

# Wenn Marken nichts mehr zu sagen haben

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch  
Prof. Dr. Rainer Elste

## Die Differenzierungsfalle: Ist mehr besser?

Für viele Marken stellt sich die Frage, wie sie sich noch im Wettbewerb differenzieren können. Dies führt in vielen Bereichen zwangsläufig dazu, dass immer mehr kaufrelevante Eigenschaften ausgelobt werden. So findet man beispielsweise bei Haarshampoo auf der Vorderseite der Verpackung fast ein Dutzend Hinweise zur Anwendung, zum Haartyp, zu Inhaltsstoffen, zur Menge usw. Man gewinnt den Eindruck, dass die Zahl der Eigenschaften mit der Zahl der über die Jahre für die Marke verantwortlichen Produktmanager zunimmt. Dies mag eine Form der Risikoabsicherung sein, doch hilft dies der Marke? Und wie relevant sind diese Informationen für die Kaufentscheidung des Kunden? In ähnlichen Kaufsituationen ziehen Kunden maximal fünf Informationen zur Bewertung heran. Für die Bewertung von bis zu 16 Alternativen vergehen nicht mehr als 3,5 Sekunden. Dies ist wenig Zeit, um zu überzeugen. Ob ein Dutzend Eigenschaften hier hilfreich sind, ist zu bezweifeln.

## Was lockt Kunden hinter dem Ofen hervor? Auf der Suche nach Relevanz

Es stellt sich somit die Frage, mit welchen Eigenschaften bzw. Aussagen man tatsächlich einen kaufrelevanten Unterschied beim Kunden schaffen kann. Dazu ein paar Beispiele: Schauma hat ein Shampoo mit Q10 auf den Markt gebracht. Q10 wurde in den späten 90er Jahren als Inhaltsstoff beworben, der bei Gesichtscremes zur

Faltenreduzierung beitragen sollte. Falten im Haar? Ist Q10 nun eine relevante und differenzierende Information für den Kunden oder nicht? Es könnte ja sein, dass Konsumenten dieser Eigenschaft einen Nutzen beimessen. In einer klassischen Studie stellten Forscher in den USA beispielsweise fest, dass eine Creme mit Kaviar besser bewertet wurde als eine solche ohne, obwohl die Konsumenten vorab darüber aufgeklärt wurden, dass dies eine triviale und somit unwichtige Eigenschaft sei. Wahrscheinlich haben die Konsumenten in diesem Fall auf die Exklusivität und das Besondere des Produktes geschlossen, weil Kaviar sehr teuer ist. Gesichtscremes mit Kaviar mögen keine nennenswert messbare Pflegeleistung gegenüber herkömmlichen Cremes erzielen. Die tatsächliche Bedeutung tritt bei der weiteren Untersuchung in den Hintergrund - auf die individuell wahrgenommene Bedeutung kommt es an.

## Relevante Differenzierung: eine Herausforderung über alle Branchen hinweg

Dies lässt sich auf jeden Produkt- oder Dienstleistungsbereich übertragen. Opel bewirbt beispielsweise mit dem sich am Auto befindlichen ausziehbaren Radgepäckträger zweifelsfrei etwas Einzigartiges für dieses Modell. Es ist augenscheinlich, dass nur Opel eine solche Lösung anbietet und sich somit klar vom Wettbewerb differenziert. Aber kauft man ein Auto wegen eines ausziehbaren Radgepäckträgers? Umgekehrt gelingt es Unternehmen immer wieder, neue, einzigartige und kaufrelevante Eigenschaften zur erfolgreichen Vermarktung von Marken zu nutzen. GEOX, der Schuh, der atmet, ist nur ein Beispiel dafür. Fazit: Es kommt also auf zwei Dinge an. Erstens muss eine klare Fokussierung auf ein Merkmal stattfinden und zweitens ist das Merkmal in den Vordergrund zu rücken, das aus Sicht des Kunden wichtig ist.

