

In Krisenzeiten am Marketing sparen?! Wie Marketing einen wichtigen Beitrag zur Resilienz leisten kann

In schwierigen Zeiten wird oft zuerst am Marketing gespart. Dieser Ansatz erweist sich jedoch häufig als zu kurzfristig. Stattdessen sollten Unternehmen Marketing als Schlüssel zu langfristigem Wachstum sehen und entsprechend investieren. Denn in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit ist Marketing wichtiger denn je. Dabei sollten Chief Marketing Officer eine Investorenmentalität einnehmen: Indem ineffiziente Ausgaben eliminieren und in wachstumsstarke Bereiche reinvestiert werden, entstehen resiliente Marketingteams, die Möglichkeiten für neues Wachstum schaffen.

Die nachlassende Konsumstimmung und steigende Kosten sind große Herausforderungen für das Marketing. In wirtschaftlich unsicheren Zeiten suchen Kunden nach dem besseren Preis-Leistungs-Verhältnis: Achtzig Prozent der von uns im März 2023 befragten Verbraucher sagen, dass sie ihr Einkaufsverhalten geändert haben. Entweder kaufen sie kleinere Mengen oder haben die Marke oder den Händler gewechselt, um zu sparen.¹

Parallel dazu sind die Marketingkosten gestiegen. Laut einer CMO-Umfrage vom Dezember 2022 sind die durchschnittlichen Kosten pro Klick im Jahr 2022 um 20 Prozentpunkte gestiegen im Vergleich zum Jahr 2021. Und angesichts der makroökonomischen Herausforderungen und der disruptiven Marktdynamik könnten auch die Margen sinken. Infolgedessen haben viele Unternehmen begonnen, die Marketingkosten zu senken, da sie keinen offensichtlichen direkten Return on Investment bringen.

Eine auf kurzfristige Gewinne ausgerichtete Sparmentalität kann jedoch ernste langfristige Folgen haben. In einem McKinsey Quarterly-Artikel mit dem Titel "Bubbles pop, downturns stop"² haben unsere Kollegen herausgefunden, dass Unternehmen, die während der Großen Rezession 2008 ihr Wachstum vorangetrieben haben, in den folgenden zehn Jahren eine über dem Marktdurchschnitt liegende Gesamttrendite für ihre Aktionäre erzielt haben. Im Durchschnitt wuchs der kumulative TSR dieser Unternehmen um 150 Prozentpunkte mehr als der ihrer jeweiligen Branchenkollegen. Kurz gesagt: In Momenten der Unsicherheit ist Wachstum der Schlüssel, um sich strategisch von der Konkurrenz abzusetzen. Marketing kann hier ein wichtiger Motor für den Erfolg sein.

Investorenansatz für's Marketing

Wenn Marketingverantwortliche in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Kosten senken sollen, kürzen sie oft gleichmäßig in allen Bereichen - zum Beispiel 10 Prozent für jeden Marketingkanal. Alternativ könnten sie jedoch auch eine Investorenperspektive einnehmen und dort kürzen, wo sie derzeit zu viel ausgeben. Gleichzeitig sollte dort mehr investiert werden, wo ein größeres Potenzial für einen längerfristigen ROI vorhanden ist. Erfolgreiche Unternehmen können durch die Streichung

¹ <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/us-consumers-send-mixed-signals-in-an-uncertain-economy>

² <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bubbles-pop-downturns-stop>

ineffizienter Ausgaben Einsparungen von 10 bis 20 Prozent erzielen. Wenn sie diese Einsparungen dann wieder in effizientere Maßnahmen und gezielte Kampagnen investieren, um ein Wachstum von 5 bis 10 Prozent zu erzielen, können sie sich von ihren Wettbewerbern absetzen.

Drei Ansätze dafür könnten sein:

1. Wachstumsförderung durch Kontrolle der Marketingausgaben

Da Marketingausgaben oft schneller gekürzt werden können als andere Kostenfaktoren, ist es kein Wunder, dass der Druck auf CMOs, effektiv und effizient zu sein, zu nimmt. Um dies zu erreichen, sollten sie sich ein umfassendes Bild davon machen, wie das Marketingbudget ausgegeben wird und welche wirtschaftlichen Auswirkungen diese Ausgaben haben. Dann sollten sie herausfinden, wo sie dieses Kapital in gezielte Wachstumsbereiche reinvestieren können. Auf diese Weise können Marketingexperten und CFOs gemeinsam die Marketingausgaben quantifizieren, den ROI nachweisen und den Wert für das Unternehmen bestimmen.

2. Vorhandene Ressourcen optimal nutzen

In unsicheren Zeiten geht es darum, sich auf den ROI und die Wertschöpfung zu konzentrieren und letztlich zu entscheiden, wo und wie Investitionen in das Marketing getätigt werden.

