

Die RCQ-Formel – Marketing effizient managen



Die Zahl der Werbekanäle steigt rasant, Konsumenten werden zunehmend immun gegen kommerzielle Reize. Zugleich schickt das Internet sich an, den klassischen Medien den Rang abzulaufen. Höchste Zeit für Marketingmanager, ihren Mediamix neu zu ordnen und das verfügbare Budget ebenso effektiv wie effizient einzusetzen. Ein neuer Systemansatz von McKinsey hilft, Werbemedien gezielt auszuwählen und so die Rendite von Marketinginvestitionen nachhaltig zu steigern.

Marketing im Multimedia-Zeitalter ist ein kompliziertes Geschäft. Der rasante Wandel der Medienlandschaft stellt Werbetreibende vor immer komplexere Herausforderungen. Konnten deutsche TV-Haushalte 1988 noch weniger als zehn Fernsehkanäle empfangen, sind es heute bereits über 300, die Zahl der Radiostationen vervierfachte sich auf mehr als 330 – Tendenz steigend. Besonders hohe Wachstumsraten verzeichnen die Online-Medien. Schon zu Beginn des kommenden Jahrzehnts, so eine McKinsey-Umfrage unter Marketingmanagern weltweit, werden zwei Drittel aller Konsumenten ihre Informationen aus dem Netz ziehen, jeder Dritte wird online Käufe tätigen.

Paradiesische Verhältnisse für Werbetreibende, so scheint es. Doch die mediale Inflation hat ihren Preis: 1300 kommerziellen Reizen ist der Durchschnittsverbraucher pro Tag ausgesetzt – vor 30 Jahren waren es gerade einmal 170. Und der Kampf um die Konsumentengunst kennt nicht nur Sieger: Während das Internet boomt, nimmt die Wirkung klassischer Kanäle spürbar ab. Bis 2010, so prognostiziert McKinsey in einer US-Analyse, werden TV-Spots zwei Drittel der Effektivität eingebüßt haben, die sie noch im Jahr 1990 besaßen.

Werbtreibende unter Druck

Angesichts dieser Entwicklungen wächst der Handlungsdruck auf die Marketingmanager: Trägt der derzeitige Mediamix den Trends überhaupt noch Rechnung? Ist das Budget zwischen klassischer und digitaler Werbung optimal verteilt? Kommen die Werbemaßnahmen ebenso effektiv wie effizient an – zur rechten Zeit im richtigen Medium bei der richtigen Zielgruppe und dies auch noch zu vertretbaren Kosten? Diese Kernfragen gilt es, schlüssig zu beantworten, wenn auch in Zukunft ein angemessener Return on Investment (RoI) im Marketing erzielt werden soll.

Gerade damit aber tun sich viele Unternehmen schwer. Beim Versuch, den Einsatz ihrer Marketingmittel zu optimieren, sehen sie sich mit einem Bündel von Problemen konfrontiert, die eine solide Analyse häufig unmöglich machen: unvollständige Daten über den Erfolg von Werbeaktivitäten, uneinheitliche Kenngrößen, mangelnde Transparenz bei den Messverfahren. Hinzu kommt: Marketingaktivitäten zielen meist auf mehrere Effekte zugleich ab, etwa Absatzsteigerung einerseits, Markenbindung andererseits. Doch fehlt es vielfach an Messinstrumenten, die beide Aspekte gleichermaßen berücksichtigen.

Dass es dennoch gelingen kann, diese Herausforderungen zu meistern und den Werbeertrag spürbar zu verbessern, zeigt das Beispiel eines großen Serviceunternehmens der Reise-Industrie: Trotz reduzierten Ge-

sambudgets konnte dort der Mediamix so optimiert werden, dass die qualifizierte Reichweite aller Aktivitäten, d.h. die Effizienz der Werbekontakte in der relevanten Zielgruppe, landesweit um 20 Prozent stieg. Geholfen hat dem Unternehmen ein neuer methodischer Ansatz, der Reichweite, Kosten und Qualität von Marketingmaßnahmen systematisch erfasst, alle entscheidungsrelevanten Daten transparent macht und so eine sichere Medienauswahl ermöglicht.

