

Sonderdruck aus planung & analyse 2/2005

Wenn dem Angler der Wurm schmeckt – und nicht dem Fisch!

Der Weg aus dem Werbe-Dilemma

Die Autoren

Dr. Elmar Haimerl ist Direktor der Konzept & Analyse AG, Nürnberg. Bereits seit 1985 im Unternehmen zählen zu seinen zentralen Aufgabenschwerpunkten die Methodenentwicklung und Qualitätssicherung. Seit 1988 erfüllt er zudem einen Lehrauftrag an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bamberg zur studentischen Ausbildung in den Methoden der qualitativen und quantitativen Marktforschung.



elmar.haimerl@konzept-analyse.de

Dr. Uwe Lebok ist seit April 2005 im Vorstand der Konzept & Analyse AG, Nürnberg, für die Bereiche Business Development und Personalentwicklung zuständig. Vor seiner Tätigkeit im Unternehmen war er jahrelang in Forschung und Lehre (Demographie, Gesundheitsökonomie) an verschiedenen Universitäten tätig. Heute zählt zu seinen Hauptaufgabenfeldern neben der Kundenbetreuung die Methodenentwicklung in besonderen Zielgruppen (Kinder, Senioren, Health Services).



uwe.lebok@konzept-analyse.de

Ein genauer Blick auf Marketing und Marktforschung kann oft frustrierend sein! Da liest man, es gäbe 28.290 verschiedene Artikel im durchschnittlichen SB-Warenhaus. Und es gäbe über 24.000 neue Artikel pro Jahr im Lebensmitteleinzelhandel (siehe Blümelhuber). Bereits für einen mit Marktanalysen bewanderten Menschen erscheint diese Zahl unüberschaubar. Noch unübersichtlicher muss dieses Überangebot aber für den Verbraucher wirken, der aus dem Wust der Produktangebote und Informationen die für ihn passenden Produkte und Markenkonzeppte herausfiltern muss. Werbung sollte dabei eine geeignete Orientierungshilfe für den Verbraucher darstellen, damit er die für ihn „richtige Entscheidung“ treffen kann. So „sollte“ es sein...

Doch an dieser Stelle kommt das gesamte „Frustrpotenzial“ zum Tragen, das Marktforschung, Werbung und Marketing beinhalten. Es werden „tonnenweise“ Tests durchgeführt. Und tonnenweise werden damit auch Flops – häufig auch auf der Grundlage von Marktforschung – produziert!

Die Angaben über die Anzahl der Marken-Flops sind recht unterschiedlich. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass unterschiedliche Zeiträume gewählt werden. Nimmt man ein Jahr als Betrachtungszeitrahmen, sind die Flopraten naturgemäß niedriger (je nach Quelle etwa 40 bis 65 %). Bei einem Betrachtungszeitraum von vier Jahren, liegt der Prozentsatz deutlich höher. Als Basis sei eine Übersicht von Homburg und Krohmer angeführt (siehe Abbildung 1).

Im Grunde genommen ist es aber eigentlich gleichgültig, wie hoch die Flopraten tatsächlich sind: Sie sind allesamt eindeutig zu hoch! Ein Desaster – gleichermaßen für Markenverantwortliche wie für die „begleitende“ Marktforschung!

1

Ausgewählte Flopraten bei Produktneueinführungen

(Quelle: Homburg und Krohmer 2003)

Warengruppe	Neue Produkte 1980 (Anzahl)	Flop-Rate
Alkoholfreie Getränke	34	88 %
Brot- und Backwaren	41	95 %
Diätetische Nahrungs-/Genussmittel	59	90 %
Fertiggerichte	51	90 %
Gewürze, Saucen	101	81 %
Haushaltsartikel	81	88 %
Kosmetika/Körperpflege	43	77 %
Milchprodukte	94	81 %
Nährmittel	66	83 %
Speiseeis	33	58 %
Spirituosen	56	95 %
Süßwaren, Dauerbackwaren	56	88 %
Tee	43	98 %
Tiefkühlkost	42	76 %
Wein/weinhaltige Getränke	56	95 %
Wurst- und Fleischwaren.....	49	80 %
		Ø 85 %

Recall-„Schärfe“ um jeden Preis?



kampagne her: Diese müsse man noch emotionaler, noch effektvoller, noch aufmerksamkeitsstärker gestalten. Tatsächlich wird solche Werbung erinnert, oft auch intensiv in der Öffentlichkeit diskutiert. Das Ziel der Werbeagenturen geht in einem solchen Fall auf: Die Werbung ist zu 100 % aufmerksamkeitsstark (mit marktforscherisch angeblich „bahnbrechenden“ Recall-Werten) und die Werbeagentur kann sich auf der Grundlage dessen gute Hoffnungen machen, mit einem Werbe-Grammy ausgezeichnet zu werden. Zumindest einem der drei Angler hat dann aber der Wurm geschmeckt! Es ist oftmals nichts leichter, als unmittelbare Aufmerksamkeitsstärke mittels Werbung zu erzielen: Das gelingt zumeist, wenn viel Blut (Benetton), extreme Situationen, „pure action“ gezeigt werden, noch nie gesehene Bilder, Kraftausdrücke verwendet werden (geil, leck mich, besorg's Dir etc.) oder eben „nacktes Fleisch“ gezeigt wird (siehe Abbildung 2): „Sex sells“ wird immer noch gern als Lösung für eine Werbekampagne ausgepackt. Und man braucht keine ausgetüftelte Marktforschung, um zu erkennen, wohin Männer schauen, wenn nackte Frauen abgebildet werden oder wohin Frauen blicken, wenn Babys, süße Hunde etc. gezeigt werden. Werbung muss jedoch nicht nur gesehen werden, sie muss auch das Markenbild eindeutig positiv verändern: *Nackte Menschen sind zwar ein Eye Catcher, aber nicht zwingend ein Kaufgrund!* Die Psychologie sagt uns, dass es Zentren im Gehirn gibt, die unbewusst alles Ablaufende „scannen“ und das Gedächtnis danach abfragen, ob diese Information als wichtig einzustufen ist oder nicht. Erst wenn irgendetwas Neues von diesen Gehirnzentren als wichtig eingestuft wird, senden sie eine Meldung an die Großhirnrinde, in der das Aufmerksamkeitsbewusstsein sitzt, mit dem Auftrag, sie solle sich damit befassen. Schnell komplexe Dinge zu lernen oder umzulernen, beherrscht nur die Großhirnrinde. Ohne ein solches Umlernen ist aber eine Verhaltensänderung nicht zu erzielen. Die Frage ist folglich, was lernt ein Verbraucher durch ein „starkes Bild“, eine starke Geschichte, über Nacktaufnahmen: „Es wird mal wieder Zeit für Sex?“ Oder: „Die Marke wird für mich emotional oder faktisch interessanter“?

