

EHI-Studie

# CMO-Studie 2019

Trends im Handelsmarketing



in Kooperation mit

media **impact** ■



# **CMO-Studie 2019**

Trends im Handelsmarketing

The background image shows a close-up of a person's hands holding a white tablet. The screen of the tablet displays a colorful word cloud related to marketing concepts like "ERBUNG", "MARKETING", "KONSUMEN", and "BUSINESS".

Vorwort

# Liebe Leserinnen und Leser,

Trends frühzeitig erkennen, neutral bewerten, Erkenntnisse teilen – das ist der Anspruch des EHI Retail Institute. Die vorliegende Studie will Klarheit in die Zukunft des Handelsmarketings bringen. Dazu haben wir eine umfassende Untersuchung zu Trends und den aktuellen Entwicklungen im Marketing des deutschsprachigen Handels durchgeführt. Für die Erstellung wurden persönliche Interviews mit Marketingverantwortlichen des Handels geführt. Diese Vorgehensweise macht die Studie damit weltweit einzigartig.

32 führende Handelsunternehmen in Deutschland haben wir in dieser Studie unter die Lupe genommen (Nettoumsatz von 127 Mrd. Euro/25 Prozent des Gesamtmarktes) und überprüft: Was sind die Strategien, um fit für die Zukunft zu werden? Wie stark wirken sich die Effekte der Digitalisierung als Katalysator in den verschiedenen Disziplinen des Marketings aus? Welche Themen stehen ganz oben auf der Agenda der Marketingverantwortlichen? Wie kann das heutige Marketing-Geschäftsmodell durch neue Technologien weiterentwickelt werden? Welche Rolle nimmt das Marketing im Transformationsprozess des Handels in den Unternehmen ein?

Wir danken unseren Interviewpartner\*innen für ihre freundliche Unterstützung bei diesem aufwändigen Untersuchungsansatz. Auch allen weiteren Personen, die bei der Erstellung dieser Studie mitgewirkt und uns unterstützt haben, möchten wir unseren Dank aussprechen.

Für die gute Zusammenarbeit bedanken wir uns ebenfalls herzlich bei unseren Studienpartnern Media Impact, Offerista, Payback und SAP. Und Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünschen wir viel Freude sowie spannende Erkenntnisse beim Lesen der nachfolgenden Studie.

Köln, September 2019



**Michael Gerling**  
Geschäftsführer  
EHI Retail Institute



**Marlene Lohmann**  
Leiterin  
Forschungsbereich Marketing  
EHI Retail Institute



**Dr. Nils Gröppel**  
Projektleiter  
Forschungsbereich Marketing  
EHI Retail Institute

# Inhalt



Vorwort	5
Management Summary	9
Methode und Struktur der befragten Handelsunternehmen	13
Zur Rolle des Marketings in der Handelspraxis	17
Trends und Projekte im Handelsmarketing	25
Customer Centricity	33
Media Transformation	45
Digitales Marketing	59
Abbildungsverzeichnis	66
Tabellenverzeichnis	67
Impressum	68



Statistik auf **handelsdaten.de**:  
123456 in Suchmaske eingeben

In der Studie sind einige Statistiken mit einem solchen Hinweis  
auf eine Kennziffer versehen.



Wenn Sie die Ziffer in die Suchmaske auf **www.handelsdaten.de** eingeben, wird Ihnen nach der Anmeldung/  
Registrierung die entsprechende Statistik angezeigt, die Sie dann bequem in den Formaten **XLS, JPEG** oder **PDF**  
**downloaden** und so bspw. für Präsentationen verwenden können.

# Management Summary



# Wesentliche Erkenntnisse

Der zunehmende Wettbewerb und die fortschreitende digitale Transformation erhöhen den Druck auf den deutschen Handel. Die Marketingverantwortlichen sind gefordert, neue Wege zu beschreiten, um dem veränderten Mediennutzungs-, Kauf- und Konsumverhalten gerecht zu werden.

Die vorliegende Studie basiert auf 32 persönlichen Interviews mit CMOs (Chief Marketing Officer) führender deutscher Handelsunternehmen. Demzufolge spiegeln die Ergebnisse die Einschätzungen der Marketingleitenden wider und geben einen Einblick in ihre gegenwärtige und künftige Agenda: Was bewegt die Marketingverantwortlichen im deutschen Handel? Welche Projekte stehen derzeit an? Welche Trends sind zu erkennen und nehmen künftig an Fahrt auf? Derartige Fragen erfasst die Studie und liefert damit einen detaillierten Einblick in die Gedankenwelt der CMOs im Handel.

