



#### ÜBER UNILEVER

Unilevers Markenpalette ist genauso vielfältig wie die über den ganzen Globus verteilte Kundenbasis. Im Portfolio befinden sich sowohl altbekannte Marken wie Coral, Rexona und Knorr als auch neue, innovative Marken wie Pureit, die in zahlreichen weniger entwickelten Ländern für leistbare Wasseraufbereitungssysteme steht. Insgesamt besitzt und managt Unilever mehr als 400 Marken, 15 davon mit einem jährlichen Verkaufsvolumen von über einer Milliarde Dollar.

Viele der Marken sind mit nachhaltigen und starken sozialen Anliegen verbunden. Mit Lifebuoy fördert Unilever z. B. mehr Hygiene durch regelmäßiges Händewaschen mit Seife. Viele kennen sicherlich auch die Dove Schönheitskampagne „for real beauty“. Nachhaltigkeit ist ein integraler Bestandteil des Unilever Geschäftsmodells. Da die Ressourcen für eine Welt mit mehr als 7 Mrd. Menschen knapp werden, setzt die Unilever Strategie mit Hilfe eines „Sustainable Living Plans“ darauf, Wachstum ohne negative Auswirkungen auf die Umwelt zu erreichen und dabei zusätzlich noch einen positiven sozialen Beitrag zu leisten.

[www.unilever.com](http://www.unilever.com)

#### ÜBER NICHOLAS CHESTERTON

Nicholas Chesterton ist bei Unilever als Direktor der Advanced Analytics Unit (AAU) tätig. Die AAU ist ein Teil der CMI Global Analytics Einheit und arbeitet eng mit anderen Teams und Geschäftspartnern aus der Consumer- und Marktforschung an der Entwicklung und Implementierung von Best-Practice-Analyse-Modellen. Zusätzlich entwickelt und testet seine Gruppe neue Marktforschungsinstrumente und -methoden.

Nick ist seit 25 Jahren für Unilever in diesem Bereich tätig. Bereits damals spezialisierte sich die Einheit auf Marktanalysen mit Marketingmix-Modellen. Sein Team war eines der ersten, wenn nicht überhaupt das erste, das diese Art von Untersuchungen auf breiter Basis im FMCG-Bereich einführte.

Das heutige Aufgabenspektrum ist allerdings umfassender als damals und seine Mitarbeiter sind an einer ganzen Reihe von Projekten quer durch die Konsumenten- und Marktforschung beteiligt. Ein wichtiger Bereich ist z. B. das Thema Brand Equity, das es zu verstehen und zu messen gilt. Dafür hat Unilever seinen eigenen Ansatz entwickelt.

#### THE INTERVIEWER

Das Interview führte Professor Koen Pauwels im November 2014.

# Von der Kennzahl zur Umsetzung

*MIR Interview mit Nicholas Chesterton, CMI Director  
Advanced Analytics Unit, Unilever*



Vieles ist messbar, aber nicht alles. Manchmal fehlen entsprechende Daten, zum Beispiel in Entwicklungsländern. Oder man unterlässt eine mögliche Untersuchung ganz bewusst, weil irgendwann auch einmal Schluss sein muss mit noch mehr Studien. Die Kunst, gesammelte Daten in relevante Größen umzuwandeln und Marketingerfolg belegbar zu machen, beschreibt Nick Chesterton folgendermaßen: Man muss wissen, was einzelne Messmethoden wirklich leisten können und was die Zahlen bedeuten. Die Ergebnisse muss man dann auch tatsächlich in Marketingprozesse einfließen lassen. Folgen Sie Unilever auf seinem Weg von der Kennzahl zur Umsetzung.

**MIR:** Der Titel dieses Heftes ist „Marketingenerfolg messbar machen“. Ist Unilevers Marketingenerfolg wirklich messbar?

**NICK CHESTERTON:** Das Marketingteam würde diese Frage natürlich mit „ja“ beantworten, aber ich glaube, die Antwort sollte etwas differenzierter ausfallen. Wir haben laufend die Copytests für unsere Werbemittel verbessert und natürlich auch alle befragungsbasierten Methoden und Marketingmix-Modelle, um die 4 Ps bestmöglich zu steuern. Inzwischen sind wir auch ganz gut bei der Wirkungsmessung von Social Media.

