



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.

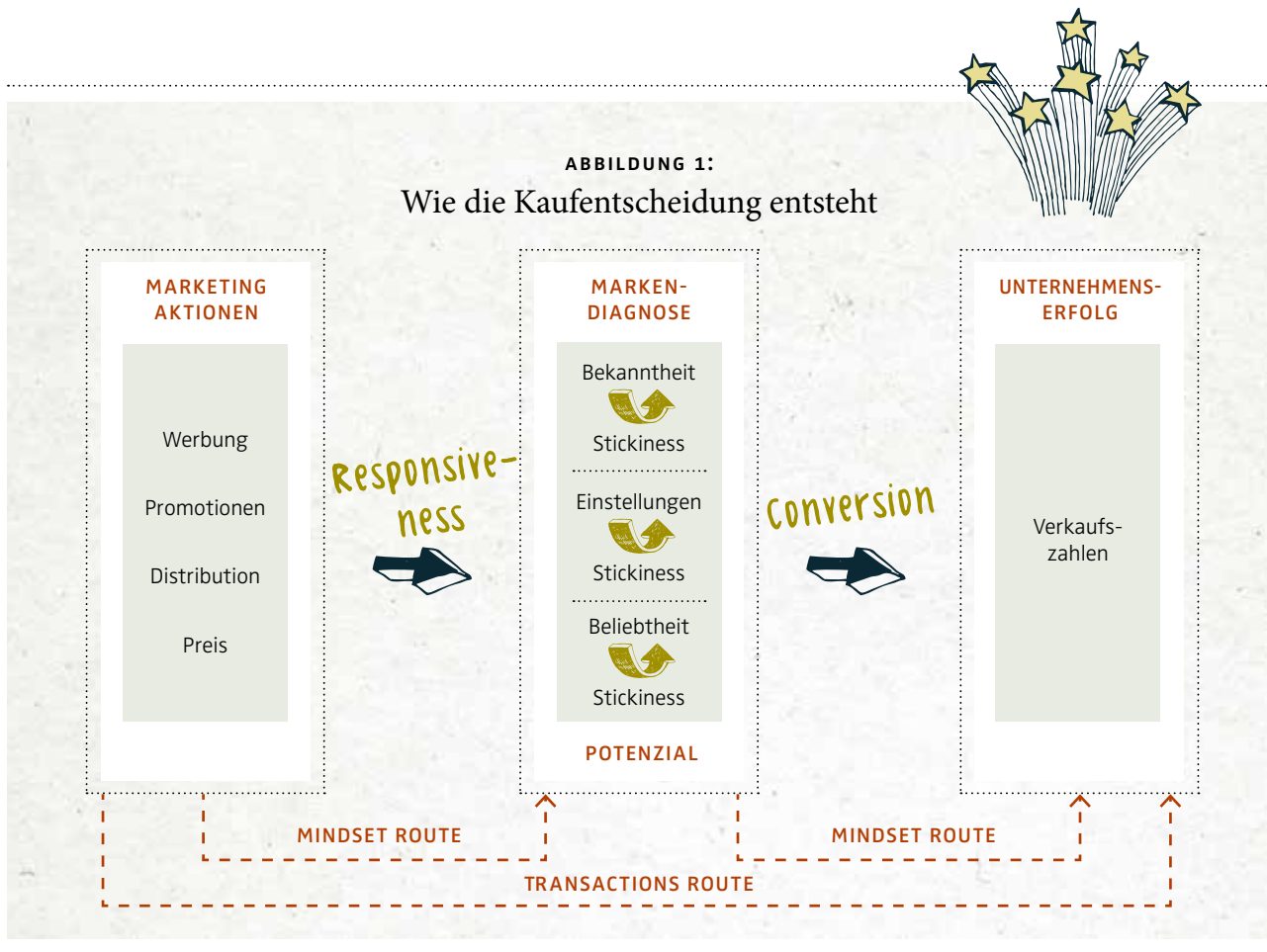
Mindset Metrics wirken unterschiedlich /// Die beschriebenen Effekte sind nicht bei allen Marken und Märkten identisch. Ein verfeinertes ökonomisches Modell hilft Managern festzustellen, unter welchen Bedingungen spezifische Mindset-Kennzahlen stark oder schwach wirken und wie sie mit dem restlichen 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:

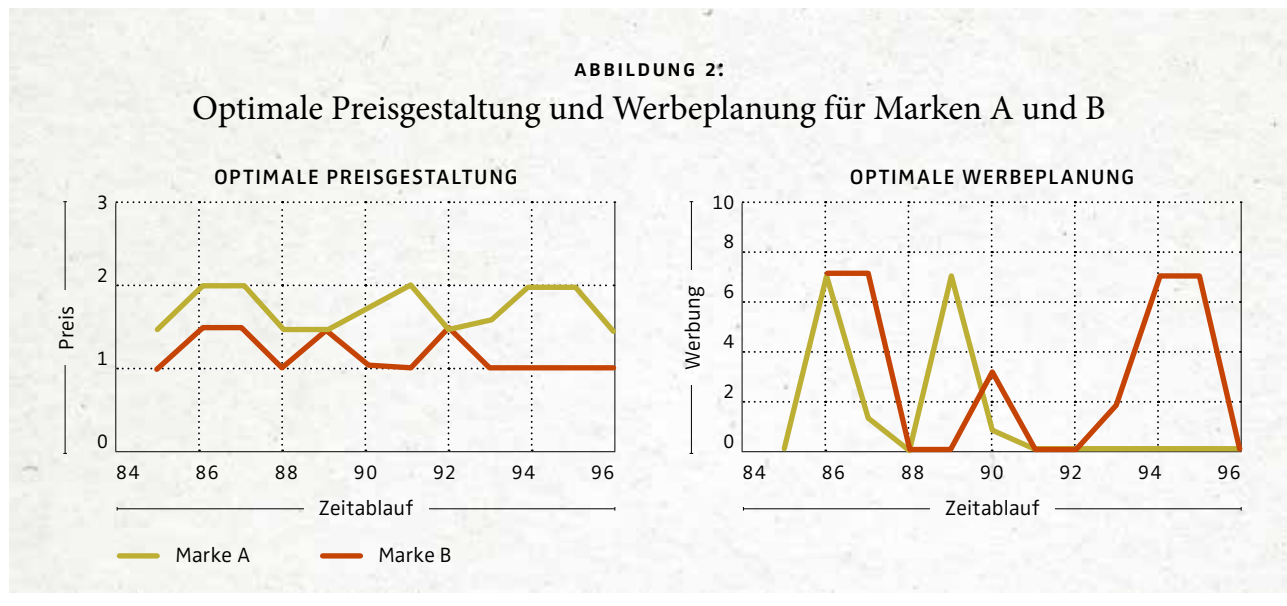
Allgemeine Erkenntnisse zu Einstellungen und deren Einfluss auf Verkaufszahlen

- > 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.

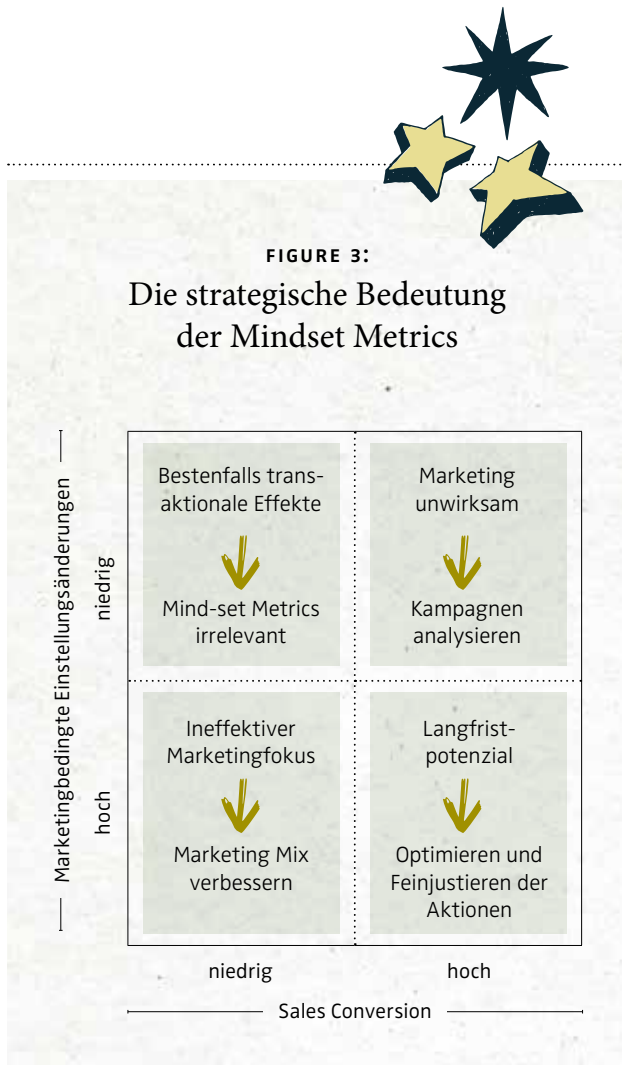
Darüber hinaus simulierten wir mit dem Modell, wie sich ein über den Zeitraum hin optimierter Preis und optimale Ausgaben für Marketing auf die Verkaufszahlen auswirken würden. Für unsere beiden Shampoos steigerten sich die erwarteten Verkäufe mit einem optimierten Pricing und optimierten Werbeausgaben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