Zu berücksichtigen ist, dass die Branche sich einerseits sehr heterogen darstellt und andererseits im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen eher als konservativ beschrieben werden kann. Das deutsche Handelsmarketing gibt altbewährte Kanäle zur Kundschaft nicht vorschnell auf. Vielmehr werden innovative Ansätze peu à peu integriert, und dann versucht man den Marketing-Mix schrittweise zu justieren.

Als zentrales Thema, das sich durch die Befragung zu den aktuellen Trends und Projekten zieht, ist die Personalisierung bzw. Individualisierung hervorzuheben. Diese werden als strategisches Thema aufgefasst, das letztlich in allen Medien hohe Relevanz besitzt und den Bedürfnissen und Wünschen der Kundschaft entgegenzukommen verspricht. Darüber hinaus ist auch das Bestreben vieler Unternehmen, eigene Plattformen (z.B. Website, App) zu etablieren, bemerkenswert. Der Treiber dahinter ist die Unabhängigkeit von GAFA.

Die vorliegende Studie verdeutlicht, welchen Themen die Marketingverantwortlichen aktuell und zukünftig Relevanz beimessen. Einige zentrale Aussagen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Zur Rolle des Marketings in der Handelspraxis:**  
Es besteht eine Diskrepanz zwischen dem persönlichen Marketingverständnis und der tatsächlichen Rolle des Marketings in der Unternehmenspraxis. Dem Anspruch einer marktorientierten Unternehmensführung wird das Marketing nur bedingt gerecht. Veränderte Umweltbedingungen ziehen Verschiebungen in der Aufbau- und Ablauforganisation nach sich. Das Marketing versteht sich dabei als Innovationstreiber, ist zugleich aber häufig auf Kooperation angewiesen.

**„Nach wie vor mitten in der digitalen Transformation, dominieren technologische Aspekte des Marketings derzeit die Themensetzung.“**

**Marlene Lohmann**  
EHI Retail Institute

- **Trends und Projekte im Handelsmarketing:** Personalisierung/Individualisierung sowie Marketing-Technologie werden von den CMOs als zentrale Trends identifiziert. Auch die Media-Transformation spielt gegenwärtig eine wichtige Rolle. Die wesentlichen Trends finden sich in den aktuellen Projekten der Marketingverantwortlichen wieder: CRM/Personalisierung, Media/Channel Management sowie digitale Fitness/Prozesse. Unter den Top-3-Projekten hält sich allerdings auch der Dauerbrenner Branding/Trust Building.
- **Customer Centricity:** Daten versprechen dem Handel, näher an der Kundschaft zu sein und automatisiert sowie kostengünstig zu werben. So stehen der Aufbau der entsprechenden technischen Infrastruktur, die Personalisierung des Kontakts zur Kundschaft sowie die stärkere Automatisierung bei den datengetriebenen Projekten derzeit im Fokus. Künstliche Intelligenz ist bei den deutschen Handelsunternehmen im Marketing nur vereinzelt im Einsatz, allerdings werden von den CMOs mögliche Einsatzszenarien identifiziert: Marketing Automation/Attribution, Service Bots, Predictive Marketing sowie Personalisierung/Individualisierung. Mit der Verbreitung von Smartphones und eigener Unternehmens-App wird die Bindung der Kundschaft künftig zunehmend „mobile“ – die physische Loyalty Karte gilt allgemein als Auslaufmodell.
- **Media Transformation:** Prospekt/Katalog, Newsletter und digitale Medien bestimmen den Media-Mix. Verfolgt wird „Symbiose statt Kannibalisierung“, wobei die Integration mitunter mit Hürden verbunden ist (z.B. fehlendes Know-how, mangelnde Infrastruktur). Ebenso stellen junge Zielgruppen die Handelsunternehmen vor neue Herausforderungen – auf diese vorbereitet sind die Marketingabteilungen bislang aber nur bedingt. Lediglich 28 Prozent der CMOs antworten hier mit Ja und setzen dabei vor allem auf Social Media, Zeitgeist-Sortiment, App als Kanäle.
- **Digitales Marketing:** Die digitalen Medien gewinnen für das Handelsmarketing zunehmend an Bedeutung. Der Launch bzw. Relaunch der eigenen App nimmt gegenwärtig einen hohen Stellenwert ein. Social Media befindet sich im Transformationsprozess – die Relevanz der Plattformen verschiebt sich. Umso wichtiger wird es, mit dem richtigen Content das knappe Gut Aufmerksamkeit zu gewinnen.

