

EHI-Studie

Marketing- monitor Handel 2014–2017

Inkl. Ergänzungsstudie:
Marketingorganisation im digitalen
Zeitalter



Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

Digitale Innovationen verändern sowohl den Markt als auch die Geschäftsmodelle im Handel. Etablierte Regeln müssen überdacht werden, Kommunikation an verändertes Mediennutzungsverhalten der Kunden angepasst werden. Das erfordert Veränderungsbereitschaft und neues Denken gleichermaßen - auch und insbesondere vom Marketing.

In der jährlichen Studie zum Mediamix im Handel untersuchen wir, wie das Marketing seine Mediamodelle an die veränderten Bedingungen des Umfelds angepasst. Die Ergebnisse geben einen Überblick sowohl über die aktuellen so wie die mittelfristig geplanten Medieninvestitionen als auch über Werbekostenanteile. Zudem liefern sie einen Ausblick auf die Themen der Zukunft.

In der Ergänzungsstudie werden die organisatorischen und strukturellen Aspekte des digitalen Veränderungsprozesses im Handelsmarketing beleuchtet. Wie muss sich das Marketing heute für die Herausforderungen von morgen aufstellen? Welche Strukturen, Prozesse und Kompetenzen sind wichtig, um dem digitalen Wandel gerecht zu werden? Die Befragung der Marketingleiter wird für ausgewählte Fragen durch Aussagen der Geschäftsführer ergänzt.

Das EHI führt seit 2007 eine umfassende jährliche Untersuchung zu den Marketinginvestitionen im Handel durch. Wir danken den Vertretern der Handelsunterneh-

men für die kooperative und offene Bereitstellung der Erhebungsdaten. Unser besonderer Dank gilt den Interviewpartnern für ihre freundliche Unterstützung. Auch allen weiteren Personen, die bei der Erstellung dieser Studie mitgewirkt und uns unterstützt haben, möchten wir unseren Dank aussprechen.

Köln im Dezember 2014



Michael Gerling
Geschäftsführer
EHI Retail Institute



Marlene Lohmann
Leiterin Forschungsbereich
Marketing
EHI Retail Institute

Inhalt

**2015
TRENDS**

A close-up photograph of a white computer keyboard. A finger is pressing a key that has '2015 TRENDS' printed on it in a dark teal color. Other keys visible include a key with a right-pointing arrow, a key with a 'C' and a bracket, a key with a dash and a bracket, and an 'alt' key. The background is a soft, out-of-focus teal color.

Vorwort	4
Management Summary	8
Marketingmonitor Handel 2014–2017	14
Untersuchungsmethode	15
Art der Erhebung	15
Ergebnisse	19
Kommunikationsströme im Vergleich	19
Mediamix im Handel	22
Werbekosten	25
Marketing Innovationsbudgets	29
Ergänzungsstudie: Marketingorganisation im digitalen Zeitalter	30
Untersuchungsmethode	31
Art der Erhebung	31
Struktur der Studienteilnehmer	32
Ergebnisse	34
Unternehmensstrategie	35
Unternehmenskultur	42
Unternehmensstruktur	46
Abbildungsverzeichnis	48
Tabellenverzeichnis	49
Impressum	50

Management Summary



Management Summary

Handelsmarketing in der digitalen Transformation

Digitalisierung verändert den Handel in einem rasanten Tempo. Das Internet und die mobilen Dienste kommen für die verschiedensten Zwecke zum Einsatz: um Kundenbeziehungen zu pflegen, um Prozesse zu optimieren, um das Unternehmen intern agiler und schneller zu machen. Digitale Transformation ist der Begriff, der diesen Veränderungsprozess beschreibt.

Besonders augenfällig ist der Einfluss der digitalen Transformation in den Vertriebskanälen des Handels. Die Digitalisierung hat neue Vertriebskanäle hervorgebracht, wie E-Commerce und M-Commerce, die nun munter mit den Stationären in den Wettbewerb treten.

