

Uwe Munzinger | Karl Georg Musiol

# Markenkommunikation

Wie Marken Zielgruppen erreichen  
und Begehren auslösen



# 1 Warum erfolgreiche Markenkommunikation immer schwieriger wird

*»Werbung ist ein Glücksspiel. Selbst wenn Sie ein großer Werbetreibender sind und von einer führenden Werbeagentur betreut werden, haben Sie eine fünfzigprozentige Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Werbung nicht für Sie arbeitet und manchmal sogar Ihre Marke beschädigt.«*  
(E. Marder)

Diese Aussage von 1997 dürfte bis heute kaum an Gültigkeit eingebüßt haben. Die Chance, dass Ihre Werbung für Sie arbeitet, ist gegenwärtig eher noch geringer. So wertvoll und wichtig Kommunikation für Marken auch ist, es wird praktisch täglich schwieriger und teurer, Markenkommunikation effektiv und effizient zu platzieren.

So kostete die einmalige Schaltung eines 30-Sekunden-Commercials in der ARD während der Fußball-Europameisterschaft 2008 bis zu 120.750 Euro. Das ist zwar relativ wenig im Vergleich zu den 2,7 Millionen Dollar, die ein Werbetreibender im Durchschnitt für die Platzierung eines einzigen 30-Sekunden-Spots während der Übertragung des American Football Super Bowl in den USA bezahlen musste, aber für viele Unternehmen eben doch eine signifikante Investition.

Die Notwendigkeit zur kommunikativen Unterstützung von Marken und die Schwierigkeit, dies effizient und effektiv zu tun, wachsen gleichermaßen. Hyperwettbewerb und Reizdarwinismus haben längst dazu geführt, dass die Mehrzahl der Markenbotschaften wirkungslos verpufft. Steigende Investitionen aller Marktteilnehmer und die damit verbundene inflationär anwachsende Zahl von Botschaften bei gleichzeitig zunehmend botschaftsresistenten Verbrauchern stellen immer höhere Anforderungen an die Kreativität und die Effektivität von Markenkommunikation.

Man kann natürlich einfach den Mitteleinsatz erhöhen, um die Chancen im wettbewerbsintensiven Umfeld zu steigern. So stiegen in Deutschland die Investitionen in Werbung von 11 Milliarden Euro in 1988 auf 30 Milliarden Euro in 2007! Darin sind die Kosten für die von der Post AG

jährlich zugestellten 10,5 Milliarden Direktmarketingsendungen noch gar nicht enthalten.

Allein die Telekom hat laut Vorstandschef René Obermann im Jahr 2006 zwischen 700 und 800 Millionen Euro für Werbung und Sponsoring ausgegeben (*Horizont* 20/2007) – und im selben Zeitraum rund 2 Millionen Kunden verloren. Die Antwort kann also nicht nur in erhöhten Spendings liegen. Vielmehr muss Kommunikation im Kontext eines wirklich relevanten Angebotes sinnvoll eingesetzt werden, um die Wirkungserosion aufzuhalten.

Dass nicht mehr vorrangig die Werbe-Spendings für den Kommunikations-erfolg verantwortlich sind, sondern vor allem die Qualität der Inhalte und die kreative Idee, liegt auch und vor allem an der medialen Digitalisierung und dem sich damit verändernden Kommunikationsmodell. Dazu später mehr.

## 1.1 Kommunikative Katastrophe 3.0

Die Probleme sind hinlänglich bekannt: Die Zahl der angebotenen Produkte und Marken explodiert ebenso wie die Menge der allgemein verfügbaren Information, der Kommunikationskanäle und der Markenbotschaften.

Deutsche Haushalte verfügen heute im Schnitt über 15.000 Gegenstände. Wir leben längst in einer Überflussgesellschaft, wo es selten einen Grund gibt, etwas dringend zu kaufen, abgesehen von den Dingen des täglichen Bedarfs. Seit Jahren explodiert die Zahl der angebotenen Produkte, Dienstleistungen und Marken. In Deutschland werden etwa 1.200 Automodelle angeboten, und bei den meisten davon kann man zwischen Zigtausenden von Ausstattungsvarianten wählen.