Nach wie vor mitten in der digitalen Transformation, dominieren technologische Aspekte des Marketings derzeit die Themensetzung. Zugleich ist das Handelsmarketing gefordert, die Kreativität und die Bedeutung der richtigen Botschaft nicht außer Acht zu lassen. Dies korrespondiert mit der Rolle des Marketings in der Unternehmenspraxis – wird das Marketing auf kurz oder lang gar von der IT übernommen? Dies scheint gegenwärtig zwar noch bei der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen abwegig, dennoch stellt sich hier und da die Frage nach dem Wertbeitrag des Marketings. Es gilt: Kann sich das Marketing (noch stärker als bislang) als Sprachrohr des Marktes durchsetzen – nicht bloß als Abteilung, sondern als übergeordnete Haltung –, so stärkt dies unweigerlich auch die eigene Rolle im Unternehmen. Zwingende Voraussetzung hierfür ist, die Erfolge des Marketings nachweisbar und entsprechend intern sichtbar zu machen.

**„Um die eigene Rolle zu stärken, muss das Marketing Erfolge nachweisen und intern sichtbar machen.“**

**Marlene Lohmann**  
EHI Retail Institute

## Methode und Struktur

### Erhebungssteckbrief



32

persönliche Interviews mit CMOs von  
Top-Handelsunternehmen in Deutschland



127 Mrd.

Euro Netto-Jahresumsatz  
erwirtschafteten die befragten  
Unternehmen 2018



25 %

des deutschen Einzelhandels  
werden durch die Studie  
repräsentiert



7

Branchen: LEH (8), Drogerie (3), Bau- und  
Gartenmarkt (4), Waren- und Kaufhäuser (4),  
Mode und Accessoires (5), Möbel und Wohn-  
accessoires (6), Gastronomie (2)



23.274

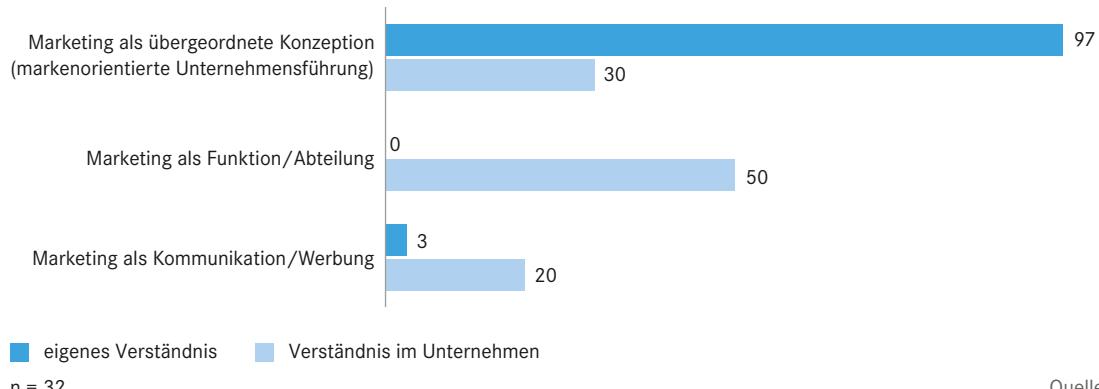
Anzahl der Filialen der teilnehmen-  
den Unternehmen insgesamt

### Marketing zwischen Theorie und Handelspraxis

Welches Marketingverständnis stimmen Sie persönlich zu?

Welche Rolle nimmt das Marketing in Ihrem Unternehmen tatsächlich ein? (Abb. 4)

in Prozent



Quelle: EHI

„ Die Marketingabteilung trägt zum wirtschaftlichen Erfolg bei – sie sorgt für mehr Kunden und einen höheren Bon.