Auch im Marketing des Handels ist die Digitalisierung angekommen. Für das Marketing bedeutet das in erster Linie, sich auf die fundamentalen Veränderungen des Konsumentenverhaltens einzustellen. Die Kunden von heute sind am liebsten always on: Sie lieben die Mobilität, die Erreichbarkeit, den interaktiven Austausch, das Sich-Mitteilen und Teilen von Meinungen, Bildern, aber auch von cooler Werbung, wie der virale Edeka-Spot „Supergeil“ gezeigt hat. Darüber hinaus möchten die Kunden heute barrierefrei zwischen Online- und Offlinekanälen wechseln. Denn sie kaufen nicht nur situativ, sondern wechseln auch zur Information und Kommunikation nach Bedarf zwischen stationär, online und mobil.

Eine herausgehobene Bedeutung haben dabei mobile Devices: Smartphone und Tablet sind zur Fernbedienung des Lebens geworden. Der Zahl der User, die das Internet mobil nutzen, ist 2013 gegenüber dem Vorjahr um 43 Prozent angestiegen. Und mehr als die Hälfte der Nutzer kauft über diese Endgeräte im Web ein. Der Kunde hat Smartphone, Tablet und andere Devices wie das Internet der Dinge längst in seinen Alltag integriert – und der Handel muss ihm folgen, wenn er ihn weiterhin mit seinen Botschaften erreichen will.

So hat etwa in der Kundenansprache die Digitalisierung zu einem grundlegenden Wandel geführt: Bedienungsanleitungen sind auf Youtube in Videoform zu finden. Die Kunden haben jederzeit Zugriff auf Informationen – und erwarten im direkten Kontakt prompt Antworten. Und soziale Netzwerke verhelfen dem Kundenservice zur neuen Qualität, etwa in Form moderierter Service-Community.

Onlinewerbung auf dem Vormarsch

Die Anforderungen, die der digitale Wandel an das Marketing im Handel stellt, sind weitreichend: Es gilt, die Kunden über Online- und Offlinekanäle hinweg nahtlos anzusprechen und so ein einheitliches Einkaufserlebnis zu schaffen. Dass der Handel auf dem richtigen Weg ist, zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie:

- Die Marketingbudgets sind mit durchschnittlich 2,4 Prozent vom Bruttoumsatz des Handels auf Vorjahresniveau und werden voraussichtlich bis 2017 relativ unverändert bleiben. Verändern wird sich hingegen die Verteilung.
- Immer mehr Händler werben online. Dennoch hält die klassische gedruckte Handelswerbung noch die Spitzenposition im Mediamix des Einzelhandels. Printwerbung teilt sich den Kuchen der Werbebudgets künftig allerdings noch stärker mit anderen Maßnahmen.
- Noch werden Werbegelder im Handel vor allem für Klassiker ausgegeben. Gedruckte Handelswerbung mit Prospekten/Magazinen (46,2 %) und Anzeigen (8,4 %) macht zusammen mit 54,6 Prozent etwas mehr als die Hälfte der Werbeaufwendungen aus. Im letzten Jahr betrug dieser Anteil noch 60 Prozent. Additive Handelswerbung wie Instore-Marketing (13,2 %), Onlinemarketing (9,9 %), Direktmarketing (8,5 %), TV-Werbung (3,9 %) oder Radiowerbung (2,6 %) teilen sich die restlichen 45,4 Prozent (Vorjahr: 40 %) des Budgets.
- Die Schere zwischen gedruckter und additiver Werbung schließt sich nicht nur rasant – die Verhältnisse könnten sich sogar umkehren. Laut Prognose für 2017 wird die additive Handelswerbung künftig mit 56 Prozent den größeren Anteil des Werbebudgets beanspruchen und die klassische gedruckte Form der Werbung überholen, deren Anteil dann nur noch bei 44 Prozent liegen wird.
- Allein die Ausgaben für Onlinemarketing haben sich seit dem Vorjahr um 27 Prozent gesteigert; bis 2017 wird mit einer Steigerung von 63 Prozent gerechnet. Das Budget für Onlinemarketing wird aktuell hauptsächlich für Search Engine Marketing (SEM) (34,1 %) aufgewendet, gefolgt von Display Advertising (20,8 %) und für Werbung per E-Mail, Newsletter oder E-Magazine (18,8 %). Zukünftig wird in diesen Bereichen allerdings ein leichter Rückgang erwartet. Steigern werden sich voraussichtlich die Ausgaben für Social Media, analytisches Marketing und mobile Anwendungen.
- Knapp 80 Prozent haben ein Budget für Innovationen. Einem Drittel stehen dabei bis zu 100.000 Euro zur Verfügung, einem weiteren knappen Drittel bis zu einer halben Million Euro, und die Übrigen können zwischen einer halben und mehr als einer Million Euro für Innovationen ausgeben.

Marketingorganisation im digitalen Zeitalter

Die Konsequenzen des digitalen Wandels machen auch vor der Organisation des Marketings nicht halt: Mit den heutigen Strategien, Strukturen und Kompetenzen wird das Handelsmarketing dem fundamentalen Wandel immer weniger gerecht. Das Marketing muss lernen, sich in dem komplexen Ökosystem neuer Technologien und Kanäle sicher zu bewegen – mit Mut und mit der Neueinrichtung der Organisation:

- Nur jeder fünfte Geschäftsführer glaubt, dass das Marketing im Unternehmen bereits gut für die di-

gitale Zukunft aufgestellt ist. 80 Prozent sehen Handlungsbedarf.

- Gut 40 Prozent der befragten Unternehmen haben die Digitalisierung bereits in der Unternehmensstrategie verankert. Das rasante Tempo der Digitalisierung hat offensichtlich einige Unternehmen überrascht. Es besteht dringender Handlungsbedarf, wenn man die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen will.
- Das Marketing bekommt eine Schlüsselrolle beim digitalen Umbau. In jedem zweiten Handelsunternehmen obliegt dem Marketing die Verantwortung dafür, das eigene Unternehmen in die digitale Zukunft zu führen.
- Die mittelfristig größten Herausforderungen für das Marketing lassen sich in einem 3-Punkte-Plan zusammenfassen: Märkte und Kunden verstehen, Strategien entwickeln und Skills ausbauen, führen die Prioritätenliste der Marketingchefs an. Der Handel hat erkannt, dass er nur mit einem tiefen Kundenverständnis erfolgreich durch die unruhigen Zeiten des digitalen Wandels navigieren kann, und schenkt dem veränderten Kommunikations- und Mediennutzungsverhalten der Kunden mit Abstand die höchste Aufmerksamkeit.
- Die Digitalisierung braucht Kooperation. Eine besondere Bedeutung kommt künftig dem engen Schulterschluss von IT und Marketing zu. Denn Marketing ist ohne den Einsatz von Informationstechnologie künftig kaum denkbar. Deshalb ist die IT als Enabler

für die Umsetzung digitaler Marketingstrategien neben dem Vertrieb der wichtigste Kooperationspartner des Marketings.

„Die mittelfristig größten Herausforderungen für das Marketing lassen sich in einem 3-Punkte-Plan zusammenfassen: Märkte und Kunden verstehen, Strategien entwickeln und Skills ausbauen.“

Marlene Lohmann
EHI Retail Institute

Ein Blick in die Zukunft

Das EHI hat 2013 zusammen mit führenden Händlern Zukunftsbilder zur Kommunikation des Handels bis zum Jahr 2025 entwickelt. Als Ergebnis konnten acht Kundengruppenszenarien entwickelt werden, die sich qualitativ über die Dimensionen Werte, Informationsverhalten, Shoppingalltag, Markenloyalität u.v.a.m. beschreiben lassen.

Der Frage nach der quantitativen Stärke der Kundengruppen und dem faktischen Konsum- und Einkaufsverhalten ist das EHI in einer Folgestudie gemeinsam mit der GfK nachgegangen. Eine Quantifizierung wurde durch den Abgleich der Kundengruppenszenarien mit dem GfK-Haushaltspanel erreicht. Diese Studie ist ein Novum in der Handelsforschung, denn sie verbindet erstmals qualitative Einschätzungen von Experten aus den EHI-Arbeitskreisen mit quantitativen Konsumentenbewertungen und faktischem Kaufverhalten aus der

Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse beider Studien finden Sie hier:

Zukunfts-Szenarien zur Kommunikation des Handels 2025

EHI-Marketingmonitor Handel 2013

Preis: 462,62 €, zzgl. MwSt.

