



Werbung – eine Spielwiese für Manager?

Von Franz-Rudolf Esch

Nach Schätzungen des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung verpuffen 90 Prozent der werbeanstrengungen wirkungslos, weil Kunden die Schlüsselbotschaften zur Marke nicht wahrnehmen und verstehen. Was läuft falsch bei der Entscheidung für eine bestimmte Werbung?

Werbung kann jeder. Dieser Eindruck drängt sich beim Blick in die Praxis auf. Während Finanzmanager oder Controller als Experten akzeptiert werden und sich nicht jeder berufen fühlt, in diesem Bereich mitzureden, traut sich in der Werbung jeder ein mehr oder weniger qualifiziertes Urteil zu, von der Frau des Vorstandsvorsitzenden bis zum Controller, der noch nie etwas über Werbewirkungsbeziehungen gehört hat. Der Grund ist einfach: Man hat ein Bauchgefühl und schließt von dem eigenen Geschmack auf den der Zielgruppe.

Die Diskussion zur Werbung in Unternehmen läuft nicht emotionslos ab: Manager tauschen häufig eher Gefühle statt harte Fakten aus. Oft ist die Überzeugungskraft des Kreativen und dessen perfekt inszenierte Präsentation oder der Geschmack des ranghöchsten Managers ausschlaggebend für die Wahl einer Kampagne oder einer Werbung. Über die perfekte Inszenierung fällt der Abgleich mit den im Briefing formulierten Zielen und eine Wirkungsprüfung unter Berücksichtigung aktueller Markt- und Kommunikationsbedingungen unter den Tisch. Zudem schwebt der Zeitdruck wie ein Damoklesschwert über den Köpfen der Entscheider: Oft bleibt nur die Wahl des „besten“ von wenig überzeugenden Entwürfen.

Das Gegenextrem dazu heißt „Testen, Testen, Testen“, bis möglicherweise die letzte Kreativität einem Vorschlag entweicht und man diesen förmlich weichgespült hat. Man denke nur an die lächelnden Pärchen oder das Sicherheitsklistchee „kleines Kind im Fond eines Autos“. Viele Tests laufen unter Bedingungen ab, die dem geringen Interesse der Kunden beim Betrachten von Werbung entgegenlaufen. Sie sind oft auf Sachinhalte fokussiert, emotionale Aspekte werden häufig vernachlässigt. Das Extrem wird hierbei durch Gruppendiskussionen zur Werbung markiert, in denen Kunden in die Rationalität getrieben werden, sich zu Experten aufschwingen und ein Urteil über die Überzeugungskraft und das Verständnis der Werbeaussage fällen. Stereotypes

Testen ersetzt kein Denkmodell zur Wirkung von Werbung, die Freiräume für echte kreative Würfe werden dadurch teilweise eingeschränkt. Gerade solche Werbung wird in Tests oft zu schlecht bewertet, weil immer dann, wenn Menschen mit etwas Neuem und Ungewöhnlichem konfrontiert werden, die Beurteilung erst nach mehrmaligen Kontakten mit solcher Werbung besser wird, wenn diese den Nerv der Kunden trifft. Tests können zwar wertvolle Einsichten liefern, sie ersetzen jedoch keine eigenen Entscheidungen.

Die Stilknospen verfehlter und deshalb unwirksamer Werbung sind vielfältig. Sie ziehen sich durch alle Branchen. Nach Schätzungen des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung verpuffen 90 Prozent der Werbeanstrengungen wirkungslos, weil Kunden die zentralen Schlüsselbotschaften zur Marke nicht wahrnehmen und verstehen, geschweige denn die Werbung korrekt der Marke zuordnen können: Was hat die Victoria-Versicherung mit Kaffeetassen oder Weinflaschenkorken zu tun, die sie bewirbt mit der Aussage „Victoria versichert“, was für eine Versicherung wirklich überraschend ist. Wer oder was ist Meriva? In der Werbung verkörperte eine Mauer 0 Prozent Meriva, ein Roboter 48 Prozent Meriva, eine gymnastiktreibende Frau hingegen 98 Prozent Meriva. Zur Lösung dieses Rätsels mußte man die Homepage Meriva.de besuchen. Leider verirrt sich fast kein Konsument auf diese Homepage. Den meisten blieb deshalb verborgen, daß Meriva ein neues Automodell von Opel mit vielen Vorzügen ist. Schade um das schöne Geld. Niemand war bereit, das Rätsel zu lösen.

Meriva ist zwar ein Extrem, aber noch lange keine Ausnahme, sondern die Regel: Werbung, die weder effektiv noch effizient die Vorzüge der beworbenen Marken herausstreicht, dominiert das Bild in der Praxis. Hier besteht ein erhebliches Optimierungspotential. Dies sollte nicht nur Marketingmanager, sondern auch Controller und die Unternehmensführung interessieren.

Ein Beispiel: In dem Fernsehspot von 45 Sekunden für den neuen Mercedes SL er-

scheint das Objekt der Begierde erst nach 24 Sekunden auf der Mattscheibe. Würde man den Spot kürzen und die zu vermittelnden Inhalte mit dem Auto gemeinsam zeigen, läge das Einsparpotential durch den kürzeren Spot alleine bei den Schaltungen zur Prime-time in den Topsendern (40 Schaltungen vorausgesetzt) bei circa 420 000 Euro, ohne daß man Wirkungsverluste hinnehmen müßte.

Fünf Schritte zur wirksamen Werbung

Erfolgreiche Werbung und damit auch effektive und effiziente Entscheidungen dazu beruhen auf drei Säulen: Kreativität plus Strategie plus Sozialtechnik. Kreativität ist kein Selbstzweck: Sie muß zielgerichtet erfolgen und die mit der Werbung verfolgte Strategie wahrnehmbar, eigenständig und integriert umsetzen. Unternehmen wie Rügenwalder, Krombacher, Montblanc oder Audi zeigen, wie es geht. Dazu sind wiederum sozialtechnische Erkenntnisse darüber erforderlich, wie man Kunden wirksam beeinflussen kann.