Marketing sollte zunehmend als kommerzielle Funktion wahrgenommen werden.  
Aus Kostenfaktor wird Ertragsfaktor. “

# Trends und Projekte im Handelsmarketing

## Die Agenda der CMOs

Das Marketing ist in Zeiten des digitalen Umbruchs von einer Vielzahl an Trends gekennzeichnet. Gefragt nach allgemeinen, unabhängig vom eigenen Unternehmen identifizierbaren Trends im Handelsmarketing, spielen vor allem zwei Entwicklungen eine zentrale Rolle: Personalisierung/Individualisierung (z.B. Customer Experience, Customer Loyalty, CRM) und Marketing-Technologie (z.B. Analytics, KI/Machine Learning, Datengetriebenes Marketing, Targeting) stellen mit jeweils 81 Prozent die vorderen Plätze. Beide Trends

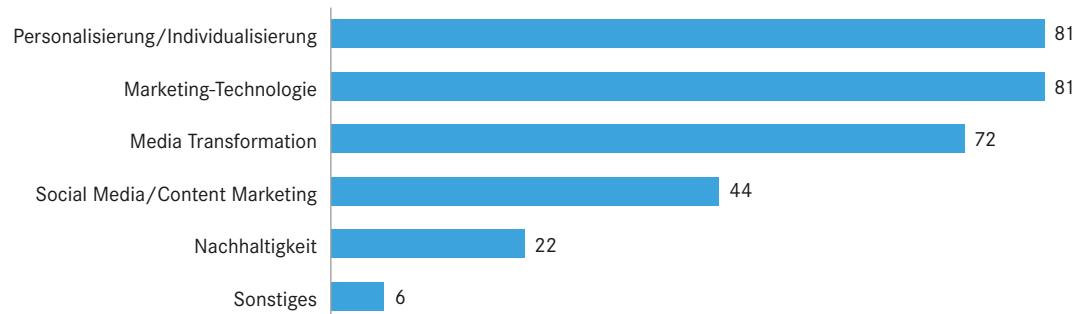
zählen auf die Verwendung von Daten ein: „Der Handel ist mit seinen großen Datenmengen prädestiniert für die Nutzung von Daten und Algorithmen.“

Während die Marketingchefs mit Marketing-Technologie in erster Linie die Vereinfachung der Prozesse verbinden, schöpfen sie in der Personalisierung/Individualisierung die Hoffnung einer neuen Ansprache: „Im kundenzentrierten digitalen Marketing per E-Mail oder App sehen wir eine Entwicklung zur optimalen, daten-

### Die Top-5-Marketingtrends

Allgemeine Sicht auf Trends – unabhängig vom Unternehmen: Was wird in den kommenden Jahren die Branche verändern? (Abb. 8)

in Prozent



n = 32; Mehrfachnennungen möglich

Quelle: EHI

**EHI** Statistik auf handelsdaten.de: 463407 in Suchmaske eingeben

zent nicht in den Haupttrends wieder. Dies mag daran liegen, dass dieses Thema ein Dauerbrenner ist, kein (kurzweiliger) Trend. Ein klares Profil bietet im zunehmenden Wettbewerb Möglichkeit zur Differenzierung: „Insight-getriebenes Brandbuilding erzeugt Loyalität. 95 Prozent der Entscheidungen werden emotional gefällt.“

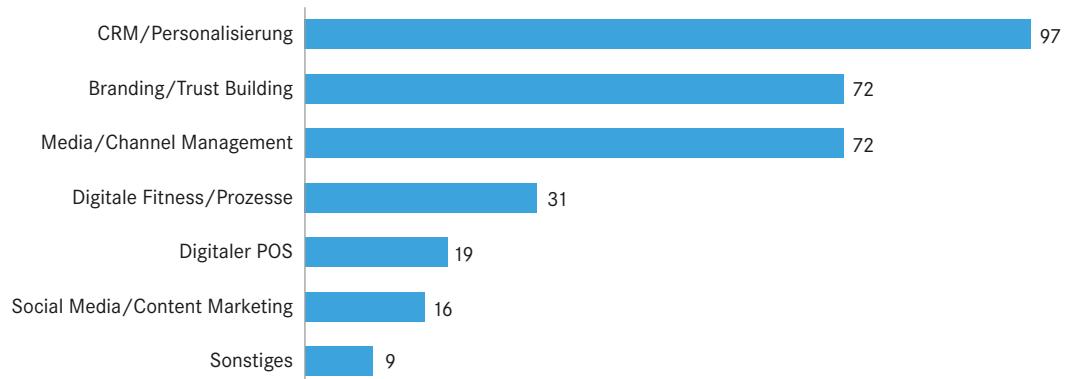
Projekte im Bereich Digitale Fitness/Prozesse (z.B. Harmonisierung der Marketing-Infrastruktur, Digitalisierung von Prozessen und deren Automatisierung, SAP-/