Der Weg zum optimalen Mediamix

RCQ, benannt nach seinen Komponenten Reach, Cost und Quality, wurde von McKinsey entwickelt und bereits in zahlreichen Klientenunternehmen erfolgreich eingeführt. Ziel des Ansatzes ist es, Werbeaktivitäten zum einen effektiver, zum anderen effizienter zu gestalten. Mit anderen Worten: Mithilfe von RCQ lässt sich entweder bei gleichem finanziellen Aufwand die



DR. JESKO PERREY,
Principal bei McKinsey & Company und Leiter der deutschen Marketing & Sales Practice sowie der europäischen „Branding & Marketing Spend Effectiveness“-Gruppe.



DR. TJARK FREUNDT,
Associate Principal bei McKinsey & Company und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice.

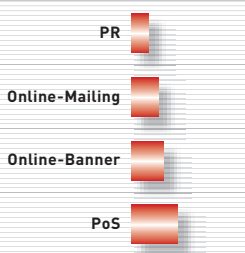


DR. THOMAS BAUER,
Engagement Manager bei McKinsey & Company und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice.

REACH – COST – QUALITY: DIE KERNKRITERIEN DER MEDIENAUSWAHL

Kosten pro qualifizierte Reichweite

VOLL AUSSCHÖPFEN



Reichweite

Konsumenten in der Zielgruppe, die tatsächlich Kontakt mit Botschaft hatten

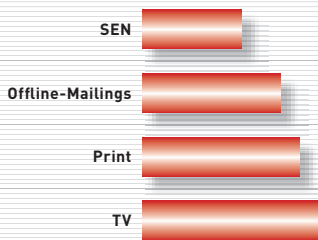
Kosten

Die vollen Kosten, um den Konsumenten zu erreichen (inkl. Schalt-, Produktions- und Agenturkosten)

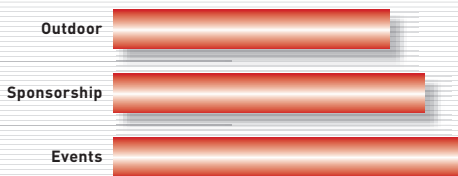
Qualität

Die Wirkung auf den Konsumenten hinsichtlich Einstellung (Markenpflege) und Verhalten (Produktabsatz)

SELEKTIV VERWENDEN



AUF MINIMUM REDUZIEREN, OPTIMIEREN



Quelle: McKinsey.

qualifizierte Reichweite steigern (Erhöhung der Effektivität) oder aber eine Kostensenkung herbeiführen, ohne die Werbewirkung zu schmälern (Erhöhung der Effizienz). Beides wird erreicht durch die systematische Auswahl geeigneter Werbemedien anhand der Kernkriterien Reichweite, Kosten und Qualität.

Reichweite:

Bei der Reichweitenmessung geht es darum, die tatsächlich erreichten Personen in den relevanten Zielgruppen zu erfassen. Je nach Fokus des Unternehmens-

marketings können dies Teenager, solvente Senioren oder auch technikaffine Männer unter 30 sein. Ziel ist es in jedem Fall, die für die Kampagne interessanten Konsumentengruppen exakt zu destillieren und Streuverluste aufzudecken, wie sie vor allem in TV- und Radiowerbung auftreten. Hier helfen Daten von Media-Agenturen und hauseigene Erhebungen, etwa zu Direktmarketingaktionen. Oftmals lohnen sich auch Marktforschungen zum Medienverhalten der relevanten Zielgruppe. So nutzen Menschen, die an Telekommunikation interessiert sind, TV- und Radiowerbung als Informationsquelle zu 15 Prozent stärker als jene, die daran kein Interesse zeigen. Beim Internet beträgt diese Quote sogar 66 Prozent. Aus diesen und weiteren Studienerkenntnissen hat McKinsey für verschiedene Medien Ansätze zur zielgruppenspezifischen Reichweitenmessung entwickelt.

Kosten:

Bei der Erfassung der Kosten, die durch den Einsatz eines Marketinginstruments entstehen, kommt es vor allem auf Vollständigkeit an. Wurden sämtliche Positionen, von den Agenturhonoraren bis hin zu Produktions- und Schaltkosten, tatsächlich berücksichtigt? Hier hilft eine Bestandsaufnahme der Werbeaktivitäten aus der jüngeren Vergangenheit. Liegen keine ausreichenden internen Daten vor, können die Kosten eines Marketinginstruments auch auf Basis von Tausend-Kontakt-Preisen abgeschätzt werden.