Weil die Masse der (gefloppten) Neueinführungen, aber auch die Mehrheit der wenig erfolgreichen Werbespots, in der Regel von Marktforschungsanalysen begleitet, (positiv) bewertet und zur Schaltung empfohlen wurden, muss man sich natürlich die Frage stellen, warum und wodurch dieses erschreckende Ergebnis zustande kommt.

Marktforschung, Marketing und Werbung sitzen eigentlich alle im selben Boot. Wenn man so will, sind sie die „Angler“, die gemeinsam die größten und fettesten Fische an Land ziehen wollen. Alle drei Angler einigen sich in ihrem Boot auf die am besten geeigneten „Würmer“, um das Ziel zu erreichen. Leider beißen aber nur die kleinsten Fische an. Und das, obwohl der Analytiker unter den drei Anglern (= der Marktforscher) behauptet hat, die als Köder ausgewählten Würmer seien – statistisch abgesichert – eindeutig die Besten.

- Warum stellte sich das prognostizierte Ergebnis nicht ein?
- Lag es vielleicht daran, dass die Märkte zu satt sind und deshalb die Fische nicht mehr anbeißen?
- Müssen die Würmer immer außergewöhnlicher, bunter, schriller, lauter sein?
- Oder liegt es vielleicht an der Analytik und den daraus abgeleiteten Rückschlüssen?

Mehr Aufmerksamkeit durch „geile Bilder“?

Wenn „nichts mehr geht“, die Marktanteile erodieren, neue Marken floppen und die eingesetzten Marketing-Maßnahmen nicht mehr greifen, wird nach schnellen Lösungen gesucht. Eine neue Werbung wird dann gern als Rettungsanker betrachtet. In einer solchen Situation trifft eine *These der übersättigten Märkte* auf einen fruchtbaren Boden, die immer stärker vertreten wird: Der Verbraucher leide unter dem *information overload*, eine Marke könne nur dann den Verbraucher erreichen, wenn sie aufmerksamkeitsstark genug ist, und schließlich: die Werbung muss „mit Wucht einen Ruck beim Verbraucher auslösen“ (Jung/von Matt)! Tatsächlich wird der Verbraucher tagtäglich mit Werbung „zugebombt“. Allein im TV-Bereich flimmern täglich mehr als 2000 Werbeminuten über die verschiedenen Kanäle. Letztlich wird aber gerade einmal eine Viertelstunde von den Verbrauchern gesehen. Damit ist aber noch lange nicht gesagt, dass sie diese Viertelstunde Werbung pro Tag aktiv wahrnehmen. Und genau an dieser Stelle setzt die Empfehlung der Advertising-Wortführer an, dass nur besonders markante und aufmerksamkeitsstarke Werbung in „satten Märkten“ überhaupt noch wahrgenommen wird. Wenn sich eine Übersättigung (zum Beispiel ware-out-Effekte) einstellt, muss eben eine neue Werbe-

Wie uns das MAC-Modell (siehe Ambler) sagt, läuft das Kaufverhalten stark habitualisiert ab, also routinemäßig, automatisch und ohne den Einsatz von Emotionen. Eine Automatisierung von Entscheidungen in Routine-Abläufe ist insbesondere in einer Zeit mit einer nie da gewesenen Informations- und Datenflut unabdingbar, um die Informationen effektiver „auswerten“ zu können. Der Mensch entwickelt auf Basis all seiner Erfahrungen sogenannte Schemata, also Strukturen in unserem Langzeitgedächtnis, die Ordnung schaffen in einer immer komplexer werdenden Welt. Schemata oder „Vorurteile“ helfen uns im Alltag, mittels „individuell angefertigter Baukästen“ oder eines „Schubladen-Prinzips“ routinierte Handlungsabläufe vorzunehmen und dadurch den „Kopf frei zu haben“ für andere, neue, unbekannte bzw. unsortierte Ereignisse und Sachverhalte. Vor allem bei komplexen Schemata gibt es eine große Widerstandskraft gegen Informationen, die existierenden Schemata widersprechen: Menschen beachten diese Informationen nicht oder interpretieren sie so um, dass sie zu dem existierenden Schema passen. Gerade dies macht es aber enorm schwierig, durch Kommunikation etwa die Einstellungen gegenüber Marken, Unternehmen, Präparaten usw. zu ändern. Dies bedeutet aber auch, dass es sehr schwer ist, bei Verbrauchern die Schemazuordnung von Marken nachhaltig zu ändern. Wenn nicht jene Emotionen oder Informationen gesendet werden, die wirklich eine Änderung in der Verbraucherwahrnehmung bewirken können, wird sich kein durchschlagender Markenerfolg einstellen.

Auch der in einer Kampagne eingesetzte Eye Catcher muss deshalb nicht nur zur Marke passen, er muss auf die Marke und seine bislang gelernte Welt positiv einzahlen. Was beispielsweise für H&M 100 % passend zur Marke und kaufrelevant für die relevanten Zielgruppen war, kann für andere Marken zu Verbraucher-Irritationen und bis hin zu Marken-Erosion führen.

