DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business manager

Februar 2013 Deutschland € 14,50
Erweiterte deutsche Ausgabe
der Harvard Business Review
www.harvardbusinessmanager.de

WERBUNG Was schwache Marken stärker macht

FALLSTUDIE Wenn zwei Gründer in Streit geraten

KREATIVITÄT Wie Manager Blockaden überwinden

Österreich: € 15,90; Schweiz: sfr 24,50; Italien: € 17,50; Luxemburg: € 16,20

RETTEN SIE IHR GESCHÄFTS-MODELL

Vorsicht, Disruption!
Die besten Strategien
für stürmische Zeiten

WENIGER IST MEHR

Die Versuchung ist groß, jedes Produktfeature auf der Verpackung und in der Werbung anzupreisen. Eine Studie zeigt, wie unterschiedlich starke und schwache Marken von der Kommunikation neuer Eigenschaften profitieren.

VON FRANZ-RUDOLF ESCH UND RAINER ELSTE

ILLUSTRATION: KRISTINA HELDMANN FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER

In den späten 90er Jahren hat der Kosmetikhersteller Schwarzkopf unter der Marke Schauma ein Shampoo mit dem Inhaltsstoff Q 10 auf den Markt gebracht. Bei Gesichtscreme war dieser Wirkstoff ein Renner, weil er gut gegen Falten helfen sollte. Tatsächlich soll Q 10 auch dem Haar guttun, indem es den Aufbau von Kreatin fördert – aber wissen das die Kunden, und führt das zu mehr Absatz?

Relevanz ist äußerst subjektiv. Wissenschaftler in den Vereinigten Staaten haben festgestellt, dass eine Gesichtscreme mit Kaviar von den Kunden besser bewertet wurde als eine ohne. Zwar mag es keine messbar bessere Pflegeleistung geben – aber die Exklusivität des teuren Kaviars war den Kunden offenbar wichtig.

Mit welchen Eigenschaften sollten Marken werben? Mit möglichst vielen? Oder nur mit den wichtigsten? Sind diese Eigenschaften für starke Marken genauso wichtig wie für schwache?

Um Antworten auf diese Fragen zu bekommen, haben wir in drei Studien mit insgesamt rund 700 Teilnehmern analysiert, wie einzigartige Produkteigenschaften das Urteil der Kunden beeinflussen. Wir sind dabei in drei Schritten vorgegangen. Als Erstes haben wir untersucht, wie potenzielle Käufer auf Marken reagieren, die mit Eigenschaften werben, die von konkur-

rierenden Marken nicht eigens hervorgehoben werden. Das kann eine Digitalkameramarke sein, bei der ausdrücklich auf die gute Bildqualität hingewiesen wird, während eine andere Marke darauf verzichtet. Im zweiten Schritt wollten wir wissen, wie einzigartige Eigenschaften eines Produkts die Wahrnehmung der Marke verändern, je nachdem, ob die Eigenschaft für die Kunden relevant ist oder nicht. Im dritten Schritt haben wir untersucht, ob sich die Wirkung einzigartiger Eigenschaften verstärkt, wenn vorher ein Bild dieser Eigenschaft gezeigt wurde.

Wir haben diese Studien zum einen für Produkte durchgeführt, bei denen sich die Kunden für die Entscheidung mehr Zeit nehmen (zum Beispiel Digitalkameras), und zum anderen für Erzeugnisse, die zu Mitnahmeartikeln des Alltags zählen (wie Joghurt).

DIE MARKE RICHTIG PFLEGEN

Aus den Untersuchungsergebnissen haben wir Handlungsempfehlungen abgeleitet, die sowohl für schwache als auch für starke Marken gelten. Manager sollten bei der Markenkommunikation folgende Aspekte berücksichtigen.