SAS-Einführung) – 31 Prozent führen sie als Hauptprojekt auf – reichen bis in alle Bereiche, vom Einkaufserlebnis über den Service bis hin zum Shop. Dies umfasst auch, Kanäle und Mechaniken auf Kosten/Nutzen zu prüfen und ggf. Platz zu machen für Neues. Darüber hinaus werden der digitale POS (z.B. Einsatz digitaler Devices am POS, Location-based Advertising, Geofencing, Digital Signage) sowie Social Media/Content Marketing (z.B. Influencer Marketing, WhatsApp) von 19 bzw. 16 Prozent der CMOs als aktuell wichtiges Marketing-Projekt genannt (s. Abb. 9).

## Die Top-3-Marketingprojekte

Was sind derzeit Ihre drei wichtigsten Marketingprojekte? (Abb. 9)

in Prozent



n = 32; Mehrfachnennungen möglich

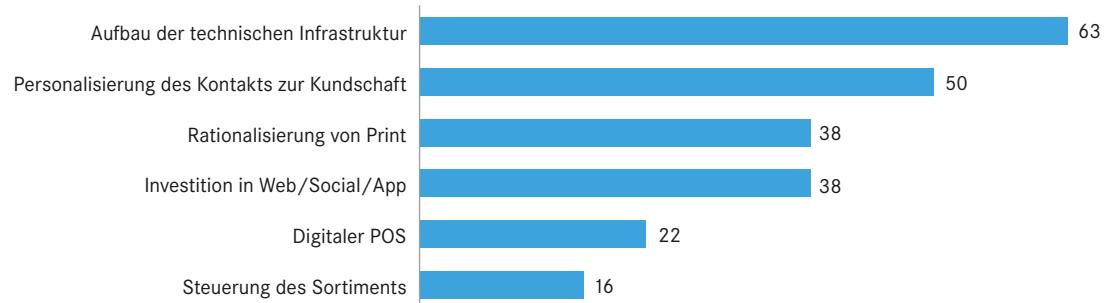
Quelle: EHI

**EHI** Statistik auf [handelsdaten.de](http://handelsdaten.de): 463408 in Suchmaske eingeben

## Die Top-6-Projekte im Data-Marketing

Was sind derzeit Ihre wichtigsten datenbasierten Marketingprojekte? (Abb. 14)

in Prozent



n = 32; Mehrfachnennungen möglich

Quelle: EHI

**EHI** Statistik auf [handelsdaten.de](http://handelsdaten.de): 463409 in Suchmaske eingeben

„Datengeriebenes Marketing ist messbares Marketing.“

Teilnehmende der Studie



**Verlag:**

EHI Retail Institute GmbH  
Spichernstraße 55  
50672 Köln  
Tel. +49 221 57993-0  
Fax +49 221 57993-45  
[info@ehi.org](mailto:info@ehi.org)  
[www.ehi.org](http://www.ehi.org)

**Herausgeber:**

EHI Retail Institute e. V.

**Geschäftsführung EHI Retail Institute:**

Michael Gerling

**Autoren:**

Marlene Lohmann, [lohmann@ehi.org](mailto:lohmann@ehi.org)  
Dr. Nils Gröppel, [groeppel@ehi.org](mailto:groeppel@ehi.org)

**Layout:**

EHI Retail Institute GmbH

**Druck:**

cede Druck GmbH  
Herseler Straße 7-9  
50389 Wesseling

**Copyright© 2019**

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

**Haftungsausschluss:**

Das EHI Retail Institute versucht mit größtmöglicher Sorgfalt, in der vorliegenden Studie richtige, vollständige und aktualisierte Informationen zur Verfügung zu stellen. Fehler können jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Das EHI Retail Institute übernimmt daher keinerlei Haftung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Qualität und/oder Aktualität der veröffentlichten Informationen, es sei denn, die Fehler wurden vorsätzlich oder grob fahrlässig begangen. Dies betrifft sowohl materielle als auch immaterielle Schäden Dritter, die durch die Nutzung des Informationsangebots verursacht werden.