Laut, schrill, sexy zu sein, ist noch lange kein Kaufgrund, kein Grund, vorhandene Images oder Schemata zu ändern. Wenn aber solche Bilder die Markenwahrnehmung positiv verändern,

„Lieblingswurst, die schmeckt!“ (Metzgerei Wolf, März 2005)



können solche Methoden durchaus wichtige Bestandteile einer erfolgreichen Werbung sein. Wie für alle Elemente des Marketing-Mix gilt aber auch bei schriller Werbung: Ich muss meine relevanten Zielgruppen genau kennen, darf sie folglich nicht durch aufmerksamkeitsstarke Bilder „schockieren“ (zum Beispiel Benetton) und muss etwas Kaufauslösendes zum Produkt/zur Marke hinzuaddieren. Die „spaßorientierte“ Aussage der DGB-Werbung (siehe Abbildung 2) hat beispielsweise nicht zum Stopp der Austrittswelle in den Gewerkschaften beigetragen und die unverblühte Ansprache direkter Erotik wie bei Sisley, Gucci oder Yves St. Laurent dürfte in der angesprochenen Performer-Zielgruppe nur bedingt zu zusätzlichem Erfolg beigetragen haben.

Dagegen kann im studentischen Milieu eine offenerzige Mensa-Werbung zur größeren Bindung beitragen oder aber eine zweideutige Bier-Kampagne, die eindeutig im Rotlicht-Milieu beheimatet ist. Was aber in dem einen Fall wirken mag, kann im vergleichbaren Umfeld schon wieder Irritationen auslösen: Die Assoziation „Frau“ und „Fleisch“ mag für Männer (die keine „Vegetarier“ sind) hoch attraktiv sein, die Markentreue zu einer Metzgerei wird aber dadurch wohl

kaum verstärkt (siehe Abbildung 3) – insbesondere bei Hausfrauen, die nach wie vor das Gros des Wurst- und Fleischeinkaufs betätigen!

Starke Wirkung durch „Super-Promis“?

Aufmerksamkeitsstärke verstärkt die Kaufanreize nur, wenn das ganze Werbekonzept in seiner Exekution die Bedürfnisse bezüglich der Produktkategorie der Verbraucher berührt. Das gleiche gilt im Prinzip auch bei der Nutzung von Testimonials. Auch hier erhält eine „schwächelnde Marke“ nicht zwingend neue Schubkraft, wenn sich irgendeine renommierte Persönlichkeit als begeisterter Verwender zu erkennen gibt. Ein markentechnisch sinnvoller Testimonialeffekt sollte gleichermaßen zu einer positiven Markenaufladung und zu einer Erhöhung der Kaufbereitschaft beitragen.

Ein Trend bei Markenartiklern geht aber dahin, sich aus rein persönlichen Liebhabereien mit einem bekannten („teuren“) Prominenten für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung zu schmücken. Jeder fünfte TV-Spot in den USA wirbt mit einem berühmten Darsteller. Auch in Deutschland ist die Tendenz stark steigend (siehe von Kirschhofer). Die inflationäre Promi-Werbung geht sogar soweit, dass unterschiedliche Marken-

Low interest, high interest: Die Zielgruppe entscheidet über die Wirksamkeit!



artikler mit immer denselben Gesichtern für ihre Produkte werben.

Für Werbeagenturen sind Aufmerksamkeitssteigerung und Sympathietransfer die zentralen Nutzen eines Prominenten. Deutlich nachgelagert ist die Glaubwürdigkeit des Testimonials für ein Produkt bzw. eine Marke. Der Image-Transfer des Prominenten auf ein Produkt kommt in der Regel ganz zum Schluss. Auch bei der Nutzung (kostenintensiver) Testimonials gilt wie bei der Nutzung geeigneter Eye Catcher: *Werbung muss aus Marketing-Sicht in erster Linie verkaufen!* Ob das dadurch erzielt wird, dass man laut, schrill oder aber doch eher konservativ und produktbezogen wirbt, ist für den Markenverantwortlichen zunächst nachgelagert: Die Marke muss aber in jedem Fall positiver, profilierter und kaufrelevanter aufgrund des Werbemittels wahrgenommen werden. Oder anders ausgedrückt: Der Wurm ist zum Ködern da, nicht zum selber essen!

Satte Märkte, low interest – ein Trugschluss!

Eine andere wichtige Ursache für hohe Flopraten bei Marken wird darin gesehen, dass das Werbemittel eigentlich schon passend sei, der Verbraucher aber generell auf Werbung nicht mehr sonderlich reagiere. Der Verbraucher habe sich bereits auf seine angestammten Marken festgelegt und zappe einfach weg, sobald Werbung über den Bildschirm läuft. Wenn Werbung tatsächlich kaum noch wahrgenommen würde bzw. sich Ver-

braucher auf ein bestimmtes Relevant-Set an Marken dauerhaft festlegten, bräuchte man deutlich weniger Beschäftigte in Marketing, Marktforschung und Advertising. Alles wäre dann irgendwie sinnlos! Doch wie Lenin schon sagte: „Wer nicht kämpft, hat schon verloren!“ Und so verhält es sich auch mit Markenartiklern: Werbung ist dann uninteressant, wenn es nicht gelingt, eine für den Verbraucher relevante Botschaft in einer für den Verbraucher interessanten Form zu kommunizieren! Werbung ist dabei ein Hilfsmittel, um das beworbene Produkt für den Verbraucher zur besten verfügbaren Alternative im relevanten Marktsegment zu machen.

Und in diesen relevanten Teilmärkten sind die angebotenen Markenprodukte alles andere als „low interest“. Das Desinteresse der Konsumenten richtet sich ja nicht auf die Produktkategorie: Selbst ein Papiertaschentuch ist von höchstem Interesse, wenn es benötigt wird. Dasselbe gilt für Klopapier. Klopapier hat „nur“ eine simple Funktion: Hauptsache, man fühlt sich danach nicht mehr schmutzig! Sicherlich gibt es Abstufungen in der Reinigung des „Allerwertesten“ von „quick & dirty“, mehrlagig (um die Finger nicht zu beschmutzen), bis hin zu „hautart“ und „kuschelweich“. Für alle Verbraucher wird aber Klopapier zum „highest interest“-Produkt, wenn Montezumas Rache ausgelöst wird: Diesem Gefühl der vollkommenen Beklommenheit, der drohenden Unsauberkeit, des Ekels kann man nur entrinnen, wenn

Toilette und Klopapier gleichermaßen vorhanden sind!