SCHWACHE MARKEN

Hier gibt es viel Spielraum, da die Konsumenten noch keine klaren Vorstellungen von der Marke entwickelt haben. Wichtig ist, sich auf eine einzigartige Eigenschaft zu konzentrieren. Dass kann zum Beispiel eine relative Besonderheit sein, wie der Testsieg in einer bestimmten Kategorie, oder eine spezielle Eigenschaft, wie zum Beispiel ein neuer Inhaltsstoff. Die Kunden schätzen eine neue oder im Vergleich zu den etablierten Platzhirschen eher schwache Marke umso mehr, je relevanter ihnen der Nutzen der hervorgehobenen Eigenschaft erscheint. So ging es bei der Zahnbürstenmarke Dr. Best zur Produkteinführung in den Werbespots immer nur darum, dass die „klügere" Zahnbürste nachgibt – und damit die Zähne schont. Eine einzelne Eigenschaft wird so zum Kern der Markenbotschaft.

Einzigartige Produktmerkmale haben viel Potenzial. Sie können sogar in einem scheinbar gesättigten Markt für Bewegung sorgen. Red Bull warb ausschließlich mit der aufmunternden Wirkung des Inhaltsstoff Taurin. Alle anderen Produktfeatures wie Geschmack oder Frische spielten bei der Marktdurchdringung keine Rolle, da sie von anderen Marken belegt waren. Auf diese Weise gelang es auch der neuen Schuhmarke Geox, sich auf dem Markt zu etablieren; in der Kommunikation mit dem Kunden wurde ausschließlich auf die dampfdurchlässige Sohle hingewiesen.

Entscheidend bei der Kommunikation ist, dass die Eigenschaft von den etablierten starken Konkurrenzmarken nicht hervorgehoben wird, die Einzigartigkeit also noch stärker zur Geltung kommt. Dann wertet die gezielte Auswahl der Produkteigenschaft eine junge oder noch schwache Marke gegenüber einer starken Marke auf. Bei der Zahnpasta Blend-A-Med zum Beispiel galt lange Jahre der Biss in einen Apfel als Beleg, dass das Zahnfleisch gekräftigt wird. Stufen die Kunden eine solche Eigenschaft als relevant ein, kann es sogar sein, dass sie die neue Marke einer starken vorziehen. Das trifft vor allem bei Artikeln des täglichen Bedarfs zu. Wichtig ist dies zum Beispiel für Handelsmarken.

STARKE MARKEN

Bei etablierten Produkten gibt es nicht so viele Möglichkeiten. Neue Produkteigenschaften bringen der Marke zunächst nichts. Das Image ist gefestigt und gibt den Handlungsrahmen vor. Die wichtigste Erkenntnis aus unserer Untersuchung ist: Die Einstellung der Kunden zu einer starken Marke leidet nicht, wenn Attribute bewusst nicht erwähnt werden. Denn die Kunden setzen ohnehin voraus, dass sie existieren.

Bei der Auswahl der für die Markenkommunikation wichtigen Eigenschaften sollten Manager nicht auf die Konkurrenz schauen, sondern sich darauf konzentrieren, wie sich die Innovation mit den vorhandenen Markenvorstellungen verknüpfen lässt. Der Autohersteller BMW hat das mit dem Slogan „Efficient Dynamics" beispielhaft gelöst. Die Eigenschaft „niedrigerer Benzinverbrauch" hat BMW auf diese Weise mit seinen traditionellen Werten Sportlichkeit, Dynamik und Freude am Fahren verknüpft.

DER KUNDENNUTZEN

Der Nutzen wird nicht von Produktentwicklern bestimmt, sondern vom Kunden. Es kann entweder ein Sachthema sein oder ein emotionaler Aspekt. Der Pudding Paula von Dr. Oetker enthält Vanille- und Schokoladenpudding, der so gemischt ist, dass die Analogie zu Kuhflecken naheliegt. Für Kinder ist diese Parallele ein großer Spaß, der in der Kommunikation durch die Kuh Paula aufgegriffen wird. Ähnlich ist es bei dem Bier Corona. Die Tatsache, dass es mit Zitrone getrunken wird, hilft der relevanten Zielgruppe, sich von anderen Biertrinkern abzugrenzen. Es drückt Kennerschaft und Coolness aus. Die Relevanz entsteht im Kopf des Kunden. Das Unternehmen kann diese Wirkung gegenüber dem Kunden mithilfe der Markenkommunikation unterstützen.

