

PROFESSOREN-PROFILE

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, 54, ist Inhaber des Lehrstuhls für Markenmanagement und Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Er studierte in Saarbrücken und war Assistent von Prof. Werner Kroeber-Riel. Seine Lehrtätigkeit führte ihn in die Schweiz und nach Österreich. Seine bevorzugten Arbeitsgebiete: Markenmanagement, Kommunikation sowie Konsumentenverhalten.



Seine wichtigsten Buchveröffentlichungen: „Strategie und Technik der Markenführung“, „Strategie und Technik der Werbung“ (zus. mit W. Kroeber-Riel), „Marketing – eine managementorientierte Perspektive“ (zus. mit A. Herrmann und H. Sattler). Er war Vizepräsident des Deutschen Marketingverbandes und ist Saarland-Botschafter sowie Beirat in mehreren Unternehmen.

Franz-Rudolf Esch

Als Marketing-Experte sehen Sie Werbung mit anderen Augen als der Normalbürger. Welche hat Ihnen zuletzt besonders gut gefallen? Es gibt mehr schlechte als gute Werbung. Gut gefallen hat mir die Werbung von Zalando: Sie ist klar und auf den Punkt und zeigt, wofür die Marke steht und warum sie der Kunde wählen soll. „Schrei vor Glück“ und das dahinterstehende Bedürfnis, sich mit etwas Schönem zu belohnen, ist bei dieser Zielgruppe zudem hochrelevant.

Fanden Sie schon mal eine Werbekampagne schlecht, die dann doch erfolgreich wurde? Ich bin nicht das Orakel von Delphi. Zudem kenne ich nicht alle Kampagnen. Analysiert man Werbung professionell, lässt sich schnell die Spreu vom Weizen trennen. Man kann sehen, was funktionieren kann und warum. Bei 99 Prozent der Fälle lag ich bislang richtig. Herausragende Erfolge sind jedoch schwieriger zu prognostizieren.

Hollywood und auch Verlage leiden darunter, dass sie nie wissen, ob ein Film oder ein Roman erfolgreich wird.

Viele verheißungsvolle Streifen mit Starbesetzung sind schon gefloppt. Das gilt auch für Werbekampagnen. Hängt also alles vom Glück und von Zufällen ab? Die Steinzeit der Werbung ist vorbei. Die Bibliotheken sind voll mit verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen zur wirksamen Kommunikation. Allerdings kommt das nicht immer in der Praxis an. Ich bin kein Roman- oder Filmexperte. Ich glaube aber, dass es auch hier Erfolgsmuster gibt: Schöne und spannende Geschichten, die man weitergeben kann und die unter die Haut gehen, die emotionalisieren und mitreißen. Dahinter stecken verhaltenswissenschaftliche Grundmuster: Die Aktivierung als notwendige Bedingung, starke Emotionen, um die Menschen zu fesseln, aber auch typische Schemata und Archetypen, die man bedient. So wird der Held im Film wohl nie aussterben, aber immer zeitgemäß interpretiert werden müssen. Was früher der einsame Cowboy war, ist heute vielleicht der Internet-Spezialist, der die Welt rettet.

Werbung scheint auch Geschmacksache zu sein. Den einen gefällt sie, andere finden sie doof, wieder andere lässt sie kalt. Muss man als Marketing-Mann nicht über viel Frustrationstoleranz verfügen? Man braucht einen langen Atem und viel Überzeugungskraft, vor allem aber

gute Argumente. Hier gilt: Nichts ist so praktisch wie eine gute und empirisch fundierte Theorie. Leider glauben viele Manager, Kreativität sei das alleinige Maß für wirksame Werbung. Wenn dann auch noch ihre Frau zu einem Werbespot befragt wird und man über die Kleidung der Protagonisten statt über wesentliche Wirkkriterien diskutiert, siegt der Bauch. Erfolgreiche Werbung ruht auf drei Säulen: Strategie plus Sozialtechnik plus Kreativität. Da bleibt wenig Raum für persönlichen Geschmack. Zudem ist fraglich, ob ein junger Kreativer, der abends durch Berlins Szenekneipen zieht, nachvollziehen kann, was beispielsweise ältere Menschen wirklich bewegt.

Jeder ist heute einem ständigen Werbebombardement ausgesetzt. Wird es da für die Werbung nicht immer schwieriger, sich Gehör zu verschaffen? John Naisbitt hat schon früh gesagt, man müsse laut schreien, um gehört zu werden. Also muss Kommunikation heute aufmerksamkeitsstark sein. Und es gibt keine zweite Chance. Man muss pfeilschnell den relevanten Nutzen kommunizieren, positive

Gefühle wecken und diese mit der Marke verknüpfen, sonst hat man verloren.

