

Marketing Controlling: das Forschungsdesign als Erfolgsfaktor für die Marke

Der Erfolg von Marketing und Forschungsaktivitäten kann nur dann effektiv kontrolliert werden, wenn vorab klare Ziele formuliert werden, die mit messbaren Indikatoren operationalisiert werden können. Anhand der Entwicklung dieser Indikatoren lässt sich quantifizierbar feststellen, ob und wie viel eine Kampagne für den Erfolg der Marke gearbeitet hat. Ohne messbare Ziele bleibt die Leistung von Marketingaktivitäten im Dunkeln und man nimmt sich die Chance aus vergangenen Erfolgen und Misserfolgen für gegenwärtige und zukünftige Strategieentscheidungen zu lernen. Das kann sich eigentlich niemand leisten, der Erfolgsverantwortung für eine Marke hat.

Die Empfehlungen zum Forschungsdesign für wirksames Marketing Controlling beruhen auf Erfahrungen aus der eigenen Beratungspraxis und auf der Auswertung der für den IPA Effectiveness Award eingereichten Kampagnen. Damit wird der Blick über den Tellerrand der eigenen Erfahrung hinaus durch empirisch fundierte Erkenntnisse untermauert.

Die IPA Datenbank erfasste zum Zeitpunkt der Analyse 880 Fallstudien über ein breites Spektrum von Branchen und Strategien. In allen dokumentierten Kampagnen war eine systematische Erfolgskontrolle eingebaut. Die für den Award eingereichten Kampagnen stellen naturgemäß keine Zufallsauswahl dar. Es sind überdurchschnittlich erfolgreiche Kampagnen, die man als preiswürdig erachtete.¹

Harte oder weiche Ziele?

Harte Ziele haben unmittelbar und direkt mit der Geschäftsentwicklung zu tun. Es sind Erfolgsindikatoren wie Marktanteile, Absatz, Umsatz, Gewinn oder Indikatoren die Konsumentenverhalten messen, wie Käuferreichweiten oder Käuferloyalität. Weiche Ziele beziehen sich auf Maße, die die Geschäftsentwicklung vermutlich beeinflussen. Sie können als Frühindikatoren für die zukünftige Geschäftsentwicklung betrachtet werden. Das sind Indikatoren, die beim Konsumenten abgefragt werden müssen, wie Werbeerinnerung, Markenbekanntheit, Markenbekanntheit, Kaufbereitschaft oder Markenimages. Sie sind sehr gut für die Kontrolle der kommunikativen Wirkung einsetzbar.

Die Analyse der IPA-Datenbank kommt zu dem Ergebnis, dass Kampagnen, die sich harte Ziele setzen (entweder Geschäftsziele oder Verhaltensziele) erfolgreicher sind als solche, die sich ausschließlich weiche, intermediäre Ziele setzen wie Einstellungsveränderungen der Marke gegenüber. Die primäre Fokussierung auf harte Ziele macht Sinn, weil letztlich alle Marketing-und Kommunikationsaktivitäten auf sie ausgerichtet sind. Aber für die Steuerung der Strategie sind sie nicht ausreichend. Denn sie können in der Regel nicht erklären, warum ein kommunikativer Ansatz psychologisch gut arbeitet oder nicht. Das aber ist gerade die entscheidende Voraussetzung für die Strategieoptimierung.

Direkte Geschäftsziele

Mit der Konzentration des Marketing Controlling auf direkte und harte Geschäftsziele wird der Blick quasi automatisch auf den Return on Investment gelenkt. Im Vordergrund stehen dabei Indikatoren wie Marktanteile, Abverkäufe, Preissensibilität und Gewinnentwicklung. Markterfolg ist immer abhängig von verschiedenen Faktoren sowohl auf der Angebots- wie auch auf der Nachfrageseite. Das macht es oft schwierig, die relevanten Faktoren zu identifizieren und ihren Beitrag zu messen. Die reine Beobachtung der Geschäftsentwicklung in Form von Verlaufsdiagrammen ist für die Ursachenanalyse bei weitem nicht ausreichend. Um die Wirkungsbeiträge einzelner Marketingfaktoren zu isolieren, ist ökonomisches Modelling erforderlich. Das ist nach wie vor die beste Methode zur Analyse und Quantifizierung der Prozesse, die maßgeblich zum Erfolg einer Marke beitragen.