Qualität:

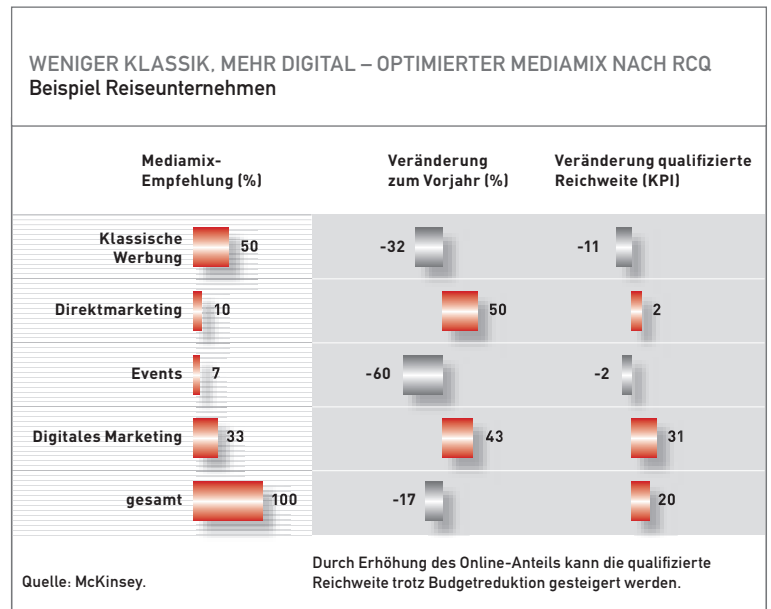
Über das Kriterium der Kontaktqualität lässt sich die Wirkung einer Werbemaßnahme auf den Konsumenten ermitteln. Wegen der unterschiedlichen Marketingziele, die mit einer Kampagne zumeist verfolgt werden, stellt die Qualitätsmessung zweifellos die größte Herausforderung dar. So soll eine Werbung beispielsweise den Abverkauf fördern, die Vorteile eines Produkts transportieren und dazu noch der Markenpflege dienen. Doch nur selten löst ein Werbemedium alle drei

Ziele gleichzeitig ein: Während von einer Online-Kampagne, die direkt zum virtuellen Shop leitet, eine hohe Absatzwirkung zu erwarten ist, kann eine Printanzeige vor allem rationale Kaufargumente vermitteln, der TV-Spot wiederum eine starke Emotionalität und damit Markenbindung erzeugen. Um herauszufinden, welche Werbewirkung in den einzelnen Mediengattungen erzielt wird, empfiehlt sich die Aufbereitung aller verfügbaren Daten aus Konsumentenbeobachtungen zu Mediennutzung und Werbeverhalten. McKinsey hat eine Reihe von Messmethoden entwickelt, mit denen sich die Kontaktqualitäten von On- und Offline-Instrumenten untereinander vergleichen lassen.

Allround-Tool für die Werbeplanung

Clou des RCQ-Verfahrens ist die Ermittlung der Kosten einer qualifizierten Reichweite über die Verknüpfung der drei Komponenten Reichweite, Kosten und Kontaktqualität. Auf diese Weise wird eine einheitliche Währung geschaffen, die einen direkten Vergleich unterschiedlichster Marketinginstrumente zulässt – von der Bannerwerbung über den Fernsehspot bis zur PR-Aktion. Bewährt hat sich RCQ vor allem in drei Anwendungsbereichen zur Verbesserung des Marketing-RoI: 1. beim internen Benchmarking von Werbeaktivitäten zur Steigerung der Effizienz, 2. bei der Auswahl geeigneter Medien zur Steigerung der Effektivität einzelner Kampagnen und 3. bei der Optimierung des gesamten Mediamix.

Mehr Effizienz durch Benchmarking: Datentransparenz ist der erste Schritt zum Aufspüren von Kostenfressern. Um Transparenz zu schaffen, empfiehlt sich ein internes Benchmarking der Werbeaktivitäten aus den letzten ein bis zwei Jahren. Gerade durch die Offenlegung der jeweiligen Kosten pro Reichweite können ungeahnte Effizienzpotenziale aufgedeckt werden.



So fand etwa ein Konsumgüterhersteller beim Vergleich seiner Bannerwerbungen im Internet heraus, dass die Kosten pro erreichtem Konsumenten zwischen vier Cent und 1,45 Euro lagen. Da die Banner keine Bestellmöglichkeit zuließen – etwa durch einen Link zu einem Online-Shop –, ließ sich die Spanne nicht einmal durch höhere Absatzwirkungen rechtfertigen. Also stornierte das Unternehmen die teuren Bannerschaltungen und konnte so seine Finanzaufwendungen für diesen Werbekanal um 60 Prozent senken – ohne Verluste in der qualifizierten Reichweite hinnehmen zu müssen.

