

Erfolg von Promotionen ist steuerbar

Obwohl die eingesetzten Budgets erheblich sind, wird Promotionenerfolg meist nur über die kurzfristige Umsatzsteigerung im Aktionszeitraum gemessen. Dies kann verbessert werden.

STEPHAN FEIGE, RAPHAEL ANNEN*. Im Dezember 2014 widmete sich *alimenta* dem Thema «Promotionen als Verkaufsmotor». Die zentralen Aussagen waren, dass Promotionen nötig seien und in den letzten Jahren an Umfang gewonnen hätten. Die befragten Hersteller von Markenartikel gaben an, dass die Intensität bis jetzt keine negativen Auswirkungen hätten. Im Gegensatz zur veröffentlichten Meinung sehen wir in diesem Themenbereich aber deutliches Optimierungspotenzial.

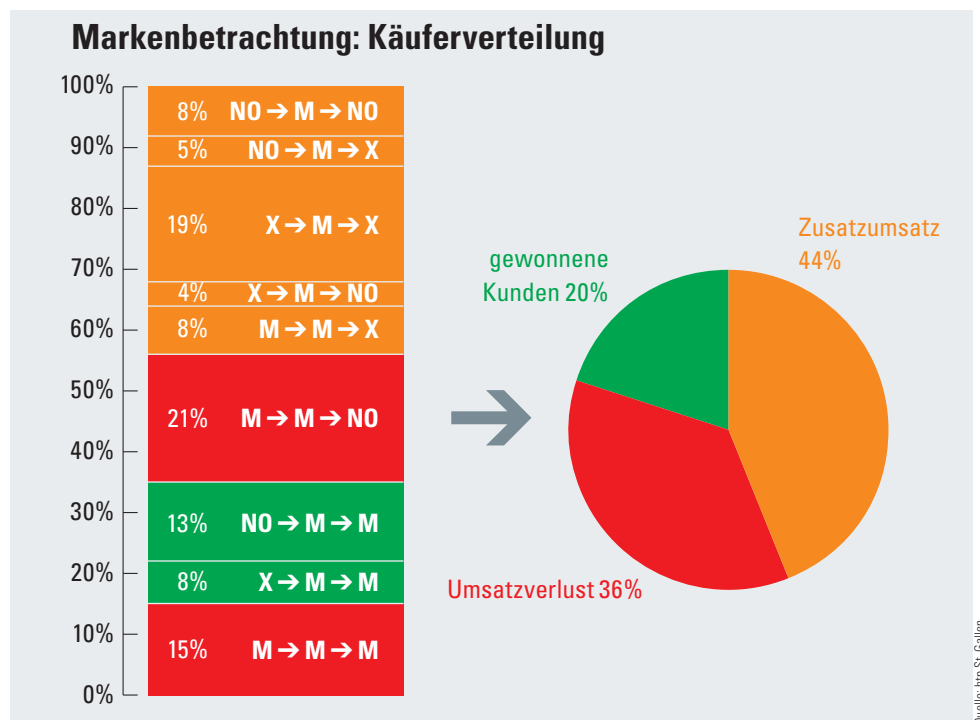
Ein Markenartikelhersteller sieht heute den zusätzlichen Umsatz, den er während einer Promotion generiert – je nach Typ der Promotion und der Abrechnung mit dem Detailhandel – mehr oder weniger genau. Was er nicht sieht, ist die Herkunft des Zusatzumsatzes. Gewinnt man durch eine Promotion Kunden vom Wettbewerb, kann man Kunden aktivieren, welche die Kategorie sonst nicht kaufen, steigert man die Verwendungsintensität zu Lasten anderer Warengruppen, gewinnt man die Kunden aus einem anderen Detailhandelskanal oder löst man Bevorratungskäufe bei den eigenen markentreuen Kunden aus? Je nach Quelle des Zusatzumsatzes ist der Erfolg der Promotion unterschiedlich zu beurteilen.