Aufgabe von Marketing ist, einer Marke unter anderem durch Werbung ein wenig von dem Interesse zu verleihen, das einer Kategorie zukommt oder anders ausgedrückt: Eine Subkategorie idealerweise daraus zu machen! Diese Subkategorieeigenschaft muss im Produkt selbst sichtbar werden. Die Differenzierungsmerkmale der Marke können aber weitgehend auf einer emotionalen Ebene angesiedelt sein: Bacardi und der „gute Pott“ unterscheiden sich „im Kopf“ weit mehr als auf der Ebene der bloßen Produkteigenschaften. Man muss jedoch nicht nur auf den richtigen, differenzierenden Inhalt achten.

Wenn zusätzlich die richtigen Verwendungsgruppen betrachtet werden, kann man dem „Low interest“-Dilemma entgehen! Über den Gesamtmarkt betrachtet, sind Produkte wie Schreibgeräte, Klopapier, Mineralwasser etc. „low interest“ im weitesten Sinne. Für Schüler aber, die im peer-group-Kontext an der Schulbank auf sich aufmerksam machen wollen, gewinnt ein in der Schule häufig genutztes Werkzeug eine ganz andere Bedeutung (siehe Abbildung 4). Wenn der Wunsch im relevanten Teilmarkt nach Schreibgeräten vorhanden ist, die nicht nur „gut schreiben“, sondern auch modern, trendy, außergewöhnlich, vielseitig und farbenfroh sind, und dies von einer Marke unmissverständlich besetzt werden kann, so kann diese Marke – mit den richtigen Signalen versehen – kein „low interest“ sein!

Die zu betrachtenden Zielgruppen in ihren jeweiligen Situationskontexten sind folglich zentral. Das Werbemittel muss deshalb zu allererst bei den (potenziellen) Heavy Usern wirken. Eine genaue Kenntnis der Bedürfnisstrukturen des Käuferpotenzials ist eigentlich bei Werbeprestests eine notwendige Voraussetzung. Leider wird dies allzu wenig beachtet: Von Seiten der Werbeagenturen wird gern über eventuell bekannte Marktmechanismen hinweg gesehen und mit dem „kreativen Freiraum“ begründet, von Seiten der Marktforschung wird zu gern eine nahezu „soldatische Unterordnung“ an Benchmarks, Signifikanzen und Repräsentativität gelebt. Allein schon aus Gründen einer markentechnisch-sinnvollen Orientierung an ausschließlich relevanten Ver-

braucherzielgruppen, ist eine Bewertung des Werbemittels allein über Repräsentativitätskriterien für eine Erfolg versprechende Markenführung mehr als sinnlos! Der Marktforscher kann sich dann zwar hinter repräsentativen Zahlen verstecken, die für die Markenführung Verantwortlichen müssen dann den Mutmaßungen der Agenturen lammfromm folgen. Dass dieses Vorgehen nicht allzu häufig zum Erfolg geführt hat, beweist die hohe Floprate!

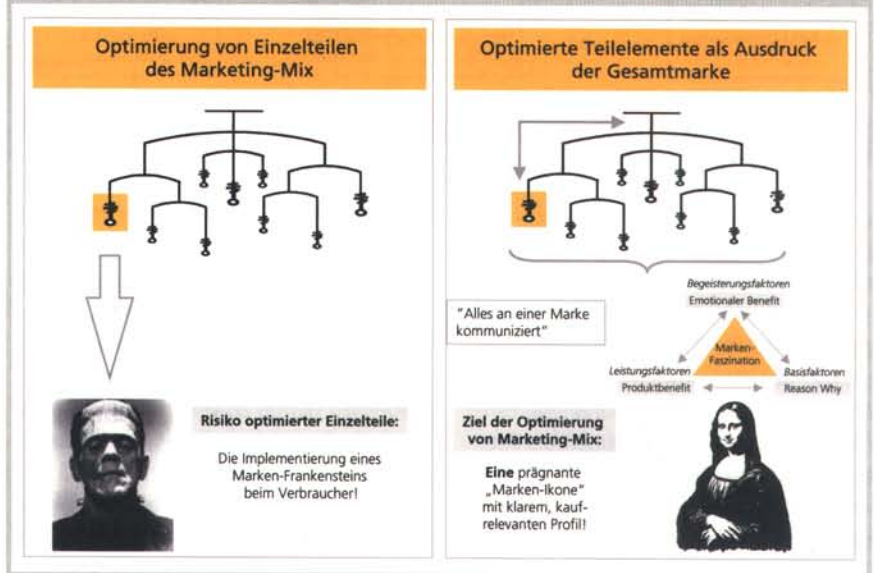
Angesichts der unbefriedigenden ökonomischen Situation in Deutschland, der hohen Floprate und der Übersättigung der Konsumenten mit Werbung sehen viele Werbungtreibende ihr Heil in immer lauterer, schrillerer Werbung: „Anders kommen wir nicht durch!“. Wahrgenommen zu werden ist jedoch nur eine notwendige, keine hinreichende Bedingung für die Steigerung der Kaufpräferenzen. Die Autoren zeigen, dass solche Kommunikation nur dann das Kaufverhalten ändern kann, wenn sie präzise auf die Bedürfnisse der Verbraucher eingeht, die richtige Zielgruppe trifft und darüber hinaus in der Lage ist, eingeschliffene Schemata, „Vorurteile“ auszuhelken und zu modifizieren. Aufgabe eines geeigneten Werbepretests ist dann festzustellen, ob die Kommunikation dazu in der Lage ist und gegebenenfalls abzuleiten, wie diese Wahrnehmungsänderung herbeigeführt werden könnte.