Henry Ford meinte, er werfe die Hälfte seiner Werbeausgaben zum Fenster hinaus, er wisse nur nicht welche. Würde ihm das heute nicht mehr passieren? Damals war das Ford T-Modell das Maß aller Dinge. Heute verfügen Autos über eine Technik, von der man damals nur träumen konnte. Wenn Werber oder Manager diesen Spruch heute noch nutzen, ist das ein Armutszeugnis. Er käme einem Ingenieur, der Autos baut, nie über die Lippen. Heute gibt es Messlaten und Prüfkriterien, um die Wirkung abzuschätzen. Nur leider werden sie oft nicht genutzt, aus politischen Gründen zerredet oder von Gremien zunichte gemacht.

Eine starke Marke gilt als der heilige Gral der Werbung. War die Zahl der Marken vor 30, 40 Jahren noch überschaubar, scheint es heute jeden Tag irgendwo eine neue zu geben. Verwässert das die ganze Markenidee nicht enorm? Die starke Marke ist nicht nur für die Kommunikation, sondern für das ganze Unternehmen der heilige Gral. Laut PwC lassen sich 50 Prozent des Unternehmenswertes durch den Wert der Marke erklären. Markenführung ist also der Schlüssel zum Erfolg. Allerdings müssen Marke und Geschäftsmodell übereinstimmen. IKEA zeigt, wie es

„Erfolgreiche Werbung ruht auf drei Säulen:
Strategie plus Sozialtechnik
plus Kreativität“

geht. Die Zahl der Marken ist explosionsartig gestiegen, umso wichtiger ist die Profilierung der eigenen Marken, um den Konsumenten Orientierung im Meer der Angebote zu bieten und zu zeigen, wofür man steht und warum man diese Marke kaufen soll.

Was unterscheidet schwache von starken Marken? Marken sind Vorstellungen im Kopf der Anspruchsgruppen, die sie im Meer der Angebote erkennbar und differenzierbar machen sollen. Sind sie für die Anspruchsgruppen relevant, werden sie von ihnen präferiert. Wir haben mithilfe funktionaler Resonanztomographie getestet, was starke Marken von schwachen unterscheidet. Starke Marken lösten im Vergleich zu schwachen positive Gefühle aus, schwache Marken im Vergleich zu starken negative Gefühle. Es waren die einzigen Unterschiede, die wir messen konnten. Wie sagte Sigmund Freud so schön: „Der Mensch spürt nur den Unterschied.“

Richtet sich die Vorliebe des Verbrauchers für eine Marke nicht in erster Linie nach der Qualität des Produkts? Qualität ist wichtig. Heute ist sie nur noch notwendig, nicht jedoch hinreichend für den Markenerfolg.

So testet die Stiftung Warentest neben Miele auch andere Marken. Viele erhielten wie Miele das Prädikat „gut“. Miele ist zwar fast doppelt so teuer wie die anderen, doch die meisten Deutschen meinen, es sei die beste Wahl. Der Unterschied zwischen BMW, Audi und Mercedes-Benz manifestiert sich auch nicht mehr in der Qualität, die vergleichbar ist, sondern am Image, den positiven Erfahrungen und den Gefühlen, die man mit diesen Marken verbindet.

Für die Neoklassik mit ihrem Homo oeconomicus ist der Mensch ein rational handelndes Wesen. Fragt man Marketing-Leute danach, lachen sie meist nur. Werner Kroeber-Riel hat mich schon früh gelehrt, dass der Homo oeconomicus nie existiert hat, außer in der Denkwelt der Volkswirte. Wie heißt es so schön: „Wir tun nicht, was wir wollen, sondern wir wollen, was wir tun.“ Viele unserer Handlungen werden von Emotionen geprägt und erfolgen implizit, ohne dass wir groß darüber nachdenken. Im Nachhinein wird dann vieles rationalisiert, weil wir gelernt haben, dass sich das so gehört.

Das Neuro-Marketing bestätigt, dass Gefühle bei der Kaufentscheidung eine wichtige Rolle spielen. Doch ist das neu? Hatte das nicht schon Vance Packard in seinem Bestseller „Die heimlichen Verführer“ gesagt? Vieles ist nicht neu. Die Neurowissenschaft bestätigt im Wesentlichen, was die psychologische und sozialpsychologische Forschung schon länger weiß. Allerdings verkauft sich ein Blick ins Gehirn gut. Es schürt die Fantasie, man könne so den Kaufknopf finden. Das wird noch durch Scharlatane verstärkt, die unter der Flagge des Neuro-Marketings alte Modelle und Methoden wiederaufleben lassen. Vielen Praktikern fällt das nicht auf. Die Neuro-Forschung beim Marketing wird drastisch überschätzt. Sie steckt noch in den Kinderschuhen und kann meist nur grobe Unterschiede messen.