**Bestellmöglichkeiten:**

Tel. +49 221 57993-64  
[vertrieb@ehi.org](mailto:vertrieb@ehi.org)  
[www.ehi-shop.de](http://www.ehi-shop.de)

ISBN: 978-3-87257-521-0

Preis: 465,00 € zzgl. gesetzlicher MwSt.

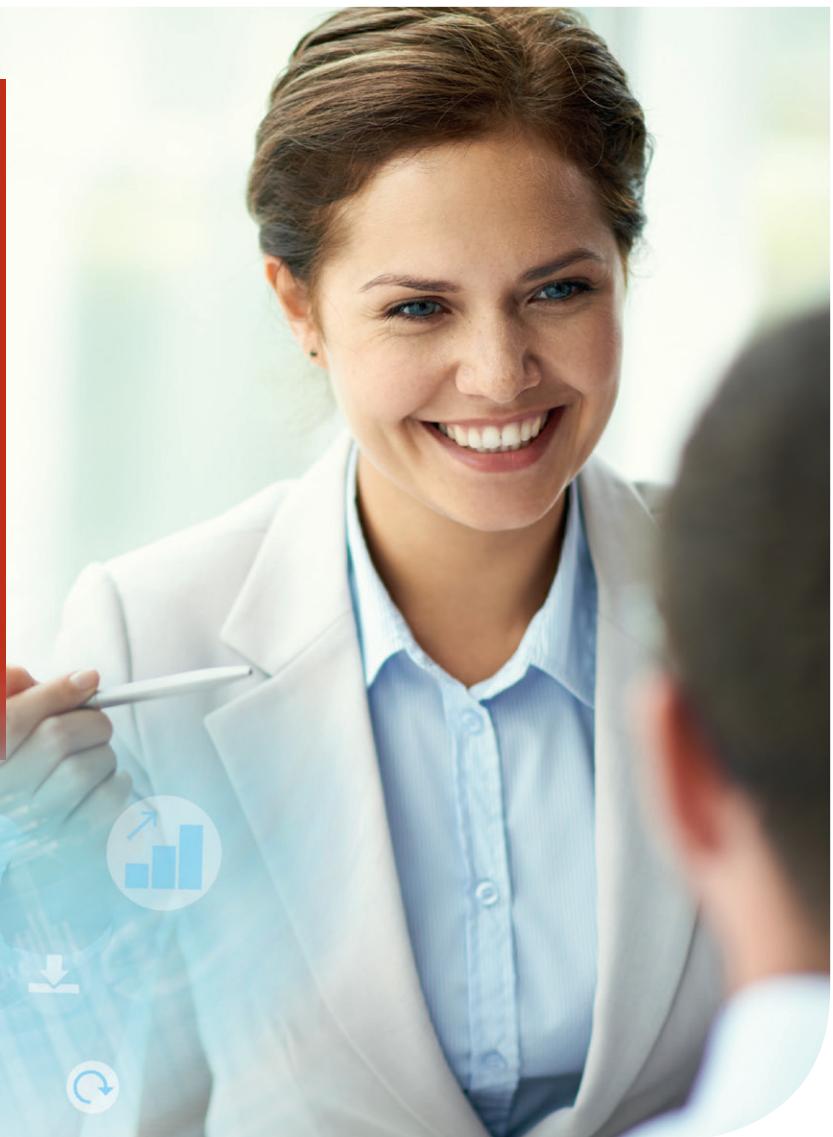
**Bildrechte:**

AdobeStock (4: [vegefox.com/stock.adobe.com](http://vegefox.com/stock.adobe.com), 6: [christianchan/stock.adobe.com](http://christianchan/stock.adobe.com))  
Fotolia (8: Rawpixel Ltd.)

# Die Zahlen für Ihren Erfolg

Daten, Fakten und Trends mit Qualität  
im führenden Statistikportal des Handels

[www.handelsdaten.de](http://www.handelsdaten.de)



Weitere Infos unter:

Tel. +49 221 57993-698 • [kundenservice@handelsdaten.de](mailto:kundenservice@handelsdaten.de)  
EHI Retail Institute • Spichernstraße 55 • 50672 Köln

**EHI** handelsdaten.de

EHI Retail Institute  
Spichernstraße 55  
50672 Köln  
[www.ehi.org](http://www.ehi.org)