Alles an einer Marke kommuniziert!

Zentrale Aufgabe von erfolgreicher Kommunikation sollte es sein, die Wahrnehmung einer Marke so zu verändern, dass das Kaufverhalten zumindest bei einer ausreichend großen Zielgruppe positiv verändert wird. Es geht also stets um die Marke und die Produkte/Dienstleistungen, die verkauft werden sollen und nicht um das Werbemittel oder einzelne Marketing-Mix-Elemente. Eine aufmerksamkeitsstarke, hochemotionale oder gar kreativ besonders gefällige Werbeexekution ist ein schönes Beiwerk, darf aber den Markenverantwortlichen nur am Rande interessieren! Er will keinen Preis für besonders schöne Werbung gewinnen, sondern muss die Marken erfolgreich nach vorne bringen, was sich auch durch rohe Marktzahlen in Zukunft belegen lassen muss.

Wenn die Aufgabe von Werbung bzw. anderen Marketing-Mix-Elementen geklärt ist, so muss im Umkehrschluss die zentrale Aufgabe von Pretests im weiteren Sinne (Werbepretest, Packungstest, Produkttest, Preistest, Konzepttest usw.) die Prüfung sein, ob die Kommunikation der einzelnen Mix-Elemente die Markenwahrnehmung und das Kaufverhalten im gewünschten Sinne beeinflussen kann. Was auf den ersten Blick als „banale Selbstverständlichkeit“ wirken mag, ist auf den zweiten Blick alles andere als übliche Routine bei Wirkungstests! Wir behaupten: Alles an einer Marke kommuniziert! Alle Marketing-Mix-Elemente haben zusammen Einfluss auf das Entstehen von Markenschemata beim Verbraucher (siehe Haimerl und Lebok). Und das betrifft wirklich alle Marketing-Mix-Elemente: Werbung (Print, TV, Kino, PR, Testimonials etc.), Verpackung, Preis, POS-Auftritt, Produkthanmutung, Sponso-

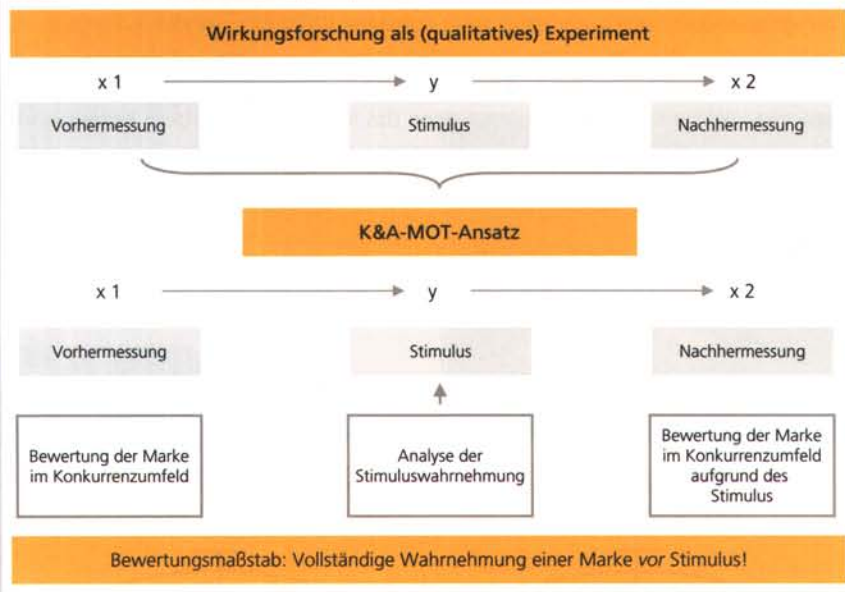
Zwei grundlegende Wege der Wirkungsforschung



ring usw. Jede Änderung der Marketing-Mix-Variablen hat dabei ein gemeinsames Ziel: Ein positives Shift in der Markenzuwendung! Ziel der Wirkungsforschung sollte deshalb in erster Linie die Messung der Werbewirkung und nicht allein des Werbemittels sein! Bei der Werbemittel-Analyse können selbstverständlich die oben genannten Teil- oder Zwischenziele wie Recall/Impact, Verständnis der Werbebotschaft, Uniqueness der Werbung, Glaubwürdigkeit/Irritation, Attraktivität, Likeability, Brand Fit usw. in die Analyse eingehen. Die Werbewirkungsanalyse muss darüber deutlich hinausgehen und zusätzlich Image- und (projizierte) Abverkaufsveränderungen berücksichtigen. Insbesondere die Wahrnehmungsveränderung auf Seiten des Marken-Images verdient hierbei besondere Aufmerksamkeit: Bei einer markentechnisch-perfekten Wirkungsanalyse darf nicht nur die Optimierung von Einzelelementen einer Marke (zum Beispiel Werbe-

mittel, Recall-Stärke und ähnliches) im Fokus stehen, sondern die Gesamttragweite für eine Marke muss betrachtet werden (siehe Mobile-Darstellung in Abbildung 5). Eine „Scheuklappen-Denke“, die nur kurzfristige Effekte berücksichtigt (zum Beispiel laute Werbung), aber nicht die Folge für die Gesamtmarke bewertet, kann im schlimmsten Fall zur Implementierung eines „Marken-Frankensteins“ beim Verbraucher beitragen: Die „Augen“ als markante Elemente eines Gesichtes werden immer weiter optimiert, wie vielleicht auch die Ohren und die Nase. Letztlich aber bleibt die (Marken-)Persönlichkeit nur „zusammengeknäht“ und ergibt in ihrer Gesamtheit (für die Mehrheit der Verbraucher) ein wenig attraktives Ungeheuer. Für die Performance einer Marke ist einzig und allein die Kommunikation einer prägnanten Marke mit klarem, kaufrelevantem