Über Marketing- und Media Mix Modelling können die relevanten Treiber für die Entwicklung von Absatz und Marktanteil isoliert werden. Das Modelling sollte als kontinuierliche Begleitung des Planungszyklus eingesetzt werden, so dass zeitnahe Daten - sobald sie vorliegen – in die Modelle einfließen können. Über Szenarien und Prognosen lassen sich dann die erfolgversprechendsten strategischen Optionen entwickeln und testen. Mit einem Modell, das die Marktrelationen gut abbildet, können „Was wäre wenn“-Fragen fundiert, objektiv und quantifizierbar beantwortet werden. Modelling macht nicht nur die Wirkungsmessung einfacher, sondern trägt entscheidend dazu bei – vor allem wenn es kontinuierlich eingesetzt wird – dass nachfolgende Kampagnen erfolgreicher sind (Binet, Field, 2008, S. 24)

Auf welche harten Indikatoren sollte man sich bei der Erfolgsmessung konzentrieren? Darauf gibt die Analyse der IPA Datenbank eine klare Antwort: die erfolgreichsten Kampagnen haben sich Marktanteilsziele gesetzt. Das ist effektiver als auf Abverkäufe zu setzen, weil man sich auch durch Preissenkungen Volumen kaufen kann, was dann aber nicht unbedingt eine reale Wertsteigerung für die Marke bedeutet. Deshalb ist es empfehlenswert, die Marktanteilsziele über den Wert und nicht über die abgesetzte Menge im Marktsegment zu definieren.

Verhaltensziele

Kampagnen, die auf die Veränderung oder Stabilisierung des Konsumentenverhaltens zielen, haben zwei Möglichkeiten: sie können versuchen, die Loyalität von Käufern und Kunden zu stärken oder neue Käufer hinzuzugewinnen, d. h. die Käuferreichweite zu erhöhen. Die Analyse der IPA Datenbank zeigt, dass Loyalitätskampagnen selten erfolgreich sind. Sie schneiden gemessen an den meisten anderen Geschäftsindikatoren unterdurchschnittlich ab. Kampagnen, die als Ziel auf die Erhöhung der Käuferreichweite setzen, führen sehr viel häufiger auch zu einem Wachstum der Marktanteile.

Bei Kampagnen für neue oder kleine Marken, sowie für Marken in schnellwachsenden Segmenten ist zu erwarten, dass eine Konzentration auf die Käuferreichweite erfolgversprechender ist. Die Loyalität zu erhöhen ist nur bei großen und etablierten Marken sinnvoll, wo das Potenzial für eine Ausdehnung der Käuferschaft begrenzt ist. Loyalität zu erhöhen gelingt am ehesten bei preiswerten Marken, weil hier die Loyalität oft über die Preissensibilität gesteuert ist. Außerdem

ist die Stärkung der Loyalität leichter bei Produktkategorien, in denen die Kaufentscheidung eher emotional als rational getroffen wird.

Nach der Analyse der IPA-Datenbank sind Loyalitätskampagnen auch dann nicht erfolgreicher, wenn es um das Abonnement von Dienstleistungen, wie z.B. Telekommunikationsverträge, Finanzdienstleistungen und Internet-Services geht. In diesen Fällen haben die Kunden kein Kaufrepertoire von einigen Marken wie bei schnell drehenden Konsumgütern, die Markenpromiskuität ist hier naturgemäß nicht parallel, sondern seriell angelegt. Dazu kommt, dass der Markenvergleich in solchen Dienstleistungskategorien komplex ist und damit die Wechselbereitschaft nicht unbedingt fördert. Trotzdem sind Dienstleistungsmarken erfolgreicher, die ihre Kampagnen eher auf die Erhöhung der Kundenreichweite fokussieren als auf die Stärkung der Kundenloyalität und die Reduzierung von Kündigungsraten.

Das bedeutet nicht, dass Loyalität irrelevant ist und dass Unternehmen ihre existierenden Kunden ignorieren sollten. Loyalitätskampagnen, die gut arbeiten sind hauptsächlich deswegen erfolgreich, weil sie neue Kunden gewinnen und nicht etwa weil sie die Kündigungsraten reduzieren oder aus den bestehenden Kunden mehr herausholen. Der Effekt könnte so zustande kommen: Kunden, denen man das Gefühl vermittelt geschätzt zu werden, sind eher bereit sind die Marke weiterzuempfehlen. Auch die öffentliche Demonstration gegenüber Nicht-Kunden, dass man die bestehende Kundschaft schätzt und ihre Treue belohnt, kann zum Gewinn von Neukunden beitragen und dadurch größere Effekte auslösen als durch die Stärkung von Loyalität möglich sind.

