

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*

•

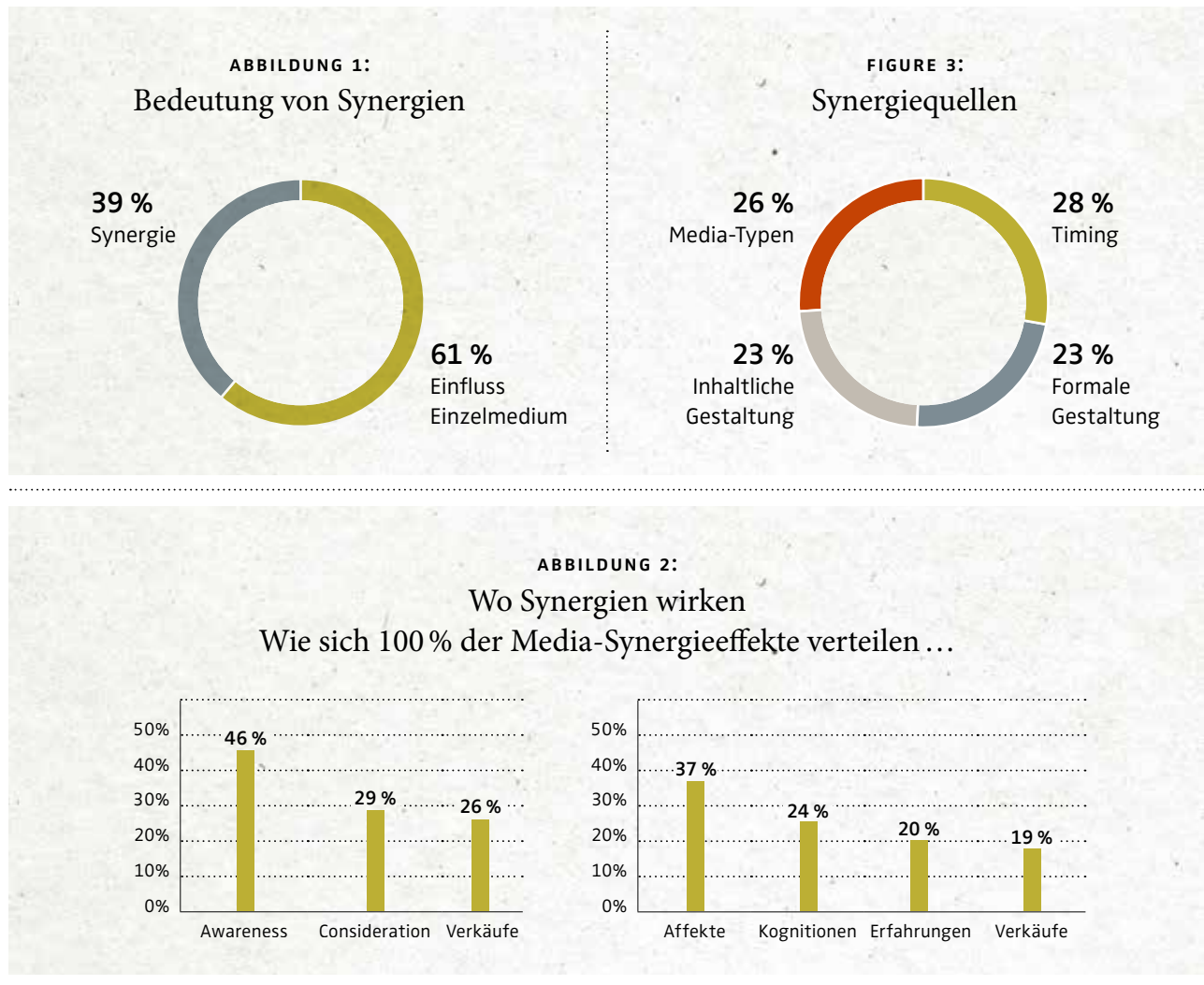
AUTOREN

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 crossmedialen 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“