Allein die vier führenden Netzanbieter für mobiles Telefonieren in Deutschland bieten mehr als 2.700 unterschiedliche Tarife an. Laut BBDO kommen pro Woche in Deutschland 910 neue Produkte auf den Markt. Im Jahr 2002 fanden 27.000 neue Artikel den Weg in den Lebensmitteleinzelhandel.

Diese Angebotsvielfalt wirkt auf viele Verbraucher verwirrend und ist selbst für Experten kaum mehr zu durchschauen. So verwundert es nicht, dass sich nur die Hälfte dieser Neuheiten länger als ein Jahr behaupten konnte. Insgesamt liegt die Floprate von Neueinführungen irgendwo zwischen 70 und über 90 Prozent.

Treiber der Angebotsvielfalt sind die immer feineren Marktsegmentierungen als Reaktion auf die zunehmend heterogenen Bedürfnisse von Konsumenten, die wachsende Internationalisierung und der daraus resul-

tierende Markteintritt neuer Wettbewerber sowie die dramatische Verkürzung von Produktlebenszyklen (so machen Konsumgüterunternehmen wie Colgate mehr als 50 Prozent Umsatz mit Produkten, die nicht älter als zwei Jahre sind).

## Information, Inflation, Irritation

Spätestens seit den neunziger Jahren leben wir im sogenannten Informationszeitalter: immer mehr Menschen produzieren immer schneller immer mehr Information als Rohstoff und Ware. Laut D&B hat die Informationsflut in den Jahren 2000 bis 2002 weltweit stärker zugenommen als in den gesamten 40.000 Jahren der Menschheitsgeschichte zuvor. Allein von 2003 bis 2005 hat sich die Information nochmals vervierfacht. Und die Tendenz: exponentiell steigend! Eine einzige Wochenausgabe der *New York Times* enthält mehr Informationen, als ein Mensch im 17. Jahrhundert in seinem ganzen Leben ausgesetzt war.

Da sich die Informationsaufnahme- und -verarbeitungskapazitäten des Menschen in den letzten Jahren nicht annähernd schnell entwickelt haben, entstand eine große Lücke zwischen angebotener und verarbeiteter Information. Für Deutschland hat das Institut für Konsum- und Verhaltensforschung bereits 1987 eine Informationsüberlastung (Anteil der tatsächlich genutzten an den angebotenen Informationen) von über 98 Prozent in den klassischen Medien (TV, Rundfunk, Zeitschriften, Zeitungen) errechnet, das heißt: nicht einmal 2 Prozent der zur Verfügung gestellten Informationen wurden auch tatsächlich genutzt! Dieser Anteil dürfte sich seither eher noch verringert haben.

Parallel zum Anwachsen der allgemeinen Information hat sich das Angebot an Medien und Botschaften entwickelt. Bis in die Mitte der achtziger Jahre war die bundesdeutsche Medienlandschaft durch das bis dahin ausschließlich öffentlich-rechtliche System mehr oder weniger statisch. So konnte der deutsche Haushalt praktisch nur drei Sender empfangen. Durch die Einführung des privaten Rundfunks entwickelte sich das elektronische Medienangebot schnell.

Heute kann der deutsche Konsument bei entsprechenden technischen Voraussetzungen aus mehr als 800 Fernsehkanälen, 300 Radiostationen und über 2.700 Publikumszeitschriften auswählen. Über das Internet ist die Zahl der nutzbaren Sender und Programme sogar noch um ein Vielfaches größer; hierüber lassen sich problemlos Tausende von Radiosendern aus aller Welt empfangen.