Plädoyer für fundierte Analyse

Wir stellen fest, dass die Frage nach den Details nur beschränkt beliebt ist. Viele Unternehmen haben sich mit den Forderungen des Detailhandels eingerichtet und schauen auf diesen wie das Kaninchen auf die Schlange. Da die Budgets für Promotionen sehr hoch und nicht selten sogar höher als die Ausgaben für das Endkundenmarketing sind, plädieren wir für eine fundierte Analyse der Wirkung von Promotionen und eine aktivere Steuerung. Erfolgskennzahlen bezüglich der Wirkung von Promotionen sollten als Führungsinstrument zur Verfügung stehen und im Sinne von «only what gets measured gets managed» eingesetzt werden. Das Plädoyer bezieht sich auf eine langfristige Betrachtung

Letzter Einkaufsakt vor der Promotion	Promotion eigene Marke	Erster Einkaufsakt nach der Promotion
eigene Marke M →		→ eigene Marke M
andere Marke X →		→ andere Marke X
Kategorie nicht gekauft NO →		→ Kategorie nicht gekauft NO

Neben dem Promotionszeitraum selbst muss das Kaufverhalten vor und nach der Promotion betrachtet werden. Outre la période de promotion, il y a lieu de prendre en compte le comportement d'achat avant et après l'action.



Die neun Verhaltensmuster eines Promotionskäufers lassen sich zu drei Konsequenzen für das eigene Unternehmen bündeln. • Les neuf types de comportement d'un acheteur d'une promotion se regroupent en trois conséquences pour l'entreprise.

der Umsätze auch vor und nach der Promotionsperiode sowie auf die Betrachtung der Profitabilität statt nur des Umsatzes. In Zeiten, in denen die Verantwortung für top-line-growth und die bottom-line nicht selten auf zwei Funktionsbereiche verteilt sind, ist dies durchaus herausfordernd.

Kaufverhalten der Haushalte vor und nach der Promotion einbeziehen

Die Antwort auf die gestellten Fragen liefert die Betrachtung des Kaufverhaltens innerhalb eines festgelegten Zeitraums vor und nach einer Promotion. Die Betrachtung des jeweils letzten Kaufaktes vor und des ersten nach der

Promotion – innerhalb des üblichen Kaufzyklus – reicht aus. Durch die Betrachtung des Zeitraums vor und nach einer Promotion können Kunden spezifischer eingeteilt und präzisere Aussagen getroffen werden. Insgesamt sind je drei Möglichkeiten vorhanden, wie sich ein Kunde vor und nach einer Promotion verhält. Erstens kauft er auch vor und nach der Promotion die betrachtete Marke, zweitens kauft er eine andere Marke und drittens hat er kein Produkt der Kategorie gekauft. Werden diese drei Möglichkeiten für den Zeitraum vor und nach der Promotionstätigkeit miteinander kombiniert, ergeben sich insgesamt neun verschiedene Varianten von Kundenverhalten.

Gewonnene Kunden, Umsatzverlust und Zusatzgeschäft

Zur einfacheren Betrachtung der Kaufmuster können die neun Varianten in drei Gruppen zusammengefasst werden: Gewonnene Kunden, Umsatzverlust und Zusatzgeschäft. Gewonnene Kunden sind diejenigen, die vor der Promotion nichts oder eine andere Marke gekauft haben, nach der Promotion jedoch weiter die eigene Marke kaufen. Umsatzverluste werden mit bereits loyalen Markenkäufern gemacht, die von der Promotion profitieren ohne ihr Kaufverhalten zu ändern oder sich schlimmstenfalls bevorraten und nach der Promotion eine Weile nicht mehr kaufen. Aktiviert man sonstige Nichtkäufer für die Kategorie oder holt man markentreue Käufer des Wettbewerbs einmalig zur eigenen Marke, kann dies als Zusatzumsatz betrachtet werden. Mit dieser Analyse erfährt man somit auch, wie gross der Anteil der Schnäppchenjäger und der markentreuen Kunden ist.

Die Vorher-Nachher-Betrachtung kann neben der Markenebene, also der Frage, ob die eigene oder eine fremde Marke gekauft wird,



Hans Peter Schneider

*Stephan Feige ist Mitautor der Studie.
Stephan Feige, co-auteur de l'étude..*

auch auf den Handelskanal und die Kaufsituation angewendet werden. Die Analyse des Handelskanals beantwortet dann die Frage, inwiefern die Promotion in der Lage ist, Kunden zum ausgewählten Händler zu bringen und bei diesem den Umsatz zu Lasten des Wettbewerbers zu steigern.