Die Auswertung der IPA-Datenbank zeigt, dass Loyalitätskampagnen sehr viel häufiger vorkommen als Reichweitenkampagnen. Dies ist unter dem Gesichtspunkt der Kampagneneffektivität kontraproduktiv. Alles deutet darauf hin, dass Ehrenberg's Erkenntnis zutrifft: wenn Marketing Erfolg hat, dann kommen die Zuwächse vom langen Ende (the long tail) der Nicht- oder Light-User einer Marke.ⁱⁱ

Dies hat auch Konsequenzen für die Definition der Media- und Marketingzielgruppe. Kampagnen, die ihren Werbedruck auf die Heavy oder Light User einer Produkt- oder Dienstleistungskategorie haben bessere Erfolgsaussichten als solche, die den Druck auf die Heavy oder Light User der Marke fokussieren. Eine zu enge Konzentration auf die schon bestehenden Käufer oder Kunden, nimmt der Kommunikation die Chance, potenzielle Neukunden mit hoher Affinität zum Produktbereich anzusprechen und zu gewinnen.

Intermediäre Ziele

Das Ziel von Marketing-Aktivitäten ist letztendlich immer auf die Beeinflussung von Verhalten gerichtet und nicht nur auf die Veränderungen von Gedanken und Gefühlen. Dennoch sind intermediäre Ziele enorm wichtig. Sie können die entscheidenden Meilensteine zu den intendierten Verhaltensänderungen sein. Damit kommt ihnen die Funktion von Frühindikatoren zu, die Kampagnenwirkungen messen können, bevor es zu konkretem Verhalten kommt.

Intermediäre Ziele sind auch sehr gut zu einer differenzierten Diagnose der Kommunikationseffekte einer Kampagne geeignet, z.B. wenn sich die Frage stellt, warum eine Kampagne nicht zu den gewünschten Abverkaufseffekten geführt hat.

Wenn Kampagnen sich positiv auf die Marktanteile auswirken, haben sie wohl etwas richtig gemacht. Was das aber genau ist, bleibt in der Black Box, wenn keine intermediären Indikatoren, wie Markenbekanntheit, Kaufabsichten, Markenimage, Beurteilung von Markenfunktionalitäten und –qualitäten erhoben wurden. Erst durch die Analyse von intermediären Indikatoren lässt sich spezifizieren, wo die psychologischen Stärken und Schwächen einer Marke liegen und was die Kampagne daran verändert hat.

Besonders wenn es darum geht, die Position der eigenen Marke im Konkurrenzumfeld zu bestimmen, ist man auf intermediäre Indikatoren angewiesen. Denn die kommunikative Positionierung lässt sich nicht an den Marktanteilen ablesen. Wie die Marke und ihr USP von den Konsumenten wahrgenommen wird, ist nur über Befragungsergebnisse festzustellen. Vor allem die Frage, wo noch attraktive kommunikative Nischen im Marktsegment existieren, die noch nicht von Konkurrenzmarken besetzt sind, kann nur über intermediäre Indikatoren beantwortet werden. Mit harten Erfolgsmaßen wie Marktanteil oder Absatz kann zwar gezeigt werden, ob die Marke erfolgreich war, aber für die Ursachenanalyse greifen sie meist zu kurz. Zur Entwicklung und Optimierung von Kommunikationsstrategien braucht die weichen, intermediären psychologischen Erfolgsindikatoren.

Fazit

Das optimale Forschungsdesign für wirksames Marketing Controlling besteht aus einer Kombination von harten und weichen Indikatoren – möglichst kontinuierlich erhoben. Auf diese Basis lässt sich ein zeitnahes Marketing Mix Modelling aufsetzen, das die jeweils aktuellsten Daten einbezieht. Neben den Erfolgsindikatoren (das sind im Modelling die abhängigen Variablen) sollten auch Daten zur Messung potenzieller Ursachen (das sind im Modelling die unabhängigen Variablen) der eigenen Geschäftsentwicklung, wie z.B. Preisentwicklung, Distribution, Promotions, Mediaspendings, wirtschaftliche Entwicklung etc. einbezogen werden. Die Indikatoren für potenzielle Ursachen sind teilweise Stellschrauben (wie z. B. Preis, Distribution, Mediaspendings), die das Unternehmen selbst beeinflussen kann, teilweise Randbedingungen (wie wirtschaftliche Entwicklung), denen das Unternehmen ausgeliefert ist. Das Ziel der Optimierung besteht darin mit dem zur Verfügung stehenden Budget unter den gegebenen Rahmenbedingungen das Beste für die Marke herauszuholen.

mm&k media effects

Dr. Gerhard Franz

ⁱ Siehe dazu Les Binet, Peter Field: Marketing in the Era of Accountability. Identifying the marketing practices and metrics, that truly increase profitability, Henley-on-Thames, World Advertising Research Center, 2008.

ⁱⁱ Ehrenberg, A. : Repetitive Advertising and the Consumer, in: Journal of Advertising Research, Volume 48, No. 3, 2000 und Ehrenberg, A. : My Research in Marketing, in: Admap, 05/2005.