## Licht ins Dunkel bringen: Schlaglichter einer Studie zur Relevanz von Produkteigenschaften

Wir haben in drei Studien analysiert, wie einzigartige Produkteigenschaften auf die Beurteilung starker oder schwacher Marken wirken, je nachdem, ob diese für Kunden relevant sind oder nicht. Dabei sind wir in drei Stufen vorgegangen:

Zunächst haben wir untersucht, wie Kunden reagieren, wenn Marken Eigenschaften aufweisen, die von anderen Marken nicht kommuniziert werden, von denen man aber erwarten kann, dass diese Eigenschaft vorhanden ist. Beispielsweise kann eine Marke für Digitalkameras die Bildqualität oder eine Marke für Joghurt den Fruchtgehalt ausloben, eine andere in dem jeweiligen Bereich hingegen nicht. Danach haben wir uns damit beschäftigt, wie einzigartige Eigenschaften, die für die Kunden relevant oder nicht bzw. wenig wichtig sind, die Markenbeurteilung beeinflussen. Abschließend haben wir geprüft, ob sich eine Wirkungsverstärkung ergibt, wenn in der Kommunikation vorab diese Eigenschaft fokussiert wird. Wir haben diese Studien sowohl für Produktkategorien durchgeführt, bei denen ein höheres Interesse und demzufolge auch ein intensiverer Kaufentscheidungsprozess zugrunde liegt (z. B. Digitalkameras) als auch für Produkte, denen man ein geringes Involvement entgegen bringt und die routinemäßig gekauft werden (z. B. Joghurts).

## Learnings für Manager: Einiges geht, einiges nicht - Relevanz zählt.

Folgende Erkenntnisse sind besonders wichtig für das Management von Marken:

### 1. Starke Marken überstrahlen nicht ausgelobte Eigenschaften.

Wird bei einer schwachen Marke die gute Bildqualität eines Kameramodells oder der hohe Fruchtgehalt eines Joghurts kommuniziert und bei der starken Marke nicht, schadet dies der Einstellung zur starken Marke nicht. Der Grund ist einfach: Man schließt von dem Image der Marke darauf, dass auch hier die entsprechenden Eigenschaften gut ausgeprägt sind. Die starke Marke überstrahlt also das Fehlen einer Information. Umgekehrt profitieren starke Marken allerdings auch nicht von der Hervorhebung solcher Eigenschaften, wenn diese bei einer schwachen Marke fehlen. Der Grund ist der Gleiche: Man erwartet solche Eigenschaften bei starken Marken, sie addieren somit keinen zusätzlichen Nutzwert aus Sicht der Kunden hinzu.

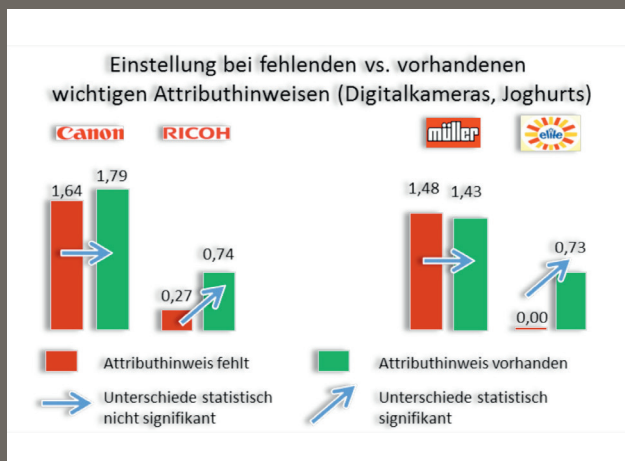


Abb. 1: Veränderung der Einstellung zu Produktalternativen, wenn jeweils bei einer Alternative ein Hinweis zu einem Produktattribut fehlt

