiv. Ein Newsletter ohne die Verbindung zur entsprechenden Promotion im Handel, die den finalen Kaufanreiz auslöst, kann ineffizient investiertes Budget sein.

Das MROI-Exzellenzprogramm ermöglicht es faktenbasiert Entscheidungen zu treffen und liefert unterstützende Argumente. Gleichzeitig wird für eine fundierte Bewertung von Langzeiteffekten auch der Einfluss auf Markenimage und -wert in die Entscheidung mit einbezogen.

Abbildung 6: Analysebeispiel aus dem Kurt Salmon-MROI-Exzellenzprogramm



3. Modul: Kosteneinsparungen durch die Verbesserung von Einkaufskonditionen und -prozessen

Bei vielen Konsumgüterherstellern können im Marketingeinkauf erhebliche Konditionenverbesserungen realisiert werden. Hier wird häufig mehr Budget verbraucht als notwendig – Budget, das effektiver in zusätzliche Maßnahmen und damit zusätzlichen Umsatz fließen könnte.

Das MROI-Exzellenzprogramm bietet folgende Lösungsansätze:

- Optimierung der Einkaufsprozesse
- Optimierung der Einkaufsorganisation
- Analyse und Benchmarking von Lieferantenpreisen, -konditionen und -dienstleistungen
- Unterstützung bei der Lieferantenauswahl und Verhandlungen

Durch ein effektives Lieferantenmanagement lassen sich bereits nach einer Projektdauer von sechs bis acht Wochen nachhaltige Konditionenverbesserungen für Werbemittel sowie für Agentur- und Medialeistungen identifizieren.

Besonders in internationalen Unternehmen werden die meisten Einkäufe dezentral getätigt. Dabei lassen sich Rahmenverträge für Agenturen und Werbemittel oft auf zentraler Ebene realisieren. Hierzu ist jedoch ein frühzeitiger Planungsprozess erforderlich, der es dem Einkauf ermöglicht rechtzeitig die entsprechenden Verträge abzuschließen und zentral die Planung der verschiedenen Länder zu bündeln und Konditionen zu verhandeln.

Lieferanten und Agenturen können außerdem meist stärker mit in die Verantwortung genommen werden. Ihre Ziele sollten mit den Umsatz- und Rentabilitätszielen Ihres Unternehmens übereinstimmen. Besonders Mediaagenturen erreichen dadurch häufig deutliche Effizienzsteigerungen ihrer Einkäufe.

Zusätzlich sollten Lieferantenleistungen regelmäßig mittels einer Scorecard bewertet werden, um Verbesserungsmaßnahmen kurzfristig einzuleiten. Eine kontinuierliche Optimierung der Marketingrentabilität sollte nicht nur im Mittelpunkt Ihrer internen Prozesse stehen, sondern auch aktiver Bestandteil Ihrer Lieferantenbeziehungen sein.

Nachgewiesene Erfolge

Mit unserer Expertise unterstützen wir Sie gerne dabei, Ihr Marketingbudget effizienter einzusetzen und Ihre Rentabilität zu steigern.

In Projekten mit weltweit führenden Konsumgüterunternehmen konnten wir in der Vergangenheit bereits erhebliche Kosteneinsparungen und Umsatzsteigerungen erzielen. Unsere Kunden profitieren dabei von raschen und realisierbaren Ergebnissen. Sprechen Sie mit uns und überzeugen Sie sich selbst!

KURT SALMON-FALLSTUDIE

Globaler FMCG-Hersteller

20 % Kosteneinsparungen p. a. im Einkauf auf globaler Ebene

Anforderungen

Optimierung der Werbemittelaufkäufe durch die Schaffung einer neuen internationalen Einkaufsstrategie und -organisation. Ziel des Projektes war dabei sowohl die Unterstützung bei der langfristigen Optimierung des Markenimages als auch die Verbesserung der finanziellen und operativen KPIs.

Resultate:

- Reduzierung der globalen Einkaufskosten um 20 % netto – nach Mehrkosten für eine langfristige Markenentwicklung – bei gleichzeitig konstanten Umsätzen
- Implementierung einer internationalen und zentralen Einkaufsorganisation
- Erfolgreiche Einbindung des Einkaufs in die Marketingaktivitäten

Kurt Salmon Germany GmbH

Königsallee 11

40212 Düsseldorf

T: +49 (0)211 7595 0 F: +49 (0)211 7595 111

infodus@kurtsalmon.com

www.kurtsalmon.com

Die Autoren:

Franco Anselmi

Partner, Kurt Salmon Germany

franco.anselmi@kurtsalmon.com

Vera Bornemann

Senior Consultant

vera.bornemann@kurtsalmon.com

Verantwortlich:

Dorothea Ern-Stockum

Geschäftsführerin, Kurt Salmon Germany

dorothea.ern@kurtsalmon.com

UNSERE SERVICES

Strategie und Transaktion

- Markenstrategie und Consumer Insights
- Vertriebs-/ Formatstrategie
- Expansion und Internationalisierung
- Commercial Due Diligence und Post-Akquisition Integration
- Turnaround und Restrukturierung

Operations

- Merchandising und Planung
- Produktentwicklung und Sourcing
- Filialprozesse
- Supply Chain und Logistik
- Informationstechnologie

Kurt Salmon, entstanden durch den Zusammenschluss von Kurt Salmon Associates und Ineum Consulting, gehört zu den führenden Unternehmensberatungen mit mehr als 1600 Beratern weltweit.

Kurt Salmon ist Branchenspezialist und in Deutschland fokussiert auf Handel und Konsumgüter. Als bevorzugter Partner von Branchenführern erzielt Kurt Salmon durch seine einzigartige Spezialisierung und seine Exzellenz bei der Umsetzung messbare Ergebnisse für seine Kunden. Kurt Salmon ist mit 24 Büros in 15 Ländern auf fünf Kontinenten präsent.