ISBN: 978-3-87257-415-2

Shopperverhalten im Umbruch –

Ein Abgleich der EHI Zukunftsszenarien mit den GfK Total Shopper Daten

Preis: 462,62 €, zzgl. MwSt.

ISBN: 978-3-87257-415-2

Bestellmöglichkeiten:

vertrieb@ehi.org, Tel.: +49 221 57993-64



GfK-Forschung. Die Gemeinschaftsstudie soll helfen, den Shopper und die damit verbundenen Herausforderungen von morgen besser zu verstehen, indem die Studie neue Einblicke in seine Welt gewährt.

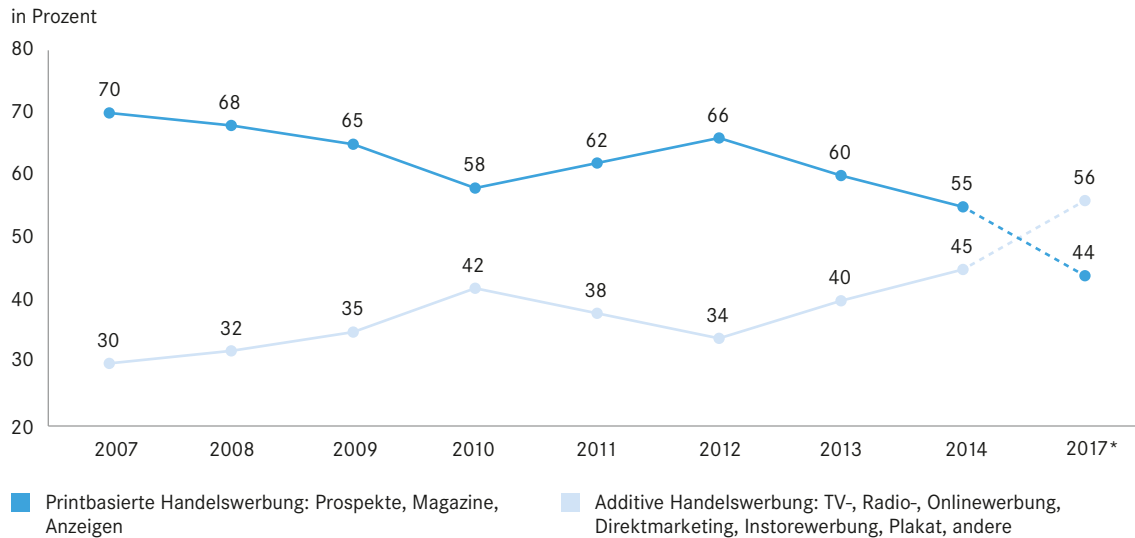
Der Handel ist im Wandel, und jeder will wissen, was die anstehende Veränderung als Nächstes für das Marketing bringt. Hier ein kleiner Auszug zur Prognose künftiger marketingrelevanter Entwicklungen aus oben genannter Studie:

- Die Kunden werden sich zukünftig ihre Meinung nicht mehr primär auf Basis klassischer Medien und institutioneller Informationsangebote bilden. Das Vertrauen in Netzwerke als Informationsquellen wird steigen. Es besteht zudem die Gefahr eines „Informations-Overloads“.

- Die Bedeutung der interaktiven Medien und der Aufwand für deren Nutzung werden deutlich zunehmen.
- Der Einfluss von Endgeräten auf den Alltag wird eindeutig zunehmen – voraussichtlich mit einer höheren Konfigurierbarkeit und Individualisierung der Endgeräte.
- Der Einfluss der Kunden auf die Markenbildung wird deutlich zunehmen.
- Erwartet wird ein deutlich höherer Grad der individuellen Kundenansprache am POS. Dies könnte auch dazu führen, dass die gegenwärtig geringe technologische Unterstützung der POS-Kommunikation zunimmt.
- Die heutige universelle und ortsbezogene Massenkommunikation wird sich verändern – vor allem durch eine Personalisierung der Ansprache im „Location Based Marketing“.
- Die Bedeutung emotionaler Kundenbindung wird deutlich zunehmen.
- Für die Zukunft wird eine deutlich höhere Einbindung der Kunden in die Sortiments- und/oder Angebotspolitik erwartet.
- Crossmedia-Marketing wird ein wichtiges Thema werden. Erwartet wird eine starke Vernetzung von Kanälen bei kundenspezifischer Selektion der Kanalnutzung.