Geschwindigkeit zählt: Angesichts des veränderten Verbraucherverhaltens und einem sich wandelnden Wirtschaftsklima sind Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit unerlässlich. Unternehmen können einen „Marketing-Win-Room“ einrichten, in dem sich ein kleines, funktionsübergreifendes Team regelmäßig trifft, um in Echtzeit das Kundenverhalten zu analysieren, Entscheidungen zu treffen und bei Bedarf rasch Anpassungen vorzunehmen. Der Marketing-Win-Room von heute sollte einen Scrum-Master haben, der von Führungskräften aus den Bereichen Analytik und Vertriebskanalbetrieb unterstützt wird; er sollte Designer und Autoren aus den kreativen Funktionen umfassen und die Bereiche Recht, Compliance und Finanzen einbeziehen. Der Win Room kann auch agile Prinzipien anwenden, wie beispielsweise ein tägliches Stand-up-Meeting, um schnelle Tests zu fördern und eine gemeinsame Verantwortlichkeit zu schaffen.

3. Investitionen in Wachstumstreiber

Die sorgfältige Evaluierung des Budgets und die bessere Nutzung der vorhandenen Ressourcen sind Möglichkeiten, um die Arbeit der Marketingabteilungen zu verbessern. CMOs können auch ihre Marketing- und Wertschöpfungsstrategie grundlegend überdenken. Das kann eine drastische Umschichtung von Investitionen bedeuten, aber auch ein kreatives Nachdenken über völlig neue Ansätze.

In der Vergangenheit war das Marketing in zwei Bereiche aufgeteilt. Auf der einen Seite steht der traditionelle Markenaufbau, um die Bekanntheit des Unternehmens bei der Zielgruppe zu steigern. Auf der anderen Seite steht das datengesteuerte Performance-Marketing zur Evaluierung digitaler Aktivitäten. Für viele Unternehmen ist diese Aufteilung ein Wachstumshemmnis, weil sie sich zu sehr auf eine der beiden Seiten konzentrieren. Das macht es schwierig, Investitionen strategisch zuzuordnen.

Ein besserer Ansatz ist das "Full-Funnel-Marketing“, bei dem die Marketing-Performance über den gesamten Trichter hinweg betrachtet wird, um bestehende Nachfrage zu erfassen und neue zu schaffen. Full-Funnel-Marketing ist ein Ansatz, der die Stärken des Markenaufbaus und des

Performance-Marketings durch vernetzte Teams, Messsysteme und KPIs kombiniert, um höhere Renditen zu erzielen als Ansätze, die nur auf Performance-Kanäle ausgerichtet sind.

Let's get started

Gerade aufgrund der unsicheren makroökonomischen Zeiten sollten Marketingverantwortliche zeigen, dass sie einen bedeutenden Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens schaffen. Die folgenden vier Schritte können als Leitfaden dienen:

Bestandsaufnahme. Wachstum fördern, mehr aus vorhandenen Ressourcen rausholen, und in die nächste Generation von Gewinntreibern investieren. Wo sind die größten Schnittmengen mit der Unternehmensstrategie und mit welchen Prioritäten kann das Unternehmen die Konkurrenz hinter sich lassen?

Klare Ziele setzen. Eine gemeinsame Definition des marketinggesteuerten Umsatzes und die Methodik zu dessen Messung, zu der sich CMO und CFO verpflichten. Marketing-Investitionsentscheidung sollten nicht Betriebskosten, sondern als Business Case betrachtet werden.

Pläne machen. Definieren von Prioritäten sowie Strategien und Taktiken. Wie können diese Ziele erreicht werden? Hier ist es unerlässlich, nicht nur die Initiativen, sondern auch die für den Erfolg erforderlichen Mitarbeiter und Fähigkeiten zu überdenken.

Entschlossen handeln. Mehr denn je muss der CMO Brücken bauen und die Kollegen auf dem Weg zu mehr Fokus auf Quantität und Wachstum mitnehmen.

Turbulente Zeiten bieten CMOs eine gute Möglichkeit, um sich auf die richtigen Wachstumsschritte zu konzentrieren und Einsparungen in andere wachstumsstarke Bereiche zu reinvestieren. Der Startschuss fällt mit strategischen Entscheidungen und entschlossenem Handeln, um schrittweise das höchste Wachstum zu erzielen.

ÜBER DIE AUTOREN

Kai Vollhardt ist Senior Partner im Frankfurter Büro von McKinsey, **Philipp Kluge** ist Partner im Münchener Büro von McKinsey, **Jerome Königsfeld** ist Partner im Kölner Büro von McKinsey, **Sascha Lehmann** ist Partner im Hamburger Büro von McKinsey und **Oliver Gediehn** ist Partner im Berliner Büro von McKinsey.