Der MOT-Ansatz als Verbraucher-Experiment



ten Profil erstrebenswert. Dabei können durchaus einzelne Teile auffälliger sein als andere. Es kommt aber nicht darauf an, dass einzelne Teilelemente an sich perfekt sind, die Gesamtwirkung muss perfekt auf die Verbraucherbedürfnisse angepasst sein! So wie Mona Lisa: Es gibt sicherlich schönere Augen als ihre, auch schönere Münder. Mona Lisa steht aber perfekt als Marken-Ikone für eine faszinierende Persönlichkeit! Zentrales und oft ausschließliches Urteilskriterium für das Marketing wurden dabei immer mehr Benchmarks für alles und jedes. Es gibt Benchmarks für Impact, Recall, Brand Fit, Brand Sympathy, für „schöne Werbung“, usw. Benchmarks sind dabei sicherlich hilfreich, um die Chronologie einer Marke im Zeitablauf betrachten zu können. Die naive Nutzung von Benchmarks hilft aber überhaupt nicht, wenn es darum gehen soll, eine Marke aus „Sackgassen“ heraus, hin zu neuerlichen Erfolgen zu führen. Mit der Analyse deskriptiver Benchmarks allein kann sich kein Markenerfolg einstellen. Dennoch ist die Benchmark-Hörigkeit hierzulande ungebrochen! Man kann aber auch ganz einfach mit dem statistischen Argument der Konfidenzintervalle argumentieren. Jeder Marktforscher und Marketer hat zumindest schon einmal vom Begriff der „Messgenauigkeit“ gehört, doch das Thema Statistik ist für viele ein rotes

Tuch und das Thema wird als „theoretisches Zeug“ (zu) vorschnell beiseite gelegt. Eine kurze Beschäftigung mit der Statistik (auch ohne Formeln) ist dabei nicht nur sinnvoll, sondern auch hilfreich, um die Benchmarks in ihrer Aussagekraft richtig zu verstehen, und nicht in eine „Benchmark-Falle“ zu tappen. Konfidenzintervalle (oder zu deutsch: Vertrauensintervalle) sind meistens recht groß. Nimmt man zum Beispiel eine sehr große Grundgesamtheit und eine für Pretests übliche Stichprobe von n = 150 Testpersonen sowie eine Irrtumswahrscheinlichkeit von etwa 5 % an, dann ergibt sich bei einer ermittelten Markenpräferenz von 20 % ein statistisch ermitteltes Vertrauensintervall zwischen 13,6 % und 26,4 % bei einer Stichprobengröße von n=400 Testpersonen zwischen 16,1 % und 23,9 %. Genauer geht es eben nicht! Deshalb sollten für Marketing hilfreiche Konzepttests, Pretests und ähnliches zusätzliche und bessere sowie direkt nutzbare Kriterien für Erfolg versprechende Entscheidungen aufweisen. Auch dem Marktforscher als „Angestellter einer Marke“ sollte es ja in erster Linie darum gehen, alle nötigen Voraussetzungen für einen zusätzlichen und möglichst raschen Erfolg zu schaffen. Wir erinnern wieder an unsere Metapher mit den drei Anglern: Auch der Marktforscher ist ein Angler. Auch er fischt nach Fischen. Er hätte aber aufgrund seiner Ausbildung die besondere

Gabe, mehr über Würmer zu wissen, so dass die anderen Angler dadurch stärker befähigt sein müssten, nicht mehr im Trüben zu fischen.

Schöne Werbung ist schön, wirksame Werbung verkauft!

Werbepretests sind seit mehr als 50 Jahren Gegenstand heftiger Debatten zwischen Marktforschung, Marketing und Werbeagenturen. Die Notwendigkeit für Pretests ist mehr als offensichtlich: Werbung beinhaltet ein hohes Investment. Sie bleibt aber allzu oft ohne Wirkung, nach Schätzungen verpuffen mehr als zwei Drittel (siehe Lodish)! Letztlich ist „gute Werbung“ nur diejenige, die nachhaltig wirkt. Wenn dem so ist, wachsen erhebliche Zweifel, ob gängige Pretests sauber prüfen können, ob Werbung „gut“ im Sinne von wirksam ist oder nicht. Die reine Werbemittelforschung ist in diesem Fall nice-to-know, hilft aber nur bedingt, wie exakt das getestete Konzept nach der Untersuchung umgestaltet werden muss, um im Zielgruppenmarkt den größtmöglichen Erfolg zu haben (ohne dabei den Markenkern grundlegend zu verändern, zum Beispiel über price-off promotions). Der von Konzept & Analyse verfolgte Marketing-Mix-Optimierungstest-Ansatz (MOT) integriert die neueren Erkenntnisse der Psychologie, wie sie zu Beginn an Hand der Schematheorie dargestellt wurden, mit dem Marken-Monopoldenken. Grundidee dieses Ansatzes ist es, eine Marke so zu gestalten, dass sie für eine ausreichend große Verbraucherzahl erste Wahl ist. Wir wählen dabei einen experimentellen Vorher-Nachher-Vergleich (siehe Abbildung 6). Den Bewertungsmaßstab bildet dabei die Gesamtheit aller Eindrücke einer Marke, bevor ein Kommunikationsstimulus zum Einsatz kommt. So überprüft dieser Ansatz die Wirksamkeit von Werbung, ganz gleich, ob es sich um Konzepte, Testimonials, Verpackungen, Regalaufbauten, TV-Werbung und ähnliches handelt. Ausgangspunkt jeder stilistischen Veränderung eines konkreten Marketing-Mix-Elements ist stets die derzeitige Wahrnehmung einer Marke beim Verbraucher, die eigentliche „Wahrnehmungsbenchmark“, die nichts mit den 08/15-Standard-Benchmarks der Standardmarktforschung zu tun hat.

Auch wenn unser Ansatz ebenso wie herkömmliche Wirkungstests Benchmarks zu Recall, Brand Fit, Attraktivität usw. enthält, sind solche Werte zunächst von sekundärem Nutzen, da sie nicht weiterhelfen, wie der Werbestimulus zu optimieren ist, um später nachhaltige Erfolge im Markt zu haben. Für eine Erfolg versprechende Wirkungsmessung sind im Prinzip drei Aspekte zentral (siehe Abbildung 7) die idealerweise allesamt erfüllt sein müssten:

- (Kurzfristige) Positive Image-Veränderung einer Marke in ihrer Gesamtheit als Grundlage für eine deutlich verbesserte Kaufpräferenz (Schematheorie)
- Eine insgesamt (gegenüber vorher) deutlich verbesserte Positionierung der Marke im individuellen Relevant Set: Die Stimuluswirkung muss zu einer Verdrängung anderer Marken im Relevant Set und zu einer deutlich höheren Erstkaufpräferenz beitragen!
- Beste verfügbare Alternative in einem Teilmarktsegment: Es gelingt gleichermaßen die derzeitigen Heavy User weiterhin an die Marke zu binden, als auch neue Zielgruppen hinzu zu gewinnen.

Insbesondere die Interpretation des Marken-Monopol-Gedankens hat hierbei den nachhaltigsten Effekt für die weitere Markenführung. Idealerweise spricht der Stimulus gleichzeitig zentrale Hebel im Markt an, die sowohl für das bestehende Käuferklientel als auch für ein zusätzliches Potenzial relevant ist. Über das Werbemittel werden beide Verbrauchergruppen zu einer neuen, gemeinsamen Zielgruppe auf Aggregatenebene oder gar zu einer neuen (nur noch zu implementierenden) Subkategorie! Aufgrund der aufgezeigten Vorgehensweise der Wirkungsanalyse lässt der hier vorgestellte Testansatz gegenüber konventionellen Werbepretests vor allem drei zusätzliche Analysen zu:

1. Er ermöglicht es, die Werbewirkung in der engeren (neuen) Zielgruppe einer Marke genauer zu identifizieren (Wer genau sind die potenziellen neuen Käufer?)
2. Er überprüft, ob bzw. wie die Kommunikation neue, kaufrelevante Informationen oder Emotionen hinzuaddiert, so dass diese Marke bei einer ausreichend großen Stichprobe der bisherigen Hauptmarke gegenüber vorgezogen wird (Welche Image-Elemente bzw. welche Werbemittel-

Die zentralen Erfolgsdimensionen für wirksame Werbung



Kriterien verändern in welcher Weise das Wahrnehmungsbild einer Marke?) und **3.** er macht es möglich, die Kommunikation nicht auf die Meinung der Konsumenten hin zu optimieren, sondern auf ihre größtmögliche Wirkung, auf Markenbindung und Käuferreichweite (Was ist werbetechnisch zu tun, um das neue Potenzial optimal an die Marke zu binden? Was sind die zentralen Hebel?). Der Begriff der Zielgruppe ist dabei ein dehnbare Begriff. In der Denkweise von Konzept & Analyse genügt es nicht, nur irgendwelche Stilwelten oder Benefit-Konzepte als Grundlage für Verhalten zu betrachten. Für die Zielgruppenbestimmung entscheidend ist eine Verknüpfung von emotionalen und faktischen (produktspezifischen) Sachverhalten. Hier werden die Zielgruppen einer Marke häufig innerhalb des Tests bestimmt. Vor und nach Werbekonfrontation werden – wie bei Testmarktsimulationen – Markenpräferenzen gemessen. Wird eine Clusteranalyse über diese Markenpräferenzen gelegt, so ergeben sich bei bestehenden Marken normalerweise drei Gruppen:

- bestehende Kunden/Käufer
- potenzielle neue Käufer
- Nichtkäufer, die auch kein Interesse zeigen

Die letzte Gruppe wird weitgehend außer Acht gelassen. Bei bestehenden Kunden/Käufern wird geprüft, ob nicht negative Effekte durch die neue Kommunikation auftreten oder ob es gelingt, die Markenbindung zu erhöhen. Und bei dem neuen Käuferpotential wird analysiert, was den –

unter idealen Bedingungen erfolgenden – Markenwechsel verursacht hat und wie dieser weiter gesteigert werden kann. Richtig interpretieren kann man die Kommunikation einer Marke nur, wenn man betrachtet, inwieweit sich die Wahrnehmung einer Marke verändert. Die Wahrnehmung einer Marke ändert sich jedoch nicht einfach deshalb, weil man Informationen vermittelt. Sie ändert sich nur, wenn ein zentraler Punkt angesprochen wird, der zu einer neuen Auseinandersetzung mit der Marke führt. Dies kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass man eine Marke in einen neuen Kontext stellt. Dies kann mitunter auch erreicht werden, wenn eine Marke aufmerksamkeitsstark beworben wird. Dabei ist es aber nicht notwendig, stets neue Botschaften zu vermitteln, es kann notwendig sein, immer wieder die gleiche Botschaft zu vermitteln, nur in einem neuen Gewand. Eine vollständige Veränderung der Markentypik bzw. Markenkommunikation kann zu schwerwiegenden Irritationen bei Heavy Usern führen. So ist bei bestehenden Verwendern einer Marke bereits eine kleine negative Veränderung ein Warnzeichen. Darauf ist stets ein besonderes Gewicht zu legen: Denn verlorene Käufer sind nur schwer zurück zu gewinnen. Und neue Käufer sind meist nicht so wertvoll wie bestehende.

Aufgabe eines Werbefilms ist eben nicht, dem Konsumenten nur Unterhaltung zu bieten, sondern Kaufanreize auszulösen. Richtet man sich bei einer Optimierung

eines Films etwa auf Basis eines zuvor entwickelten Animatics allein an der Kritik der Konsumenten aus, so wird man mit hoher Wahrscheinlichkeit einen glatteren, netteren Film erhalten, aber nicht unbedingt einen wirksameren. Eben weil unser Vorgehen einen experimentellen Ansatz beinhaltet und sowohl die Wahrnehmung der Marke als auch das Kaufverhalten vor und nach Werbemittelleinsatz misst, ist es möglich zu analysieren, was getan werden müsste, um Käuferreichweite und/oder Markenbindung/Wiederkaufquote zu erhöhen. Denn man weiß ja, bei welchen Personen eine Verhaltensänderung stattfindet und wie anders diese die beworbene Marke wahrnehmen.