**MIR:** Wie genau hat sich die Marketingmessung in Ihrer Zeit bei Unilever verändert?

**NICK CHESTERTON:** Ich bin bereits in meinem 25. Jahr bei Unilever und in dieser Zeit hat sich messtechnisch schon einiges verändert. Anfang der 80er-Jahre hat Unilever die ersten Marketingmix-Modelle für den europäischen Waschmittelmarkt gerechnet und Preiselastizitäten erhoben. Und früher

waren die einzelnen Länder viel autonomer und haben ihre eigenen Dinge gemacht, sie hatten sogar eigene Lagerhaltungen. Deshalb war das Gesamtsystem unheimlich komplex. Die Organisationsstruktur war alles andere als ideal, um unsere Modelle in Entscheidungsprozesse einzubauen. Heute gehen wir viel koordinierter vor. Die Marketing-Analytics-Gruppe ist so aufgestellt, dass wir überregional einheitlich vorgehen und dadurch viel effizienter sein können. Wir arbeiten zentralisierter und müssen unsere Aktivitäten nicht für jedes Land einzeln zuschneiden. Wir suchen Best-Practice-Lösungen und wenden sie dann weltweit an.

**MIR:** War es schwierig, Marketingmix-Modelle in die Entscheidungsprozesse zu integrieren?

**NICK CHESTERTON:** Nicht wirklich. Eigentlich haben alle Stakeholder diese Notwendigkeit gesehen: Länderverantwortliche wollten mit uns zusammenarbeiten, das Topmanagement war sehr daran interessiert, die Analysen zu verstehen und die

Markenteams haben unmittelbar gemerkt, dass sie mit unseren Analysen bessere Entscheidungen treffen konnten. Die Systeme für die Verarbeitung der Daten wurden immer besser und nun haben wir viele Möglichkeiten, sie so aufzubereiten, dass sie eine optimale Wirkung erzielen. Früher waren unsere Prozesse die einer Marktforschungsabteilung. Heute involvieren wir hingegen von Beginn an alle Stakeholder und erarbeiten die Abläufe gemeinsam mit unseren Marktpartnern. Für die Interpretation und Anwendung der Daten bilden wir bereichsübergreifende Teams, z. B. mit den Zuständigen für den Handel und den Medienplanern.

**MIR:** Messen Sie mehr die Wirkung einzelner Aktivitäten oder betrachten Sie den kumulierten Effekt des gesamten Marketingmix im Sinne eines integrierten Marketings?

**NICK CHESTERTON:** Wir versuchen, so gut wie möglich Einzelaktivitäten wie z. B. eine TV-Kampagne zu messen, setzen also immer bei der kleinstmöglichen Einheit an. Danach aggregieren wir die Daten der einzelnen Aktionen und ziehen daraus weitere Insights. Wenn man die Ergebnisse kombiniert, kann man zum Beispiel unterschiedliche Vertriebskanäle oder Marken miteinander vergleichen. In Entwicklungsländern fehlen uns aber oft Daten und dort müssen wir dann auf einer aggregierteren Ebene arbeiten.

**MIR:** Und wie messen Sie die Wechselwirkungen mit anderen Marketingmix-Aktivitäten?

**NICK CHESTERTON:** Wenn Aktivitäten gemeinsam ablaufen, messen wir die kombinierte Wirkung. Die schauen wir uns mithilfe unserer Modelle genauer an und können sie dadurch auch einzelnen Aktivitäten zuordnen. Zusätzlich zu den Marketingmodellen nutzen wir noch Studien aus der Medienforschung, um den Beitrag einzelner Medien besser zu verstehen.

»

Früher waren unsere Prozesse  
die einer Marktforschungsabteilung.  
Heute involvieren wir hingegen von Beginn  
an alle Stakeholder und erarbeiten  
die Abläufe gemeinsam.

«

**MIR:** Bei der Werbung, messen Sie da sowohl die kurzfristigen als auch die langfristigen Effekte?

**NICK CHESTERTON:** Man muss sich darüber im Klaren sein, was man tatsächlich misst und was nicht. Wir versuchen die Gesamteffekte abzubilden und berücksichtigen auch Gedächtniseffekte oder abnehmende Grenznutzen in unseren Modellen. Uns ist aber bewusst, dass traditionelle Marketingmix-Modelle nicht die gesamte Wirkung abbilden, vor allem nicht die langfristige. Vektor-Auto-Regressionsmodelle sind da besser. Aber auch wenn langfristige Effekte nicht so deutlich aus den Daten abzulesen sind, gibt es sie wohl trotzdem. Zum Beispiel bei einer Marke, die kontinuierlich beworben wird, sieht man keinen langfristigen Effekt in den Daten. Erst wenn man die Werbung stoppt oder die kreative Umsetzung verändert, sieht man auch da die langfristigen Vorteile schwarz auf weiß. Sonst kann man einfach auch den typischerweise angenommenen Verdoppelungseffekt als Anhaltspunkt nehmen. Allerdings mit Vorsicht, da der tatsächliche Multiplikator von den Umständen abhängt und stark variiert.

**MIR:** Zu Beginn unseres Gesprächs haben Sie erwähnt, dass Sie Copytests einsetzen und dass Ihr Team sich in diesem Bereich stark verbessert hat.

**NICK CHESTERTON:** Ja, Unilever führt regelmäßig Pretests durch, nicht nur bei der TV-Werbung, sondern auch bei digitalen Medien. Wir arbeiten mit Benchmarks für eine ganze Reihe von Kennzahlen, die Werbematerialien erreichen müssen, bevor sie tatsächlich eingesetzt werden. Wir nutzen die Tests also nicht nur zur Wirkungsprognose, sondern auch, um sie vor dem realen Einsatz zu optimieren.

**MIR:** Welche Ergebnisvariablen ziehen Sie heran, um über Erfolg oder Nicht-Erfolg einzelner Kampagnen zu entscheiden?

**NICK CHESTERTON:** Oh, da gibt es eine ganze Palette, die vom unmittelbaren Verkaufserfolg über die Optimierung von Finanzerträgen bis zu langfristigen Imagezielen für einzelne Marken reichen. Häufig sind wir in hart umkämpften Märkten mit starken Mitbewerbern tätig. Um dort präsent zu bleiben und im Wettbewerb gut zu bestehen, investieren wir oft auch mehr als ein auf kurze Sicht optimiertes Budget. Auch wenn es um die langfristige Markenpflege und Investitionen in nachhaltiges Markenwachstum geht, investieren wir ganz ordentlich.

**MIR:** Beim Aufbau von Marken, arbeiten Sie da auch mit sogenannten „Mindset Metrics“, um die Wirkungsweise einzelner Marketingaktivitäten besser zu verstehen? Einer unserer Artikel zeigt auf, wie hilfreich solche Informationen bei Marketingmix-Modellen sein können.





»  
 Mit Mindset-Metrics können wir belegen,  
 dass ein beworbenes Image einen realen Einfluss darauf hat,  
 wie Konsumenten gewisse Eigenschaften wahrnehmen.  
 «

**NICK CHESTERTON:** Wir messen Mindset in Form von Markenbekanntheit oder der Bekanntheit bestimmter Positionierungsinhalte und andere „Brand Health“-Indikatoren. Solche Mindset-Werte in Marketingmix-Modellen sind großartig, weil sie unser Bild komplettieren. Durch sie können wir belegen, dass ein beworbenes Image oder unsere Positionierungsstatements einen realen Einfluss darauf haben, wie Konsumenten gewisse Eigenschaften wahrnehmen. Außerdem gelingt es uns mithilfe dieser Diagnosen besser, unseren Anwendern die Modelle zu erklären und sie können ganz gezielte Maßnahmen ableiten.

**MIR:** Wie stellen Sie sicher, dass die gesamte Organisation aus der Marketingmessung lernt? Könnten Sie vielleicht anhand einer Ihrer Marken ganz konkret beschreiben, wie der Planungs- und Feedbackprozess funktioniert? Eventuell einen Fall, bei dem die Messergebnisse ganz maßgeblich dazu beigetragen haben, Aktivitäten und Ergebnisse zu verbessern?

**NICK CHESTERTON:** Ja natürlich, da fällt mir gleich ein starkes Beispiel aus den Asia Analytics ein, das wir vor ungefähr einem Jahr hatten. In Indien sind wir mit vielen starken Marken vertreten, aber bei zweien davon waren die Brandmanager unsicher, wie sie mit der steigenden Bedeutung eines lokalen Mitbewerbers und seinen viel günstigeren Preisen umgehen sollten. Die Schlüsselfrage für uns war also, ob wir unsere Preise reduzieren sollten, um erfolgreich zu bleiben. Bei der ersten Marke zeigte die Analyse nur eine sehr geringe Preiselastizität. Unsere Empfehlung lautete daher, die Preise sogar etwas zu erhöhen. Die

Maßnahme war erfolgreich und ermöglichte uns, die erzielten Margen in die Kommunikation zu stecken und den Kunden zu erklären, warum der Premiumpreis gerechtfertigt war. Dieser Insight hat unserem Unternehmen viel Geld gespart.

**MIR:** Und was war bei der zweiten Marke?

**NICK CHESTERTON:** Die zweite Marke war nicht so gut aufgestellt wie die erste, aber unsere Analysen zeigten, dass auch in diesem Fall eine Preisreduktion nicht helfen würde. Die Positionierung unserer Marke wurde ganz anders wahrgenommen als die des lokalen Mitbewerbers. Unser Vorschlag lautete deshalb, unter dem Markennamen ein neues Parfüm anzubieten, das die eigene Positionierung schärfte und attraktiver machte. Wieder haben wir Unilever viel Geld gespart, indem wir aufzeigen konnten, dass ein reduzierter Preis keine Lösung war.

**MIR:** Kann man solche Erkenntnisse verallgemeinern? Gelten manche Prinzipien in Entwicklungsländern generell?

**NICK CHESTERTON:** Oft schon. Jedes Land hat zwar seine Eigenheiten, z. B. beim Medienkonsum, aber es gibt auch generelle Erkenntnisse. Wir beobachten allgemeingültige Muster zur Wirkungsweise von Werbung je nach Phase der Marktentwicklung. Wir haben eine eigene Gruppe, die sich mit der Identifikation von Entwicklungsmustern beschäftigt und die Länder diesbezüglich vergleicht.

**MIR:** Wie relevant sind Ergebnisse, wie die aus dem indischen Fall, für die Budgetierung zukünftiger Aktivitäten?

**NICK CHESTERTON:** Die Messergebnisse werden bei zukünftigen Marketingstrategien und -taktiken berücksichtigt. Wenn man versteht, wie Märkte in der Vergangenheit reagiert haben, kann man auch gut abschätzen, was in der Zukunft passieren kann. So ändern sich zum Beispiel Preiselastizitäten im Zeitverlauf kaum. Nur wenn ein drastischer Eingriff passiert, gibt es nennenswerte Veränderungen. Medienelastizitäten sind hingegen viel reaktionsfreudiger und abhängiger vom jeweiligen Anlass. Es ist z. B. etwas ganz anderes, ob man eine echte Innovation auf den Markt bringt oder nur die Marke dehnt. Was Messergebnisse aber niemals können, ist jemandem eine Entscheidung abzunehmen. Es handelt sich immer nur um Informationen, aber weil die meisten geplanten Aktivitäten früher schon einmal in ähnlicher Art und Weise realisiert wurden, kann man daraus lernen.

**MIR:** Spieren ROI-Berechnungen bei der Budgetierung eine Rolle?

**NICK CHESTERTON:** Der ROI ist nur eine von zahlreichen Überlegungen und kein zentrales Budgetierungskriterium. Weitere Überlegungen beziehen sich auf die zu erreichende Zielsetzung, die Markenstrategie und die Aktivitäten der Mitbewerber. Wir sind da sehr vorsichtig und verlassen uns nicht nur auf ein Kriterium.