Optimierung der Promotionsstrategie

Die Erfolge einer Promotion hängen unter anderem von der Rabatthöhe, der Packungsgrösse (Multipack) der aktionierten Produkte, der Anzahl aktionierter Artikel (Breite und Tiefe) sowie von Begleitmassnahmen ab. Vergleicht man den Erfolg verschiedener Promotionstypen, kann man daraus Schlüsse für die Optimierung der Gesamtpromotionsstrategie ziehen. Dies stellt noch nicht sicher, dass diese Ziele in Zusammenarbeit mit dem Detailhandel auch umgesetzt werden können, versetzt das eigene Unternehmen aber zumindest in die Lage, entsprechende Ziele zu formulieren und auf diese hinzuarbeiten.

Fazit: Only what gets measured gets managed

Die geschilderte Analyse liefert wesentliche Erkenntnisse, inwiefern Promotionstätigkeiten zu reduzieren oder auszuweiten sind und in welche Richtung Promotionsstrategien weiterentwickelt werden sollten. Bezüglich der Promotionen selbst lässt sich ermitteln, welche Aktionen und Price-offs am erfolgversprechendsten sind. Inwiefern Zusatzumsatz zu Promotionskonditionen profitabel ist, muss unter Einbezug von Deckungsbeiträgen ermittelt werden. Promotionen müssen somit nicht mehr nur als zwangsläufige Reaktion auf den Wettbewerb oder den Wunsch des Handelspartners eingesetzt, sondern können bewusst gestaltet und transparent gesteuert werden.

**Die Autoren arbeiten bei der htp St.Gallen.*

Le succès des promotions

En décembre 2014, *alimenta* consacrait un article au thème des promotions. En substance, celles-ci seraient nécessaires et auraient gagné en ampleur ces dernières années. Contrairement à l'opinion alors publiée, nous estimons qu'il existe là un potentiel d'optimisation important.

Le seul chiffre d'affaires supplémentaire réalisé durant une promotion ne dit rien sur son origine. A-t-on gagné des clients de la concurrence, activé des clients qui n'achètent habituellement pas la catégorie en question, accru l'intensité d'utilisation au détriment d'autres groupes de marchandises, gagné des clients d'un autre canal de commerce de détail ou encore encouragé ses propres clients fidèles à la marque à réaliser des stocks? L'origine du chiffre d'affaires supplémentaire est importante pour assurer l'évaluation de la promotion.

Vu la hauteur des budgets alloués aux promotions, nous plaçons pour une analyse approfondie de l'effet des promotions et pour une conduite plus active. Les chiffres tirés de l'analyse doivent servir d'outils de gestion dans le sens de: «Only what gets measured gets managed». Une considération à long terme des chiffres d'affaires comprenant d'une part notamment l'avant et l'après de la période de promotion et d'autre part la considération de la rentabilité, en lieu et place du seul chiffre d'affaires, permet de classer les clients de manière plus spécifique et de réaliser des affirmations plus précises. La considération «avant/après» peut en outre prendre en compte d'autres échelons que celui de la marque, par exemple celui de la marque propre ou d'une autre marque, celui du canal commercial ou de la situation d'achat.

Ainsi, l'analyse indiquée fournit des connaissances essentielles sur les besoins de réduction ou d'expansion des activités promotionnelles et de l'axe de développement des stratégies de promotion. On peut grâce à elle déterminer quelles promotions sont les plus prometteuses. En fin de compte, les promotions deviennent un outil de gestion mis à profit de façon consciente et transparente.

Stephan Feige, Raphael Annen

Datenquelle

Die Daten für die Promotionsanalyse stammen aus einem Haushaltspanel mit 3000 Haushalten. Es können Warengruppen betrachtet werden, die eine gewisse Käuferpenetration haben. Der Betrachtungszeitraum für die Analyse vor und nach der Promotion wird individuell aufgrund der Kauffrequenz in der Warengruppen festgelegt. Die Analyse wurde von der htp St. Gallen in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen und Nielsen Schweiz entwickelt. *sf, ra*