Will man wirksame Werbung gestalten, sind folgende Schritte zu durchlaufen:

Schritt 1: Markenidentität und Markenpositionierung als Ausgangspunkt. Da die Kommunikation die Stimme der Marke ist, muß die Werbung sich an der Markenidentität und Markenpositionierung orientieren. Vielfach liegt hier schon das erste Problem, weil die Markenidentität nicht klar formuliert ist oder sie bei den Vorgaben für die Werbung nicht hinreichend Berücksichtigung findet. Im erstgenannten Fall wechselt die Werbung ständig ihr Gesicht und paßt sich den wandelnden Vorstellungen zur Marke an. So hat die Deutsche Bank innerhalb der letzten zehn Jahre fünfmal den Slogan gewechselt. Ursachen für den zweiten Fall liegen unter anderem darin, daß man durch Produktneuheiten, Innovationen oder andere aktuelle Informationen, die man kommunizieren möchte, das Wesentliche – nämlich die Marke – aus dem Auge verliert. Die Markenpositionierung soll dann eine Fokussierung auf den Markt mit

Blick auf die Wettbewerber und Kunden bewirken. Ob dann dominant emotionale oder sachlich/funktionale Inhalte beziehungsweise eine Kombination daraus vermittelt werden muß, hängt wesentlich von der Involviertheit der Zielgruppe(n) und deren Interesse an den Angeboten ab. Einfache Rezepte reichen hier zur Vorgabe für die Markenpositionierung nicht aus.

Schritt 2: Entwicklung eines einfachen und verständlichen Briefings. Aus der Markenidentität und der Markenpositionierung ist ein Briefing abzuleiten, das klar, einfach und verständlich formuliert sein muß. Zudem muß man sich auf wenige zu vermittelnde Eigenschaften konzentrieren: Weniger ist mehr. Die meisten Briefings leiden unter einer Absicherungskrankheit und umfassen oft sieben bis zehn Eigenschaften, die in der Werbung umgesetzt werden sollen, obwohl diese teilweise in völlig andere Richtungen gehen, frei nach dem Motto: Damit kann man nichts falsch machen. Bei einem solchen Briefing ist dann allerdings auch die beste Werbeagentur überfordert, weil diese nicht alle Vorgaben umsetzen und der Konsument diese auch niemals alle gemeinsam wahrnehmen kann. Zudem eröffnen manche Briefings durch vage und wenig operationale Formulierungen große Interpretationsspielräume.

Freiraum für Kreativität

Schritt 3: Freiraum für Kreativität schaffen. Zunächst gilt das Motto der Kreativitätsforschung: Quantität schafft Qualität. Die Entwicklung vieler Ideen statt perfekter Umsetzungen steht zunächst im Vordergrund. Dazu sind Wettbewerbspräsentationen mit verschiedenen Agenturen durchzuführen. Der Einsatz vielfältiger Kreativitätstechniken ist zu fordern, der Wettbewerb zwischen Kreativgruppen zu fördern. Im Unternehmen müssen zudem die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden, damit kreative Ideen nicht vorschnell unterdrückt werden. Dies ist auch bei der Zusammensetzung des Entscheiderteams zu berücksichtigen.

Schritt 4: Grobvergleich mit den strategischen Vorgaben. Die Vielzahl der Ideen ist zunächst zu stimulieren, bevor man dann die einzelnen Ideen aus strategischer Sicht bewertet. Zu den Bewertungskriterien zählen die Passung zum Unternehmen, also zur Markenidentität, die Passung zu den Bedürfnissen und Wünschen der Zielgruppe sowie die Möglichkeit zur Konkurrenzabgrenzung. Gerade dieses Vorgehen sensibilisiert auch für die stereotypen Allgemeinplätze, die in einem solchen Prozeß schnell zutage gefördert werden.

Schritt 5: Umsetzung vielversprechender Ansätze und Bewertung mit sozialtechnischen Checklisten. Die Grobideen, die die strategischen Anforderungen des Grob-screenings passiert haben, sind anschließend weiterzuentwickeln. Es empfiehlt sich, hier bereits Anforderungen an die Agentur zu formulieren, nach denen später die umgesetzten Entwürfe anhand von Checklisten geprüft werden. In einer solchen Checkliste sind die wesentlichen Prüfkriterien, die die Wahrnehmbarkeit und das Verständnis der Werbebotschaft betreffen, die eigenständige Vermittlung der Inhalte sowie die Möglichkeit zur Integration der kommunikativen Maßnahmen über alle Medien und Kommunikationsinstrumente hinweg sowie weitere sozialtechnische Anforderungen zu prüfen. Eine solche Checkliste sollte einfach verständlich und dennoch umfassend sein.

Kommunikation ist immer eine Investition in die Marke. Solche Investitionen sind so systematisch und fundiert zu planen und zu behandeln wie andere Investitionsentscheidungen auch. Sonst erfolgen Investitionen nach dem Gießkannenprinzip. Für die Gestaltung effektiver und effizienter Werbung ist neben der Kreativität sozialtechnisches und strategisches Wissen und Können erforderlich. Die Prozesse sind entsprechend zu gestalten, damit das Ergebnis kein Zufallsprodukt darstellt. Darin liegen erhebliche Optimierungspotentiale in Unternehmen verborgen, die bei knappen Mitteln systematisch ausgeschöpft werden sollten.

Professor Dr. Franz-Rudolf Esch ist Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing und Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen