

GfK

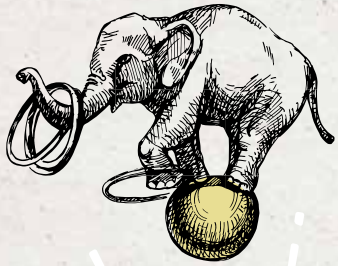
Marketing

Intelligence

Review

Marketingenerfolg

messbar
machen



Mindset Metrics

Marketing und Finanzen

ROI der Werbung

Von der Kennzahl zur Umsetzung

Organisches Wachstum

Synergien

Nachhaltige Werbewirkung

GfK MIR – Marketingforschung für die Praxis

Für Marketingmanager
und Marktforschungsspezialisten

GfK MIR bringt Ihnen



Einsicht in neueste Ergebnisse
der Marketingforschung



Verständliche und relevante Erkenntnisse
der universitären Forschung, ohne
die oft langen und schwer verständlichen
Originalartikel lesen zu müssen



Ideen, wie Sie neue
Marktforschungstechniken
im Marketing Management
einsetzen können

GfK MIR –
am Puls der Marketingforschung

www.gfkmir.com

www.degruyter.com/view/j/gfkmir



Editorial



Mit jedem Jahr entstehen neue Möglichkeiten, Kunden zu verstehen und zu erreichen: Webseiten-Optimierung, Paid Search, mobile und standortbezogene Applikationen, Affiliate Marketing, Retargeting, individualisierte Produktplatzierungen, Native Advertising und vieles mehr. Für Manager ist es essentiell, all diese Optionen zu verstehen und Erkenntnisse über deren Wirkungsweise zu erlangen, um damit Marketingentscheidungen und Ergebnisse zu verbessern. In einem derartig komplexen Umfeld bringt es viele Vorteile, Marketinganalysen durchzuführen. Unternehmen, die mit entsprechenden Feedback-Daten professionell umgehen können, sind nämlich deutlich erfolgreicher als weniger versierte.

In diesem Themenheft haben wir einige Beiträge zusammengestellt, die diese Aussage belegen. Die Artikel enthalten viele Tipps und Tricks für die Auswahl der richtigen Kennzahlen und die Implementierung von Erkenntnissen. Folgen Sie uns mit offenen Augen auf eine wundersame Reise durch Landschaften voller Daten, Messungen, Modelle und Analysen und erfahren Sie, wie man Marketing-erfolg messbar machen kann. Sie werden feststellen, dass eine nachvollziehbare Marketingmessung Innovation und Kreativität nicht behindert, sondern Manager dabei unterstützt, klügere Risiken einzugehen und bessere Ergebnisse zu erzielen.

Ihr
Koen Pauwels
Editor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Koen Pauwels', written over a diagonal line that extends from the bottom left towards the top right.

Istanbul, Dezember 2014

Inhaltsverzeichnis

3

Editorial

6

Editoren

7

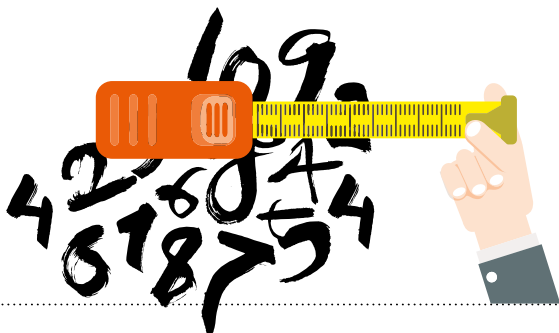
Wissenschaftlicher Beirat

8

Nachhaltige Marketingerfolgsmessung:
Gute Kennzahlen für bessere Ergebnisse

Koen Pauwels

Unternehmen, die ihre Marketingerfolge messen,
können Chancen gezielter nützen.



16

Marketing und organisches Umsatzwachstum

Donald R. Lehmann

Organisches Wachstum steigert den Marktwert und ist
unmittelbar mit den zentralen Verantwortungsbereichen
des Marketings verbunden.

22

Brückenschlag zwischen Marketing- und Finanz-
management: Bessere Marketingentscheidungen
durch eine engere Verbindung

David Reibstein

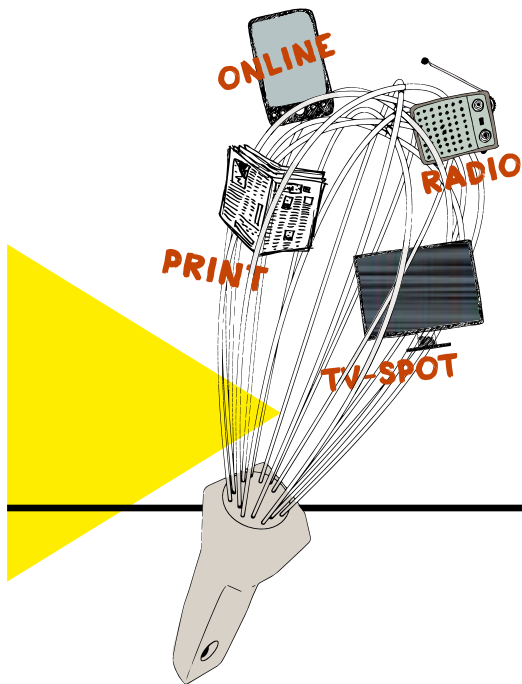
Marketing- und Finanzbereiche müssen an einem Strang
ziehen, um die immateriellen Werte eines Unternehmens
auszubauen.

28

Mindset Metrics: Wie sich die Einstellungen von
Konsumenten unterm Strich auswirken

Shuba Srinivasan

Mindset Metrics sind Frühindikatoren und eröffnen
Handlungsspielräume, bevor sich Probleme im
Finanzergebnis niederschlagen.



34

Mehr Wirkung durch echte Synergien:
Integriertes Marketing richtig steuern

Prasad A. Naik and Kay Peters

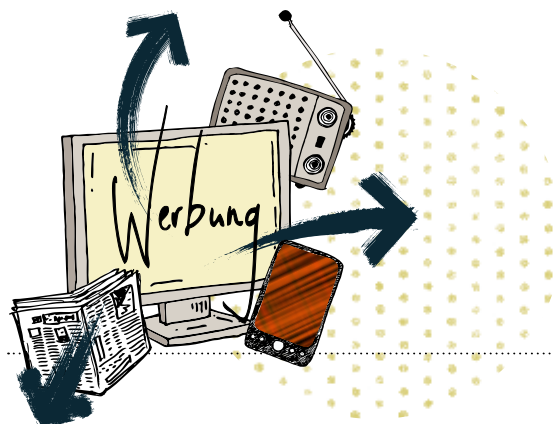
Die beobachteten Effekte sind manchmal überraschend, und einzelne Aktionen müssen in Kombination mit anderen völlig neu bewertet werden.

42

Und wirkt ... und wirkt ... und wirkt.
Die langfristigen Effekte der Werbung

Dominique Hanssens

Erfolgsmessung und richtige Reaktionen auf Ergebnisse sind eine Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Werbewirkung.



48

Von der Kennzahl zur Umsetzung

Interview

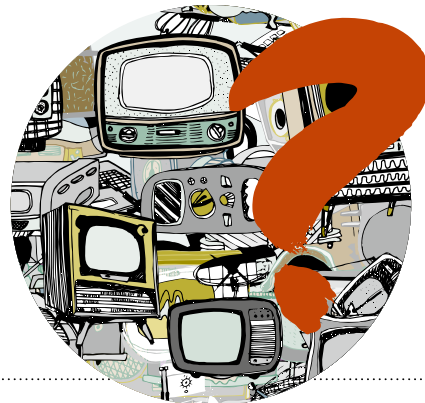
MIR Interview mit Nicholas Chesterton über Unilevers Weg von der Kennzahl zur Umsetzung.

54

Über den längerfristigen ROI von TV-Werbung in einer vernetzten Welt

Raimund Wildner und Guido Modenbach

Ein neues Modell berücksichtigt kurz- und langfristige Werbeeffekte und zeigt, dass sich Fernsehwerbung rechnet.



61

Executive Summaries

64

Vorschau nächste Ausgabe

65

Impressum

Editoren



CHEFEDITOR

Koen Pauwels,

Professor of Marketing at Ozyegin University,
Istanbul, Turkey

koen.pauwels@ozyegin.edu.tr

KOEN PAUWELS

Koen Pauwels ist Professor für Marketing an der Ozyegin University, Istanbul und Honorarprofessor der Universität Groningen. Sein Doktorat erwarb er an der University of California, Los Angeles, wo er als einer der „Top 100 Inspirational Alumni“ von über 37.000 UCLA-Absolventen ausgezeichnet wurde. Professor Pauwels ist Associate Editor des International Journal of Research in Marketing und hat für über 30 Top-Publikationen zahlreiche prestigeträchtige Marketingpreise erhalten. 2014 publizierte er sein erstes Buch, zu dem ihn seine Projekte mit Unternehmen auf drei Kontinenten inspiriert haben:

*It's not the Size of the Data,
It's How You Use it: Smarter Marketing with
Analytics and Dashboards.*



MANAGING EDITOR

Dr. Christine Kittinger-Rosanelli,

GfK Marketing Intelligence Review
christine.kittinger@gfk-verein.org

Wissenschaftlicher Beirat

Manfred Bruhn, Professor für Marketing,
Universität Basel, Schweiz

•
Hermann Diller, Emeritus Lehrstuhl für Marketing,
Universität Nürnberg-Erlangen, Deutschland

•
Andreas Herrmann, Professor für Marketing,
Universität St. Gallen, Schweiz

•
Dr. Oliver Hupp, Division Manager Brand & Communication
Research, GfK SE, Nürnberg, Deutschland

•
Alain Jolibert, Professor für Marktforschung,
INSEEC Business School, Pierre Mendès France University,
Frankreich

•
Nicole Koschate-Fischer, GfK Professor für Marketing
Intelligence, Universität Nürnberg-Erlangen, Deutschland

•
Srinivas Reddy, Professor für Marketing, Singapore
Management University, Singapur

Werner Reinartz, Professor für Handel und
Kundenmanagement, Universität zu Köln, Deutschland

•
Bernd Skiera, Professor für Electronic Commerce,
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main,
Deutschland

•
Markus Voeth, Professor für Marketing,
Universität Stuttgart-Hohenheim, Deutschland

•
Prof. Dr. Raimund Wildner, Geschäftsführer und
Vizepräsident GfK Verein, Nürnberg, Deutschland



Nachhaltige Marketingenerfolgsmessung: Gute Kennzahlen für bessere Ergebnisse

Koen Pauwels

■■■■■

SCHLÜSSELBEGRIFFE

*Marketing Accountability,
Marketingkennzahlen,
KPI, Marketingmessung*

•

AUTOR

Koen Pauwels,
Professor of Marketing, Ozyegin University,
Istanbul, Türkei
koen.pauwels@ozyegin.edu.tr

■■■■■

Eine aktuelle Studie der Forscher Germann, Lilien und Rangaswamy zeigte auf, dass Unternehmen, die mit Marketingerkennzahlen arbeiten, in einem wettbewerbsintensiven Umfeld um 21 % mehr Rentabilität (ROA) erreichen. Leider scheint es aber so zu sein, dass nur wenige Organisationen auch wirklich auf dieses Pferd setzen. Wenn organisches Wachstum ausbleibt, konzentrieren sich viele lieber auf Mergers & Acquisitions, die allerdings hohe Risiken bergen und oft ziemlich fragwürdige Ergebnisse bringen, wie Don Lehmann in seinem Artikel (S. 16) ausführt. Für nachhaltiges organisches Wachstum ist Marketingenerfolgsmessung eine notwendige Voraussetzung. Leider ist die Sache aber nicht so einfach, wie sie scheint. Gemäß meiner Erfahrung in unterschiedlichsten Branchen und Erdteilen bestehen die wesentlichen Schritte einer nachhaltigen Marketingenerfolgsmessung darin, die relevanten Zielgrößen zu identifizieren, dafür die passendsten Messmethoden zu entwickeln und die gewonnenen Insights dann auch tatsächlich in der weiteren Umsetzung zu berücksichtigen. Schon 1967 hat Peter Drucker diese Herausforderungen ganz ähnlich beschrieben: „Die Frage, die wir uns stellen müssen, ist nicht ‚Wieviel Zahlen kann ich bekommen‘, sondern ‚Welche Zahlen brauche ich? In welcher Form? Wann und wie?“

Die richtigen Ergebnisse: Zusammenstellen von Dashboards und das Beherrschen von Finanzkennzahlen ///

Die Auswahl der richtigen Kennzahlen beginnt also mit der Definition der relevanten Ergebnisgrößen: Für welche Entscheidungen benötigen wir Informationen? Oft sind Manager frustriert, weil es zwischen versprochenen und gelieferten Wirkungsmessungen große Diskrepanzen gibt. Oft entstehen auch Probleme mit Big Data oder der Online-/Offline-Integration. In ihrem Artikel vom März 2013 beschrieben McKinsey-Experten folgende Schwierigkeiten: „Unserer Erfahrung nach nehmen sich viele Unternehmen keine Zeit für einen wichtigen Schritt: Ein einfaches Konzept dafür zu entwickeln, wie Daten, Analysen, Verkaufssteuerung und alle weiteren Beteiligten zusammenspielen müssen, damit tatsächlich ein Mehrwert entsteht.“

So ein Konzept kann als gemeinsame Basis enorme Kraft entwickeln, da Geschäftsführer, Techniker, Datenspezialisten und Manager gut diskutieren können, wo die höchsten Erträge zu erwarten sind, und, noch wichtiger, mit welchen zwei bis drei Initiativen gestartet werden soll.“

Entsprechende Konzepte können je nach Unternehmen ganz unterschiedlich ausfallen und hängen von den anstehenden Entscheidungen und den betroffenen Bereichen ab. Abbildungen 1 und 2 zeigen Beispiele für unterschiedlich strukturierte Dashboards, die mögliche Ergebnisse von Konzeptdiskussionen sein können. Das erste Beispiel stammt von einem großen US-amerikanischen Autohersteller, das zweite wurde für einen mittelständischen B+B-Reseller in Europa konzipiert.

Beim US-Autohersteller mussten je nach Entscheidung Abstriche bei den Ertragszielen, der Produktentwicklung, dem Preis oder den Kommunikationsausgaben für die jeweilige Planungsperiode in Kauf genommen werden. Durch einfaches Verschieben des Reglers konnten die Benutzer sofort sehen, welche Kompromisse bei welchen Konstellationen notwendig waren. Mithilfe des Reglers konnten sie viele unterschiedliche Variablen gleichzeitig abbilden und dadurch konstruktiv diskutieren und besser entscheiden. Die Manager konnten sofort sehen, wie sich größere und kleinere Veränderungen auf den prognostizierten Ertrag auswirkten. In diesem Fall half es ihnen, erfolgreich zu argumentieren, dass die Ertragsziele für das kommende Jahr mit der reifen Produktpalette eher unrealistisch waren. Mithilfe des Dashboards handelten sie ein höheres Kommunikationsbudget aus, das die aufgezeigte Lücke schließen sollte.

Einen ganz anderen Hintergrund hat der mittelständische europäische B2B Reseller. Dort betraf die Schlüsselfrage die Aufteilung des Budgets auf Offline- oder Onlinemarketing und das Ziel war, die kurzfristigen Erträge zu steigern. Das dargestellte Dashboard (Abbildung 2) konzentriert sich deshalb auf mögliche Kommunikationskanäle. Die Entscheidungsträger konnten unterschiedliche Kombinationen eingeben und die Auswirkungen auf den Ertrag im Zeitverlauf beobachten. Das ist bei

»

Entsprechende Konzepte können je nach Unternehmen ganz unterschiedlich ausfallen und hängen von den anstehenden Entscheidungen und den betroffenen Bereichen ab.

«

Aktivitäten mit unterschiedlichen Wear-in-Zeiten wichtig. Fax-Nachrichten wirken zum Beispiel sofort, Prospekte (direct mail) hatten hingegen erst nach mehreren Perioden Auswirkungen auf den Verkauf. Den Entscheidungsträgern war es in diesem Fall auch wichtig, zu ganz bestimmten Zeiten Erfolge zu sehen. Sie wollten zum Beispiel ihre Quoten am Ende der Quartale erreichen. Mithilfe des Dashboard-Analysetools kamen sie zu einer Entscheidung, die den Ertrag effektiv vervierzehnfachte. Mehr Details dazu gibt es im Practice Prize Video des Marketing Science Journals.

Auch für effektive Online-Aktionen sind die richtigen Zielsetzungen ein Schlüssel zum Erfolg. Ein europäischer Onlinehändler misstraute zum Beispiel den Ergebnissen der Last-Click-Attribution. Die Manager vermuteten, dass content-integrierte Aktivitäten, wie Bannerwerbung oder Affiliate Marketing, bessere Kunden brachten als content-unabhängige Aktionen wie Retargeting. Unsere Analysen förderten dann auch zu Tage, dass beide Arten von Werbung zwar gleich effektiv waren, aber die Kaufwahrscheinlichkeit tatsächlich bei Content-integrierter Werbung viel höher lag. Die Vermutung des Managements hat sich also bestätigt. Während die Entscheidungsträger aber nur die Richtung für die Umverteilung der Mittel erkannten, konnten wir ihnen noch zusätzliche Analysen darüber liefern, wie sehr die Optimal-Allokation der Mittel vom bestehenden Mitteleinsatz abwich.

In jedem Fall gilt, dass die richtigen Ergebnisse nur dann richtig sind, wenn sie sowohl für Marketingmanager als auch für Finanzmanager relevant sind. Reine Marketingkennzahlen reichen nicht aus. Es ist entscheidend, eine Verbindung zwischen budgetären Optionen und Unternehmenserträgen herzustellen, wie es auch die Abbildungen 1 und 2 zeigen. Auf die erfolgreiche Verknüpfung von Marketing- und Finanzmanagement geht auch David Reibstein in seinem Artikel (S. 22) näher ein.

Die richtigen Kennzahlen: stabile Einstellungen und un-mittelbare Onlinereaktionen /// Zusätzlich zu sogenannten harten Erfolgskennzahlen, wie Verkaufsergebnissen oder Erträgen, sind auch Einstellungen von Konsumenten beliebte Zielgrößen: Was denken, was fühlen sie in Bezug auf eine Marke? In unserem Interview (S. 48) unterstreicht Nicholas Chesterton die Wichtigkeit solcher Kennzahlen und beschreibt, wie Unilever im Rahmen von ökonomischen Modellen von ihnen profitiert. In meinem Buch (siehe Literaturhinweise) kann man nachlesen, wie man feststellt, welche dieser Kennzahlen Frühindikatoren sind und sich besonders stark auf harte Faktoren auswirken. Auch Shuba Srinivasans Beitrag in diesem Heft (S. 28) beschäftigt sich mit "Mindset Metrics" und sie beschreibt sehr schlüssig, wie man die Zusammenhänge zwischen Marketingaktivitäten, Konsumenteneinstellungen und dem, was unterm Strich bleibt, quantifizieren kann. In ihrer Abbildung 1 stellt sie dar, dass durch Marketingaktionen beeinflusste Einstellungen

ABBILDUNG 1:
Dashboard Automobilhersteller mit verschiebbarem Regler

Durch Veränderungen bei den Marketingvariablen ändert sich der Ertrag

Ertrag

5.00

MARKETINGVARIABLE

Produktalter in Monaten	24	<input type="range"/>
Preis	30	<input type="range"/>
Fernsehwerbung	1.381	<input type="range"/>
Online-Werbung	198	<input type="range"/>
Anteil für Vertrieb	20	<input type="range"/>

ABBILDUNG 2:
Marketing Dashboard Prototype für einen mittelständischen Möbel-Reseller

Zeitraum	Prospekte	Fax	Adwords
1	0	400	100
2	0	0	50
3	0	0	50
4	4.000	0	100
5	0	0	100
6	0	0	100
7	0	400	100
8	0	0	100
9	0	0	50
10	0	0	50
11	4.000	0	100
12	0	0	100
13	0	0	100
14	0	0	100

ERTRAGSGRAFIK (INOFEC MODEL)

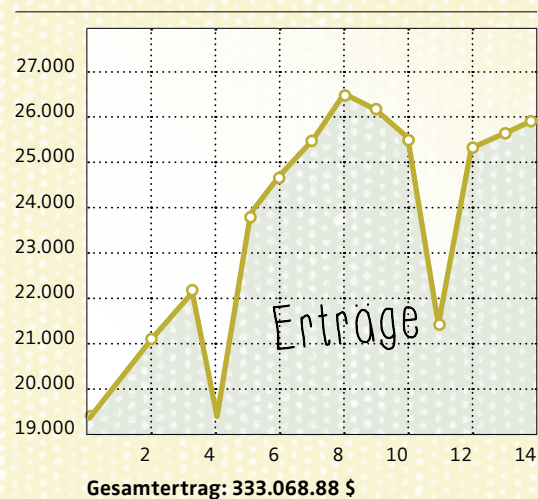
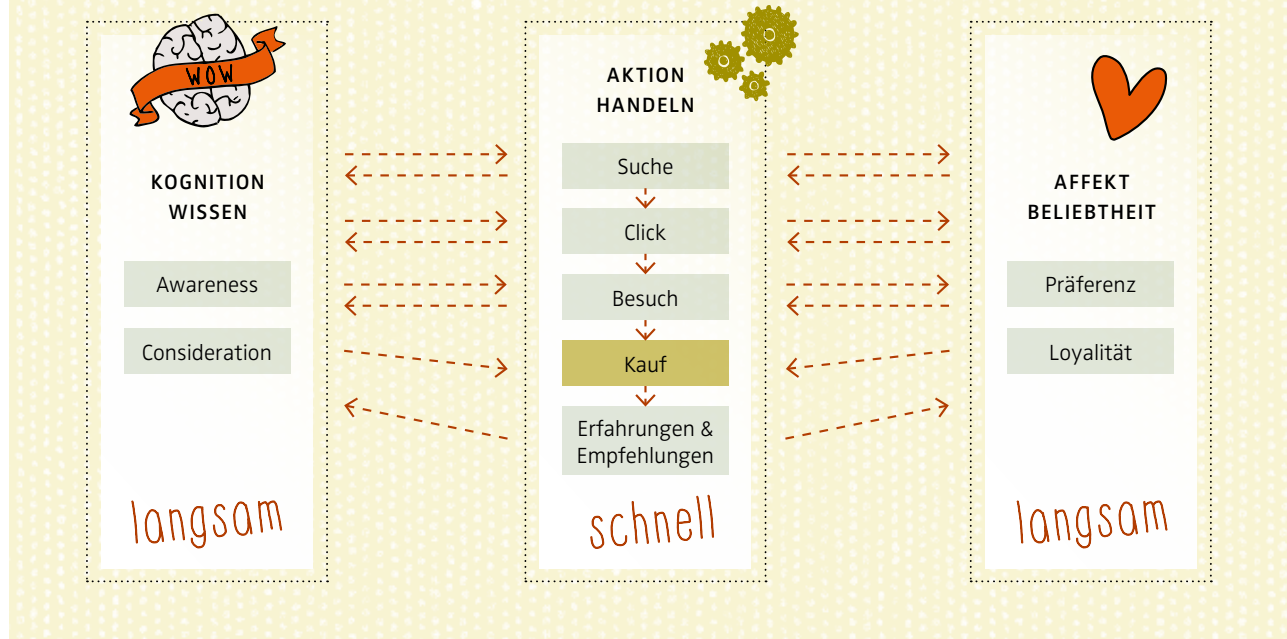


ABBILDUNG 3:
Zusammenspiel von stabilen Einstellungen und reaktionsfreudigem
Onlineverhalten bei einer Kaufentscheidung



über die sogenannte "transactions route" direkt Erträge beeinflussen können. Andere wirken aber auch längerfristig über die Stärkung der Marke, was sie als die „mindset route“ bezeichnet. Auch Raimund Wildner und sein Co-Autor (S. 54) beschäftigen sich in unserem Beitrag aus der GfK Forschung damit, wie man stabile Faktoren wie Loyalität in Wirkungsmodelle integrieren kann. Sie präsentieren einen Lösungsansatz zur Berechnung des langfristigen ROI von Fernsehwerbung.

Einstellungskennzahlen liefern also nützliche Informationen, aber manchmal ist es ziemlich kostspielig, solche Daten zu erheben. Zum Glück gibt es aber auch schnell verfügbare und kostengünstige Daten zum Onlineverhalten von Konsumenten, wie zum Beispiel Klickraten bei Banner- und Suchmaschinenwerbung, Besucherzahlen von Webseiten oder Nutzung von Social Media. Der große Vorteil solcher Daten ist, dass sie entstehen, ohne dass Konsumenten aktiv Fragen beantworten oder an Einstellungserhebungen teilnehmen müssen. Allerdings sind solche Statistiken nicht repräsentativ für die Gesamtbevölkerung und auch nicht für alle Produktarten verfügbar: Wie viele Konsumenten beschäftigen sich zum Beispiel online mit einer Marke für Toilettenpapier? Man muss sich also immer fragen, ob die verfügbaren Onlinekennzahlen tatsächlich Verhalten erklären und bei Verkaufsprognosen helfen.

Gemeinsam mit der GfK und Google haben wir versucht, diese Frage für 15 Produkt- bzw. Dienstleistungskategorien zu beantworten. Die Studie zeigte, dass sogar in Low-Involvement-Kategorien wie Toilettenpapier das Onlineverhalten von Konsumenten viele Entwicklungen erklärte. Es verlief ziemlich parallel zu den Verkaufszahlen und erwies sich als hilfreich für Erfolgs- und Misserfolgsdiagnosen. Bei High-Involvement-Produkten und Dienstleistungen, für die es typischerweise viele Online-Angebote gibt (z. B. Mietwohnungen oder Versicherungen), war der Einfluss der Online-Aktivität auf die Verkaufszahlen aber deutlich stärker.

Bei längerfristigen Verkaufsprognosen haben allerdings Einstellungskennzahlen die Nase vorn. Das Onlineverhalten lieferte bei Verkaufsprognosen über mehrere Monate hinweg deutlich schwächere Ergebnisse. Es gibt hier zu viele Nebengeräusche und andere Einflussfaktoren, die möglicherweise vom Wesentlichen ablenken. Deshalb sind sie für die langfristige Steuerung einer Marke nicht ideal. Selbstverständlich zahlen aber auch Online-Aktivitäten in die Marke ein. Eine coole Onlinekampagne kann eine Marke massiv stärken und wirkt sich natürlich längerfristig auf Kennzahlen wie Bekanntheit, Consideration und Präferenzen aus. Wir empfehlen deshalb, unmittelbar beeinflussbares Onlineverhalten und stabilere Faktoren wie Einstellungen als miteinander verknüpfte Faktoren zu betrachten, die gemeinsam zum Kauf führen (siehe Abbildung 3).

Häufig ergeben sich Synergieeffekte aus Einstellungen und unmittelbarem Onlineverhalten. Das Zusammenspiel der jeweiligen Kennzahlen sollte deshalb an allen Kontaktpunkten genau analysiert werden. Wie man bei Prasad Naik und Kay Peters nachlesen kann (S. 34), sind Synergien beim Aufbau von Emotionen und Einstellungen besonders relevant. Eine Kombination von Online- und Offline-Aktivitäten ist ein guter Ansatz zur Optimierung jedes dieser elementaren Bausteine. Ein exzellentes Beispiel dafür ist die Old Spice Kampagne 'The man your man could smell like', die im Jahr 2010 für viel Aufsehen gesorgt hat. Dabei wurde zunächst ein Fernsehspot im Superbowl- Umfeld gesendet, der eine hohe Reichweite und hohe Aufmerksamkeitswerte erreichte. In weiterer Folge trat der Hauptdarsteller des Spots über Social Media in direkten Kontakt mit seinen Fans, beantwortete Fragen und schlüpfte sogar in die Rolle eines Heiratsvermittlers als Reaktion auf einen der Tweets, die er erhielt. Die Sympathiewerte der Marke stiegen kontinuierlich und positive Emotionen wurden online verbreitet. Old Spice gelang es mit dieser Kampagne, den Umsatz innerhalb eines Jahres zu verdoppeln.

Wie gelingt es nun, die richtigen Kennzahlen zu identifizieren und diese mit den relevanten Ergebnissen zu verknüpfen? Eine Befragung von mehr als 200 Top-Führungskräften, die Germann mit Forscherkollegen durchführte, zeigte fünf wesentliche Erfolgsfaktoren auf: Top Management Support, eine Unternehmenskultur, in der Ergebnisanalysen wichtig sind, IT Support, ausreichend Datenmaterial und datenanalytische Fähigkeiten. Alle fünf Faktoren werden detailliert in meinem Buch (siehe Literaturhinweise) erläutert.

Wie Marketingernfolg wirklich messbar wird /// Albert Einstein erklärte " Information ist nicht gleich Wissen. Wissen ergibt sich nur aus Erfahrung". Anders ausgedrückt heißt das, dass man nur richtige (oder bessere) Ergebnisse erhält, wenn man Dinge anders macht als vorher. Dominique Hanssens skizziert in seinem Artikel (S. 42) dazu sehr anschaulich einzelne Schritte für einen nachhaltigen Werbeerfolg. Er arbeitet heraus, dass Marketingmessung erst durch einen Gesinnungswandel der Organisation wirkt: Kennzahlen müssen nicht nur richtig interpretiert werden, sondern auch zu datenbasierten Umsetzungsmaßnahmen führen. Ein Manager, mit dem ich zusammenarbeiten durfte, hat die fehlende Verbindung folgendermaßen ausgedrückt: „Viele Daten, viele Maßnahmen, aber kein Zusammenhang“. Führende Unternehmen verdienen hingegen Millionen, indem sie Maßnahmen aus der Interpretation und Analyse ihrer Daten ableiten. Ein schönes Beispiel aus dem Gebrauchsgüterbereich stellt Samsung dar. Das Unternehmen hat im Jahr 2000 eine massive Umverteilung der Marketingbudgets von Nordamerika und Russland nach Europa und China sowie von Air-Conditioning-Produkten und Staubsaugern zu LCD-Monitoren und TV-Geräten durchgeführt. Innerhalb von



»

Kennzahlen müssen nicht nur richtig interpretiert werden, sondern auch zu datenbasierten Umsetzungsmaßnahmen führen.

«

nur zwei Jahren stieg der Markenwert von Samsung um 30 %, die Erträge kletterten von 27,7 auf 34,7 Milliarden Dollar, der Reingewinn von 5,1 auf 6 Milliarden Dollar und in punkto Marktanteil bei LCD-Monitoren und TV-Geräten rückte die Marke von Platz 8 auf Platz 2 vor.

Leider sind viele Manager und Organisationen sehr zögerlich dabei, Dinge nachhaltig zu verändern, obwohl sie von Daten, Analysen oder Dashboards begeistert sind. Risiko-Aversion mag wohl eine Ursache dafür sein, aber häufig ist es auch die Unsicherheit, ob sich Zuwächse für das gesamte Unternehmen auch für den einzelnen Entscheidungsträger positiv auswirken – oder wer den schwarzen Peter bekommt, wenn etwas danebengeht. Ein Manager erklärt die Situation so: „Schauen Sie, ich vertraue Ihren Modellen und Berechnungen: Höchstwahrscheinlich könnte unser Unternehmen 80 Millionen Dollar einsparen, indem wir die Werbeausgaben reduzieren. Ich persönlich sehe davon aber keinen einzigen Cent, und falls es danach bergab gehen sollte und wir 1% Marktanteil verlieren, bin ich meinen Job los, weil ich die Werbung gekürzt habe.“ Wie viel Geld wird wohl verschwendet und wie viele interessante Möglichkeiten werden ausgelassen, weil ähnliche Überlegungen dominieren? Ein Konsens bezüglich relevanter Kennzahlen und Entlohnungssysteme kann das Problem entschärfen. Aber auch die oberste Ebene ist gefordert, und „walk the talk“ eine notwendige Devise. Topmanager müssen auf fundierten Daten und Analysen bestehen, um Änderungen einzuleiten oder bewusst unverändert fortzufahren. Sie müssen vorexerzieren, was es heißt, insights-basiert zu entscheiden. Der CEO von Harrah's Entertainment, Gary Loveman, meint zum Beispiel: „Es gibt zwei Möglichkeiten bei Harrah's rauszufliessen: das Unternehmen zu

ABBILDUNG 4:
Ausgabenveränderungen und Ertrag pro Marketingszenario



bestehen oder es zu verabsäumen, bei einem unternehmerischen Experiment eine geeignete Kontrollgruppe vorzusehen.“

Eine bewährte Möglichkeit, den Widerstand gegen Optimierungsempfehlungen zu brechen, besteht darin, sich schrittweise der optimalen Budgetverteilung anzunähern und die realen Vorteile im Rahmen von Feldexperimenten aufzuzeigen. Beides hat das mittelständische Unternehmen Inofec gemacht. Der Ablauf ist im angeführten Practice-Prize-Artikel mit Thorsten Wiesel und Joep Arts Proven detailliert beschrieben. Mit Hilfe eines ökonomischen Marketing- und Verkaufsmodells konnten wir zeigen, dass Direktmarketing mit Prospekten weniger brachte als es kostete, während z. B. AdWords viel mehr Erfolg hatten. Das Management war bereit, die Ausgaben für Prospekt-basierte Aktionen zu halbieren und dafür das Budget für Paid Search zu verdoppeln. Wir konnten die Manager aber überzeugen, dass es noch besser wäre, zunächst ein Feldexperiment durchzuführen und vier unterschiedliche Szenarien in vier Regionen mit ähnlichen Verkaufsergebnissen und vergleichbarem Potential zu testen. Die Ergebnisse dieses Feldexperiments sind in Abbildung 4 dargestellt.

Die erste Region erhielt die ursprünglichen Budgets ohne Änderung, während bei der zweiten Region weniger für Prospekte und mehr für AdWords ausgegeben wurde. Die anderen beiden Regionen erhielten entweder weniger Budget für Prospekte oder mehr für AdWords bei konstanten Ausgaben für die

jeweils andere Aktivität. Das Experiment lief über drei Monate und die Nettoerträge wurden dokumentiert. Die Ergebnisse in Abbildung 4 zeigen, dass in der unveränderten Region die täglichen Erträge um durchschnittlich 11 Euro über denen der vorangegangenen drei Monate lagen. Die höchsten Nettoerträge konnten in der Region erzielt werden, die beide Budgets veränderte. Dort erreichte man einen um 153 € höheren Ertrag als in den drei Monaten zuvor. Aber auch mit der Umsetzung nur einer der vorgeschlagenen Maßnahmen erzielte man deutlich bessere Ergebnisse. Man könnte also in Zeiten organischen Wachstums effizienter agieren, indem man das AdWords Budget verdoppelt, ohne jenes für Prospekte zu reduzieren. Wenn die Budgets hingegen knapp sind und es darauf ankommt, mit weniger Mitteln das Verkaufsniveau zu halten, könnte man bei den Prospekten zurückfahren und die Ausgaben für AdWords konstant halten.

Im Endeffekt läuft alles darauf hinaus, für Frühindikatoren passende Kennzahlen zu definieren. Diese sollten dann einerseits mit Marketingvariablen verknüpft werden, die Entscheidungsträger beeinflussen können, und andererseits mit finanziellen Ergebnissen. Man benötigt also prägnante, miteinander in Zusammenhang stehende Kennzahlen, die sowohl bei Marketing- und Budgetierungsentscheidungen helfen als auch Auswirkungen für die Gesamtorganisation aufzeigen, z. B. Ertragssteigerungen, Kosteneinsparungen oder Wachstumsziele. Die nachvollziehbaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge helfen dabei, planmäßige und quantifizierbare

ÜBERBLICK: WIE MAN MARKETINGERGEBNISSE VERBESSERN KANN

- > Erkunden Sie die Zusammenhänge zwischen Frühindikatoren, Marketingkontrollvariablen und finanziellen Ergebnissen
- > Nutzen Sie die Kennzahlen und Insights für die Planung weiterer Aktivitäten
- > Finden Sie Lösungen, wenn die Organisation Veränderungen ablehnt
- > Nutzen Sie die Erkenntnisse, um chancenreichere Risiken einzugehen

Entscheidungen zu verbessern. Sie schaffen Freiräume, die Entscheidungsträger für das Aufspüren neuer Marktchancen nutzen können. Peter Drucker meinte: „Ein Manager sollte seinen Computer für Routineaufgaben so nutzen können, dass er selbst nur 10 Minuten für Kontrollaufgaben benötigt und nicht fünf Stunden. Dann kann er in der restlichen Zeit über die wichtigen Dinge nachdenken, die nicht so einfach fassbar sind – Menschen und Rahmenbedingungen, die man nicht wirklich definieren kann. Er muss sich Zeit dafür nehmen, hinauszugehen und zu beobachten. Die meisten Managementfehler heutzutage passieren, wenn man genau das verabsäumt“.

Echte Nachvollziehbarkeit von Marketingernfolg ist also alles andere als innovations- und kreativitätsfeindlich. Sie unterstützt Manager dabei, die Risiken von Marktexperimenten besser abzuschätzen, das Ertragspotential von größeren Projekten vorherzusehen und insgesamt einfach durchdachter zu agieren. Die CMOs von Target, Fidelity, MasterCard und H&R Block stellten fest: „Die Wissenschaft bereichert die Kunst des Marketings, und Kunst beschleunigt die Wissenschaft. Wenn es eine Kunst ist, die richtigen Fragen zu stellen, um herausragende Strategien zu entwickeln, dann ist es Wissenschaft, Daten und Analysen heranzuziehen, um diese Fragen zu beantworten, Entscheidungen zu unterstützen und Marketingaktivitäten zu optimieren.“ Erst durch eine Kombination von Kunst und Wissenschaft wird der Beitrag des Marketings zum Erfolg eines Unternehmens tatsächlich fassbar.

/.

LITERATURHINWEISE

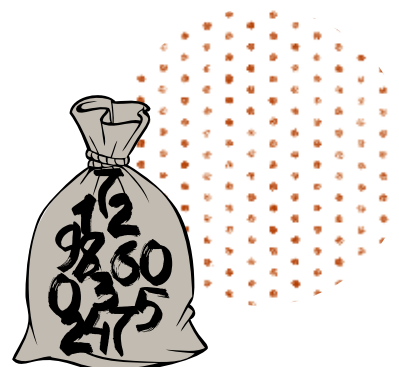
Biesdorf, Stefan; Court, David; Willmott, Paul (2013):
“Big Data: What’s Your Plan?”
McKinsey Quarterly (March)

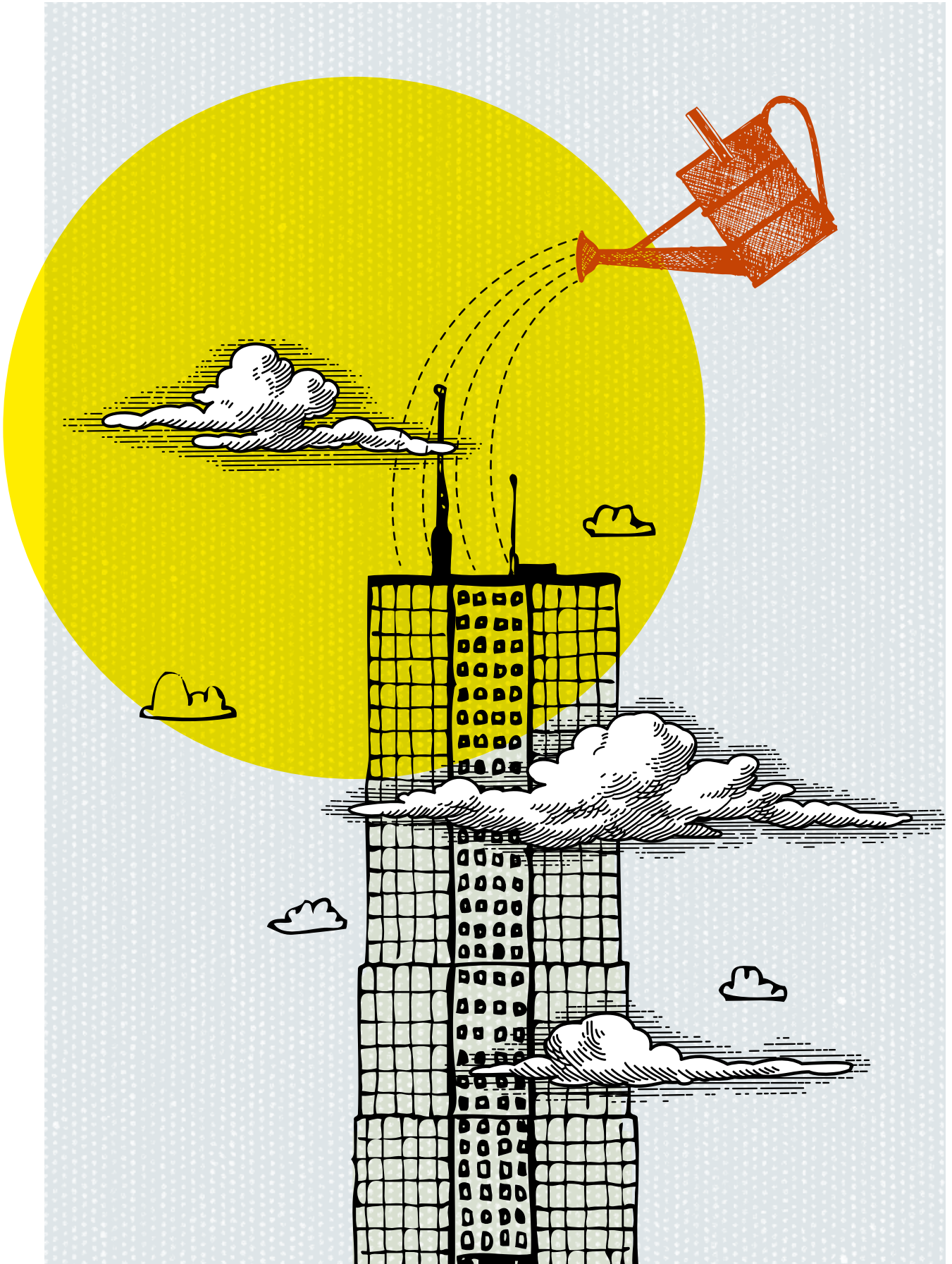
Drucker, Peter (1967):
“The Manager and the Moron” in *Technology, Management and Society*:
Essays by Peter F. Drucker, pp. 166 – 177.

Germann, Frank; Lilien, Gary L.; Rangaswamy, Arvind (2013):
“Performance Implications of Deploying Marketing Analytics”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 30 (2), pp. 114 – 128.

Pauwels, Koen (2014):
It’s not the Size of the Data – It’s How You Use it:
Smarter Marketing with Analytics and Dashboards,
AMACOM.

Wiesel, Thorsten; Pauwels, Koen; Arts, Joep (2011):
“Practice Prize Paper – Marketing’s Profit Impact: Quantifying Online and Off-line Funnel Progression”, *Marketing Science*, Vol. 30 (4), pp. 604 – 611.
<http://video.mit.edu/watch/inofec-5559/>.





Marketing und organisches Umsatzwachstum

Donald R. Lehmann

■

SCHLÜSSELBEGRIFFE

*Organisches Wachstum,
Internes Wachstum, Innovation,
Umsatzgenerierung*

•

AUTOR

Donald R. Lehmann,
George E. Warren Professor of Business,
Chair of the Marketing Division,
Columbia Business School, Columbia University,
USA
drl2@columbia.edu

■

Wachstum ist notwendig /// Wenn ein Unternehmen nicht wächst, stirbt es. Der Großteil der Unternehmen strebt nach Umsatzwachstum, um seinen Fortbestand zu sichern, um Anspruchsgruppen zufriedenzustellen und/oder einfach, weil es von unserem Wirtschaftssystem und dem Aktienmarkt erwartet wird. Unternehmen können entweder ein organisches Wachstum oder Wachstum durch Akquisitionen anstreben. Für das Marketing ist die erste Option attraktiver, da sie unmittelbar mit einem der zentralen Verantwortungsbereiche des Marketings verbunden ist: den Kunden. Wenn man von Finanztransaktionen wie Positionen im Devisen- oder Rohstoffmarkt absieht, sind Einnahmen ausschließlich auf Kunden zurückzuführen. Folglich muss das Umsatzwachstum durch Kundenakquise, verbesserte Kundenbindung oder Steigerung des Umsatzes je Kunde erreicht werden. Die beiden wesentlichen Aufgaben des Marketings sind deshalb einerseits der effiziente Einsatz von Ressourcen zur Vermarktung der bestehenden Produkte und Dienstleistungen und andererseits das Fördern von organischem Umsatzwachstum. Allerdings gewinnt diese zweite Herausforderung aufgrund der zunehmenden Geschwindigkeit von Veränderungen immer mehr an Bedeutung.

Warum Wachstum? /// Aus der Sicht eines Aktionärs ist der Aktienkurs die entscheidende Messgröße, wobei das Kurs-Gewinn-Verhältnis eine wichtige Komponente ist. Bei Unternehmen ohne Wachstum bleiben zukünftige Gewinne bzw. Cashflows unverändert. Der Wert des Unternehmens ist daher eine Konstante, die sich aus der Teilung des Jahresgewinns durch die Kapitalkosten ergibt. Bei Kapitalkosten von 10 % bedeutet dies einen Unternehmenswert von Gewinn/10 % oder etwa das Zehnfache des aktuellen Gewinns. Im Vergleich dazu erreicht ein Unternehmen mit einem moderaten Wachstum von kontinuierlichen 5 % jährlich bei sonst gleichen Voraussetzungen einen doppelt so hohen Wert. Die Verdopplung des Shareholdervalue, d. h. des Aktienwerts, ist offensichtlich ein wünschenswertes Ergebnis.

ABBILDUNG 1:
Möglichkeiten für organisches Wachstum



Darüber hinaus hat Wachstum positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Es ist einfacher, mit einem „Winning Team“, also einem wachsenden Unternehmen, Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu binden. Außerdem ist bei erwartetem Wachstum im Allgemeinen die Motivation der Mitarbeiter höher, was wiederum zu mehr Einsatz und besserer Leistung sowie einer positiveren Berichterstattung in den Medien führt.

Warum kauft man Wachstum nicht einfach mit Akquisitionen? /// Der andere weit verbreitete Ansatz zum Erzielen von Unternehmenswachstum basiert auf Akquisitionen. Leider haben unzählige Studien gezeigt, dass weitaus weniger als die Hälfte davon erfolgreich sind. Während zwar der Gesamtumsatz des Unternehmens steigt, ist beim Aktienkurs kaum eine Veränderung festzustellen. Zu den Gründen für das Ausbleiben der erhofften Effekte zählen unter anderem Misserfolge beim Realisieren der erwarteten Kostenersparnisse, Verlust wichtiger Mitarbeiter und die Unfähigkeit, Synergien zu schaffen. Letzteres ist allerdings häufig vorhersehbar. Die aktuellen Inhaber eines Unternehmens wissen in der Regel mehr über dessen Wert als der Käufer, sodass das erwerbende Unternehmen häufig zu viel bezahlt. Einen zu hohen Preis seitens des Käufers auszugleichen, ist entweder durch Synergien möglich oder durch die Fähigkeit zur effektiven Umsetzung einer neuen Strategie oder eines anderen Geschäftsmodells als vorher. Dies

kann beispielsweise durch die Nutzung der erweiterten Ressourcen geschehen. Kleine, neuere Unternehmen, die an den Finanzmärkten noch nicht in vollem Umfang bewertet sind, zu akquirieren, scheint erfolgversprechender zu sein als größere Firmen, deren Kauf stärkere Auswirkungen auf den Unternehmensumsatz mit sich bringt.

Möglichkeiten für organisches Umsatzwachstum ///

Es gibt zahlreiche Wege, organisches Umsatzwachstum zu erreichen. Sie können im Großen und Ganzen in vier Kategorien unterteilt werden (Abbildung 1).

Neue Produkte und Dienstleistungen können zur Erschließung neuer Märkte führen und zur Gewinnung von Neukunden beitragen. Darüber hinaus sichern sie auch den bestehenden Kundenstock ab, indem sie z. B. Bestandskunden fester binden. Innovationen können zudem die Marge pro Kunde durch Cross-Selling oder Up-Selling ausweiten. Apple zeigt auf beeindruckende Weise, dass organisches Wachstum erzielt werden kann, indem Kernprodukte wie das iPhone und der iPod laufend weiterentwickelt und durch neue Leistungen wie die intelligente Apple Watch oder Apple Pay ergänzt werden.

Die Markenbildung erhöht die Kaufbereitschaft und den Preis. Außerdem erleichtert ein positives Image auch den Transfer der Marke auf weitere Produktkategorien. Kellogg's beispielsweise

»

Wenn man von Finanztransaktionen wie Positionen im Devisen- oder Rohstoffmarkt absieht, sind Einnahmen ausschließlich auf Kunden zurückzuführen.

«

nutzte die Stärke der Marke, indem der Markenname von den einfachen „Corn Flakes“ zunächst auf weitere Arten von Cerealien und später auch auf andere Nahrungsmittel übertragen wurde.

Instrumente des **Kundenmanagements**, wie Treueprogramme oder CRM-Systeme, können die Kundenbindung stärken. Während einige Handelsunternehmen erfolgreich Anreize bieten, um Konsumenten an sich zu binden, gibt es auch negative Beispiele. Zu viel an Betreuung und Bindung werden nicht unbedingt geschätzt.

Innovationen im Vertrieb, wie der Wechsel von konventionellen Läden zum Online-Vertrieb oder umgekehrt oder Multi-Channel-Ansätze, eröffnen neue Wachstumschancen. Auch der Ausbau des eigenen Filialnetzes stellt eine Möglichkeit dar, den Umsatz zu steigern, wie unter anderem Starbucks in den vergangenen Jahrzehnten unter Beweis stellte.

Identifizieren von Wachstumschancen /// Wachstums-ideen kommen aus den unterschiedlichsten Quellen. Entscheidend ist, möglichst viele Ideen zu generieren und anschließend die vielversprechendsten Ansätze auszuwählen.

- > Der offensichtlichste Ansatz ist wohl die **Entwicklung neuer Technologien**, aber es gibt noch weitere nützliche Strategien
- > Das **Beobachten des Kundenverhaltens** kann bereits Ideen zur Optimierung bestehender Produkte liefern oder bestimmte Probleme lösen. Eine besonders wertvolle Methode ist hierbei das „Solution Spotting“. Für beinahe jedes Problem gibt es irgendwo auf der Welt jemanden, der bereits zumindest einen unausgereiften oder handgestrickten Lösungsansatz versucht hat. Durch Weiterentwicklung und systematische Produktion einer solchen Lösung können erhebliche Umsätze generiert werden.

ABBILDUNG 2:
Chancen für organisches Wachstum



>>

Für eine erfolgreiche
Wachstumsinitiative sollte man bereits
im Vorfeld alle Anspruchsgruppen
berücksichtigen.

<<

-
- > Von Mitarbeitern, Lieferanten, Vertriebspartnern und Kunden erhält man oft **Vorschläge und Anregungen**. Daher ist es empfehlenswert, Mittel und Wege zu entwickeln, um diese zu sammeln, zu filtern und nach sorgfältiger Prüfung eventuell auch umzusetzen. Die Kommentare und Anmerkungen der Verbraucher in den sozialen Medien bieten ebenfalls eine Fülle von Informationen, die man sich zunutze machen kann. Des Weiteren können Gespräche mit Nichtkunden oder ehemaligen Kunden hervorragende Ideen hervorbringen. Die Chance, auf eine bedeutende Innovationsidee zu stoßen, ist bei diesem Personenkreis deutlich höher als bei zufriedenen Kunden, die ja per Eigendefinition mit dem bestehenden Angebot glücklich sind.
 - > **Partnerschaften und die Zusammenarbeit mit Kunden** sind eine weitere Option. Methoden wie die Nutzung von Lead Usern und Beta-Seiten zur gemeinsamen Entwicklung von Produkten haben sich inzwischen ebenso etabliert wie der Einsatz von Fokusgruppen. Die technologischen Entwicklungen der jüngsten Zeit eröffnen zusätzliche Möglichkeiten für kooperative Entwicklungsprojekte und das sogenannte Crowdsourcing ist ein sehr interessantes Konzept. Es gibt viele Erfolgsbeispiele in diesem Bereich, wobei die wissenschaftlichen Ergebnisse zur Effektivität dieser Methode noch begrenzt sind. Allerdings gibt es bereits eine rege Forschungstätigkeit zu diesem Thema. Die intensivste Form der Zusammenarbeit stellt Customization dar, bei der benutzerspezifische Anpassungen entsprechend den individuellen Kundenwünschen erfolgen. Dafür sind Konfiguratoren aller Art im Einsatz. Obwohl diese auf die entsprechend verfügbaren Eigenschaften und Merkmale der jeweiligen Leistungen begrenzt sind, bieten sie ein hohes Maß an Individualisierungsmöglichkeiten und tragen zur Erfüllung der unterschiedlichsten Ansprüche bei.

- > Für die aktive und strukturierte Suche nach Ideen stehen unzählige **Methoden zur Ideenfindung** zur Verfügung. Unternehmensinterne Methoden umfassen beispielsweise Brainstorming sowie die Förderung individueller Kreativität. Es gibt klare Belege dafür, dass strukturierte Kreativitätsprozesse sowohl zu mehr als auch zu besseren Ideen führen. Natürlich kann man für den Prozess der Ideenbildung auch ein spezialisiertes Beratungsunternehmen beauftragen.
- > Gute Ideen für Innovationen kann man auch in weniger **intensiv verbreiteten Medien** finden. Während interessante Gedanken in Fortune, Forbes oder ähnlichen Magazinen auch von vielen anderen studiert werden, könnten Medien aus den Bereichen Design, Soziologie, Technologie, Science-Fiction und sogar akademische Zeitschriften eher als Quelle für einzigartige Ideen dienen.

Stolpersteine bei der Entwicklung von Innovationen /// Selbst gute Ideen, die zunächst die Unterstützung von allen relevanten Seiten erhalten, können zu Misserfolgen führen. Eine Vielzahl von Faktoren entscheidet darüber, ob eine Innovation erfolgreich eingeführt und letztendlich von den Kunden angenommen wird.

Sowohl **persönliche** als auch **unternehmensspezifische Aspekte** können ausschlaggebend sein. Fehlendes Know-how oder Mängel bei Entwicklung, Herstellung, Finanzierung, Marketing und Management können Ursachen für den Misserfolg einer Innovation sein. Manchmal scheitert das Management an einem Mangel an Autonomie oder Unterstützung durch die höchsten Führungskreise.

Hauptsächlich drei Faktoren entscheiden über die **Akzeptanz der Innovation bei potenziellen Nutzern**, und zwar der relative Vorteil, die Kompatibilität und das Risiko. Der relative Vorteil bezieht sich auf das Ausmaß der Verbesserung, die eine Innovation gegenüber der aktuellen Alternative bietet: Handelt es sich nur um eine bessere Mausefalle oder bietet sie einen echten wirtschaftlichen, psychologischen oder sozialen Vorteil? Die beiden anderen Faktoren beziehen sich zum einen auf die Kompatibilität der Innovation mit bereits bestehenden Verhaltensmustern und zum anderen auf das Risiko, das mit einer Nutzung verbunden ist. Inkompatibilität gilt in der Regel als größtes Hindernis für Kundenakzeptanz, es sei denn, der individuelle Leidensdruck ist entsprechend hoch.

Weitere Risiken betreffen das **wirtschaftliche Umfeld**. Unvorhergesehene behördliche Schwierigkeiten können das Projekt verzögern oder technologische Durchbrüche die Innovation plötzlich obsolet machen. Mitbewerber können Gegenmaßnahmen in die Wege leiten, insbesondere wenn ihr Unternehmen

bedroht ist. Darüber hinaus kann sich auch der Kundengeschmack schneller ändern als gedacht.

Für eine erfolgreiche Wachstumsinitiative sollte man bereits im Vorfeld alle Anspruchsgruppen berücksichtigen. Das Endergebnis muss für alle Beteiligten, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens, unter dem Strich positiv ausfallen. Viele Innovationen bleiben erfolglos, da wesentliche Bereiche wie Finanzabteilung, Vertriebsmitarbeiter, Lieferanten oder Vertriebskanalpartner nicht entsprechend berücksichtigt wurden.

Abschätzen von Erfolg und Verkaufspotenzial /// Eine genaue Prognose, was letztendlich funktionieren wird und was nicht, ist schwierig, obwohl Datenanalysen in Bereichen wie Musik und Film gut funktioniert haben. Ein interessanter neuer Ansatz sind sogenannte Prognosemärkte. Dabei werden unterschiedliche Varianten wie Aktien gehandelt und die Initiatoren verlassen sich auf die „Wisdom of the Crowds“, um Wahlergebnisse oder auch Produkterfolge vorherzusagen. Solche Prognosen scheinen recht zielgenau. Allerdings muss man dabei seine Idee bereits öffentlich machen, bevor man sie als Innovation am Markt einführt.

Verkaufsprognosen werden umso schwieriger, je innovativer das Angebot ist. Für marginale Innovationen oder reine Weiterentwicklungen bieten die Standardverfahren der Marktforschung, wie Umfragen, Conjoint-Analysen und simulierte Testmärkte, gute Lösungen. Bei bahnbrechenden, „echten“ Innovationen ist es hingegen oft schwierig, sich das Produkt oder dessen Verwendung real vorzustellen. In diesen Fällen ermöglicht die in der Regel computerbasierte „Informationsbeschleunigung“ eine realistischere Perspektive.

Die Frage nach der Kaufbereitschaft führt im Allgemeinen zu einer überschätzten Nachfrage nach Innovationen, da Konsumenten dazu neigen, die Vorteile stärker zu berücksichtigen als die Anschaffungskosten. Bei echten Innovationen bildet die Nachfragekurve normalerweise eine S-Form mit einem langen Anlauf im linken Bereich, der die Zeitspanne abbildet, bis die Verkäufe richtig loslegen. Wachstumsmodelle, die auch die spätere Verlangsamung der Zuwächse berücksichtigen, liefern bessere Prognosen, insbesondere für den Zeitpunkt, ab dem sich der Absatz verringert und lineare Extrapolationen den Aufwärtstrend fortsetzen. Des Weiteren können auch historische Ergebnisse aus Meta-Analysen für die Abschätzung der Modellparameter herangezogen werden. Dies ist sogar schon vor dem Verkaufsstart möglich.

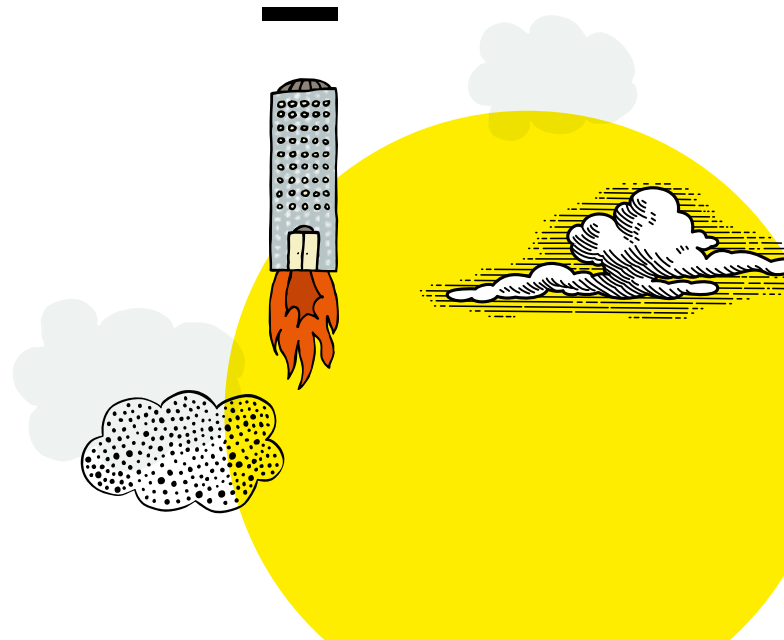
Umfangreiche Untersuchungen haben auch gezeigt, dass Innovationen, die über den gesamten Ideenfindungsprozess

hinweg spezifischen Mustern oder Modellen folgen, eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit aufweisen. Ähnlich, und nicht überraschend, sind Produkte, die ein spezifisches Problem lösen oder eine Lösung verwenden, die sich bereits in einem anderen Kontext bewährt hat, erfolgversprechender. Im Gegensatz dazu schneiden Produkte eher schlecht ab, wenn ihre Entwicklung nicht am Kunden ausgerichtet war oder einem allgemeinen Trend folgt.

Das Marketingmandat /// Organisches Wachstum ist der Schlüssel zu Shareholdervalue – und Marketing ist der wesentliche Treiber für organisches Wachstum. Es gibt die unterschiedlichsten Methoden, die bei der Entdeckung, Ausgestaltung und Umsetzung von Wachstumsinitiativen hilfreich sein können. Am wichtigsten sind jedoch die mentale Bereitschaft, entstehende Chancen aufzugreifen sowie ein gesundes Maß an Unzufriedenheit mit dem aktuellen Zustand..
/.

LITERATURHINWEISE

*Boyd, Drew; Goldenberg, Jacob (2013):
Inside the Box: A Proven System
of Creativity for Breakthrough Results,
Simon & Schuster.*





Brückenschlag zwischen Marketing- und Finanzmanagement: Bessere Marketingentscheidungen durch eine engere Verbindung

David Reibstein

■

SCHLÜSSELBEGRIFFE

*Marketingmessung,
Marketingerfolg, immaterielle Assets,
Markenwert, Kundenwert,
Schnittstelle Marketing-Finanz*

•

AUTOR

David J. Reibstein,
William S. Woodside Professor and
Professor of Marketing,
Wharton School,
University of Pennsylvania, U.S.A.
reibstein@wharton.upenn.edu

■

Der tatsächliche Wert von Marketing-Investitionen ///

Was haben so unterschiedliche Unternehmen wie Apple, Red Bull, McDonalds oder Ikea gemeinsam? Gute Produkte, richtig. Aber eine weitere, noch viel wichtigere Gemeinsamkeit ist ihr exzellentes Marketing. Für die meisten Unternehmen bestimmt nicht das Sachvermögen den Marktwert des Unternehmens, sondern immaterielles Vermögen, wie Marken, loyale Kunden oder ein starkes Vertriebsnetzwerk. Wenn der Marktwert eines Unternehmens den Buchwert übersteigt, entsteht diese Differenz aus dem Wert von immateriellem Eigentum. Die globalen Top-Performer unter den Unternehmen haben alle deutlich bessere Börsen-zu-Buchwert-Relationen als weniger erfolgreiche Organisationen, und ihr Wert ergibt sich meistens aus einer starken Marke, einem professionelleren Kundenmanagement und/oder einem überlegenen Distributionssystem.

Wie Marketing mit dem Börsenwert zusammenhängt ///

Während Erträge und Rankings, wie die von McKinsey oder Interbrand, eindrucksvoll den Wert von Marken oder anderen Marketing-Assets belegen, können viele Marketingmanager Erfolge und Rückflüsse ihrer Marketingausgaben nur schwer nachweisen. Es ist zwar üblich, regelmäßig eine beachtliche Anzahl an Informationen wie Kundenzufriedenheit, Bekanntheit, Präferenzen oder Kaufabsichten zu beobachten, aber Zusammenhänge zwischen finanziellen Kennzahlen und Marketingaktivitäten bleiben oft im Dunkeln. Wenn jedoch die Finanzverantwortlichen keinen Konnex zwischen Marketingausgaben und ihren eigenen Kennzahlen sehen, entstehen Probleme für das Marketing. Es wird schwierig, genügend Ressourcen für ein kurzfristiges Ankurbeln von Verkäufen zu erhalten und noch schwieriger, Mittel für langfristig wirksame Aktionen aufzutreiben. ROIs werden zwar für Sachwerte ermit-



telt, aber die Entwicklung von immateriellen Vermögenswerten ist vergleichsweise schlecht erhoben und dokumentiert. Und ohne Belege für den Zusammenhang zwischen Marketing und immateriellen Unternehmenswerten werden Marketingausgaben gern als reine Ermessensausgaben gesehen und sind die ersten Kandidaten für Einsparungen. Obwohl der Druck steigt, Belege negativer Auswirkungen von reduzierten Marketingbudgets zu sammeln, sind viele Marketingmanager erst am Anfang ihrer Bemühung, die Sprache der Finanzmanager zu erlernen. Nur selten schaffen sie es zu demonstrieren, dass sich Marketing positiv auf den Börsenkurs des Unternehmens auswirkt oder zumindest interessante ROIs erwirtschaftet.

Ich bin der Meinung, dass Marketingausgaben direkt zu quantifizierbaren Ergebnissen, wie Klicks, Verkaufszahlen, Bekanntheit und Loyalität, führen. Zusätzlich glaube ich bei einer Verbesserung dieser Ergebnisse an einen direkten Effekt bei Finanzkennzahlen wie Sales Conversion, Marktanteilen, Erträgen, Cash Flow, EBITA und Return on Investment. Alle wirken sich letztendlich auf den Börsenkurs und die Marktkapitalisierung aus. Die Zusammenhänge sind in Abbildung 1 dargestellt, diese sind aber nicht unbedingt immer positiv. Es gibt auch Schwellen, ab denen Mehrausgaben zu rückläufigen Kursen führen, da die Wirkung nur mehr unterproportional steigt. Jedenfalls ist es ziemlich anspruchsvoll, diese Verbindungen von einem Level zum nächsten darzustellen.



Marketing und die immateriellen Unternehmenswerte

/// Ich habe bereits erwähnt, dass die größten Werte von Unternehmen heutzutage immaterieller Natur sind und die Börsenwerte durchschnittlich doppelt so hoch wie die Buchwerte. Woraus entstehen nun diese immateriellen Werte? Ich betrachte vor allem Marken, Vertriebssysteme, geistiges Eigentum und Humankapital als Wertstifter. In den allermeisten Unternehmen sind das die wesentlichen Faktoren, die den größten Beitrag zum Unternehmenswert leisten. Wie in Abbildung 2 dargestellt, sehe ich für drei dieser fünf Bereiche das Marketing in der Verantwortung. Auch der Bereich des






























»

Viele Marketingmanager sind erst am Anfang ihrer Bemühung, die Sprache der Finanzmanager zu erlernen.

«

FIGURE 3:

Markenrating von Interbrand 2014

01  +21 % 118.863 Mio. \$	02  +15 % 107.439 Mio. \$	03  +3 % 81.563 Mio. \$	04  -8 % 72.244 Mio. \$	05  +3 % 61.154 Mio. \$	06  -3 % 45.480 Mio. \$	07  +15 % 45.462 Mio. \$	08  +20 % 42.392 Mio. \$
09  +1 % 42.254 Mio. \$	10  +8 % 34.338 Mio. \$	11  +7 % 34.214 Mio. \$	12  -8 % 34.153 Mio. \$	13  +14 % 32.223 Mio. \$	14  +6 % 30.936 Mio. \$	15 	
16  +8 % 25.980 Mio. \$	17  -8 % 23.758 Mio. \$	18  -9 % 22.845 Mio. \$	19  -9 % 22.552 Mio. \$	20  +17 % 21.673 Mio. \$	21  +16 % 21.083 Mio. \$	25 % 29.478 Mio. \$	
22  +16 % 19.875 Mio. \$	23  +11 % 19.510 Mio. \$	24  +7 % 19.119 Mio. \$	25  +4 % 17.340 Mio. \$	26  +15 % 15.885 Mio. \$	27  +5 % 14.470 Mio. \$	28  +9 % 14.358 Mio. \$	30  +8 % 14.078 Mio. \$

www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/

geistigen Eigentums braucht Input von der Marketingfront, z. B. darüber, was entwickelt werden soll, oder Unterstützung beim Vermarkten neu entwickelter Leistungen. Deshalb ist in der Grafik bei diesem Punkt ein kleinerer Haken gesetzt als bei den anderen Beiträgen. Man könnte sogar argumentieren, dass auch beim Humankapital Marketingwissen besonders wichtig ist. So vermessen bin ich aber auch wieder nicht, dass ich alle immateriellen Werte auf das Marketing zurückführe.

Wie wichtig jeder diese Aspekte ist, variiert von Branche zu Branche und auch zwischen einzelnen Unternehmen sehr stark und ist nicht immer sofort offensichtlich. Im Folgenden zeige ich am Beispiel der zwei wichtigsten Faktoren, wie diese quantifiziert werden können.

Den Markenwert quantifizieren: Berechnungsansätze für den Markenwert gibt es von vielen Beratungsunternehmen. Am bekanntesten ist möglicherweise die Aufstellung von Interbrand. Wie in Abbildung 3 ersichtlich, die auf dem Interbrand Ranking der 20 Topweltmarken im Jahr 2014 basiert, kann der Markenwert eines Unternehmens sehr beachtlich sein.

Apple, die wertvollste Marke der Welt, ist mehr als 118 Mrd. \$ wert – und zwar nur die Marke allein. Googles Markenwert beläuft sich auf über 107 Mrd. \$. Beide Zahlen sind im Vergleich zur Gesamtkapitalisierung des Unternehmens klein, während die Marke Coca-Cola, als drittwertvollste im Ranking, beinahe 50 % des gesamten Unternehmenswerts liefert. Jim Stengel, der frühere Global Marketing Officer von P&G gibt an, dass die Marken dieses Unternehmens ungefähr 30 % des Vermögens darstellen.

Den Kundenwert quantifizieren: Die zweite wesentliche Quelle immateriellen Vermögens ist der Kundenstamm eines Unternehmens, und für viele Organisationen ist dieser Faktor sogar der allerwichtigste. Für Anbieter von Mobilfunkleistungen, zum Beispiel, können Kunden und deren laufende Zahlungen praktisch als Annuität betrachtet werden. Wenn wir den Wert eines Kundenstamms richtig verstehen, kann sich die Einschätzung eines Unternehmens unter Umständen drastisch verändern.

Das möchte ich gerne an einem Beispiel zeigen, das in den Tabellen 1 und 2 dargestellt und dem Buch „Marketing Metrics“ (siehe Literaturhinweise) entnommen ist. Zwei Unternehmen, A und B, haben in den vergangenen zwei Jahren den gleichen Ertrag von jeweils 25 \$ pro Kunden erreicht. Beide erwirtschafteten auch den gleichen Deckungsbeitrag von 15 % bzw. haben Kosten von 85 % der Verkaufseinnahmen (COGS – costs of goods sold).

Danach ist es mit den Gemeinsamkeiten vorbei. Unternehmen A ist in den vorangegangenen fünf Jahren rasant gewachsen und hat seine Einnahmen um mehr als 450 % gesteigert. Unternehmen B ist langsam gewachsen, eher im Bereich von + 35 % im gleichen Zeitraum. Man sieht, dass das Wachstum von Unternehmen A hauptsächlich aus einer Steigerung der Marketingausgaben herrührt, die sogar über der Wachstumsrate liegt. Dagegen hat Unternehmen B in eher bescheidenem Ausmaß mehr für Marketing ausgegeben. Der Return on Sales (ROS) ist bei Firma A um 80 % gefallen, bei Firma B um weniger als 25 %. In Jahr 5 ist der ROS bei B 2 ½ Mal höher als bei A. Welches Unternehmen ist nun erfolgreicher?

TABELLE 1:

Vergleich zweier Unternehmen – Wer ist besser aufgestellt?

Unternehmen A

JAHR	1	2	3	4	5
Einnahmen	833 \$	1,167 \$	1,700 \$	2,553 \$	3,919 \$
COGS	708 \$	992 \$	1,445 \$	2,170 \$	3,331 \$
Marketing	100 \$	150 \$	230 \$	358 \$	563 \$
Ertrag	25 \$	25 \$	25 \$	25 \$	25 \$
Cogs/ Einnahmen	85,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %
Marketing/ Sales	12,0 %	12,9 %	13,5 %	14,0 %	14,4 %
ROS	3,0 %	2,1 %	1,5 %	1,0 %	0,6 %

Unternehmen B

JAHR	1	2	3	4	5
Einnahmen	1.320 \$	1.385 \$	1.463 \$	1.557 \$	1.670 \$
COGS	1.122 \$	1.177 \$	1.244 \$	1.324 \$	1.420 \$
Marketing	173 \$	183 \$	194 \$	209 \$	226 \$
Ertrag	25 \$	25 \$	25 \$	25 \$	25 \$
Cogs/ Einnahmen	85,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %
Marketing/ Sales	13,1 %	13,2 %	13,3 %	13,4 %	13,5 %
ROS	1,9 %	1,8 %	1,7 %	1,6 %	1,5 %

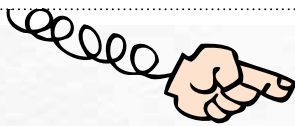


TABELLE 2:

Vergleich zweier Unternehmen: Detailanalyse von Kundenkennzahlen

Unternehmen A

JAHR	1	2	3	4	5
Neukunden	1,33	2,00	3,07	4,77	7,50
Kunden gesamt	3,33	4,67	6,80	10,21	15,67
Umsatz/Kunde	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$
Marketing/ Neukunde	75 \$	75 \$	75 \$	75 \$	75 \$
Abwanderungsrate		20 %	20 %	20 %	20 %

Unternehmen B

JAHR	1	2	3	4	5
Neukunden	1,86	1,97	2,09	2,24	2,43
Kunden gesamt	3,86	4,05	4,28	4,55	4,88
Umsatz/Kunde	342 \$	342 \$	342 \$	342 \$	342 \$
Marketing/ Neukunde	93 \$	93 \$	93 \$	93 \$	93 \$
Abwanderungsrate		46 %	46 %	46 %	46 %

Diese Frage habe ich bereits vielen Zuhörern gestellt. Die überwältigende Mehrheit entschied sich für Unternehmen B. Die Argumentation ist einfach. B erreicht den gleichen Ertrag mit signifikant niedrigeren Marketingausgaben – 226 \$ gegenüber 563 \$. Die Differenz kann B in andere Projekte investieren.

Wenn man hingegen nicht nur an der Oberfläche kratzt, sondern tiefer in die Kundendaten einsteigt, sieht man eine ganz andere Geschichte, die in Tabelle 2 dargestellt ist. Firma A hat seinen Kundenstock viel schneller ausgebaut als Firma B. Die Kunden von A sind mit Ausgaben von durchschnittlich 250 \$ pro Jahr kleiner als die von B mit durchschnittlichen Jahresausgaben von 342 \$. Kunden von A kosten mit 75 \$ gegenüber 93 \$ weniger in der Akquise. Aber der eigentliche Clou ist die unterschiedliche Abwanderungsquote. A verliert jährlich nur ca. 20 % seiner Kunden, während dieser Anteil bei B 46 % beträgt.

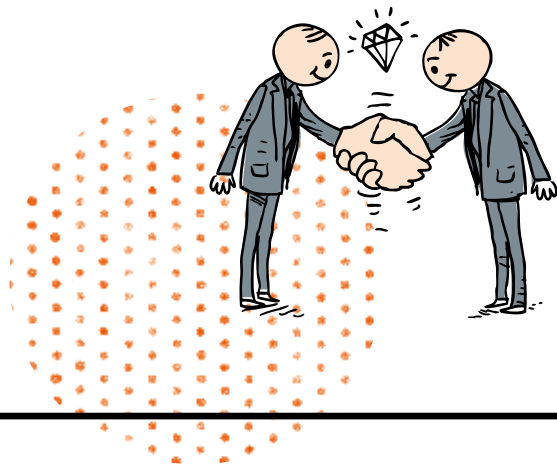
Das heißt, dass jeder Kunde von A durchschnittlich 5 Jahre lang bei dem Unternehmen kauft, während die Kunden von B nur etwas mehr als zwei Jahre lang an Bord bleiben. Für eine abschließende Beurteilung sollte man allerdings die Abwanderungsquote in einzelnen Segmenten noch genauer analysieren und nicht nur auf diesem aggregierten Niveau.

Diese Detailbetrachtung ändert keine der Zahlen in Tabelle 1. Unternehmen B bleibt trotzdem effizienter bezüglich der Erträge pro investiertem Dollar. Würde man den Customer Lifetime Value (CLV) berechnen, also die kumulierten Erträge aus der durchschnittlichen Kundenverweildauer und auf aktuelle Beträge diskontieren, ergäbe sich ein durchschnittlicher CLV pro Kunde von 123 \$ bei Firma A und 97 \$ bei Firma B. Wenn man diese Zahlen wiederum mit der Anzahl der Kunden multipliziert, ergibt sich für die jeweiligen Kundenstöcke bei Firma A

»

Um erfolgreich zu agieren, müssen immaterielle Werte gezielt gemanagt und nicht einfach pauschal als „Goodwill“ bezeichnet werden.

«



ein Wert von 193.000 \$ und von 47.000 \$ bei Firma B. Das heißt, Firma A hat ihren Kundenstock zu einem immateriellen Vermögenswert entwickelt. Solche Werte sind vergleichbar mit einer „Annuität“ aus zukünftigem Einkommen. Meine Argumentation ist deshalb, dass Unternehmen A die ganze Zeit über mehr verdient hat als Unternehmen B. Anstatt die Mittel als Ertrag auszuweisen, hat dessen Management entschieden, sie in den Aufbau von immateriellem Kundenwert zu investieren.

Wie Marketing- und Finanzmanagement an einem Strang ziehen können /// Da Unternehmenswert heutzutage hauptsächlich über immaterielle Vermögenswerte generiert wird, muss es sowohl im Interesse des Marketings- als auch des Finanzmanagements sein, diese Werte auszubauen. Die Hauptverantwortung für deren Entwicklung liegt beim Marketing, und um erfolgreich zu agieren, müssen die Werte gezielt gemanagt und gemessen und nicht einfach pauschal als „Goodwill“ bezeichnet werden. Das ist alles andere als einfach, da es oft um sehr langfristige Themen geht, wie den Aufbau von Marken oder Kundenbeziehungen, bei denen sich immer wieder neue Einflussfaktoren ergeben. Die folgenden Empfehlungen werden Marketingmanagern aber helfen, ihren Beitrag zum finanziellen Erfolg von Unternehmen erfolgreich aufzuzeigen.

- > **Wählen Sie Kennzahlen, die für die Marketing- und die Finanzwelt relevant sind** /// Viel zu oft verlassen sich Marketingmanager auf die unmittelbaren, auch „Marketing Metrics“ genannten, Marketingkennzahlen, die Finanzmanager nicht wirklich interessieren. Diese betrachten nämlich primär die Markt- anstatt der Marketing-Ergebnisse und hier ganz besonders Erträge, Cashflow und Rentabilität wie EBITDA. Um in wirtschaftlich schwierigen Phasen Budgetkürzungen zu verhindern, ist es deshalb unabdingbar, die durch gutes Marketing entstehenden Werte zu beziffern. Das gelingt, wenn sich Marketingmanager die Sprache und Begriffe der Finanzmanager selbst aneignen. Andererseits sollten sie aber auch die Finanzmanager in ihrem Verständnis für die langfristig entstehenden, immateriellen und durch Marketingaktivitäten aufgebauten Assets trainieren.
- > **Entwickeln Sie ein gemeinsames Verständnis darüber, wie Wert entsteht** /// Kennzahlen zur Beobachtung von Entwicklungen und zur Erstellung optimierter Budgets müssen sowohl für das Marketing als auch die Finanzabteilung aussagekräftig sein. Wie das Beispiel mit den Unternehmen A und B gezeigt hat, müssen sich beide Bereiche einig sein, was den Kern des Geschäftsmodells ausmacht. Erst dann kann man die richtigen Kennzahlen wählen und den tatsächlichen Wert eines Vorteils beurteilen. Renditeberechnungen für Marketinginvestitionen machen erst Sinn, wenn man erkannt hat, wie Wert entsteht und die entsprechenden Aktivitäten mit kurz- und langfristigen Zielen verknüpft.

LITERATURHINWEISE

Farris, Paul W.; Bendle, Neil T.; Pfeifer, Phillip E.; Reibstein, David J. (2010):

Marketing Metrics:
The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance, 2nd ed., Wharton School Publishing.

Lehmann, Donald R.; Reibstein, David J. (2006):
Marketing Metrics and Financial Performance,
Marketing Science Institute.



Mindset Metrics: Wie sich die Einstellungen von Konsumenten unterm Strich auswirken

Shuba Srinivasan

■■■■■

SCHLÜSSELBEGRIFFE

*Mindset Metrics,
Verkaufszahlen,
Hierarchische Modelle,
Cross-Effects-Modell,*

•

AUTORIN

Shuba Srinivasan,
Professor of Marketing and Dean's
Research Fellow,
School of Management,
Boston University, USA.
ssrini@bu.edu

Gedanken, Gefühle und Verkaufszahlen /// Für Markenexperten, Werbetreibende und Konsumforscher sind Wahrnehmungen, Einstellungen und Absichten wichtige Kriterien zur Beurteilung von Marketingaktivitäten. Die Marketingspezialisten brechen die Ergebnisse jedoch häufig nicht bis auf Verkaufszahlen herunter oder berücksichtigen Aktionen von Mitbewerbern. Ganz anders agieren die Anhänger von quantitativen Modellen. Für sie stellen Gedanken und Emotionen eine „Blackbox“ dar, die sie nicht näher betrachten. Sie konzentrieren sich auf das Modellieren von direkten Zusammenhängen zwischen Marketingmix-Entscheidungen und Verkaufs- oder Ertragszahlen. Nun zeigen aber neuere Ergebnisse, dass es hilfreich ist, beide Arten von Informationen gemeinsam zu nutzen. Marketingeffekte kann man besser erklären, wenn man auch sogenannte „Mindset Metrics“, wie Gedanken, Gefühle oder Absichten von Konsumenten, mitberücksichtigt. Integriert in Wirkungsmodelle, ermöglichen sie bessere Marketingentscheidungen.

Wie wertvoll es tatsächlich ist, in autoregressive Vektormodelle Mindset Metrics zur Erklärung von Verkaufszahlen einzubauen, haben wir mit einem großen Datensatz getestet. Der Datensatz umfasste 62 Marken aus vier Produktkategorien über einen Zeitraum von sieben Jahren. Es zeigte sich, **dass Einstellungen, Bekanntheit der Werbung, Markenbeliebtheit und Consideration** (ob die Marke überhaupt in Betracht gezogen wird) die Kaufentscheidung über die sogenannte „Mindset Route“ beeinflussten. Manche Marketingaktionen wirken unmittelbar, ohne dass es zu Änderungen im Mindset kommt, z. B. wenn ein Konsument unmittelbar auf eine Aktion reagiert, ohne seine schon vorab positive Einstellung zu einer Marke zu ändern. Wir sprechen in diesem Fall von der „Transactions Route“. Andere wirken indirekt über die Mindset Route, weil sich die Beliebtheit oder Bekanntheit einer Marke ändert, bevor sich das in den Verkaufszahlen niederschlägt (siehe Abb. 1). Das Nachvollziehen dieser indirekten Effekte ermöglicht wertvolle Erkenntnisse.

■■■■■

»
 Mindset-Metrics eröffnen
 einen größeren zeitlichen
 Handlungsspielraum, bevor
 sich Probleme in Zahlen
 niederschlagen.

«

Veränderungen im Mindset wirken auf die Verkaufszahlen

/// In unseren VARX-Modellen, die sowohl langfristige Effekte als auch den Einfluss von Marketingaktionen der Mitbewerber berücksichtigten, zeigten die Mindset-Kennzahlen eine beachtliche Wirkung. Die Markenbeliebtheit hatte mit einer kumulierten Verkaufselastizität von 0,590 den größten Einfluss auf die Verkaufszahlen, gefolgt von Consideration (0,374) und Bekanntheit (0,289). Der Einfluss der Mindset Metrics war groß, da insgesamt ein Drittel der gesamten erklärten Varianz in den Verkaufszahlen auf sie zurückgeführt werden konnte. Ähnlich einflussreich waren die eigenen Werte und die Mitbewerber-Mindset-Metrics: Bekanntheit, Consideration und Beliebtheit der eigenen Marke waren 8,4 % der Variation zuzuordnen, während die Mindset Metrics der Konkurrenzmarken zusätzliche 7,9 % der Variation in den Verkaufsdaten der vergangenen Perioden erklärten.

Mindset Metrics sind Frühindikatoren /// Es ist gut zu wissen, dass der Mindset die Verkaufsergebnisse erklären helfen kann, aber erleichtern die Kennzahlen denn auch die präzisere Planung von Marketingaktionen? Da Manager Zeit benötigen, um Aktivitäten umzusetzen, ist es wichtig zu wissen, wie schnell einzelne Maßnahmen ihre maximale Wirkung erzielen. Die Analyse dieser Vorlaufzeiten zeigt, dass Mindset Metrics eine stärker verzögerte Wirkung haben als die meisten Marketingmix-Aktivitäten. Deshalb eignen sie sich sehr gut als Frühindikatoren. Sie eröffnen einen größeren zeitlichen Handlungsspielraum, bevor sich Probleme in den Zahlen niederschlagen. Wenn die Mindset Metrics negative Trends bezüglich Konsumentenreaktionen zeigen, bleibt ausreichend Zeit für ein Feintuning von Botschaften oder das Absetzen ganzer Kampagnen, bevor der Verkauf leidet. Wenn z. B. der Consideration-Wert mit einer Vorlaufzeit von 2,2 Monaten sinkt, können Manager mit einer Preisanpassung (mit einem Vorlauf von weniger als 1,6 Monaten) oder anderen kürzerfristig wirkenden Promotionen die negativen Entwicklungen abfangen. Solche empirischen Befunde können maßgeblich dazu beitragen, Marketingkontrollsysteme effektiver zu gestalten und den Erfolg einzelner Marken nachhaltig zu verbessern.

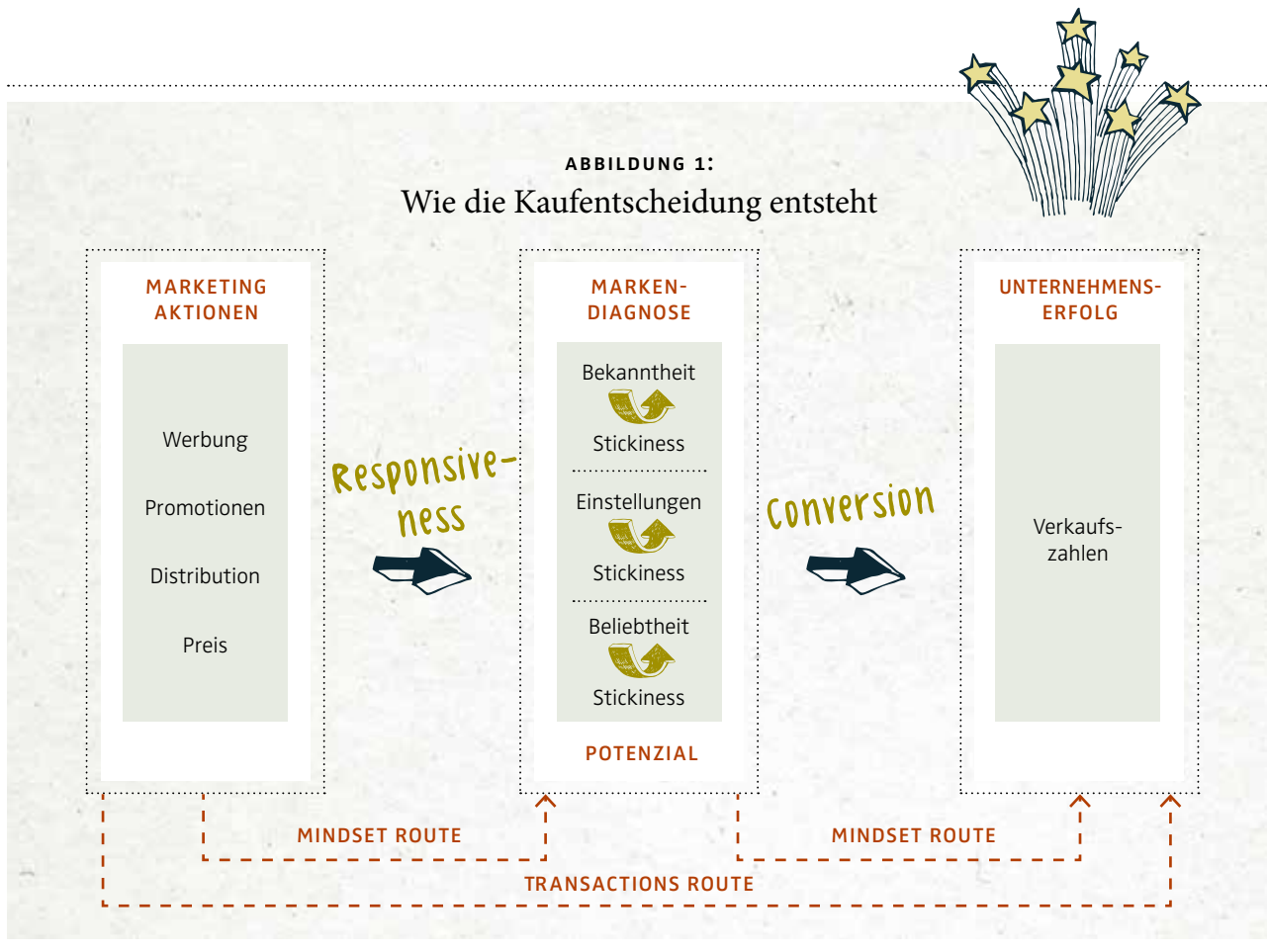
Mindset Metrics wirken unterschiedlich /// Die beschriebenen Effekte sind nicht bei allen Marken und Märkten identisch. Ein verfeinertes ökonomisches Modell hilft Managern festzustellen, unter welchen Bedingungen spezifische Mindset-Kennzahlen stark oder schwach wirken und wie sie mit dem restlichen Marketing-Mix zusammenspielen. Wir haben vier Kriterien identifiziert, die den Einfluss des Mindset erklären helfen. Um die Zusammenhänge zwischen Marketingaktionen, Einstellungsvariablen und Verkaufsergebnissen besser zu verstehen, haben wir diese Kriterien mit dem gleichen Datensatz untersucht.

Zunächst konzentrierten wir uns auf **Potenzial** als weitgehend anerkannten Erfolgstreiber des Marketings. Diesem Kriterium liegt das Gesetz des sinkenden Grenzertrags zugrunde: Je weiter man vom Maximum entfernt ist, desto stärker wirkt sich eine Aktion aus. Wenn sich zum Beispiel die Markenbekanntheit auf die Erstkäufe neuer Produkte auswirkt, dann hat eine Kampagne zur Steigerung der Markenbekanntheit mehr Wirkungspotenzial, wenn die Vorabbekanntheit bei 20% statt bei 70 % liegt.

Unsere zweite relevante Eigenschaft der Einstellungsmerkmale bezeichnen wir als **Stickiness oder Trägheit**. Sie bezieht sich auf die längerfristige Stabilität der Kennzahlen. Auch hier ein Beispiel: Wenn eine Marke im Gedächtnis der Konsumenten bereits fest verankert ist, braucht es nur einen geringen Anstoß, um gute Markenbekanntheitswerte aufrechtzuerhalten. Der Wert ist nicht leicht veränderbar. Auch ausgeprägte Kaufgewohnheiten bedingen Stabilität. Wenn immer nur die gleiche Handvoll an Marken in Betracht kommt, ist die Consideration-Kennzahl für diese Marken „sticky“. Wenn es dann gelingt, den Wert einer trägen Einstellungskennzahl bei einer Marke zu verbessern, kann man unter sonst gleichen Bedingungen mit einer besseren Wirkung rechnen.

Responsiveness oder Reaktionsfreudigkeit ist die dritte relevante Charakteristik. Sie bezieht sich auf die kurzfristig erreichbare Wirkung von Marketingaktionen. Werbung ist zum Beispiel allgemein betrachtet erfolgreicher, Erstkäufe zu bewirken als Wiederholungskäufe; deshalb reagieren Bekanntheitswerte besser auf Werbung als Präferenzwerte.

Unser letztes Kriterium ist „Conversion“, die zeigt, wie stark sich Veränderungen bei der Kennzahl in den Verkaufsergebnissen niederschlagen. Es kann vorkommen, dass 10 % Verbesserung bei einem Einstellungswert nur eine dreiprozentige Steigerung der Verkaufszahlen bringt, während 10 % mehr Beliebtheit zu sechs Prozent mehr Verkaufsabschlüssen führt. Es ist wichtig, die Ergebnisse auch tatsächlich bis zur Ebene der Verkaufszahlen zu verknüpfen. Nur so kann man auch den Finanzverantwortlichen die Wirkung von Marketinginitiativen demonstrieren und verfügt über stichhaltige Beweise für den Beitrag des Marketings zum Cashflow.



Die Abbildung 1 zeigt, welche Rolle diese vier Kriterien im Rahmen der Mindset Route zur Kaufentscheidung spielen. Die Datenanalyse ergab die folgenden Ergebnisse:

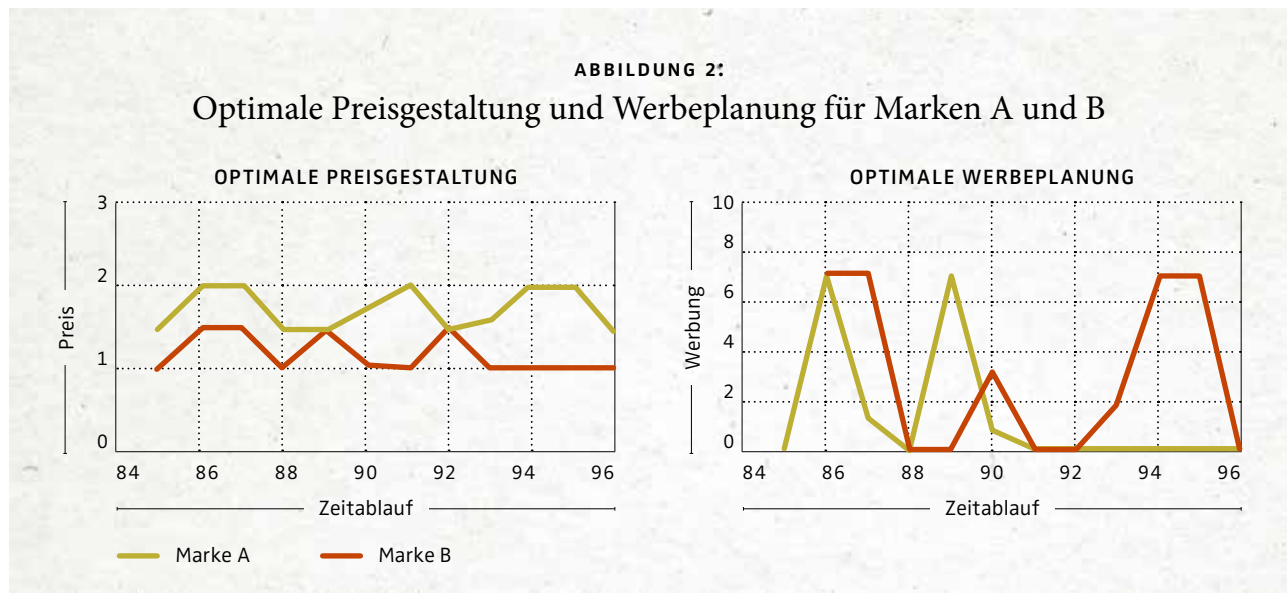
Allgemeine Erkenntnisse zu Einstellungen und deren Einfluss auf Verkaufszahlen

- > Das Cross-Effects-Modell zeigte eine zeitlich ziemlich stabile Sales Conversion. In allen Produktkategorien waren die Variationen zwischen einzelnen Marken viel ausgeprägter als die zeitliche Komponente. Es lohnt sich also, in den Aufbau gefestigter Einstellungen zu investieren
- > Auch die Einstellungswerte reagierten bei den einzelnen Marken unterschiedlicher als im Zeitablauf. Die Veränderbarkeit der Einstellungen war zeitlich gesehen eher stabil, aber sehr unterschiedlich, auch bei Marken innerhalb derselben Kategorie.
- > Affekte beeinflussten die Verkaufsergebnisse mehr als dreimal so deutlich wie Kognitionen. Allerdings ist z. B. Beliebtheit weniger sticky bzw. stabil als die kognitive Kennzahl der Bekanntheit. Je nach Produktkategorie variierte weiterhin der Einfluss von Marketingaktivitäten wie Werbung, Verkaufsförderung oder Pricing auf die unterschiedlichen Kennzahlen. Vor allem High- und Low-Involvement-Kategorien folgten

unterschiedlichen Mustern. In High-Involvement-Kategorien, wie bei Shampoos, waren es vor allem Veränderungen bei Consideration, die gute Ansatzpunkte zur Diagnose der Konsumerfahrung lieferten und auch die Verkaufsergebnisse beeinflussten. Die Käufe von Low-Involvement-Produkten wiesen einen geringeren Zusammenhang mit kognitiven Einstellungskennzahlen wie Bekanntheit oder Consideration auf.

- > Das nicht ausgeschöpfte Potenzial war bei kognitiven Kennzahlen höher als bei affektiven. Deshalb war es für Marken einfacher, sich bei Consideration oder Bekanntheit als bei Beliebtheit zu verbessern. Wenn also die Kundenzufriedenheit (und damit auch die Beliebtheit) bei den Marken bereits hoch ist und auf ein hohes Qualitätsniveau hinweist, sollte sich das Marketing eher auf Fortschritte bei den kognitiven Werten konzentrieren.

Budgetierung mithilfe von Mindset Metrics /// Die großen Unterschiede zwischen den einzelnen Marken zeigen, dass es notwendig ist, die jeweils spezifischen Rahmenbedingungen bei Marketingentscheidungen zu berücksichtigen. Auf der Basis unseres Modells haben wir eine Diagnose für einzelne Marken erstellt und Empfehlungen für Veränderungen im Marketingmix abgeleitet. Wir berechneten die Ergebnisse für eine 12-Monats-Holdout-Periode einmal mit den entsprechenden Veränderungen und einmal ohne Adaptierung. Die Ergebnisse



zeigten, dass Marken, die den Marketingmix-Empfehlungen aus dem Modell folgten, bessere Verkaufsergebnisse erzielten als Marken, die unabhängig vom Modell agierten. Der Vergleich zeigt, dass Mindset Metrics tatsächlich bessere Prognosen für Marketingmix-Effekte ermöglichen.

Mittels dynamischer Programmierung haben wir in einem weiteren Schritt einen optimalen Marketingmix simuliert. Um Marketingmix-Entscheidungen zu beschreiben, die auf diesem Mindset-Ansatz basieren, haben wir zwei Shampoos ausgewählt. Die beiden Marken starteten mit ähnlichen Verkaufszahlen, aber unterschiedlicher Markenbekanntheit. Beide sollten nach 12 Monaten ihre Verkäufe und Bekanntheitswerte um 10 % steigern. Abbildung 2 beschreibt den für diese Ziele optimalen Marketingmix im Zeitablauf. Um die erhöhten Verkaufszahlen zu erreichen, muss entweder mehr für Werbung ausgegeben oder der Preis reduziert werden. Trotz ähnlicher Verkaufszahlen und gleicher Zielsetzungen sind die Ergebnisse für die beiden Marken unterschiedlich.

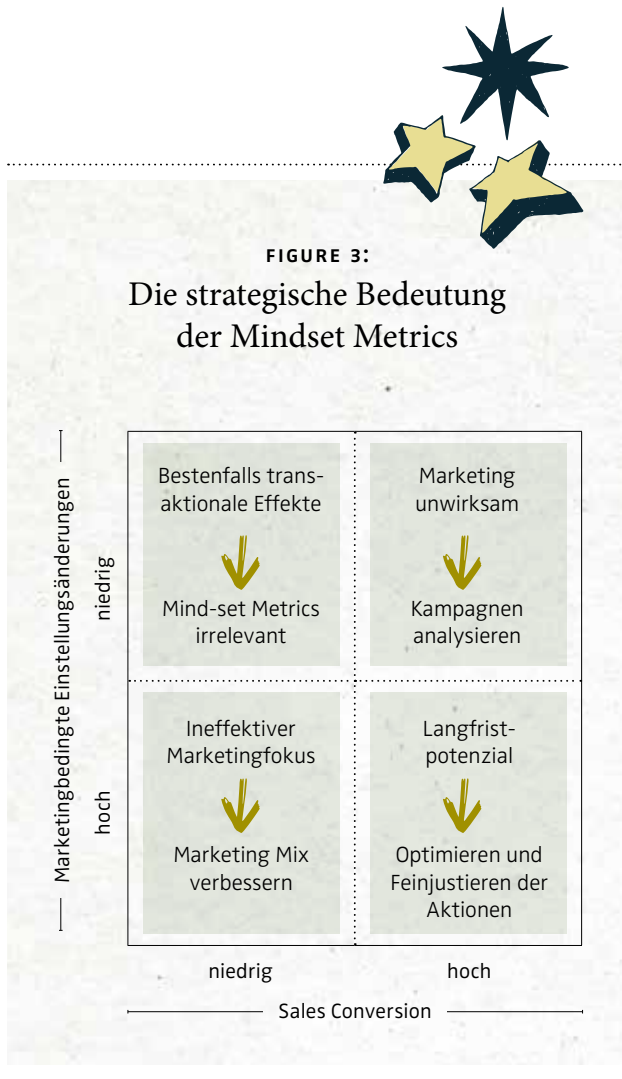
Darüber hinaus simulierten wir mit dem Modell, wie sich ein über den Zeitraum hin optimierter Preis und optimale Ausgaben für Marketing auf die Verkaufszahlen auswirken würden. Für unsere beiden Shampoos steigerten sich die erwarteten Verkäufe mit einem optimierten Pricing und optimierten Werbeausgaben im gleichen Zeitraum um 40 %.

Implikationen und Fazit /// Das gemeinsame Modellieren von Mindset Metrics, Marketingmix-Aktivitäten und finanzi-

ellen Ergebnissen hat sich für Marketing- und Finanzverantwortliche als relevant und gleichermaßen hilfreich erwiesen. Marketingmanagern ermöglichen sie ein besseres Verständnis für die Wirkung ihrer Kampagnen, und Finanzmanager erhalten Belege dafür, dass sich Marketingausgaben rechnen. Die Manager können für die einzelnen Marken je nach Potenzial, Reaktionsfreudigkeit, Trägheit oder Verkaufsrelevanz der Mindset Metrics klare Marketingrichtlinien entwickeln. Abbildung 3 zeigt die unterschiedliche strategische Relevanz der Mindset Metrics in vier grundsätzlichen Szenarien und liefert Empfehlungen für passende Marketingmix-Strategien.

Im ersten Feld weisen die Einstellungskennzahlen eine niedrige Sales Conversion und eine geringe Resonanz auf Marketingaktivitäten auf. Dieses Szenario bezeichnen wir als „*bestenfalls transaktionale Effekte*“. Unter den von uns analysierten Marken gab es nur sehr wenige, die in diese Kategorie fielen und über die transaktionale Route mit direkten Auswirkungen auf die Verkaufszahlen funktionierten. Bei fast allen Marken bewirkten die Marketingaktionen zumindest bei einer Mindset-Kennzahl eine verkaufsrelevante Veränderung.

Im zweiten Fall reagieren zwar die Einstellungskennzahlen stark auf Marketingimpulse, schlagen aber nur sehr mäßig auf die Verkaufszahlen durch. Wir sprechen hier von einem „*ineffektiven Marketingfokus*“. Es kommt z. B. vor, dass Marken massiv in Werbung investieren, um Bekanntheit und Consideration aufzubauen, ohne dass sie zusätzlichen Absatz generieren. Die Werbung ist in diesem Fall kein geeignetes Mittel. Sie mag



Eine der Müslimarken war in dieser angenehmen Position: Bekanntheit und Consideration-Werte wurden durch alle Marketingaktivitäten positiv beeinflusst und kurbelten auch die Verkaufszahlen an. In dieser Situation kann man Marketingaktionen noch feinjustieren, um die Ergebnisse weiter zu optimieren und das gesamte langfristige Potenzial auszuschöpfen.

Mindset Metrics kann man dabei nicht nur mit klassischen Befragungen ermitteln, sondern auch mittels Online Proxies, aus denen man Einstellungen ableiten kann. Auch Online-marketing kann man bezüglich ihrer Auswirkungen auf den Mindset analysieren und optimieren. Die Kennzahlen erklären Unterschiede zwischen Marken oder ganzen Kategorien, sowohl im B2B- als auch im B2C-Umfeld. Den wichtigsten Beitrag stellt aber ihre Brückenfunktion zwischen der betrieblichen Marketing- und Finanzwelt dar.

1.

LITERATURHINWEISE

Srinivasan, S.; Vanhuele, M.; Pauwels, K (2010)

“Mind-Set Metrics in Market Response Models: An Integrative Approach”, *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 47 (4), pp. 672 – 84.

Hanssens, D.; Pauwels, K.; Srinivasan, S.; Vanhuele, M.; Yildirim G. (2015):

“Consumer Mindset Metrics for Guiding Marketing Mix Decisions”, *Marketing Science*, forthcoming

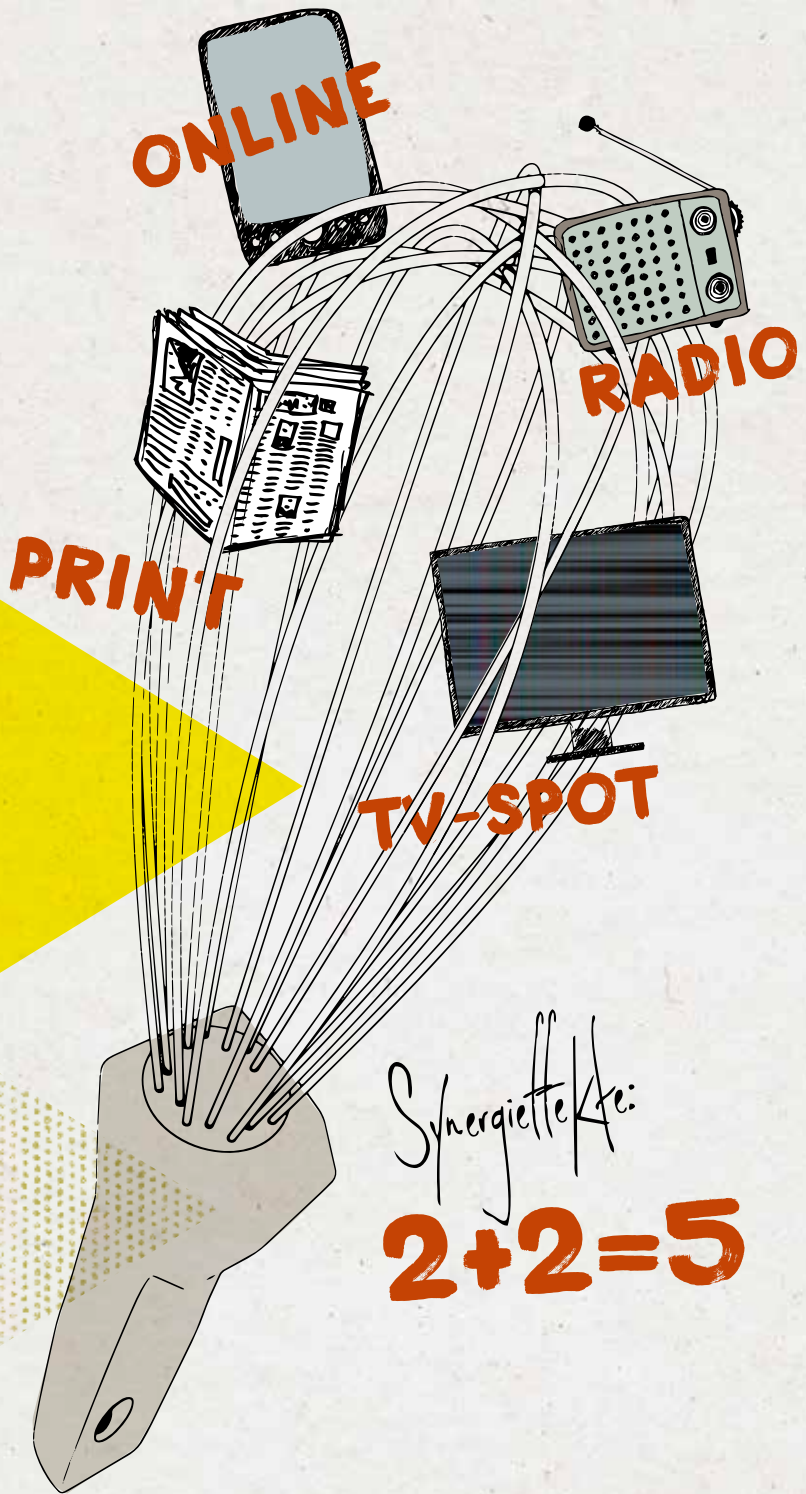
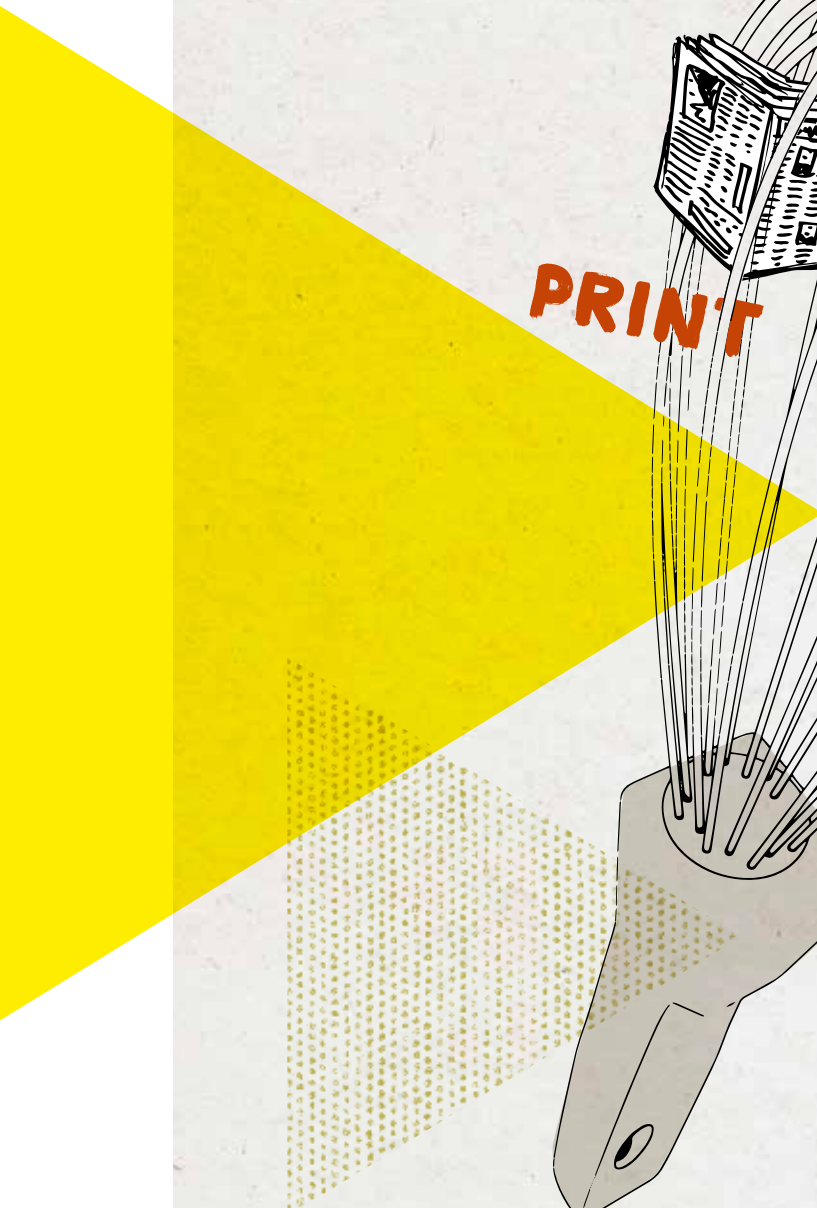
Lautman, Martin R.; Pauwels, Koen (2013):

“Identifying Metrics That Matter: What Are the Real Key Performance Indicators (KPIs) That Drive Consumer Behavior?”
GfK Marketing Intelligence Review, Vol. 5 (November), pp. 46 – 53.

zwar Markenmanager zufriedenstellen, die nur auf Bekanntheitswerte oder Consideration achten, nicht aber Verantwortliche, denen es um bessere Ergebnisse unterm Strich geht.

In der dritten Situation schlagen die Einstellungswerte sehr wohl auf die Verkaufszahlen durch, aber die Werte selbst ändern sich trotz laufender Marketingausgaben nicht. Der **Marketinghebel ist also unwirksam**. Einen Fall von nicht wirkungsvoller Werbung hatten wir bei einer der vier Shampoo-Marken. Consideration und Beliebtheit übersetzten sich gut in Verkäufe, aber bei den Kennzahlen selbst gab es keine Bewegung. Solche Ergebnisse sollten die Verantwortlichen dazu veranlassen, Ursachenforschung zu betreiben: Die Botschaft könnte falsch sein oder die Umsetzung passt nicht, auch ein falsches Timing oder ein falscher Kommunikationskanal ist denkbar.

Das letzte Feld stellt eine optimale Situation mit **Langfristpotenzial** dar: Die Mindset-Kennzahlen reagieren positiv auf das Marketing und triggern gleichzeitig zusätzliche Verkäufe.



Mehr Wirkung durch echte Synergien: Integriertes Marketing richtig steuern

Prasad A. Naik und Kay Peters

SCHLÜSSELBEGRIFFE

*Crossmedia, Online- und Offline-Werbung,
Synergien, Werbewirkung,
Mediaplanung, Budgetierung,
Integriertes Marketing*

•

AUTOREN

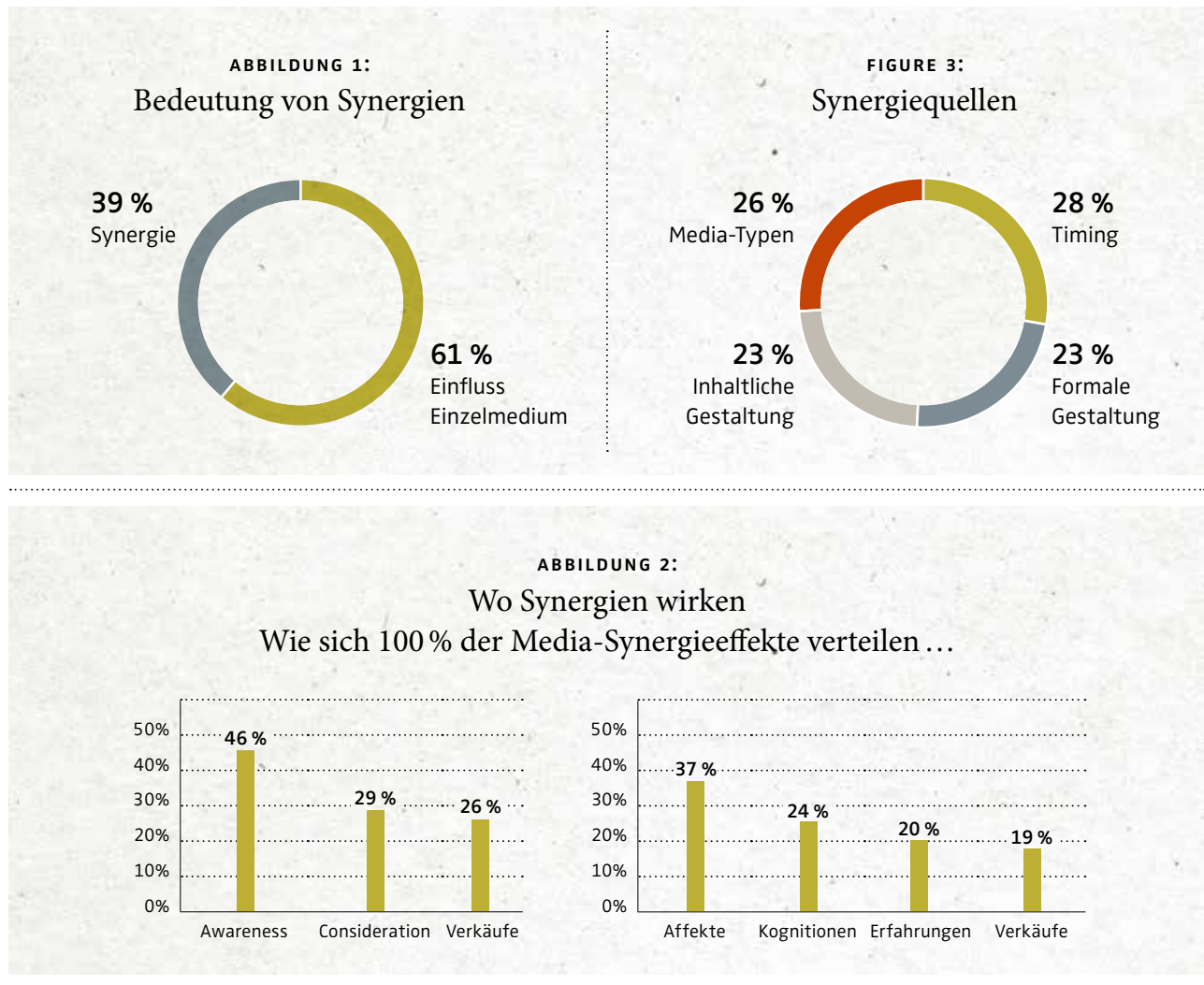
Prasad A. Naik,
Professor of Marketing,
Graduate School of Management,
University of California, Davis, U.S.A.
panaik@ucdavis.edu

Kay Peters,
Professor für Marketing,
Universität Hamburg, Deutschland,
Visiting Assistant Professor of Marketing,
University of California, Davis, U.S.A.
kay.peters@uni-hamburg.de

Die Ford Motor Company hat für die Markteinführung ihres Pick-Up Trucks F-150 mehr als 60 Million Dollar in eine integrierte Marketingkampagne investiert. Die Fernsehwerbung richtete sich an männliche Konsumenten zwischen 25 und 49 Jahren, die die Werbung im Schnitt 30 Mal innerhalb der 60-tägigen Launchperiode sahen. Gleichzeitig wurde auf unterschiedlichen Seiten Onlinewerbung geschaltet. Zusätzlich zu Fernsehen und Online spielten noch zahlreiche weitere Medien wie Radio, Print, Außenflächen oder Direktmarketing mit im Werbekonzert und unterstützten Synergieeffekte zwischen Massenmedien und Onlinewerbung. Mithilfe einer modellbasierten Lösung überprüfte Ford anschließend nicht nur die Wirksamkeit der einzelnen Medien, sondern auch die Komplementäreffekte der unterschiedlichen Medienkombinationen. Denn integrierte Kommunikation beurteilt nicht nur die isolierte Effektivität eines Mediums, sondern vor allem deren Synergieeffekte. Integriertes Marketing ist demnach mehr als der simultane Einsatz verschiedener Medien in einer multimedialen Kampagne: Synergien liegen vor, wenn der Verbundeffekt größer ist als die Summe der isolierten Medien-Effekte, nämlich wenn 2 + 2 fünf ergibt. Dieses neue Konzept wirft allerdings eine Reihe von Fragen auf, die im Folgenden erläutert werden.

Wie groß sind die crossmedialen Synergieeffekte und was genau bewirken sie? ///

/// Eine vor kurzem veröffentlichte Befragung von 130 Medien- bzw. Werbemanagern, die gemeinsam für ca. 70 % der in Deutschland investierten Werbebudgets der wichtigsten Marken verantwortlich sind, bringt etwas Licht in die Sache. Abbildung 1 zeigt, dass die Befragten 39 % der gesamten medialen Wirkung solchen Synergieeffekten zuschreiben.



Die crossmedialen Synergien beziehen sich auf unterschiedliche Phasen und Ebenen im Kaufentscheidungsprozess eines Konsumenten. Abbildung 2 zeigt, dass die Befragten den überwiegenden Anteil der synergetischen Medienwirkung auf der Stufe der Awareness (46 %) verorten und nur 29 % der synergetischen Wirkung auf der Sales-Ebene vermuten. Zugleich treten die Synergien nach Meinung der Experten vor allem im affektiv-emotionalen Part der Medienwirkung auf und wiederum nur nachrangig auf der Ebene des Absatzes.

Wie entstehen mediale Synergien? /// Die gleiche Befragung gibt Aufschluss über die Treiber solcher crossmedialer Synergien: die Kombination unterschiedlicher Medien, die zeitliche Abfolge des Medieneinsatzes, der Einsatz konsistenter formaler Elemente und eine inhaltliche Klammer über allen Medien sind nahezu gleichrangig verantwortlich für deren Entstehung (siehe

Abbildung 3). Für das Erreichen von Synergieeffekten sind ein guter Mix aus unterschiedlichen Medien und die zeitliche Synchronisierung der Schaltungen (54 %) nur geringfügig wichtiger als die crossmediale Abstimmung der inhaltlichen Botschaft und kreativen Gestaltungselemente (46 %).

Um besser zu verstehen, wie Synergieeffekte beim kombinierten Einsatz von zwei unterschiedlichen Medien entstehen, führte ein Konsortium von Radiosenderbetreibern eine Befragung bei 500 Briten zwischen 20 und 44 Jahren durch. Die wichtigste Erkenntnis dieser Studie war, dass 73 % der Teilnehmer angaben, sich an die wesentlichen Bilder von TV-Spots zu erinnern, wenn sie das entsprechende Radio-Commercial hörten. 57 % hatten das Gefühl, den ganzen Spot noch einmal zu durchleben, wenn sie die Werbung der Marke in anderen

Medien hörten. Das ist ein eindrucksvoller Beleg dafür, wie Radiowerbung die Bilderwelt eines TV-Spots verstärkt und damit Synergieeffekte zwischen TV- und Radiospots schafft.

Die Befragung lieferte aber auch Erkenntnisse zur crossmediale Wirkung alternativer Medienkombinationen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 4 dargestellt. Der Beitrag der TV-Werbung mit seiner (immer noch relativ) großen Reichweite bildet die Basis, auf der eine Marke das angepeilte Massensegment mit dem Leistungsversprechen erfolgreich adressieren kann. Durch die nachfolgende Kombination mit Online, Print oder Mailings erhält die Zielgruppe zusätzliche Informationen und beginnt, den Inhalt noch einmal vertiefend zu verarbeiten. Durch solche zusätzlichen Auseinandersetzungen wird die Markenbotschaft tiefer und breiter verankert. Hier ist das Wirkungsprinzip also ein anderes als bei der vorher angesprochenen TV-/Radio-Kombination aus der britischen Studie, bei der die verstärkte Wirkung durch einen reinen Wiederholungs- bzw. Wiedererlebenseffekt zustande kam. Reine Medienvariation bei gleichen Inhalten erhöht das Erinnerungsvermögen, führt aber nicht notwendigerweise zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit den Inhalten. Die Kombination von Print- und Onlinewerbung funktioniert ähnlich bezüglich der verstärkenden Wirkung wie TV mit Radio.

Wie wirken sich Synergieeffekte auf das Gesamtbudget aus? /// Wenn nun Synergien mit den unterschiedlichsten Medienkombinationen realisiert werden, wie sollten dann Markenmanager das Gesamtwerbebudget bestmöglich festlegen, um die Absätze zu erhöhen? Dafür haben die Forscher Naik und Raman eine Lösung entwickelt. Sie ermitteln sowohl die isolierte Wirkung von Medien als auch deren bilaterale Synergien über ökonometrische Verfahren. Anschließend leiten sie aus der Modellstruktur mathematisch die optimale Budgethöhe und die Allokation des Budgets auf die verschiedenen Medien ab. Interessant ist aus dieser Analyse die folgende Erkenntnis: **Wenn die crossmedialen Synergieeffekte stärker werden, erhöht sich zunächst das optimale Gesamtwerbebudget.**

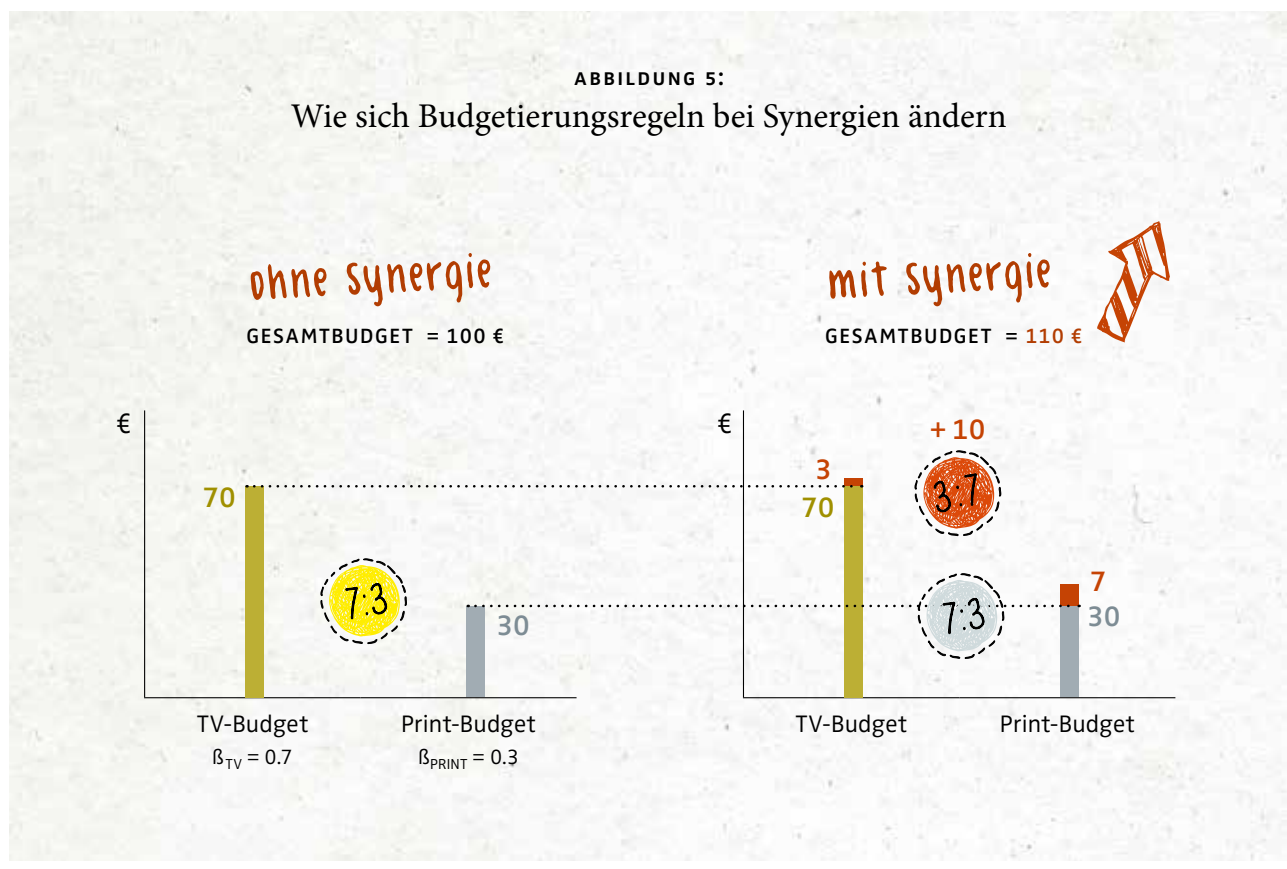
Diese Erkenntnis wird auch durch das Ergebnis der zuvor angeführten Befragung der Werbemanager untermauert. Eine große Mehrheit (73 %) der Befragten glaubt, dass Unternehmen, die auf eine integrierte Marketingstrategie umstellen, höhere Budgets einsetzen als zuvor. Dies erklärt sich auch dadurch, dass sich aus der höheren relativen Effektivität der Werbung im Vergleich zu anderen Marketingmix-Instrumenten folglich deren Anteil am Gesamtmarketingbudget erhöhen sollte. Wichtig in diesem Zusammenhang ist zugleich, dass man mit den zusätzlichen Mitteln jedoch nicht einfach „mehr vom Gleichen“

ABBILDUNG 4:

Synergieeffekte für unterschiedliche Medienkombinationen

Kombination	Ursachen	Index
Online	Hohe Reichweite, dann inhaltliche Auseinandersetzung	138
Print	Hohe Reichweite, dann inhaltliche Auseinandersetzung	121
TV + Radio	Verstärkte Wirkung TV durch Variation der Medien	114
Mailing	Hohe Reichweite, dann inhaltliche Auseinandersetzung	32
Print + Online	Verstärkte Wirkung Print durch Variation der Medien	16

ABBILDUNG 5:
Wie sich Budgetierungsregeln bei Synergien ändern



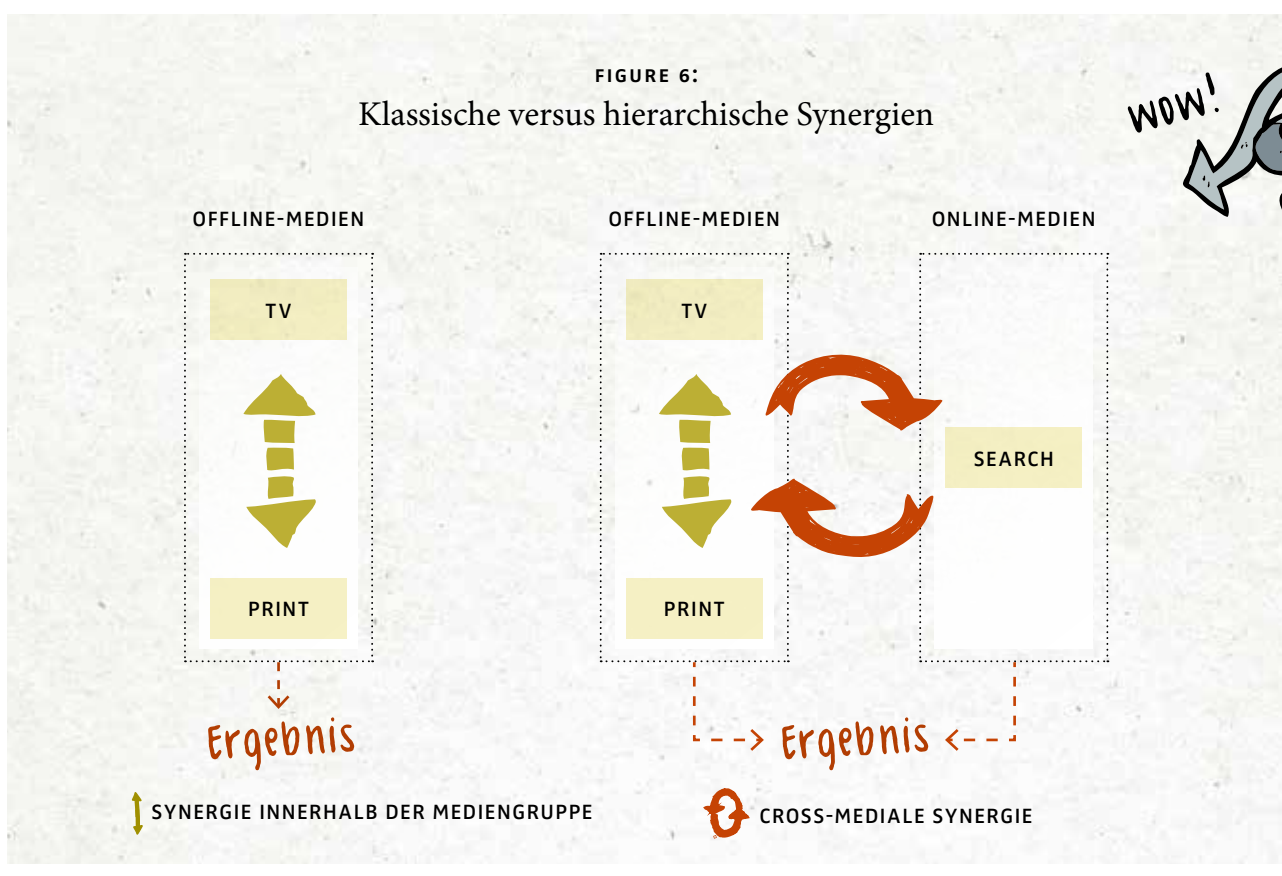
VERÄNDERUNGEN DER BUDGETIERUNGSREGELN BEI SYNERGIEN

- > Wenn die Effektivität eines Mediums steigt, erhöhen sich dessen Anteil und das Gesamtbudget.
- > Die Budget-Allokation ist proportional zur relativen Effektivität der einzelnen Medien.
- > Wenn die Synergieeffekte zunehmen, verringert (erhöht) sich der Anteil des effektiveren (weniger effektiven) Mediums.
- > Wenn die Synergieeffekte zunehmen, erhöht sich das Gesamtbudget

macht. Das höhere Budget sollte gezielt für den Aufbau dieser Synergien eingesetzt werden. Diese Synergieeffekte aus den unterschiedlichen Aktivitäten sind es dann, die sowohl die kurzfristige als auch die langfristige Wirkung des Marketings steigern.

Wie wirkt sich Synergie auf die Verteilung des Gesamtbudgets aus? /// Die Umsetzung von integriertem Marketing erfordert leicht modifizierte Budgetierungsgrundsätze. Die Budgetzuteilung auf einzelne Maßnahmen stellt sich qualitativ anders dar, sobald crossmediale Synergien vorliegen: **Wenn Synergieeffekte stärker werden, wird der relative Budgetanteil für die effektiveren Medien geringer, während sich die relativen Budgetanteile für weniger effektive Medien erhöhen.**

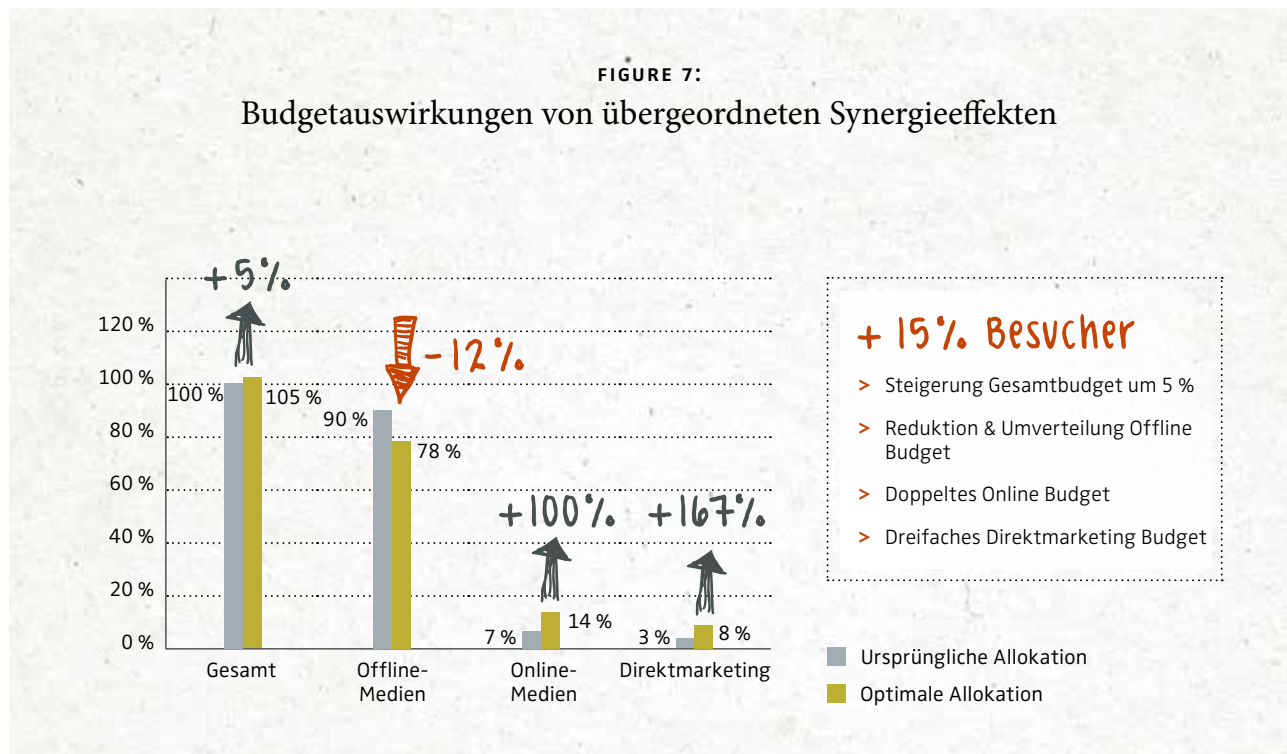
Dieses scheinbar unlogische Ergebnis ist das wohl bemerkenswerteste Resultat der Analysen. Betrachten wir ein Beispiel, um diese Kernaussage besser zu verstehen. Abbildung 5 zeigt zwei Medien, die unterschiedlich effektiv sind. Wenn es keine Synergieeffekte gibt, hängen die Ausgaben ausschließlich von der eigenen Effektivität des jeweiligen Mediums ab. Also wird man die gesamten Mittel im Verhältnis der Werbe-Elastizitäten auf die beiden Medien aufteilen. Wenn es hingegen Synergien zwischen den Medien gibt, hängt die optimale Höhe der Ausgaben



für ein Medium auch von den Ausgaben für das zweite Medium ab. Folglich steigen mit zunehmenden Synergien die inkrementalen Ausgaben für das weniger effektive Medium. Die optimalen Ausgaben für das effektivere Medium steigen langsamer, weil seine Wirkung vom anderen (unterstützenden) Medium abhängt. Gleichzeitig steigen die optimalen Ausgaben für die weniger effektive Aktivität schneller, weil sie die Gesamtwirkung beider Medien überproportional effektiver machen. Aufgrund der unterschiedlichen Steigerungsraten verschiebt sich bei steigenden Synergieeffekten das Budgetverhältnis etwas zu Lasten des effektiveren Mediums. Abbildung 5 zeigt dieses Grundprinzip und die unterschiedlichen Budgetzuteilungsansätze mit beziehungsweise ohne Synergien. Als Faustregel lässt sich sagen, dass man das Gesamtbudget um den Anteil der vermuteten oder berechneten synergetischen Wirkung erhöhen sollte und diesen Anteil dann umgekehrt proportional zu der isolierten Wirkung der Medien auf diese verteilen sollte. In unserem Beispiel hieße dies, die Mediensynergie hätte einen vermuteten Anteil von 10 % an der Gesamtwirkung und dieser Anteil würde im Verhältnis 3:7 zu Ungunsten des effektiveren Mediums aufgeteilt.

Gibt es auch übergeordnete Effekte zwischen Mediengruppen wie Online- und Offlinemedien? /// Wenn man Synergieeffekte innerhalb und zwischen einzelnen Medienklassen getrennt betrachtet, kann man übergeordnete Synergien einer ganzen Mediengruppe wie Online auf die Synergien innerhalb einer anderen Mediengruppe (z. B. Offline) ermitteln. Abbildung 6 illustriert, wie übergeordnete Effekte (rechte Hälfte der Grafik) im Unterschied zu direkten Synergieeffekten innerhalb der Mediengruppe (linke Hälfte) untersucht wurden.

Die Anordnung rechts haben wir anhand von Daten eines großen deutschen Automobilproduzenten getestet, der seine Marke sowohl mittels Online- als auch Offlinemedien im Consideration Set seiner Konsumenten halten möchte. Consideration wurde gemessen, indem man die Aufrufe des Online-Auto-Konfigurators auf der eigenen Webseite und die Abfrage von Angeboten beim Verkaufspersonal im Autohaus zählte. Es konnten mehrere Arten von crossmedialen Synergieeffekten nachgewiesen werden: Die Onlinewerbung verstärkte in diesem sogar die Effektivität der Synergien, die zwischen den Offline-medien gemessen werden konnte (hier Fernsehen, Print, Zeitungen und Magazine). Es lagen also Mediensynergien höherer Ordnung vor, indem sich zunächst die Wirkung der Offlinemedien untereinander verstärkte und in der Folge Onlinemedien diese Offline-Synergien weiter steigerten.



Die übergeordneten Synergieeffekte führen in weiterer Folge erneut zu einer anderen optimalen Budgetallokation, die in Abbildung 7 ersichtlich ist. Die wichtigste modellbasierte Empfehlung ist wiederum die Erhöhung des Gesamtbudgets bei einer gleichzeitigen relativen Reduktion der Mittel für Offline-medien zugunsten von Online- und Mailingwerbung.

Wirken Synergieeffekte auch als Katalysatoren? ///

Durch Synergie entstehen auch gänzlich neue Werbeeffekte. Das erklärt, warum Manager tatsächlich die ganze Medienpalette nutzen sollten, auch wenn die isolierte Wirkung einzelner Aktivitäten zunächst vernachlässigbar erscheint. Nach alter Verteilungslogik würden nämlich alle Medien, die keine isolierten Wirkungen auf die Zielgrößen entfalten (deren Elastizität also nahe Null wäre), auch kein Budget zugewiesen bekommen. Wirken jedoch einige Werbe-Investitionen in kommunikative Aktivitäten als Katalysatoren, indem sie starke Synergien mit anderen Kommunikationsaktivitäten aufweisen, so erhalten sie von dem zusätzlichen Werbebudget aufgrund der Synergien einen relativ höheren Anteil als die effektiven Medien. Solche

»

Scheinbar ineffektive Medien sollten bei der Budgetierung keinesfalls unberücksichtigt bleiben, wenn sie die Wirkung anderer Aktionen verstärken.

«

scheinbar ineffektiven Medien sollten demnach keinesfalls in der Budgetallokation unberücksichtigt bleiben, wenn sie die Wirkung anderer Aktionen synergetisch verstärken.

Auch Leitmedien wirken demnach nicht nur direkt, sondern zugleich über indirekte Effekte. BMW setzte zum Beispiel Product Placement in James Bond Filmen ein, was zwar nicht direkt auf die Verkaufsergebnisse wirkte, jedoch die TV- und Print-Kampagne verstärkte. Ebenso sponserte Mini Cooper den Film „Charlie staubt Millionen ab“, um das eigene Markenimage zu unterstützen. Viele Pharmafirmen setzen beispielsweise auf Produktmuster, die zwar nicht direkt auf die Verkaufszahlen von verschreibungspflichtigen Medikamenten wirken, aber die Gesprächsbereitschaft der Ärzte mit den Pharmavertretern erhöhen. Es mag also durchaus sein, dass keine direkte Verkaufswirkung von Öffentlichkeitsarbeit, Plakaten, Verkehrsmitteln, Events, Merchandising oder Product Placement messbar ist. Trotzdem werden Millionenbudgets für diese Aktivitäten ausgegeben, weil sie als Katalysatoren wirken und die Effektivität der Massenmedien oder der Verkaufsmannschaft überproportional verstärken.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Manager gut daran tun, Synergieeffekte ihrer Marketingaktivitäten zu messen und bei der Budgetierung zu berücksichtigen. Eine valide Schätzung von Synergien lässt sich umsetzen, indem man den Anteil der geschätzten synergetischen Wirkung dem Budget prozentual hinzuschlägt und diesen zusätzlichen Budgetanteil umgekehrt proportional zur Effektivität der Medien verteilt.

./.

LITERATURHINWEISE

Naik, Prasad (2007):

“Integrated Marketing Communications: Provenance, Practice and Principles”, in: Ambler, T./Tellis, G.: Handbook of Advertising, Sage Publications, pp. 35 – 53.

Naik, Prasad; Peters, Kay (2009):

“A Hierarchical Marketing Communications Model of Online and Offline Media Synergies”, Journal of Interactive Marketing, Vol. 23 (4), pp. 288 – 299.

Naik, Prasad; Raman, Kalyan (2003):

“Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications”, Journal of Marketing Research, Vol. 40 (November), pp. 375 – 388.

Raman, Kalyan; Naik, Prasad (2004):

“Long-term Profit Impact of Integrated Marketing Communications Program”, Review of Marketing Science, Vol. 2 (1), Article 8.





Und wirkt ... und wirkt ... und wirkt. Die langfristigen Effekte der Werbung

Dominique Hanssens

■■■■■

SCHLÜSSELBEGRIFFE

*Werbewirkung,
Langzeitwirkung,
Werbeerfolgsmessung,
Consumer Response*

•

AUTORIN

Dominique Hanssens,
Bud Knapp Distinguished Professor of Marketing,
UCLA Anderson School of Management,
University of California, Los Angeles, USA
dominique.hanssens@anderson.ucla.edu

■■■■■

Werbung in einer schnelllebigen Welt /// Der Großteil aller Marketinganalysen bezieht sich auf kurzfristige Effekte, wobei unter kurzfristig der aktuelle Planungs- oder Budgetierungszeitraum verstanden wird. Innerhalb dieser Quartals- oder Jahreszyklen wird auch die Leistung von Managern beurteilt und über Erfolg oder Misserfolg von Kampagnen entschieden. Um in diesem schnellen Spiel Erfolge zu verbuchen, neigen Marketingverantwortliche dazu, ihre Mittel immer mehr in kurzfristig wirksame, verkaufsfördernde Maßnahmen zu investieren. Vor allem im Verbrauchsgüterbereich können Budgetverschiebungen zu Gunsten von Handelspromotionen beobachtet werden.

Aber liefert diese kurzfristige Denkweise auch wirklich ein komplettes Bild der Marketingwirkung und fördert eine nachhaltige Erfolgsplanung? Im Bereich der Werbung wohl nicht! Während einzelne Marketingtaktiken wie z. B. Preispromotionen primär kurzfristig wirken, erzielen andere, darunter die klassische Werbung, sowohl kurzfristige als auch langfristige Effekte. Werbewirkungsanalysen und Planungen, die sich nur auf kurze Zeiträume konzentrieren, verzerren Vergleiche mit anderen Instrumenten zu Ungunsten von Werbung. Außerdem liefern sie keine Anhaltspunkte zur langfristigen Optimierung des Marketings. Und ROI-Berechnungen für Werbung, die zwar die gesamten Kosten, aber nur Bruchteile der Wirkung berücksichtigen, liefern ein unvollständiges Bild und sind wenig aussagekräftig.

DIE WICHTIGSTEN AUSLÖSER FÜR LANGFRISTIGE WERBEEFFEKTE

Konsumentenreaktionen

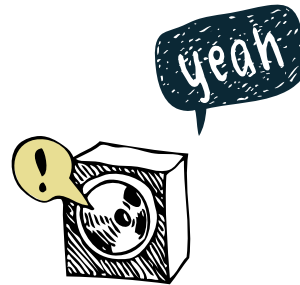
- > Unmittelbare Effekte: Unmittelbare Konsumentenreaktionen auf die Werbung
- > Carry-over-Effekte: Verzögerte Kaufreaktionen
- > Mehrkäufe: Wiederholungskäufe, die auf werbeinduzierte Käufe folgen

Unternehmensinterne Faktoren

- > Feedback-Effekt: Erfolgsanalyse und deren Einfluss auf die zukünftige Gestaltung der Werbung
- > Entscheidungsregeln: Regeln für die Verteilung der Budgetmittel über den gesamten Marketingmix
- > Mitbewerberreaktionen: Können marktanteilschädigend oder kategorieverweiternd sein

Konsumentenreaktionen, die zu einer nachhaltigen Wirkung führen

/// Konsumenten reagieren meist sehr unmittelbar auf Werbung, zusätzliche Effekte stellen sich aber erst längerfristig ein. Es gibt aber auch Konsumenten, die erst verzögert reagieren und warten, bis sich der erste Staub gelegt hat. Diese verspätete Reaktion führt zu sogenannten Carry-Over-Effekten, die sich erst in späteren Perioden bemerkbar machen. Ebenfalls erst später kommen Wiederkauffeffekte oder Mundpropaganda zum Tragen. Wenn Kunden mit einem Produkt zufrieden sind, das sie auf Grund von Werbung erworben haben, kaufen sie möglicherweise erneut oder empfehlen es weiter. Wenn Konsumenten negative Erfahrungen mit einer Marke machen, stellt sich dieser Nachhaltigkeitseffekt der Werbewirkung allerdings nicht ein.



Das Ausmaß und die Dauer der Wirkung hängen hauptsächlich von der Überzeugungskraft der Werbung, der Effizienz des Medieneinsatzes und den Zusatzkäufen bei gehaltenem Werbeversprechen ab. Nur wenn unmittelbare Marktreaktionen beobachtbar sind, kann man auch mit einer Langzeitwirkung rechnen. Eine Werbung, die nicht sofort wirkt, wirkt auch später nicht. Als Faustregel kann man von einer doppelten bis dreifachen Langzeitwirkung ausgehen. Bekannte Werbewirkungsstudien aus den Jahren 1995 und 2007 zeigten im Schnitt nach drei Jahren eine doppelt so hohe Werbeumsatz-Verkaufsrelation wie nach einem Jahr und die dreifache Werbeumsatz-Ertragsquote. Aus diesen Langfristeffekten darf man allerdings nicht ableiten, dass keine fortlaufenden Werbeaktivitäten notwendig sind. Im heute üblichen kompetitiven Markt- und Werbeumfeld kann man nicht allein auf diese nachhaltigen Effekte bauen, um Marktanteile abzusichern, sondern muss weiter aktiv kommunizieren.

Unternehmensinterne Leitlinien, um Langfristeffekte zu fördern

/// Neben den konsumentenbezogenen Faktoren hat auch die Art und Weise, wie ein Unternehmen Werbung plant und Effekte misst und wie es aus Erfolgen und Misserfolgen lernt, einen großen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Werbewirkung. Bei einer erfolgreichen Werbung sollte ganz klar sein, weshalb und wie lange sie wirkt. Nur wenn man die Ursachen kennt, kann man erfolgreiches Verhalten wiederholen und Fehler vermeiden. Wenn zum Beispiel nur die Höhe der Werbeausgaben als relevant erachtet wird, kann das Feedback zu einer unproduktiven Ausgabensteigerung führen, sobald der Werbeeffect nachlässt.

Entscheidungsregeln bezüglich des Zusammenspiels unterschiedlicher Marketingmix-Instrumente sind ein weiterer Bereich, der viel Potenzial zur Steigerung der längerfristigen Werbewirkung birgt. Dabei geht es um die koordinativen Fähigkeiten der einzelnen Marketingteams und Synergien, die man durch Kooperation realisiert. Eine erfolgreiche Werbekampagne kann zum Beispiel zu einer gesteigerten Produktivität der Verkaufsmannschaft führen und das Aufstocken der Mannschaft sinnvoll machen. Schließlich spielen auch noch die Reaktionen der Mitbewerber eine Rolle, da ja keine Marke in einem Marktvakuum agiert.



FALLSTUDIE: DIE OTC-ARZNEIMITTELSPARTE EINER PHARMAFIRMA

Anfang der 1990er-Jahre etablierte das Management für den Bereich der frei verkäuflichen (OTC) Medikamente einer großen Pharmafirma ein „Better Advertising Practice“ bzw. „BAP“-Team, um die Werbung über alle Marken hinweg effektiver zu machen. Nachdem die Erfahrungen bei einzelnen Marken sehr positiv waren, wollte man die erzielten Erfolge auch auf die restlichen Marken ausdehnen.

Als erstes definierte man gemeinsam, wie der Prozess der Datengewinnung, Interpretation und Implementierung sowie der Ergebnisrückkoppelung gestaltet sein sollte.

Innerhalb des Prozesses war dann der erste Schritt die Entwicklung von möglichst überzeugenden Botschaften für die Werbung. Dazu wurde der ARS Persuasion Test eingesetzt. Man einigte sich auf eine numerische Hürde von + 4,0 als Persuasion Score. Jeder Spot wurde diesem Test unterzogen, bevor er gesendet wurde. Mittels Wear-

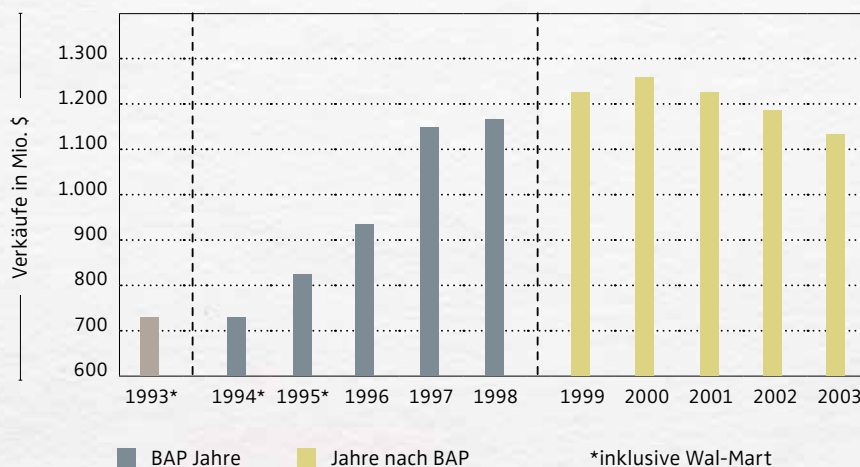
out-Prognosen ermittelte man die optimale Anzahl von Wiederholungen, bevor die Botschaft aufgefrischt wurde.

Um sicherzugehen, dass alles nach Plan lief, erhob das Team laufend Marktreaktionen und beobachtete die Werbeaktivitäten der Mitbewerber. Ein Werbeeffektivitätsbericht ging immer auch direkt an den CEO, der damit auch die Hürde von + 4,0 bei jeder Marke im Auge hatte.

Zwischen 1994 und 1998, der Zeit der Gründung des BAP-Teams und der Ausweitung des Better-Advertising-Feedback-Prozesses auf immer mehr Marken, schossen die Verkaufszahlen der OTC-Sparte nach oben. 1998 erreichten sie einen Wert von über 1,1 Mrd. Dollar und lagen um ca. 400 Millionen Dollar über dem Ergebnis von 1993/1994. 1999 wurde das Unternehmen dann von einem größeren Konzern übernommen. Der CEO stieg dort auf, das BAP-Team und seine Praktiken wurden aufgelöst – und die Verkaufszahlen begannen zurückzugehen.

ABBILDUNG 1:

Better advertising practice: OTC Beispiel



Quelle: Blair (2004)
Copyright © 2010 MASB

Großes Pharmaunternehmen: OTC Division, 22 Marken

WIE MAN DIE NACHHALTIGKEIT VON WERBUNG UND ANDEREN MARKETINGAKTIVITÄTEN STEIGERT

-
- > Wählen Sie Methoden die bereits im Vorfeld von Entscheidungen das Konsumentenverhalten und finanzielle Ergebnisse prognostizieren helfen.
- > Konzentrieren Sie sich auf Aktivitäten, die kurzfristig erfolgreich sind. Sie sind eine notwendige Voraussetzung für deren längerfristige Wirkung.
- > Die Wirkungsmessung sollte permanent stattfinden.
- > Lernen Sie aus den Ergebnissen und dokumentieren Sie Ihre Erfahrungen, indem Sie Abläufe optimieren, um Marken und damit das gesamte Unternehmen zu stärken.

Schlüssel zu langfristig wirksamer Werbung /// Ein kontinuierliches Erfolgsmonitoring mit entsprechenden Folgeaktivitäten ist das Geheimnis für das Ausbalancieren der kurz- und langfristigen Werbewirkung. Mit den folgenden Maßnahmen gelingt es Insights aufzuspüren, die dann in optimale Kampagnen umgesetzt werden können.

- > **Copy-Tests** /// Da die kurzfristige Wirksamkeit der Werbung jedenfalls einen Schlüsselfaktor darstellt, ist die Überzeugungskraft der Copy höchstrelevant. Für die Messung dieser Wirkung gibt es zahlreiche standardisierte Tests (z. B. den ARS Persuasion Score von MSW•ARS Research). Die Testergebnisse helfen bei der Auswahl der besten Copy oder bei deren Modifikation für eine optimierte Wirkung. In unserer Over-the-counter (OTC)-Arzneimittel-Fallstudie (siehe Box) wurde so ein Test als Benchmark verwendet. Es gab eine Entscheidungsregel, die besagte, dass jede Werbung einen definierten Mindestwert an Überzeugungskraft aufweisen

»
Response-Based Marketing
führt letztendlich zu
besseren Geschäftspraktiken
und -prozessen.

«

musste. Nur Spots, die diese Schwelle zumindest erreichten, wurden eingesetzt. Generell gilt, dass die Qualität der Copy den Erfolg stärker beeinflusst als die Mediaplanung oder Aktionen von Mitbewerbern.

- > **Erkenntnisse zur Wirkung am Markt** /// Relevante Erfolgskennzahlen sind Marktanteile, Verkaufszahlen und Informationen zu verkaufsstärkenden Aktivitäten wie Wiederkaufraten, Empfehlungen oder Kundenzufriedenheit. Werbeentscheidungsmodelle sind in der Lage, solche Output-Kennzahlen mit Budgets als Inputvariablen zu kombinieren. Die Ergebnisse können dazu verwendet werden, sich in Richtung Response-Based Marketing zu entwickeln. Markenmanager können erfolgreiche und ungünstige Budgetallokationen erkennen und das Erfolgspotenzial der Werbung – und damit der Marke – besser nutzen. Response-Based Marketing führt letztendlich zu besseren Geschäftspraktiken und -prozessen. Leider fallen Unternehmen zu ihrem eigenen Nachteil leicht zurück in „traditionell übliche Ansätze“, sobald sich das Marketingteam ändert. Das war auch bei unserer OTC-Fallstudie zu beobachten und die Abbildung 1 illustriert die Folgen der Ereignisse. Erfolgreich gestaltete Abläufe führten zunächst zu einem starken Anstieg der Verkaufszahlen. Der Höhenflug endete nach der Übernahme durch neue Eigentümer, die alles anders machten und so für die nachfolgenden Jahre rückläufige Ergebnisse auslösten.
- > **Optimierte Response-Modelle** /// Werbewirkungsmodelle können auch die Wear-Out-Effekte einzelner Werbeschaltungen berücksichtigen. Die Überzeugungskraft eines einzelnen Spots nimmt mit der Zeit in einer vorhersehbaren Art und Weise ab. Deshalb ist es möglich, den optimalen Zeitpunkt für das Überarbeiten oder Ablösen einer Kampagne zu eruieren.

Außerdem sind die Modelle in der Lage, Informationen zum Zusammenspiel mehrerer Instrumente zu integrieren. Wenn Daten über weitere Marketingaktivitäten miteinbezogen werden, können die Verantwortlichen Synergien erkennen und dementsprechende Entscheidungsregeln definieren. Datentechnisch kann man Synergien an verbesserten Werten bei einzelnen Variablen, wie z. B. Korrelationen, ablesen. Wenn es zum Beispiel eine positive Korrelation zwischen Werbeausgaben und Außendienstkontakten gibt, kann man von Synergieeffekten zwischen den beiden Bereichen ausgehen.

Auch Werbeaktivitäten des Wettbewerbs können miteinbezogen werden, indem man Kreuzelastizitäten misst. In kontrollierten Experimenten oder entsprechenden Response-Modellen sieht man dann nicht nur die Effektivität der eigenen Marketingaktivitäten, sondern findet auch Ergebnisse zum Einfluss des Marketings der Mitbewerber auf die eigene Marke. Wenn die Messungen gut funktionieren, kann das Unternehmen auch diese Informationen in der Prozessgestaltung und bei EntscheidungsROUTINEN mitberücksichtigen und damit die Marketingaktivitäten der Mitbewerber zur Optimierung der eigenen Maßnahmen nutzen. Oft ist das gar nicht so schwierig: Wenn es keine negativen Wechselwirkungen gibt, ist keine Reaktion notwendig. Wenn es Wechselwirkungen mit den eigenen Verkaufszahlen gibt und diese negativ ausfallen, sollte man mit den Marketingelementen kontern, die gemäß der Ergebnisse von Vorab-Experimenten am vielversprechendsten erscheinen.

Implikationen für Markenmanager /// Eine Verbesserung der Marketingprozesse und gut durchdachte Regeln können bis zu einer fünfmal besseren Wirkung und Nachhaltigkeit von Marketingaktionen führen. Die Grundlage für solche Ergebnisse sind Consumer-Response-Kennzahlen für Werbung, die sowohl das Konsumentenverhalten als auch finanzielle Ergebnisse zu prognostizieren in der Lage sind. Ausgaben sollten hauptsächlich für nachweislich kurzfristig wirksame Aktivitäten getätigt werden, da diese eine wichtige Voraussetzung für die langfristige Wirksamkeit darstellen. Und schließlich sollten erfolgreiche Routinen wiederholt werden. Kontinuierliches Feedback hilft nur, wenn es zu besseren Praktiken und einem effizienteren Prozessmanagement auf Marken- und Unternehmensebene führt.

./.

ORIGINALARTIKEL

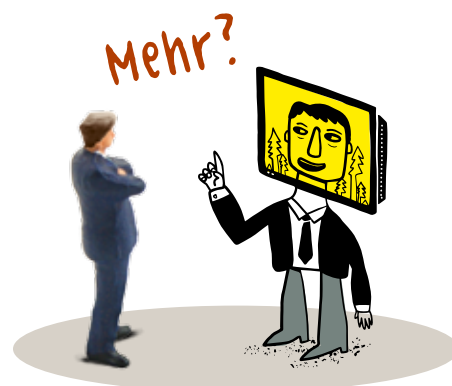
Hanssens, Dominique (2011):

“What Is Known about the Long-Term Impact of Advertising?”
MASB Practitioners Papers,
Marketing Accountability Standards Board, pp. 1 – 17.

LITERATURHINWEISE

Hanssens, Dominique. M.; Dekimpe, Marnik. G. (2012):
“Short-term and Long-term Effects of Marketing Strategy”,
in Handbook of Marketing Strategy, edited by V. Shankar
and G. S. Carpenter, Edward-Elgar Publishing.

Hu, Ye; Lodish, Leonard M.; Krieger, Abba M. (2007):
“An Analysis of Real World TV Advertising Tests:
A 15-Year Update”, Journal of Advertising Research,
Vol. 47 (3), pp. 341 – 53.





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



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?

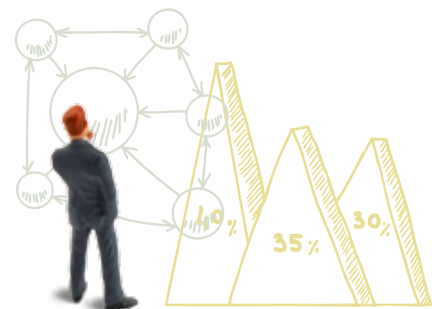
NICK CHESTERTON: Ein Trend, den wir beobachten, ist die Hinwendung der entwickelten Länder zu digitalen und mobilen Medien. Wenn unsere Daten solche Trends belegen, ist das auch für Marketingaktionen eine gute Idee. Man sollte aber mit Verallgemeinerungen vorsichtig sein, weil das nicht automatisch für 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!

./.





Über den längerfristigen ROI von TV-Werbung in einer vernetzten Welt

Raimund Wildner und Guido Modenbach

■

SCHLÜSSELBEGRIFFE

*Fernsehwerbung,
Werbewirkung, Marketing-ROI,
langfristige Effekte*

•

AUTOREN

Raimund Wildner,
Geschäftsführer und Vizepräsident
GfK Verein und Professor für
Betriebswirtschaftslehre und Statistik an der
Universität Erlangen-Nürnberg
raimund.wildner@gfk-verein.org

Guido Modenbach,
Geschäftsführer der SevenOne Media,
München
guido.modenbach@sevenonemedia.de

■

Fernsehwerbung im Zeitalter von Social Media ///

„50 % meiner Marketingausgaben sind hinausgeworfenes Geld. Aber niemand kann mir sagen, welche 50 % es sind“, meinte bereits Henry Ford. Auch wenn die Methoden der Marketing-erfolgs- und Werbewirkungsmessung seit damals viel raffiniert und exakter geworden sind, ist es auch heute noch eine Herausforderung, Ursachen und Wirkungen im Marketing klar zuzuordnen. Es gibt eine Vielzahl an Einflussfaktoren, und immer mehr Kommunikationskanäle werden eingesetzt, um Konsumenten zu erreichen und von den eigenen Marken zu überzeugen. Wie sieht es in diesem Umfeld aus mit der guten, alten Fernsehwerbung? Hat sie ausgedient und zählt im Zeitalter von Social Media zu den 50 % der zum Fenster hinausgeworfenen Mittel? Betrachtet man nicht nur die kurz-, sondern auch die langfristigen Effekte, dann ist dies sicher nicht der Fall. Das ergeben die Berechnungen eines von der Seven One Media, der GfK Grundlagenforschung und der GfK Fernsehforschung gemeinsam entwickelten Modells zur Berechnung des ROI von Fernsehwerbung.

TV-Werbung rechnet sich, vor allem längerfristig ///

Vor allem zwei Herausforderungen sind es, die Werbeerfolgsmessung schwierig machen. Einerseits muss man den Effekt der Werbung von dem anderer absatzfördernder Maßnahmen im Rahmen eines integrierten Marketings isolieren. Andererseits gilt es, sowohl kurzfristige als auch langfristige Effekte zu berücksichtigen. Beide Herausforderungen meistert der ROI-

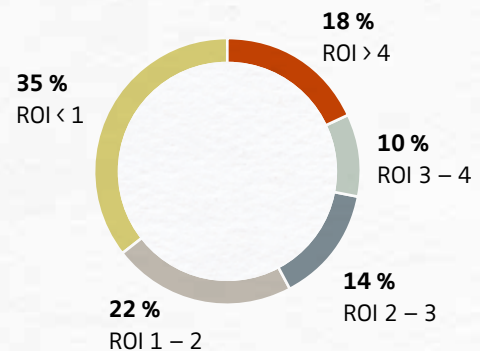
{Box 1}

ROI-BERECHNUNG FÜR TV-WERBUNG VON 204 MARKEN

Insgesamt wurden in einem Projekt der Seven One Media in Zusammenarbeit mit der GfK Fernsehforschung und dem GfK Verein insgesamt 204 ROIs von TV-Werbekampagnen berechnet. Es wurden nur solche Fälle verwendet, bei denen der TV-Anteil mehr als 80% der gesamten Werbeaufwendungen betrug. Dies wurde mit einem fusionierten Datenbestand aus dem AGF/GfK Fernsehzuschauerpanel und dem GfK Verbraucherpanel durchgeführt. Die Berechnung erfolgte, indem die Einkäufe der Haushalte in den Jahren 2010 bis 2014 simuliert wurden. Einmal wurde die Werbung für 2010 so belassen, wie sie real geschaltet wurde (die Daten dazu stammen aus der Nielsen Werbeausgabenstatistik). Bei einer zweiten Simulation wurde die Werbung für 2010 auf null gesetzt. Für die Jahre 2011 bis 2014 wurde jeweils ohne Werbung, ansonsten aber mit den Einflussgrößen des Jahres 2010 gerechnet. Die Differenzen beim Umsatz zwischen den beiden Simulationen lassen sich damit ausschließlich durch das Vorhandensein bzw. den Wegfall der Werbung für 2010 erklären. Das Verhältnis des Mehrumsatzes zu den Netto-Werbeaufwendungen ergibt den ROI.

»
Für eine faire Beurteilung
der Werbeeffekte
sind Langfristeffekte ganz
entscheidend.
«

ABBILDUNG 1:
Langfrist-ROI nach Größenklassen



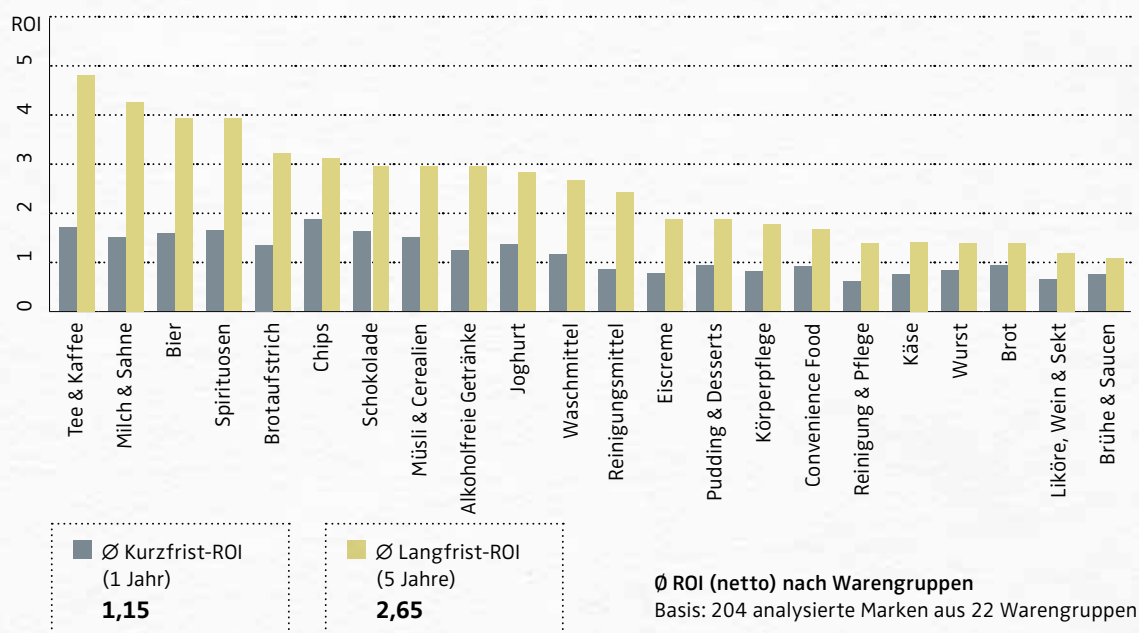
Analyzer. Er zeigt, dass für 65 % aller untersuchten Marken des täglichen Gebrauchs die Fernsehwerbung einen positiven ROI erreichte. Der durchschnittliche Langfrist-ROI betrug 2,65, der durchschnittliche Kurzfrist-ROI im Jahr der Werbung aber nur 1,15. Für eine faire Beurteilung der Werbeeffekte sind also Langfristeffekte ganz entscheidend (vgl. Abbildung 1 und 2).

65 % aller Marken zeigten einen Langfrist-ROI von größer als 1 und 42 % gar einen größer als 2. Nur bei 35 % aller Marken konnten die Mehrumsätze die Netto-Werbekosten auch langfristig nicht decken. Die Chancen, dass TV-Werbung ihre Kosten mit den Mehrumsätzen hereinholt und darüber hinaus weitere Deckungsbeiträge erwirtschaftet, sind also sehr hoch.

Das Modell zur Berechnung von Werbewirkung und ROI

/// Der ROIAnalyzer baut auf einem vielbeachteten Werbewirkungsmaß aus den 1990er-Jahren auf, dem von John Philip Jones von der Syracuse University entwickelten STAS Differential. Dabei steht das Akronym „STAS“ für „Short Term Advertising Strength“. Das Modell basierte auf sogenannten Single-Source-Daten, also Daten aus einem kombinierten Haushalts- und Fernsehzuschauerpanel, in dem das Einkaufsverhalten bezüglich der täglichen Verbrauchsgüter und das TV-Zuschauerverhalten in den gleichen Haushalten erfasst wurden. Die Einkaufsakte, bei denen der Haushalt in den sieben Tagen zuvor TV-Werbung für eine Marke A gesehen hat, kamen in den Topf mit Werbeeinfluss, die anderen in den Topf ohne Werbeeinfluss. Die Gruppen wurden dann verglichen,

ABBILDUNG 2:
ROI der TV-Werbung bei den untersuchten Warengruppen



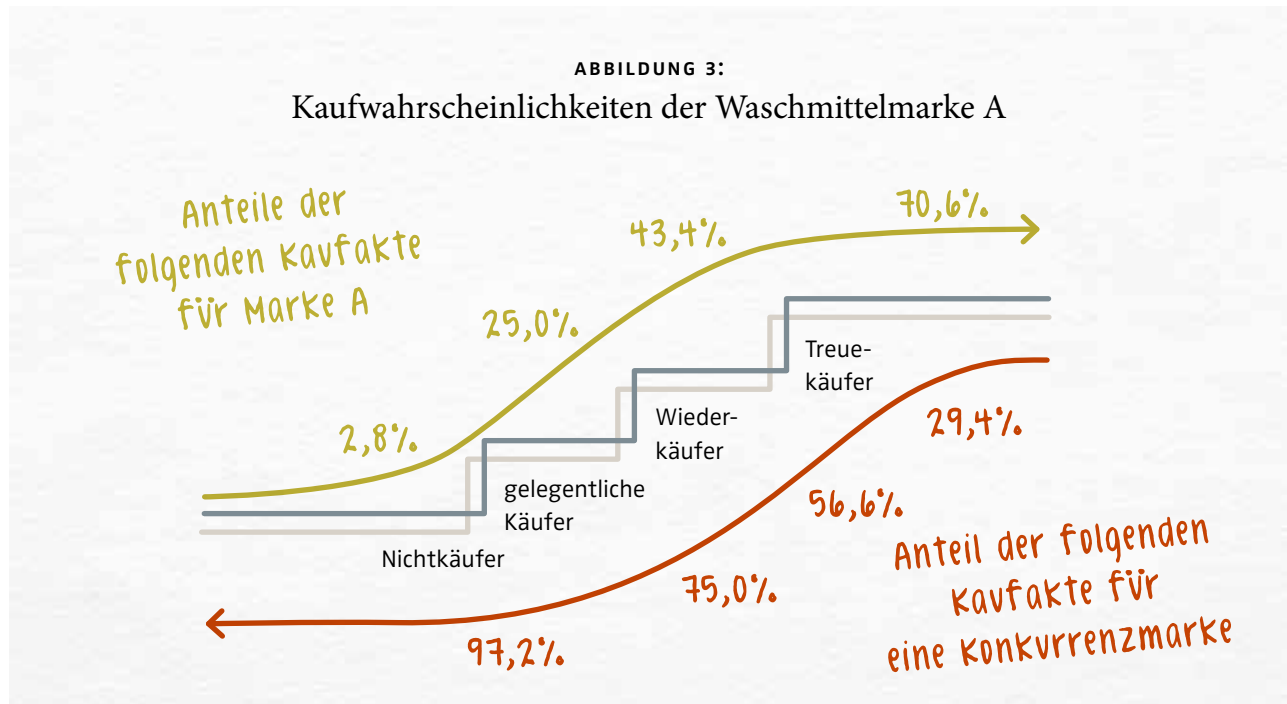
Dachmarkeneffekte von 139 Marken inbegriffen; Netto-Investment (pauschale Schätzung auf Basis Nielsen Media Research, ZAW)
Quelle: GfK / SevenOne Media

der Unterschied als STAS-Differential bezeichnet und als kurzfristige Werbewirkung interpretiert. Waren z. B. in dem Topf der von der Werbung beeinflussten Einkaufsakte 12 % auf A entfallen, in dem anderen aber nur 10 %, so war das STAS-Differential gleich 12 %/10 % oder 1,2 und die kurzfristige Werbewirkung lag bei + 20 %.