Kommunikationsströme im Vergleich

Vergleich 2007–2014 inklusive Prognose bis zum Jahr 2017 (Abb. 4)



* Prognose; n = 64

Quelle: EHI

- Das Chart zeigt die Investition in „herkömmliche“ gedruckte Handelswerbung wie Prospekte, Flyer, Anzeigen, Magazine und Kataloge sowie die Entwicklung der additiven Kommunikationskanäle wie TV-, Radio- und Onlinewerbung.
- Seit 2007 stellen wir eine zunehmende Veränderung, weg von gedruckter Handelswerbung und hin zu additiver Handelswerbung fest.
- Dennoch werden heute die Werbegelder im Handel immer noch zu einem Großteil für gedruckte Klassiker ausgegeben: Handelswerbung mit Prospekten/Magazinen und Anzeigen macht mit 54,6 Prozent zusammen etwas mehr als die Hälfte der Werbeaufwendungen aus. Im letzten Jahr betrug dieser Anteil noch 60 Prozent.

Marketing-Innovationsbudgets

Der Markt für innovative, insbesondere digitale Kommunikationslösungen wächst rasant. Im Jahr 2014 hat beispielsweise das iBeacon-Fieber nicht nur die deutsche Gründerszene, sondern auch den Handel erfasst. Auf welche der angebotenen Lösungen soll der Marketingverantwortliche setzen? Schon allein aufgrund der finanziellen und personellen Restriktionen ist eine Auswahl zu treffen. Ein testweiser Einsatz kann Erkenntnisse bezüglich der Relevanz und Akzeptanz einer Marke-

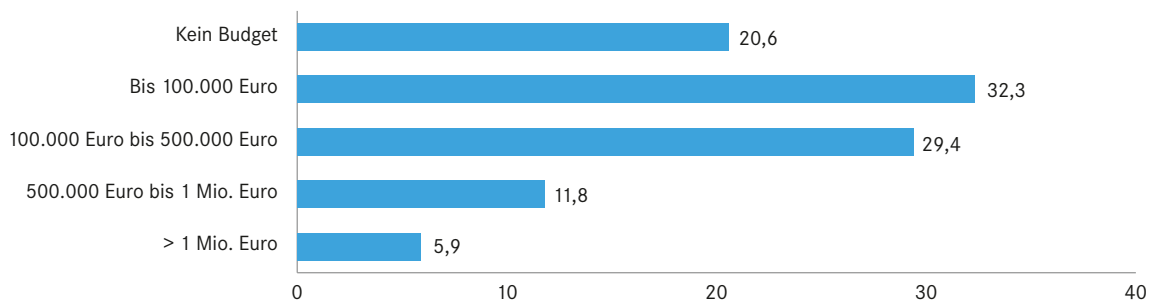
tinglösung bringen. Dazu werden Innovationsbudgets benötigt.

Innovationsbudgets helfen darüber hinaus, Werbe-Experimente bzw. A/B-Testings, bei der eine Originalversion eines Werbemittels gegen eine veränderte Version getestet wird, zu finanzieren. Deshalb haben wir den Handel nach der Höhe seiner Innovationsbudgets gefragt (s. Abb. 9).

Jährliches Marketing-Innovationsbudget

Budget für Experimente, A/B-Testings etc. (Abb. 9)