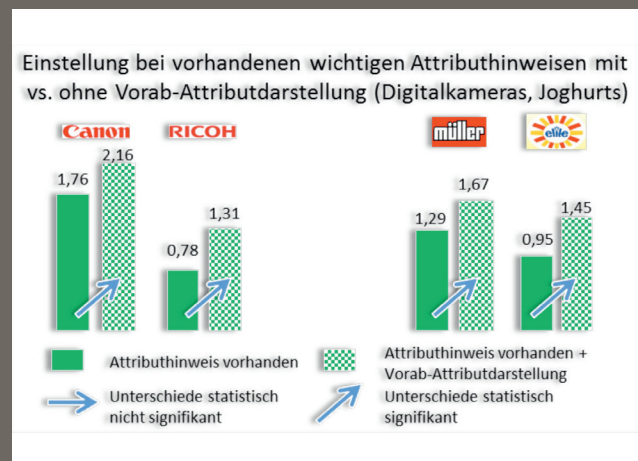


Abb. 2: Veränderung der Einstellung, wenn vorweg die relevanten Attribute gezeigt werden

## 2. Schwache Marken profitieren von der Auslobung einer Eigenschaft, die bei anderen Marken fehlt.

Dies trifft für beide untersuchten Produktkategorien zu. Da man zu einer schwachen Marke nur wenige konkrete Vorstellungen hat, hilft hier die Verknüpfung mit einer wichtigen Eigenschaft, die bei starken Marken nicht explizit ausgelobt wird. Die schwache Marke wird durch eine solche explizite Hervorhebung einer Eigenschaft aufgeladen, die bei einer anderen Marke fehlt. Dadurch verbessert sich automatisch die Einstellung zu der schwachen Marke. Dies ist bei einer starken Marke deshalb nicht notwendig, weil man diese Eigenschaft dort einfach erwartet. Die Ergebnisse in Abbildung 1 (S. 4) verdeutlichen die Effekte.

## 3. Einzigartige und kundenrelevante Eigenschaften verbessern die Einstellung zu schwachen Marken. Sie können sogar zur Bevorzugung gegenüber starken Marken führen.

Während man eine gewisse Bildqualität bei Kameras erwarten kann, sind einzigartige Eigenschaften solche, die nur eine Marke besitzt. Dies kann die Information sein, dass die jeweilige Marke Testsieger geworden ist (relative Einzigartigkeit) oder die Tatsache, dass man wirklich eine neue Eigenschaft aufweist bzw. eine Innovation hat (absolute Einzigartigkeit). Eine neue Produkteigenschaft macht allerdings nur dann Sinn, wenn sie auch für die Kunden relevant ist. Actimel ist diesen Weg konsequent gegangen, indem man die neue Eigenschaft „stärkt die Abwehrkräfte“ belegt hat.

Unsere Studie zeigt klar und deutlich: Nur wenn einzigartige Attribute als relevant eingestuft werden, ändert sich die Einstellung zu schwachen gegenüber starken Marken positiv. Dies kann sogar bei Low-Involvement-Produkten so weit gehen, dass Konsumenten eine schwache Marke gegenüber einer starken Marke bevorzugen.

## 4. Gimmicks überzeugen Kunden nicht. Sie helfen auch nicht der Marke.

In der Realität sind viele Produktattribute schlichtweg Gimmicks, die keinen messbaren oder relevanten Nutzen stiften. Dazu zählt beispielsweise auch der Schirmhalter im Auto. In unserer Studie waren wenig relevante Eigenschaften eine E-Mail-Versandfunktion bei Digitalkameras sowie eine 24-Stunden-Kühlwirkung eines Joghurts. Es zeigte sich, dass subjektiv als unwichtig betrachtete, einzigartige Attribute zu keiner Verbesserung der Einstellung führen, weder bei starken noch bei schwachen Marken. Mit anderen Worten: Die Profilierung einer Marke - ob stark oder schwach - über ein Gimmick-Attribut greift bei den Konsumenten nicht.