Vergleichbar mit der Zahl der Medien hat sich die Anzahl der Botschaften entwickelt. Allein die Zahl der Werbespots hat sich laut S&P von etwas

mehr als 400.000 im Jahr 1991 auf mehr als 2.500.000 in 2003 vervielfacht. Im Jahr 2006 wurden mehr als 64.000 unterschiedliche Marken klassisch kommunikativ unterstützt. Schätzungen zufolge kommt ein Verbraucher in Westeuropa am Tag mit etwa 5.000 Markenbotschaften in Kontakt – ein Vielfaches von dem, was er verarbeiten kann (und will).

Einer Berechnung von Stephen Byrne von Jupiter Media Metrix zufolge wird der Verbraucher in wenigen Jahren in jeder wachen Sekunde mit 1,3 Markenbotschaften konfrontiert werden (Newman 2006). So ist es nicht erstaunlich, dass die Werbeforschung seit Jahren einen Rückgang in der Werbeeffizienz verzeichnet. Wurden 1985 noch durchschnittlich 18 Prozent aller Werbespots erinnert, waren es 2002 nur noch 8 Prozent. Und das, obwohl (oder weil) die Werbebudgets drastisch gestiegen sind.

Bei der Diskussion um das zweifelsohne inflationäre Anwachsen der Markenbotschaften sollten wir daran denken, dass dieses Phänomen in erster Linie ein Problem für die Anbieter dieser Botschaften darstellt, weniger für die potenziellen Empfänger. Insofern ist der Begriff »Informationsüberlastung« etwas unglücklich gewählt, da er impliziert, dass die Adressaten womöglich unter der Informationsflut leiden, was aber keineswegs der Fall ist.

Konsumenten verspüren in der Regel wenig Probleme mit dem wachsenden Informationsangebot, im Gegenteil. Sie haben längst einfache Mechanismen entwickelt, damit umzugehen: alles, was keinen unmittelbaren Nutzen hat, wird ausgeblendet oder schlichtweg ignoriert.

Viele Werbetreibende haben Angst vor neuen Technologien, die es erlauben, Werbung auszufiltern und auszublenden. Die Probleme und deren Lösungen liegen aber in Wirklichkeit weniger im technischen Bereich. Das eigentliche Thema sind die Ein- und Ausblendmechanismen auf Seiten der Konsumenten und wie mit diesen sinn- und wirkungsvoll umgegangen werden kann.

## 1.2 Wahrnehmung und Involvement

*»Die Menschen lesen keine Werbung. Sie lesen, was sie interessiert.  
Und manchmal ist es eine Anzeige.«  
(Howard Gossage)*

Die Wahrnehmung der Menschen erweist sich zunehmend als zentraler Faktor für Kommunikationswirkung. Die schiere Menge an Markenbotschaften macht es unmöglich, dass wir alle bewusst wahrnehmen oder gar über ihren Sinn nachdenken. Es hat sich mittlerweile (hoffentlich) bis in die letzte Agentur herumgesprochen, dass »wirkliche« Menschen außer-

halb von Agenturen Markenbotschaften in den allermeisten Fällen mit geringem Interesse und geringem Involvement aufnehmen (außer etwa vor/nach Kaufentscheidungen für höherwertige Güter, meist zur Reduzierung von Nachkaufdissonanzen). Es ist ein ziemlich aussichtsloses Bemühen, das Involvement gegenüber einer Marke oder Botschaft durch Kommunikation an sich dramatisch erhöhen zu wollen.

Ebenso dürften die eher überschaubaren Wahrnehmungszeiträume wie etwa für Anzeigenwerbung (so beträgt die durchschnittliche Betrachtungsdauer für 1/1-Anzeigen gerade einmal 1,9 Sekunden) mittlerweile zum Allgemeinwissen gehören. Genaueres hierzu kann bei Kroeber-Riel/Esch (2004) oder Franzen (1994) nachgelesen werden. Auch dass der Verbraucher nur zwei bis vier Sekunden Zeit aufwendet, um vor einem Regal im Handel eine Kaufentscheidung zu treffen, ist Allgemeingut.

Dabei werden wir aber später sehen, dass auch diejenigen Markenbotschaften, die möglicherweise nur flüchtig und mehr oder weniger unbewusst aufgenommen wurden, durchaus eine wichtige Rolle für die Wahrnehmung der Marke spielen können und deswegen behutsam und »richtig« im Sinne der Marke konzipiert und gemanagt werden müssen.