in Prozent



n = 64

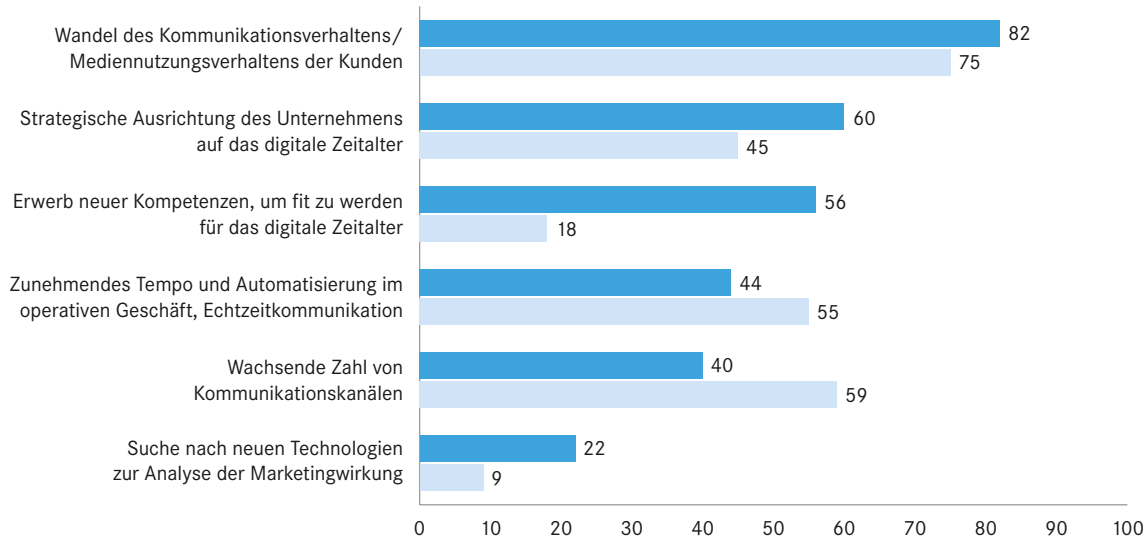
Quelle: EHI

- 20 Prozent der befragten Unternehmen arbeiten bereits mit Innovationsbudgets.
- 60 Prozent der Unternehmen arbeiten mit Budgets in einer Größenordnung bis 500.000 Euro.
- Nur 6 Prozent der befragten Unternehmen haben ein signifikantes Budget von mehr als 1 Mio. Euro zur Verfügung.

3-Punkte-Plan fürs Marketing: Märkte verstehen, Strategien entwickeln, Skills ausbauen

Was sind die 3 größten Herausforderungen des Marketings in den nächsten Jahren? (Abb. 16)

in Prozent



■ Geschäftsführer, n = 77 ■ Marketingleiter, n = 75 Mehrfachnennungen möglich

Quelle: EHI

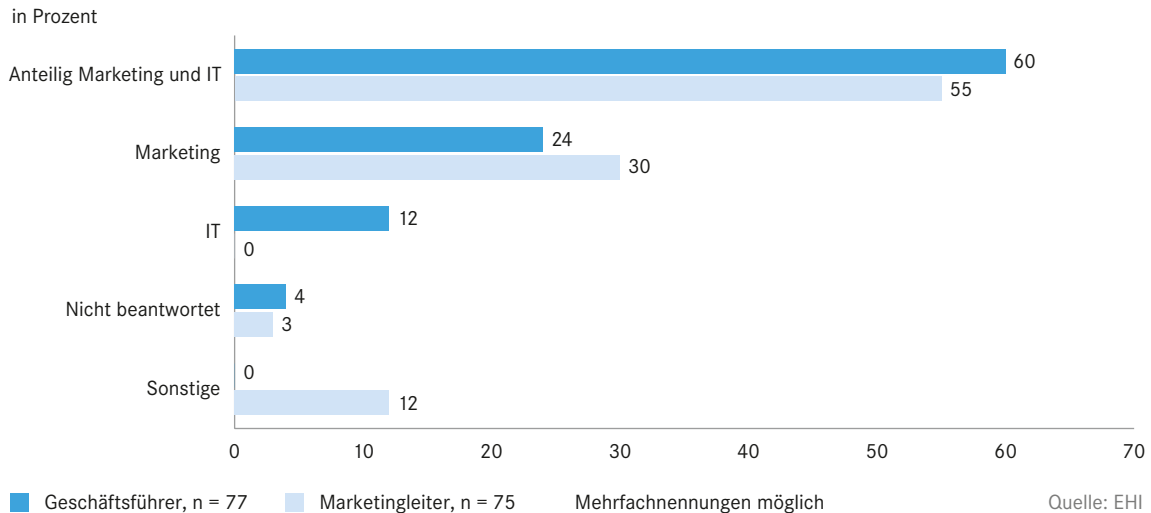
- Eine Strategie, die erfolgreich durch die unruhigen Zeiten des digitalen Wandels ühren soll, muss vor allem eins im Blick haben: den Kunden. Das hat der Handel mehrheitlich erkannt und schenkt dem veränderten Kommunikations- und Mediennutzungsverhaltens der Kunden mit Abstand die höchste Aufmerksamkeit.
- Für digitale Kundenbearbeitungsstrategien sind ein daten- und faktenbasiertes Kundenverständnis und dezidiertes Technologiewissen zwingende Voraussetzungen. Die bestehenden Kompetenzen müssen erweitert, neue Skills erworben werden. An dieser Stelle legt die Unternehmensführung den Finger in