Höhere Effektivität durch Medienvergleich: Liegen für jedes genutzte Werbemedium Daten zu den Kosten pro qualifizierter Reichweite vor, lässt sich daraus ein Medien-Ranking erstellen, das wertvolle Auskünfte über die Effektivität einzelner Marketingaktivitäten gibt. So kann eine Online-Kampagne, wie in Grafik links illustriert, eine bestimmte Zielgruppe unter Umständen sehr viel kostengünstiger erreichen als beispielsweise eine Printanzeige.

Bessere Marketingrendite durch optimierten Mediamix: In Zeiten, wo Marketingaktivitäten zunehmend am Wertbeitrag gemessen werden, den sie im Unternehmen leisten, kommen auch Gesamtkonzepte auf den Prüfstand. Über RCQ lässt sich feststellen, ob der

bestehende Mediamix den Ertragserwartungen entspricht. Dazu werden die Erkenntnisse zu Reichweite, Kosten und Kontaktqualität der einzelnen Werbemaßnahmen mit den übergeordneten Marketingzielen kombiniert. Eine solche Gesamtbestandsaufnahme führt mitunter zu deutlichen Budgetverschiebungen. Im Fall des erwähnten Reiseunternehmens etwa könnte die Option sein, den Schwerpunkt der Werbeaktivitäten weg von den klassischen Medien hin zum Internet zu verlagern und auf diese Weise den gesamten Mitteleinsatz zu effektivieren.

Gerade hinsichtlich der geringeren Einsatzkosten und der leichteren Messbarkeit von Werbeerfolgen dürfte sich die Stärkung der Online-Aktivitäten auf Dauer auszahlen. Unternehmen wie Nokia, Microsoft oder Audi sind von den Vorteilen der neuen Medien schon länger überzeugt: Sie gehörten zu den Ersten, die Online-Kampagnen einen prominenteren Platz in ihrem Mediamix einräumten.

Effizienzsteigerungen bis zu 30 Prozent

Unternehmen unterschiedlichster Branchen, von Automobilproduzenten bis zu Konsumgüterherstellern

und Mobilfunkanbietern, wenden mittlerweile erfolgreich RCQ zur Mediamix-Optimierung an. Die Effizienz- und Effektivitätspotenziale, die sie dabei aufdecken, bewegen sich über das Gesamtbudget betrachtet in Größenordnungen zwischen zehn und 30 Prozent. Ein gutes Polster, um die Rendite von Marketinginvestitionen sichtbar und nachhaltig zu steigern – auch und gerade in einer dynamisch wachsenden Medienwelt.

von Dr. Thomas Bauer, Dr. Tjark Freundt, Dr. Jesko Perrey

DIE 10 ERFOLGSFAKTOREN DES RCQ-VERFAHRENS

1. Einheitliche Währung: Bildung der Messgröße „Kosten pro qualifizierte Reichweite“, anhand derer die Effektivität und Effizienz von Marketinginstrumenten gemessen und verglichen werden kann.
2. Medienübergreifender Ansatz: Berücksichtigung aller Marketinginstrumente, von TV- und Printkampagnen über Direktmarketing und Events bis zu Online- und PR-Aktivitäten.
3. Integration qualitativer und quantitativer Faktoren: Einbeziehung und Gewichtung sämtlicher Datenquellen, von der Webtracking-Auswertung bis zu Expertenschätzungen.
4. Brückenschlag zwischen On- und Offline: Vergleich klassischer und digitaler Marketingaktivitäten und Optimierung ihrer Anteile im Marketingbudget.
5. Zielgruppenfokus: Differenzierung nach relevanten Konsumentengruppen.
6. Verbindung von Marketingzielen: Berücksichtigung unterschiedlicher Werbeabsichten, von der kurzfristigen Absatzsteigerung bis zum dauerhaften Markenaufbau.
7. Datentransparenz: Vollständige Offenlegung von Reichweiten, Kosten und Kontaktqualität aller Marketinginstrumente.
8. Entscheidungsfreiheit: Kein Diktat, sondern faktenbasierte Moderation des Entscheidungsprozesses.
9. Vermeidung von Blackbox-Effekten: Nachvollziehbarkeit aller Entscheidungen zur Wahl von Marketinginstrumenten und zum Mediamix insgesamt.
10. Universalität: Anwendbarkeit auf eine Vielzahl von Prozessen zur Mediamix-Optimierung.

Quelle: McKinsey.