Wenn es also vor allem darum geht, beim Konsumenten gute Gefühle auszulösen und ihn zu verführen. Ist das ethisch okay? Schön, dass diese Frage wieder auftaucht, sie wurde ja schon in den siebziger Jahren diskutiert. Jede Erfindung ist so gut, wie man sie einsetzt. Es fragt sich also, wie man damit umgeht. Atomkraft war lange Zeit nützlich, die Atombombe nicht. Dahinter steckt aber die gleiche Erfindung. Ähnlich ist es im Marketing: Beeinflussung gibt es, seit Menschen existieren. Das fängt beim Balzverhalten an, man findet es beim Impression Management, und es hört bei Fragen wie Ihrer auf. Menschen ein gutes Gefühl zu geben, ist etwas Positives. Gaukelt man ihnen jedoch etwas vor, was das Produkt oder die Dienstleistung nicht hält, ist

es unethisch. Und wir haben es mit Menschen zu tun, die eigene Entscheidungen treffen und zu nichts gezwungen werden. Bei Kindern, die vieles nicht durchschauen können, ist das anders. Deshalb gibt es hier und in anderen Bereichen Regulative und Selbstbeschränkungen.

Können Politiker auch etwas von Marken und von Markenführung lernen? Politiker können viel von Marken lernen — sie sollten es auch. Nur verwässern diese Marken zusehends, weil man auf der Jagd nach Wählerstimmen die Wahlprogramme sinnentleert und zur Hure der Wähler wird. So funktioniert Differenzierung nicht. Man muss manchmal auch klare Kante zeigen und sagen, wofür man steht und wofür eben nicht.

Das Internet wirbelt ganze Branchen durcheinander, offenbar auch die Werbung. Hat ein neues Zeitalter in der Werbung begonnen?

Das Internet hat dieselbe Verbreitung erfahren wie zuvor das Fernsehen. Es gibt jetzt zwei Leitmedien: Fernsehen als Low-Involvement-Medium für passive Konsumenten, wo schöne Bilder zählen, und das Internet als High-Involvement-Medium für den aktiven Konsum, wo

man Informationen per Knopfdruck erhält, sich nach Wunsch unterhalten und sich mit anderen Systemen wie Smartphones vernetzen kann. Zudem gibt es parallele Medien für unterschiedliche Zielgruppen. Insofern ist das Internet ein wichtiges weiteres Medium, nicht mehr, aber auch nicht weniger. Zudem sind die Wirkungsmechanismen im Internet ähnlich wie bei anderen Medien, weil sich das Wahrnehmungsverhalten der Kunden nicht ändert und ihre Informationsverarbeitungskapazität begrenzt ist. Nach wie vor gilt die Magical Number 7 von Miller, wonach in einer bestimmten Zeit nur 7 +/- 2 Informationen sinnvoll verarbeitet werden können.

Als Internet-Nutzer wird man immer mehr zum gläsernen Konsumenten. Datensammler wie Google wissen meist sogar mehr über einen als man selbst. Werden da nicht allmählich Grenzen überschritten? Das Sammeln und Auswerten von Daten ist ein großes Geschäft. Wie bei allen Technologien gibt es auch hier Aspekte, die wir lieben und hassen. Wir lieben es, wenn uns Amazon Bücher zeigt, die wir allein nicht gefunden hätten und die genau unseren Bedarf treffen. Dazu muss man Nutzerdaten auswerten. Kritisch wird es dann, wenn man nicht weiß, an wen die Daten weitergegeben werden. Lästig wird es, wenn man dann mit Werbung zugemüllt wird. Da muss man Regulative finden, aber auch sein Verhalten darauf einstellen. An den gläsernen Konsumenten glaube ich jedoch nicht. Denn es werden vergangenheitsbezogene Daten ausgewertet, die nicht immer Schlüsse auf künftiges Verhalten zulassen. Vorlieben können sich ändern, und es wird viel emotional entschieden. Dafür gibt es gottseidank noch keinen Algorithmus.

Muss man ein guter Statistiker oder ein guter Psychologe mit Intuition sein, um im Marketing erfolgreich zu werden? Marketing wird manchmal mit der Anwendung statistischer Methoden verwechselt. Was hilft in der Praxis weiter? Die Kenntnisse der wesentlichen Prüfkriterien für ein Strukturgleichungsmodell oder die Fähigkeit, Probleme mithilfe eines theoretischen Background lösen zu können? Ich sage meinen Studentinnen und Studenten immer, dass man nur erfolgreich wird, wenn man Spaß an dem hat, was man macht. Dabei zählt nicht in erster Linie das Geld, sondern die eigenen Stärken auszuleben. Viele laufen leider dem Geld hinterher. Doch das kommt von allein, wenn man das, woran man Spaß hat, richtig gut macht. Kurzum, man sollte über ein verhaltenswissenschaftliches Fundament, analytische Fähigkeiten gepaart mit Kreativität und Neugier, Willenskraft und Durchsetzungsvermögen verfügen.

„Werner Kroeber-Riel hat mich schon früh gelehrt, dass der Homo oeconomicus nie existiert hat, außer in der Denkwelt der Volkswirte“

„Ich sage meinen Studentinnen und Studenten immer, dass man nur erfolgreich wird, wenn man Spaß an dem hat, was man macht“