### 1.3 Die Parity-Falle

*»Produkte werden in Fabriken gemacht, Marken in den Köpfen.«*  
(Walter Landor)

Die Markenwahrnehmung spielt vor allem im Kontext der relevanten Differenzierung von Marken eine entscheidende Rolle. Eigenständigkeit wird zu Recht als *Conditio sine qua non* erfolgreicher Markenführung angesehen.

Wahrgenommene Gleichheit der angebotenen Alternativen in einer Kategorie (Parity) ist im Umkehrschluss das Gegenteil von erfolgreicher Differenzierung mit zum Teil drastischen Auswirkungen auf ganze Märkte und das Nutzerverhalten:

- *Abnahme der Loyalität:* Höhere Levels in wahrgenommener Markengleichheit (Parity) führen zu niedrigeren Levels in der Loyalität – wenn die verfügbaren Alternativen als weitestgehend austauschbar angesehen werden, gibt es keinen Grund, einer bestimmten Marke treu zu sein.
- *Höhere Preissensitivität:* Höhere Levels in wahrgenommener Markengleichheit führen zu höherer Preissensitivität – es ist nicht sehr wahrscheinlich, dass Konsumenten für eine bestimmte Marke einen höheren

- Preis zahlen, wenn die Alternativen als mehr oder weniger gleich angesehen werden.
- *Geändertes Informationsverhalten*: Höhere Levels in wahrgenommener Markengleichheit führen zu einem geringeren Nutzwert von Information (inklusive Werbung) – nur wenn es wahrnehmbare Unterschiede zwischen den Angeboten in einem Markt gibt, ist der Verbraucher motiviert, diese herauszufinden.

Wahrgenommene Parity ist dysfunktional für Angebote, Produkte und Märkte und deshalb in jedem Fall zu vermeiden. Aber wie groß ist das Problem der wahrgenommenen Markengleichheit, und was sind die Ursachen für Parity?

### Produkt- und Marken-Parity

Wahrgenommene Gleichheit in einer Kategorie beginnt meistens beim Produkt. Die Qualitätsunterschiede zwischen Produkten in gesättigten Märkten werden immer geringer. Dies ist auch nicht weiter erstaunlich, da sich mit heutigen Technologien so ziemlich alle Produktfeatures in kürzester Zeit nachbauen lassen (und das nicht nur in China).

So kann es nicht verwundern, dass nach Studien von BBDO die wahrgenommene Markengleichheit in den meisten Kategorien zunimmt. 2004 erlebten durchschnittlich 62 Prozent der Konsumenten Produkte beziehungsweise Dienstleistungen als austauschbar (BBDO 2004). Oft gleichen sich Produkte schon optisch wie ein Ei dem anderen.

Abbildung 2 zeigt einen Blick auf ein typisches Zeitschriftenregal. Die Titel sind kaum auseinanderzuhalten.

So ist es nur folgerichtig, dass insbesondere Frauen- und Programmzeitschriften zu den Produkten mit der höchsten wahrgenommenen Austauschbarkeit gehören (Icon Added Value 2005 und 2007).

### Kommunikative Parity

*»Wer sich in der Werbung nicht abhebt, begeht Selbstmord.«*  
(Bill Bernbach)

Gerade weil es zunehmend schwieriger wird, Marken durch Produktvorteile dauerhaft zu differenzieren, kommt der Markenkommunikation eine besondere Bedeutung zu, um aus per se austauschbaren Produkten dauerhaft eigenständige Markenpersönlichkeiten zu kreieren. Markenkommunikation kann Bilder und Welten schaffen, die für Menschen und



Abbildung 2: Ein typisches Zeitschriftenregal

Marken relevant und für Wettbewerber dauerhaft nicht angreifbar sind – wie etwa Marlboro Country, der Axe-Effekt oder die maritime Beck's-Erlebniswelt.