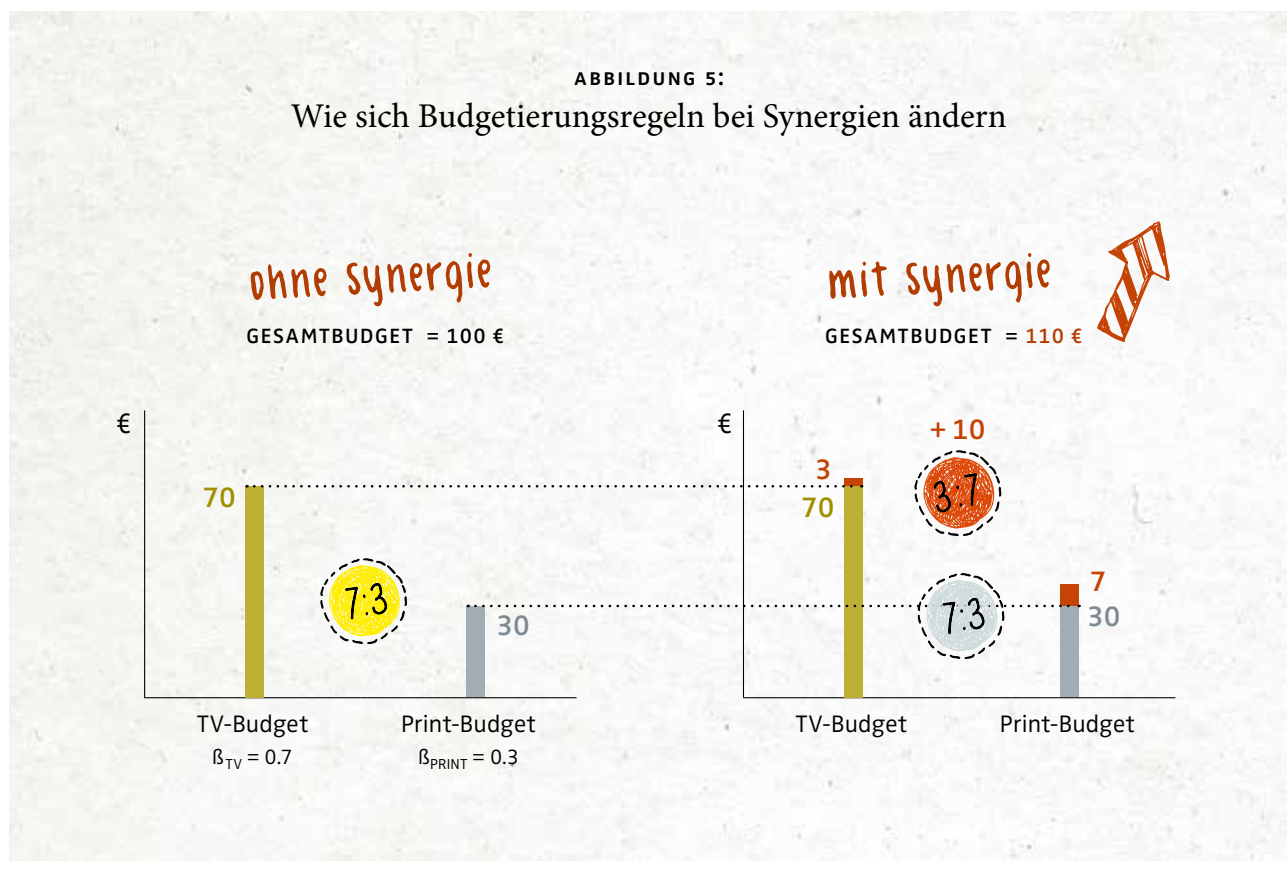
ABBILDUNG 4:

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



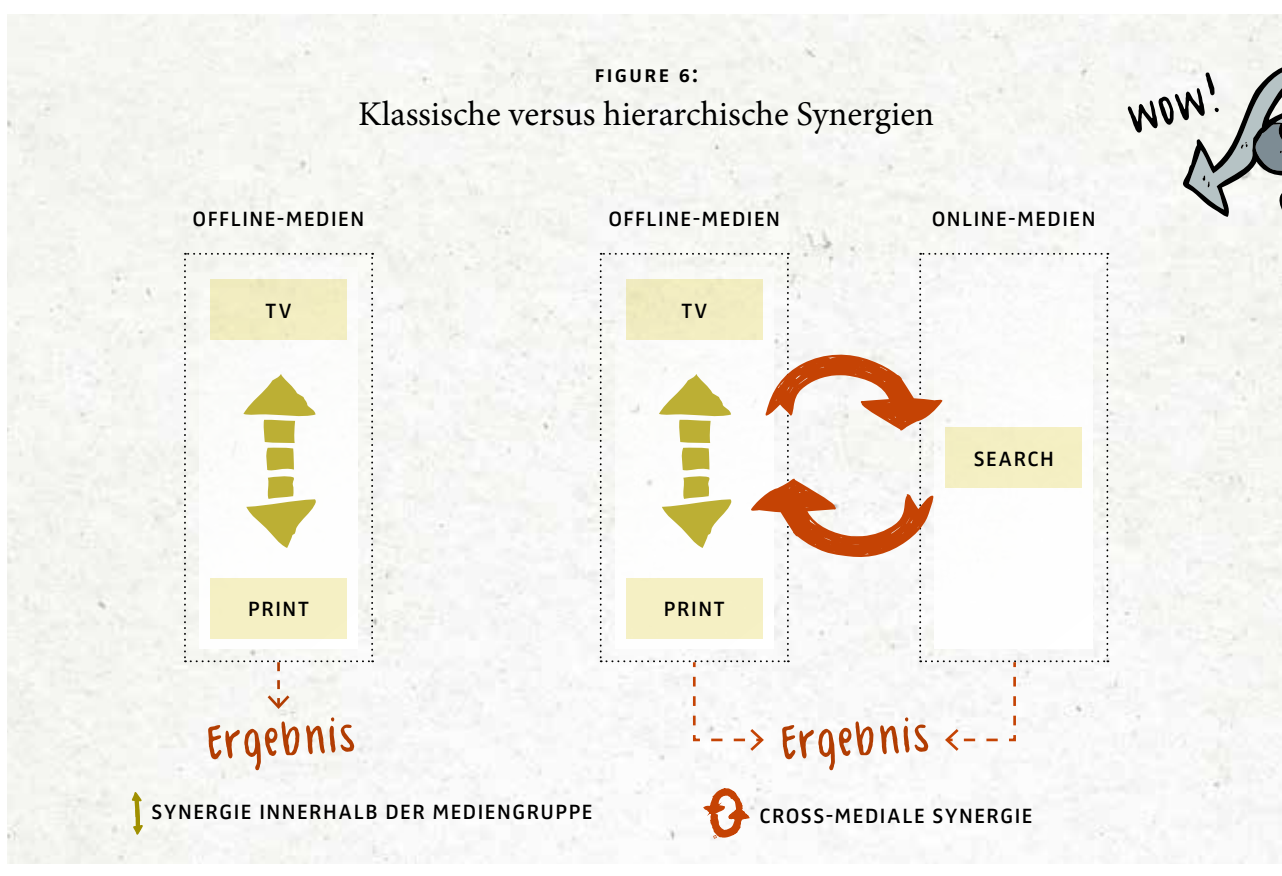
VERÄNDERUNGEN DER BUDGETIERUNGSREGELN BEI SYNERGIEN

- > 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.**

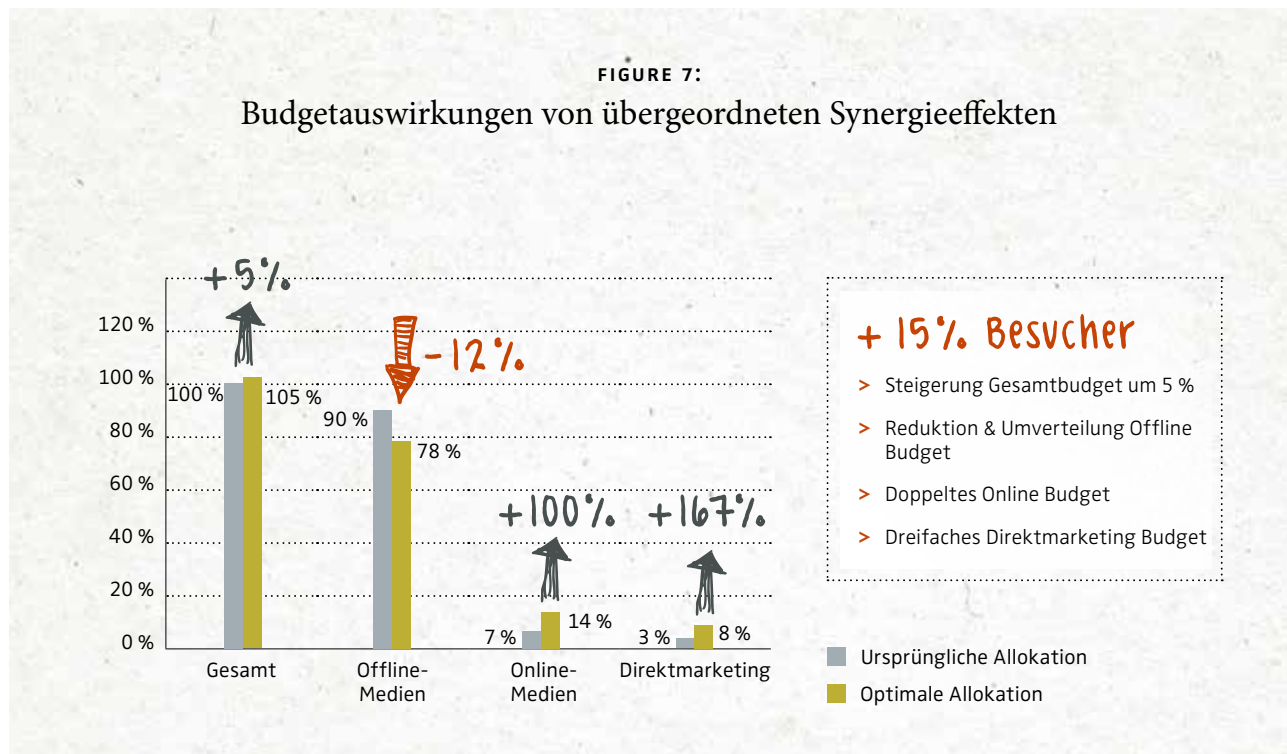
Dieses scheinbar unlogische Ergebnis ist das wohl bemerkenswerteste Resultat der Analysen. Betrachten wir ein Beispiel, um diese Kernaussage besser zu verstehen. Abbildung 5 zeigt zwei Medien, die unterschiedlich effektiv sind. Wenn es keine Synergieeffekte gibt, hängen die Ausgaben ausschließlich von 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.