Gibt es Chancen, die Werbeflopaten mittels Marktforschung zu senken?

Wir meinen: Ja, die gibt es! Es ist aber zwingend notwendig, Instrumentarien der Marktforschung in erster Linie markentechnisch zu nutzen. Sich allein auf Intuitionen zu verlassen, birgt ebenso ein hohes Floprisiko, wie eine Ausrichtung der Kommunikation ausschließlich an Werbemittelkriterien. Ein aufmerksamkeitsstarkes Bild oder ein beliebter Promi können einer Marke zu mehr Schubkraft verhelfen. Können..., sie müssen das aber nicht zwingend!
„Sex sells“ gilt nur, wenn der Marke neben Aufmerksamkeitsstärke auch etwas Positives hinzuaddiert wird (zum Beispiel Saturn), wenn die Marke dadurch eventuell neu interpretiert wird (zum Beispiel Astra), wenn die gezeigte Erotik unmittelbar kaufauslösend auf die Zielgruppe wirkt (zum Beispiel Davidoff Cool Water). Das Gesamtbild einer Marke und ihre (potenziellen) Käufer sollten stets im Fokus der Betrachtung stehen. Und das ist weit mehr als die vergleichende Analyse von Likeability-Werten und Benchmarks. Jede Form der Wirkungsanalyse hat selbstverständlich ihre Existenzberechtigung. Die Methodenvielfalt ist ebenso groß wie die Hörigkeit auf ominöse Benchmarks. Dabei darf aber niemals übersehen werden, dass die Wirkungsanalyse (= Marktforschung) die Grundlage für nachhaltige Entscheidungen (= Marketing) darstellt. Die Verantwortlichen der Markenführung können aber selbst ent-

Due to the unsatisfying economic situation in Germany, the high flop rate, and advertising over saturation, many advertisers are forced to use even louder and shrill types of ads: "Otherwise we have no chance to get through". Being perceived is necessary for successful communication, it is however not sufficient in terms of creating preference for a product or a brand. The authors demonstrate, that this way of advertising execution can only influence purchase behaviour if it focuses precisely on consumers needs. Furthermore it should counteract and modify ground-in prejudices (due to established schemata). Therefore advertising pre-tests have to analyse whether an ad is able to influence the perception of a brand in a positive way. Additionally the ideal test should uncover how this image shift is achieved.

scheiden, was sie an Marktforschung einkaufen, um in Zukunft mit ihrer Marke erfolgreicher zu sein: Benchmark-hörige „Erbsenzähler“ oder Markentechniker! Die Resultate fallen entsprechend unterschiedlich aus...

Anmerkung:
MarkenMonopol ist ein eingetragenes Schutzzeichen.

Ambler, T.: Myths about the mind: time to end some popular beliefs about how advertising works. In: International Journal of Advertising 17, 1998, S.4 ff.
Ambler, T.; Burne, T.: The impact of affect of memory of advertising. In: Journal of Advertising Research 39, 1999, S. 25-34.
Blümelhuber, C.: Vortrag Aufmerksamkeit schaffen. Wirksame capital market relations, http://www.marketing.bwl.uni-muenchen.de/Layer2/Pages/Bookstore/Vortraege/dprg_Vortrag_050402.pdf. Stand 2002
Haimerl, E.; Lebok, U.: Wenn Marken in die Sackgasse geraten. In: planung & analyse 3/2004, S. 78-87.
Haimerl, E.; Mayer de Groot, R.: Benchmarking in der Marktforschung. Von den Falschen das Falsche lernen, um das Falsche zu tun!. In: planung & analyse 5/2000, S. 16 ff.
Havermans, J.: Siemens seeks „Ryan Air of research“. In: Research World 1/2005, S. 16-18.
Homburg, C.; Krohmer, H.: Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung. Wiesbaden 2003.
Hundhausen, K.; Lebok, U.: Bugs Bunny macht schlappe Marken munter. Erscheint in: Marketing-Journal 4/2005.
Jung, H.; von Matt, J.-H.: Momentum. Die Kraft, die Werbung heute braucht. Berlin 2000.

Koschnick, W.: Erlaubt ist, was trotzdem gefällt. Nicht alle Werbung, die Gefallen findet, verführt auch zum Konsum. In: Werbewoche 24/2001, S. 10-13.
Lodish, L. M. et al.: How T.V. advertising works: a meta-analysis of 389 real world split cable TV advertising experiments. In: Journal of Marketing Research 32/1995, S. 125-149.
Mayer de Groot, R.; Haimerl, E.; Zerzer, M.: Vom Werbe-Flop zum Marktführer – dank Werbewirkungs-Forschung. In: planung & analyse 1/2004, S. 25 ff.
Mayer de Groot, R.; Pallek, T.; Haimerl, E.: Lug und Trug beim Recall. In: planung & analyse 3/2001, S. 45 ff.
Lübbe, R.; Mayer de Groot, R.; Hoffmann, S.: Werbung mit voller Absatz-Wirkung. In: planung & analyse 5/2004, S. 69-74.
Stein, P.H.: Warum der Kloreiniger ein Genussmittel ist. Nürnberg 1994.
Stein, P.H.: MarkenMonopole. Wie man seinen Markt dominiert. Nürnberg 2000.
von Kirschhofer, A.: Promis im Blick der Werbeforschung. In: Rösger, P. (Hrsg.): Prominente in der Werbung. Da weiß man, was man hat. Mainz 2001, S. 26 ff.
Zängle, P.; Görtler, E.: Vom Benchmarking zum Benchlearning. In: planung & analyse 5/2000, S. 38-42.