Dass Markenkommunikation oft nicht ihrer Aufgabe gerecht wird, Marken zu differenzieren und aus zunehmend austauschbaren Produkten unverwechselbare Markenpersönlichkeiten zu kreieren, ist gegenwärtig in vielen Kategorien zu beobachten. Stattdessen werden Kategorieklischees oder kategorieübergreifende Klischeebilder präsentiert.

So sind unbekannte glückliche und fröhliche Menschen das Kategorieübergreifend meistgenutzte Bildmotiv. Blättern Sie einmal eine x-beliebige Zeitschrift durch, blättern Sie in Prospekten oder schauen Sie sich Websites von Herstellern an. Überall treffen Sie auf meist völlig austauschbare Gesichter. Diese glücklichen Menschen sollen meistens »emotionalisieren« (dazu später mehr) und signalisieren, wie zufrieden sie mit der Nutzung des Produktes oder Angebotes sind.

Wer so auftritt, sitzt in der Parity-Falle und nimmt sich jede Chance, etwas Relevantes zu kommunizieren. Bei Betrachtungszeiten von meist unter zwei Sekunden pro Anzeige wird kaum mehr als das austauschbare Bild wahrgenommen. Dieses wirkt dann zusätzlich als »Gatekeeper«. Wer auftritt wie alle anderen, kann nichts Besonderes zu sagen haben, denkt

sich der Verbraucher. Hier kommt die alte Handelsweisheit ins Spiel: Wer macht, was alle machen, muss mit dem Preis runter!

Viele der austauschbaren Auftritte machen zwar formal alles richtig. Oder, wie es Vilim Vasata ausdrückte, der Gründer der deutschen BBDO-Ursprungsagentur Team: »Alle machen alles gleich richtig.« Sie kommunizieren prinzipiell richtige Inhalte (leider nur in der Copy, die kaum jemand liest) und Images, sind zeitgemäß umgesetzt und berücksichtigen die wichtigsten Kriterien ihrer jeweiligen Kategorie.

Und doch gehen sie an der zentralen Aufgabenstellung vorbei, die beworbene Marke zu differenzieren und ihre Identität zu stärken. Die Marken begehen, im Sinne von Bill Bernbach, kommunikativen Selbstmord. Das Werbegeld wird buchstäblich zum Sterbegeld!

Dass dieses Problem kein Phänomen der deutschen Kommunikationslandschaft ist, zeigen die folgenden Beispiele aus dem US-amerikanischen Markt für Deodorants:



Abbildung 3: Austauschbare Anzeigen für Deodorants in den USA

Auch in den USA ist dieses Beispiel alles andere als eine Ausnahme. Die Ergebnisse einer US-Studie zeigen, dass über 90 Prozent der Kategorieverwender nicht wussten, wodurch sich die im Markt führende Marke von den Wettbewerbern unterscheidet. Und in 40 von 46 untersuchten Kategorien hatten Verbraucher den Eindruck, dass die führenden Marken in den letzten Jahren ähnlicher geworden sind, nicht differenzierter (Copernicus, 2000).

Aber wie kann wahrgenommene Markengleichheit mit Kommunikation überwunden werden? Wie können Marken der Parity-Falle entkommen? Wie wirkt Markenkommunikation grundsätzlich? Und was sind die entscheidenden Faktoren für erfolgreiche Markenkommunikation? Diesen Fragen widmen wir uns in den nächsten Kapiteln.

#### Fazit

- Produkte und Angebote werden tendenziell immer schneller kopiert und daher ähnlicher.
- Die Flut von immer gleichartigeren Produkten wächst.
- Markenkommunikation ist angesichts immer gleichartigerer Produkte gleichzeitig notwendiger und schwieriger als je zuvor.
- Es geht nicht nur darum, mehr Geld in Markenkommunikation zu stecken, sondern dies intelligenter, effektiver und effizienter zu tun.
- Die Überwindung der wahrgenommenen Markengleichheit ist die größte Herausforderung in der Markenkommunikation des 21. Jahrhunderts.