die Wunde: Die Unternehmensspitze sieht hier einen deutlich größeren Handlungsbedarf als die Marketingchefs selbst. Das mag daran liegen, dass die Marketingchefs diese Herausforderung durch die Vergabe an externe Dienstleister (Outsourcing) begegnen wollen.

- Inhousing, also die Qualifizierung bestehender Mitarbeiter im eigenen Haus, kann eine weitere Möglichkeit des Aufbaus neuer Skills sein. Individuelle Förderungen und Schulungen sollen helfen, vorhandenes Wissen zu teilen. Darüber hinaus akquirieren Handelsunternehmen neue Mitarbeiter mit den entsprechenden Skills auch am Markt. Hier wird gern

Mehr Schulterschluss von Marketing und IT

Digitale Marketingstrategien drehen sich häufig im Kern um Infrastrukturlösungen. Die Budgethoheit hierfür liegt überwiegend bei ... (Abb. 20)



- Eine besondere Bedeutung kommt künftig der Kooperation von Marketing und IT zu. Das Marketing ist ohne den Einsatz der IT kaum noch denkbar.
 - Die Zusammenarbeit verläuft jedoch nicht ohne Interessenkonflikte. Allein das Budget sorgt für Reibungspunkte. Den Konflikt hat man in vielen Handelsumternehmen dadurch entschärft, indem Marketing und IT anteilige Budgethoheit für Infrastrukturprojekte tragen.
 - Die Interessenslage von IT und Marketing kann unterschiedlicher nicht sein: IT ist kostengetrieben, Marketing hingegen an der Optimierung der Marketingziele interessiert. Für IT hat die Sicherheit des Systems oberste Priorität, für Marketing die Schnelligkeit. Das erzeugt Reibung und Konflikte.
- Die Schlichtung der Interessen ist eminent wichtig für den Handel. Trotzdem gibt es nicht durchgängig Deeskalationsstrategien.
- In der Praxis werden Investitionen in digitale Kundenbearbeitungsstrategien häufig vom Marketing angestoßen. Die Entwicklungen im Markt werden beobachtet. Das Marketing prüft die Relevanz und den Mehrwert der Anwendungen. Sinnvolle Maßnahmen werden bei der IT in Auftrag gegeben. Die anfallenden Kosten werden den Bereichen anteilig zugewiesen oder aus dem vorhandenen Technikbudget finanziert.
 - Im besten Fall entsteht durch Kooperation für Marketing und IT eine Win-win-Situation: Das Marketing erstellt für innovative Kundenbearbeitungsstrategi-



Verlag:

EHI Retail Institute GmbH
Spichernstraße 55, 50672 Köln
Tel. +49 221 57993-0
Fax +49 221 57993-45
info@ehi.org
www.ehi.org

Herausgeber:

EHI Retail Institute e. V.

Geschäftsführung EHI Retail Institute:

Michael Gerling

Projektleitung:

Marlene Lohmann, lohmann@ehi.org

Autoren:

Marlene Lohmann, Vanessa Tuncer, EHI

Layout:

EHI Retail Institute

Druck:

cede Druck GmbH
Gladbacher Straße 45
50672 Köln

Copyright© 2014

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 aufgenommen. 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
www.ehi-shop.de

ISBN: 978-3-87257-435-0

Preis: 465,00 € zzgl. gesetzlicher MwSt.

Bildrechte:

Covermotiv: S3 Advertising KG, Fotolia (4: Sergey Nivens, 6: momius, 8: pressmaster)