Nun neigen Entwickler dazu, Produkte mit neuen Inhaltsstoffen und tollen Funktionen oder Eigenschaften auszustatten. Doch Gimmicks helfen nicht, wenn sie nicht zum Imagekonzept passen. Wenn zum Beispiel Opel einen ausziehbaren Fahrradgepäckträger anpreist, ohne dass dies zur Markenbotschaft passt, bringt das die Marke nicht voran. Reine Gimmicks werden vom Konsumenten einfach ignoriert. Die Marketinginvestition verpufft in einem solchen Fall ohne Mehrwert für das Unternehmen.

VISUELLE VERSTÄRKUNG

Wir haben in unseren Studien auch getestet, wie sehr Marken davon profitieren, wenn die Konsumenten das be-

worbene Alleinstellungsmerkmal vorher auf einem Bild oder in einem Film gesehen haben. Bevor die Probanden also die Produktalternativen gezeigt bekamen, haben wir ihnen scharfe beziehungsweise unscharfe Fotos gezeigt (für den Aspekt Bildschärfe bei Kameras) oder eine einzelne Erdbeere und eine große Schale mit Erdbeeren (für den Aspekt Fruchtgehalt eines Joghurts).

In allen Fällen zeigte sich, dass die Teilnehmer jene Marken, die die entsprechende Eigenschaft hervorhoben, besser bewerteten. Überrascht hat uns, dass hier auch starke Marken profitierten, bei denen die Werbung mit einzigartigen Eigenschaften ansonsten nicht viel bringt.

FAZIT

Verpackungen oder andere Kommunikationsmittel, die mit einer Flut beliebiger neuer Features und vermeintlich lohnender Inhaltsstoffe werben, liefern Konsumenten keinen zusätzlichen Grund, ein Produkt zu kaufen. In der Regel gilt: Weniger ist mehr. Verpackungen und Werbebotschaften gezielt zu entrümpeln bringt in den meisten Fällen den größten Mehrwert für die Marke.

FRANZ-RUDOLF ESCH
ist Inhaber des Lehrstuhls für Markenmanagement und Automotive Marketing an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel. Er ist außerdem Gründer und wissenschaftlicher Beirat der Unternehmensberatung Esch. The Brand Consultants.

RAINER ELSTE
ist Berater bei Esch. The Brand Consultants.

SERVICE

LITERATUR
FRANZ-RUDOLF ESCH: Strategie und Technik der Markenführung, 7. Auflage 2011, Vahlen.

HBM ONLINE
MARCO BERTINI ET AL.: Die dickste „Dicke Bertha", in: Harvard Business Manager, Januar 2012, Seite 14, Nachdrucknummer 201201014.

KONTAKT
f.-r.esch@esch-brand.com
R.Elste@esch-brand.com

NACHDRUCK
Nummer 201302006, siehe Seite 102 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2013 Harvard Business Manager

ECHTE FRANKFURTER. UND DABEI WELTBÜRGER.

Frankfurter Finanzplatzuhren, Modell 6000

FRANKFURTER FINANZPLATZUHREN Kompromisslose Funktionalität. Ein traditionelles Qualitätsbewusstsein. Und innovative Technologien. Das sind die Merkmale, die Sinn Spezialuhren aus Frankfurt am Main auszeichnen. Bestes Beispiel: die Frankfurter Finanzplatzserie mit handwerklichen Glanzstücken wie dem Modell 6000. Die Anzeige unterschiedlicher Zeitzonen beweist Sinn für das Weltgeschehen. Ein entspiegeltes Saphirkristallglas erlaubt den Blick auf das veredelte Uhrwerk mit handgeführter Rotorgravur. Und die Ausstattung wird jedem Globetrotter gerecht: wasserdicht mit doppelt abgedichteten Kronen und Drückern, druckfest bis 10 bar und stoßfest. Würdige Vertreter einer Wirtschaftsmetropole, die im Takt der Weltmärkte tickt. **Preis: ab 2.990 EUR**

WWW.SINN.DE · WERKSVERKAUF: MONTAG BIS FREITAG 8-18 UHR UND JEDEN 1. SAMSTAG IM MONAT 9-16 UHR
VERTRIEB@SINN.DE · TEL. +49 (0) 69 978414-200 · FAX-201 · IM FÜLDCHEN 5-7 · 60489 FRANKFURT/MAIN

HINKEL360

Sinn
SPEZIALUHREN ZU FRANKFURT AM MAIN