**MIR:** Es gibt Forscher, die quantitativen Kennzahlen skeptisch gegenüberstehen, vor allem in digitalen Medien, und diese als „noise“ betrachten. Sie empfehlen bewusst auf das zu achten, was inhaltlich passiert, um echte Erkenntnisse zur Markenwahrnehmung zu bekommen. Verwenden Sie zur Evaluierung von Kampagnen auch solche qualitativen Informationen oder verlassen Sie sich ganz auf quantitatives Feedback?

**NICK CHESTERTON:** Für „Warum-Fragen“ ist genaues Zuhören wichtig. Wenn man wissen will, warum eine Kampagne wirkt oder warum sie nicht so funktioniert, wie sie soll, benötigt man qualitative Daten. Aber wenn man seine Hausaufgaben, z. B. in Form von Pretests, gemacht hat und weiß, wie man kommunizieren will, dann sollte man eigentlich auch wissen, wie und warum die Dinge wirken. Mehr qualitative Informationen braucht man also nur, wenn die Ergebnisse sehr unerwartet ausfallen. Für solche Fälle eignen sich Social Media hervorragend. Sie sind riesige Info-Pools, die ziemlich einfach nutzbar sind und es erlauben, ohne Eingriffe in das Geschehen mitzuhören. Man kann zum Beispiel seine KPIs definieren und diese dann in den sozialen Medien verfolgen. Mit den gewonnenen Informationen versteht man dann, ob Konsumenten eine Kampagne aufgreifen und sie weiterleiten.

**MIR:** Beobachten Sie generelle Medientrends, z. B. ob sich die Effektivität einzelner Marketingaktivitäten in der Online- im Vergleich zur Offlinewelt mit der Zeit verändern?

**NICK CHESTERTON:** Ein Trend, den wir beobachten, ist die Hinwendung der entwickelten Länder zu digitalen und mobilen Medien. Wenn unsere Daten solche Trends belegen, ist das auch für Marketingaktionen eine gute Idee. Man sollte aber mit Verallgemeinerungen vorsichtig sein, weil das nicht automatisch für alle Länder gilt. Wie immer sollten als oberstes Prinzip alle Marketingmaßnahmen die richtigen Zielgruppen zur richtigen Zeit erreichen. Bei größeren Budgets, die TV nicht von vornherein ausschließen, setzen Manager dann eher auf einen Medienmix, als alles in digitalen Medien umzuschichten. Mit einem großen Budget bedient man eher viele unterschiedliche Kanäle und versucht, mit einer smarten Mischung wichtige Synergieeffekte zu erzielen.

**MIR:** Die Fähigkeiten und der Umfang der Aufgaben des Analytics-Teams sind sehr beeindruckend. Für mich klingt Ihre Gruppe nach dem perfekten Ort für jeden Marktforscher. Gibt es da noch etwas, das Sie sich für Ihr Team zusätzlich wünschen würden?

**NICK CHESTERTON:** Idealerweise hätten wir gern auf der ganzen Welt die gleiche Datenqualität wie in den USA. Wir haben wirklich eine großartige Truppe und holen das Bestmögliche aus den verfügbaren Daten. Unsere Hände sind aber gebunden durch das, was tatsächlich messbar ist. In manchen Entwicklungsmärkten ist es sehr schwierig, den Erfolg einzelner Fernsehkampagnen oder gar einzelner Social Media Plattformen abzuschätzen. Der Goldstandard der Marketingmix-Modellierung ist bei solchen Datenlagen einfach schwerer erreichbar.

**MIR:** Ich bin sicher, dass Sie in Ihren nächsten 25 Jahren bei Unilever in vielen Ecken der Welt noch eine deutlich bessere Datenqualität erleben werden. Vielen Dank, dass Sie Ihre vielfältigen Erfahrungen im Bereich der Marketing-erfolgsmessung so offen und engagiert mit uns geteilt haben!

./.