Das Maß war intuitiv verständlich, wurde aber auch kritisiert, da viele Faktoren, wie soziodemografische Kriterien und allfällige Verhaltensunterschiede, zwischen den beiden Gruppen unberücksichtigt blieben. Auch die Effekte von zusätzlichen Marketingaktivitäten, wie gleichzeitigen Handelspromotionen, konnten nicht isoliert werden. Und dann konnte das Maß – das sagt ja schon der Name – nur die kurzfristigen Werbeeffekte abgreifen. Unsere Weiterentwicklung setzt an diesen Kritikpunkten an.

Die ersten beiden Probleme wurden gelöst, indem die Variablen, deren Einflüsse sich bei der Analyse mit dem Werbeeinfluss vermischen können, explizit im Modell berücksichtigt werden. Dies gilt für die Soziodemografie ebenso wie für die Betrachtungsdauer der Werbung und weitere Marketingmixvariablen, wie z. B. Promotions.

Das Problem der Kurzfristigkeit wurde gelöst, indem wir die Nähe der Konsumenten zu den einzelnen Marken und damit die Stärke der Markenbindung in unser Modell einbauten. Die Vorstellung dahinter ist, dass jeder Konsument vor einem Kaufakt auf einer Stufe der Markenbindung steht und er sich mit jedem Kauf in der Warengruppe auf dieser Stufenleiter nach oben oder unten bewegen kann. Hat jemand noch nie eine Marke gekauft, so ist er Nichtkäufer der Marke. Kauft er sie ein, wird er Probierkäufer; kauft er sie wieder ein, Wiederkäufer;



kauft er sie noch einmal, wird er Treuekäufer und bleibt dies, solange er keine Konkurrenzmarke kauft. Kauft er dagegen eine Konkurrenzmarke, dann steigt er eine Stufe herab. Greift also ein Treuekäufer zur Konkurrenz, so wird er zum Wiederkäufer, entsprechend wird ein Wiederkäufer zum Probierkäufer usw.

Für die einzelnen Stufen können jeweils Kaufwahrscheinlichkeiten berechnet werden. Abbildung 3 zeigt diese Wahrscheinlichkeiten am Beispiel der Waschmittelmarke A. Ein Nichtkäufer hat nur eine Wahrscheinlichkeit von knapp 3 %, diese Marke beim nächsten Waschmittelkauf zu kaufen. Beim Probierkäufer sind es schon 25 %, beim Wiederkäufer gut 43 % und beim Treuekäufer über 70 %. Diese Verhältnisse sind durchaus typisch. Letztlich drückt sich hier aus, dass Güter des täglichen Bedarfs gewohnheitsmäßig gekauft werden und die Kaufwahrscheinlichkeit steigt, je verfestigter die Gewohnheit ist.

Längerfristige Effekte der Werbung können hier deshalb berücksichtigt werden, weil nicht nur ein Kauf zählt, sondern auch Veränderungen in der Markenbindung. Mit einem Aufstieg des Käufers auf der Stufe der Markenbindung steigt auch die Wahrscheinlichkeit für Folgekäufe der Marke und damit die Nachhaltigkeit der Werbewirkung. In einer Simulation lassen sich dann die Umsatzeffekte der Werbung bestimmen (Box 1). Die Berechnungen für die Waschmittelmarke A zeigen, dass nur etwas mehr als die Hälfte des Werbeeffekts bereits im ersten Jahr realisiert wird, die andere knappe Hälfte erst in den Folgejahren. Weiter zeigt sich, dass der Zusatzumsatz durch die

Werbung insgesamt fast das Fünffache der Netto-Werbekosten beträgt (Abbildung 4).

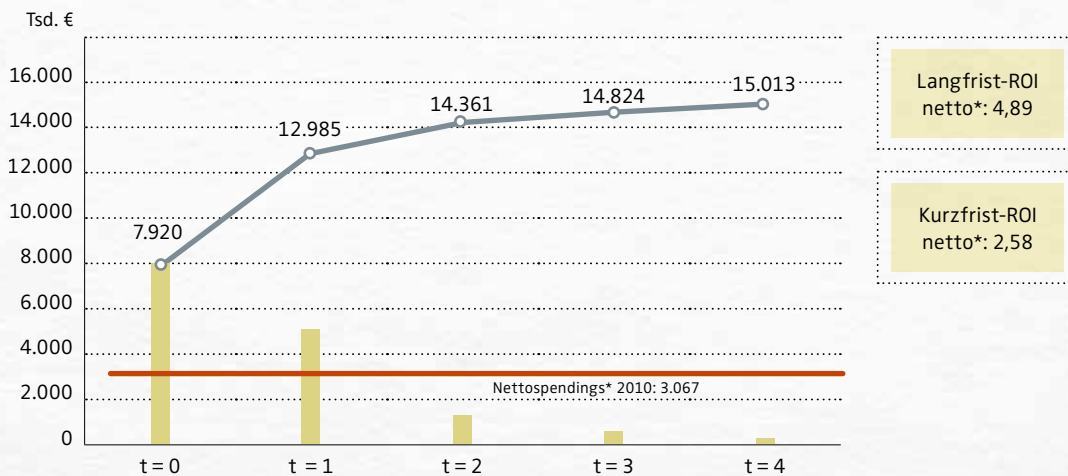
Weitere Ergebnisse aus der ROI-Untersuchung von 204 TV-Werbekampagnen /// Neben der Erkenntnis, dass sich für knapp 2/3 der untersuchten Marken die Investitionen in die TV-Werbung bei einer langfristigen Betrachtungsweise rechnen, gibt es noch eine Reihe weiterer interessanter Ergebnisse:

- > **Auch kleine Etats wirken:** Kampagnen mit geringen Etats waren durchaus erfolgreich. War der Durchschnittset aller 204 Kampagnen bei 3,0 Mio. Euro netto, so hatten die 10 kleinsten Etats im Durchschnitt nur 0,6 Mio. Euro netto zur Verfügung. Doch auch diese konnten einen durchschnittlichen ROI von 2,5 erzielen.
- > **Dachmarkenstrategien steigern die Werbewirkung:** Bei Dachmarken ist es erforderlich, nicht nur den ROI für die beworbenen Produkte, sondern auch die Effekte für die anderen Produkte der Dachmarke zu berücksichtigen. Der durchschnittliche ROI bei Dachmarken für das beworbene Produkt ist mit 1,8 fast so hoch wie bei den Monomarken mit 2,0. Dazu kommen bei den Dachmarken aber noch einmal das 1,2-Fache der Werbekosten als Effekt für die anderen Produkte der Dachmarke, so dass der Gesamt-ROI der Dachmarkenwerbung bei 3,0 liegt.

»
 Nur etwas mehr als die Hälfte
 des Werbeeffekts wurde bereits im ersten Jahr
 realisiert, die andere knappe Hälfte erst
 in den Folgejahren.
 «



ABBILDUNG 4:
ROI der Waschmittelmarke A
 Kumulierte jährliche Zusatzumsätze
 durch Werbung des Jahres 2010



* Nettoinvestments pauschale Schätzung auf Basis Nielsen Media Research, ZAW

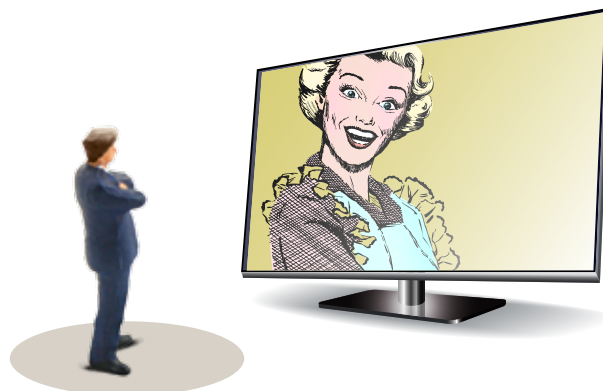
- > **Konstante Motive wirken besser:** Zusammenhänge zwischen der Gestaltung der Werbung und dem ROI haben wir für die Kampagnen aus dem Bereich der Wäschepflege analysiert. Dabei zeigt sich, dass konstante Motive im Durchschnitt höhere ROIs erzielen als wechselnde Motive. Die Angst vor dem Wear-out ist damit oft unbegründet. Im Gegenteil: Werbung muss gelernt werden und das erfordert durchaus wiederholtes Sehen.
- > **Informative Inhalte steigern die Nachhaltigkeit:** Weiter sollte die Werbung nicht nur mit Emotionen arbeiten, sondern auch Informationen vermitteln. Werbekampagnen mit Informationen wirkten länger als solche, die nur mit Emotionen arbeiten. Dagegen hatte eine aufwändige Inszenierung des Spots nur geringe Effekte für den ROI.

Wie Markenmanager vom ROI Analyzer profitieren können

/// Markenmanager haben viele Möglichkeiten, in ihre Marken zu investieren. Neben der Werbung - und hier vor allem der TV-Werbung - konkurrieren Promotions und Listungsgelder um knappe Etats. Mit der Ermittlung auch der langfristigen Effekte der TV-Werbung ist es nun möglich, deren Wirkung mit der Wirkung der anderen Maßnahmen zu vergleichen und so eine Basis für eine optimale Allokation der Budgets zu schaffen. Darüber hinaus ermöglicht es die geschaffene Datenbank mit 204 Marken, Erfolgsfaktoren für die TV-Werbung zu bestimmen.

Eine Erweiterung für Printwerbung im Jahr 2015 wird geprüft. Auch die Bewertung von Onlinewerbung ist möglich, wenn der Werber und seine Agentur kooperieren. Beide Erweiterungen sind für Güter des täglichen Bedarfs anwendbar. Eine Ausweitung auf andere Warengruppen ist deutlich schwieriger und in nächster Zeit noch nicht vorgesehen.

./.



LITERATURHINWEISE

Jones, John Philip (1998):

How Advertising Works, Sage Publications 1998

Wildner, Raimund; Kindelmann, Klaus (1997):

„TV Advertising Effectiveness:

How to Measure and Judge TV Ads' Effectiveness with Single Source Data“, in: ESOMAR Seminar on „The Revolution in Panel Research“, München, Februar 1997, Amsterdam 1997

Executive Summaries

Nachhaltige Marketingenerfolgsmessung: Gute Kennzahlen für bessere Ergebnisse

Koen Pauwels

Für nachhaltiges organisches Wachstum ist Marketingenerfolgsmessung eine notwendige Voraussetzung. Die wesentlichen Schritte bestehen darin, die relevanten Zielgrößen zu identifizieren, dafür die passendsten Messmethoden zu entwickeln und die gewonnenen Insights in der weiteren Umsetzung zu berücksichtigen.

Die Auswahl der richtigen Kennzahlen beginnt mit der Definition der relevanten Ergebnisgrößen: Für welche Entscheidungen benötigen wir Informationen? Aber datenbasierte Antworten auf Schlüsselfragen zu erhalten, ist erst die halbe Miete. Erkenntnisse in Handlungen umzumünzen ist der zweite Teil, und oft sträuben sich Organisationen gegen Veränderungen. Dynamik entsteht, wenn Marketing- und Finanzbereich an einem Strang ziehen und die verwendeten Kennzahlen für beide Bereiche relevant sind. Eine andere bewährte Vorgangsweise, um Widerstände gegen Optimierungsempfehlungen zu brechen, besteht darin, sich schrittweise der optimalen Budgetverteilung anzunähern und im Rahmen von Feldexperimenten die realen Vorteile aufzuzeigen.

Unternehmen, denen der Aufbau einer nachvollziehbaren Marketingenerfolgsmessung gelingt, verbessern und vereinfachen planmäßige und quantifizierbare Entscheidungen. Dadurch entstehen Freiräume, die Entscheidungsträger für das Aufspüren neuer Marktchancen nutzen können.

Marketing und organisches Umsatzwachstum

Donald R. Lehmann

Unternehmen können entweder organisches Wachstum oder Wachstum durch Akquisitionen anstreben. Für das Marketing ist die erste Option attraktiver, da sie unmittelbar mit den zentralen Verantwortungsbereichen des Marketing verbunden ist. Außerdem erhöht organisches Wachstum den Marktwert von Unternehmen, während Akquisitionen diese Erwartung häufig nicht erfüllen.

Neue Produkte, der Aufbau von Marken, Kundenmanagement und Vertriebsinnovationen sind die wichtigsten Bereiche, aus denen organisches Wachstum entsteht. Es gibt unzählige Quellen für Wachstumsideen, die man auf unterschiedlichste Art und Weise in Angriff nehmen kann. Wichtig ist, möglichst viele Ideen zu generieren und daraus die erfolgversprechendsten auszuwählen. Am offensichtlichsten ist wohl die technologische Weiterentwicklung von Produkten, aber es gibt auch andere nützliche Herangehensweisen. Man kann zum Beispiel Kunden beobachten oder befragen, Co-Kreationsprozesse initiieren oder systematisch Ideenentwicklung betreiben.

Aber selbst gute Ideen, die zunächst die Unterstützung von allen relevanten Seiten erhalten, können zu Misserfolgen werden. Das Endergebnis muss für alle internen und externen Stakeholder unter dem Strich positiv ausfallen.

Brückenschlag zwischen Marketing- und Finanzmanagement: Bessere Marketingentscheidungen durch eine engere Verbindung

David Reibstein

Anders als vor einigen Jahrzehnten sind heute vor allem immaterielle Assets ausschlaggebend für den Wert eines Unternehmens. Der Großteil dieser immateriellen Werte liegt im Verantwortungsbereich des Marketings. Es ist deshalb unabdingbar zu verstehen, wie Marketingausgaben mit diesen immateriellen Werten zusammenhängen. Sowohl das Marketing als auch die Finanzabteilung müssen ein Interesse daran haben, die immateriellen Werte des Unternehmens auszubauen. Es ist aber nicht ganz einfach, Verbindungen aufzuzeigen, und viele Marketingabteilungen tun sich nach wie vor schwer, die finanziellen Beiträge ihrer Aktivitäten nachzuweisen.

Marketingmanager beobachten zwar gerne typische Marketingkennzahlen wie Bekanntheit oder Präferenzen, aber weniger oft Finanzkennzahlen wie Sales Conversion, Marktanteile, Erträge, Cashflow oder EBITA. Um zu verhindern, dass Marketingbudgets in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gekürzt werden, sollten die Verantwortlichen ganz klar aufzeigen, welche Werte sie für das Unternehmen schaffen. Das ist nur dann gewährleistet, wenn sie sich mit Sprache und Ausdrücken der Finanzwelt vertraut machen. Zusätzlich sollten Marketingmanager aber auch andere Bereiche im Unternehmen darüber aufklären, dass viele langfristige finanzielle Werte des Unternehmens ein Ergebnis von Marketingtätigkeiten sind.

Mindset Metrics: Wie sich die Einstellungen von Konsumenten unterm Strich auswirken

Shuba Srinivasan

Wenn man sogenannte „Mindset Metrics“ wie Gedanken, Gefühle oder Absichten von Konsumenten mitberücksichtigt, kann man den Einfluss des Marketings auf harte Fakten wie Verkaufszahlen und Erträge besser erklären. Integriert in Wirkungsmodelle ermöglichen sie bessere Marketingentscheidungen. Mindset Metrics haben den Vorteil, dass sie früher reagieren als viele andere Faktoren. Deshalb eignen sie sich gut als Frühindikatoren. Sie eröffnen zeitliche Handlungsspielräume, bevor sich Probleme in den effektiven Ergebnissen niederschlagen.

Die Auswirkungen des Mindsets sind nicht bei allen Arten von Produkten und Marktgegebenheiten identisch. Vier Kriterien – Potenzial, Stickiness, Responsiveness und Sales Conversion – sind hilfreich für das Verständnis von Zusammenhängen zwischen Marketingaktionen, Einstellungskennzahlen und Verkaufsergebnissen. Die Kriterien kommen auch in Prognosemodellen und beim Berechnen der optimalen Budgets für Marketingaktionen zum Einsatz.

Das gemeinsame Modellieren von Mindset Metrics, Marketingmix-Aktivitäten und finanziellen Ergebnissen hat sich für Marketing- und Finanzverantwortliche als relevant und gleichermaßen hilfreich erwiesen. Marketingmanager bekommen ein besseres Verständnis für die Wirkung ihrer Kampagnen, und Finanzmanager erhalten Belege dafür, dass sich Marketingausgaben rechnen.

Mehr Wirkung durch echte Synergien: Integriertes Marketing richtig steuern

Prasad A. Naik und Kay Peters

Bei integriertem Marketing beurteilt man die Effektivität eines einzelnen Instruments im Verbund mit allen anderen Aktivitäten für eine Marke und konzentriert sich auf Synergieeffekte.

Synergien ergeben sich vor allem aus der Kombination unterschiedlicher Medien, der zeitlichen Abfolge des Medieneinsatzes, dem Einsatz konsistenter formaler Elemente und einer inhaltlichen Klammer über allen Medien. Für das Erreichen von Synergieeffekten sind ein guter Mix aus unterschiedlichen Medien und die zeitliche Synchronisierung der Schaltungen geringfügig wichtiger als die crossmediale Abstimmung der inhaltlichen Botschaft und kreativen Gestaltungselemente. Durch die Kombination von Fernsehwerbung mit Online, Print oder Mailings erhält die Zielgruppe zusätzliche Informationen und beginnt, den Inhalt besser zu verarbeiten und zu verstehen. Durch diese zusätzliche Auseinandersetzung wird die Markenbotschaft verstärkt. Bei einer Kombination von Radio und Fernsehen kommt die verstärkte Wirkung hingegen eher durch einen reinen Wiederholungseffekt zustande.

Synergien zeigen sich aber nicht nur bei der Wirksamkeit von Werbung, sondern auch bei der Budgetplanung. Wenn Synergieeffekte stärker werden, erhöht sich das optimale Werbebudget. Darüber hinaus wird der Budgetanteil für die effektiveren Medien geringer, während die Mittel für weniger effektive Medien ansteigen. Die beobachteten Effekte sind manchmal überraschend, und einzelne Aktionen müssen in Kombination mit anderen neu bewertet werden. Manager tun jedenfalls gut daran, Synergieeffekte ihrer Marketingaktivitäten zu beobachten und bei der Budgetierung zu berücksichtigen.

Und wirkt... und wirkt... und wirkt. Die langfristigen Effekte der Werbung

Dominique Hanssens

Während einzelne Marketingtaktiken wie z. B. Preispromotionen primär kurzfristig wirken, erzielen andere wie die klassische Werbung sowohl kurzfristige als auch langfristige Effekte. Werbewirkungsanalysen beziehen sich aber oft nur auf wenige Monate und verzerren Vergleiche mit anderen Instrumenten zu Ungunsten von Werbung. Um Anhaltspunkte zur langfristigen Optimierung von Werbung zu erhalten, ist deshalb eine Beurteilung der langfristigen Wirkung zusätzlich zu kurzfristigen Effekten notwendig.

Eine nachhaltige Werbewirkung ergibt sich aus Konsumentenreaktionen in Form von verzögerten Kaufhandlungen, Wiederholungskäufen oder Weiterempfehlungen. Sie hängt aber auch von unternehmensinternen Faktoren ab, wie der Fähigkeit aus der Vergangenheit zu lernen. Erfolgsmessung und richtige Reaktionen auf Ergebnisse sind sowohl für einen kurzfristigen als auch einen langfristigen Werbeerfolg eine Grundvoraussetzung.

Die laufende Optimierung der Marketingprozesse und gut durchdachte Regeln können bis zu einer fünfmal besseren Wirkung und Nachhaltigkeit von Marketingaktionen führen. Die Grundlage für solche Ergebnisse sind Consumer-Response-Kennzahlen für Werbung, die sowohl das Konsumentenverhalten als auch finanzielle Ergebnisse zu prognostizieren in der Lage sind. Ausgaben sollten hauptsächlich für nachweislich kurzfristig wirksame Aktivitäten getätigt werden, da diese eine wichtige Voraussetzung für die langfristige Wirksamkeit darstellen. Erfolgreiche Routinen sollten wiederholt und ein kontinuierliches Feedback in bessere Praktiken und ein effizienteres Prozessmanagement auf Marken- und Unternehmensebene umgesetzt werden.

Vorschau nächste Ausgabe



Produktdesign und Ästhetik aus der Marketingperspektive

Jan R. Landwehr und Andreas Herrmann

Design als Wohlfühlfaktor:
Eine Schlüsselkompetenz für das 21. Jahrhundert

Ravindra Chitturi

Wissen, was Konsumenten in der Zukunft wirklich wollen:
Die „Repeated Evaluation Technique“

Claus-Christian Carbon

Schönes wählen und sich besser fühlen:
Wie attraktive Designs das Selbstkonzept stärken

Claudia Townsend

Mehr als Ästhetik:
Formwahrnehmung und Funktionsbeurteilung

JoAndrea Hoegg

Impressum

Die GfK Marketing Intelligence Review® (GfK MIR) ist ein Fachmagazin für Marketing und richtet sich an Manager und Marktforscher, die sich für neue Erkenntnisse und Methoden der wissenschaftlichen Marketingforschung interessieren. Sie erscheint zweimal pro Jahr.

Die Herausgeber arbeiten mit großer Sorgfalt. Trotzdem können sich Daten verändern und Fehler passieren. Der GfK Verein übernimmt deshalb keine Haftung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte. Die in der Publikation ausgedrückten Meinungen decken sich nicht unbedingt mit denen des GfK Vereins.

GfK VEREIN

Der GfK Verein wurde 1934 gegründet, um „der Stimme der Konsumenten Gehör zu verschaffen“. Heute versteht sich der GfK Verein als Think Tank der Marktforschung und als Vereinigung zur Förderung der Marketingforschung. Primärer Zweck der Non-Profit-Organisation ist es, Wissen zu entwickeln und zu vermitteln. Der GfK Verein wurde mit dem Innovationspreis der deutschen Markt- und Sozialforschung ausgezeichnet. Er ist Gesellschafter der GfK SE.

COPYRIGHT

© GfK e.V. 2015. Alle Rechte vorbehalten.
Kein Teil dieser Publikation darf ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Herausgebers reproduziert werden.
hello@gfk-verein.org.

•

HERAUSGEBER

GfK-Nürnberg e.V.
Nordwestring 101
90419 Nürnberg
Deutschland
Tel +49 911 395 22 31
Fax +49 911 395 27 15
E-Mail: hello@gfk-verein.org
www.gfk-verein.org
www.gfkmir.com

•

DESIGN & LAYOUT KONZEPTION

Scheufele Hesse Eigler
Kommunikationsagentur GmbH

•

DRUCK

Druckerei Eugen Seubert GmbH,
Nürnberg

•

ABONNEMENT

75 € per annum

•

ISSN 2198-9354

•

ENGLISCHE ONLINE VERSION

www.degruyter.com/view/j/gfkmir