## 5. Die Fokussierung der Kommunikation auf einzigartige Eigenschaften bringt einen Verstärkereffekt.

Dies ist GEOX durch die Kommunikation sehr gut gelungen, weil dort durch die Darstellung der Luftdurchlässigkeit die Eigenschaft „der Schuh, der atmet“ perfekt kommuniziert wurde. Auch Actimel zeigt den Schutzeffekt und die Stärkung der Abwehrkräfte durch die stilisierte Person in der Kommunikation sehr plastisch und anschaulich. In der dritten Studie wurden vor der Darbietung der Produktalternativen Bilder als Platzhalter für Kommunikation gezeigt: bei den Digitalkameras scharfe und unscharfe Fotos zur Betonung der Bildqualität, bei den Joghurts einmal eine einzelne Erdbeere und eine große Schale saftiger Erdbeeren zur Hervorhebung des Fruchtgehaltes.

Anders als in den vorangegangenen Studien wurde durch den kommunikativen Hinweis nun auch ein Effekt bei starken Marken erzielt: Die Konsumenten bevorzugten jetzt auch starke Marken mit überlegenen Eigenschaften. Bei schwachen Marken war der Effekt sogar so stark, dass in Einzelfällen die schwache der starken Marke vorgezogen wurde (Abb. 2, S. 4).

## Wie baut man neue Marken auf und macht existierende Marken noch stärker? Sieben Lessons Learned

Um neue Marken im Markt zu implementieren, schwache Marken nach vorne zu bringen und starke Marken weiter aufzuladen, sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

1. Für neue oder schwache Marken ist das Spielfeld groß, weil mit diesen keine oder nur unklare und diffuse Vorstellungen verbunden sind. Wichtig ist hier die Konzentration auf eine Eigenschaft, aus der ein relevanter Nutzen für den Kunden entsteht. Dieser Nutzen ist konsequent zu fokussieren und in den Vordergrund der Kommunikation zu rücken. Bei Dr. Best wurde erfolgreich gezeigt, dass die „klügere“ Zahnbürste nachgibt und somit die Zähne schont. Blend-a-med hatte lange Jahre den Apfelbiss als Beweis, dass das Zahnfleisch nicht angegriffen wird. ‚Weniger ist mehr‘: Dies gilt besonders für neue, schwache und wachsende Marken. Eine klare Fokussierung auf das, was das Produkt wirklich ausmacht und damit auch das Bekenntnis zum Weglassen, ist hier die Erfolgsstrategie.
2. Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler. Bei dem Nutzen kann es sich entweder um einen Sachnutzen (stärkt Abwehrkräfte) oder um einen emotionalen Nutzen (vermittelt Prestige, macht Spaß) handeln. Der Pudding „Paula“ von Dr. Oetker hat eine im Kern triviale Eigenschaft: Dunkler und heller Pudding ist so gemischt, dass die Analogie zu Kuhflecken nahe liegt. Für Kinder ist diese Analogie, die auch in der Kommunikation durch die „Kuh Paula“ aufgegriffen wird, hoch relevant: Sie macht mehr Spaß beim Puddingessen. Ähnlich ist es bei dem Bier Corona: Die Tatsache, dass man dieses mit Zitrone trinkt, hilft der relevanten Zielgruppe zur Abgrenzung von anderen Biertrinkern. Es drückt Kennerschaft und Coolness aus.
3. Relevanz entsteht im Kopf des Kunden: Dies hat das Beispiel der Kaviar-Creme gezeigt. Man kann dem Kunden aber durch kommunikative Unterstützung den Weg ebnen.
4. Das Spielfeld starker Marken ist nicht grenzenlos: Das Image gibt den Rahmen vor. Hier ist man gut beraten, neue Eigenschaften zur Weiterentwicklung der Marke mit den vorhandenen Markenvorstellungen zu verknüpfen. BMW hat dies mit „EfficientDynamics“ hervorragend getan. Die mit BMW verknüpften Themen Sportlichkeit, Dynamik und Freude am Fahren werden aufgegriffen und mit Effizienz im Sinne von Spritsparen verknüpft.
5. Gimmicks alleine helfen nicht, sie können maximal unterstützen. Wenn Opel ergonomisch geformte Sitze kommuniziert, ohne dass dies in ein schlüssiges Imagekonzept integriert ist, bei der diese Aussage hilft, wird es die Marke nicht voranbringen: Niemand kauft ein Auto bloß wegen der Sitze. Wenn Skoda hingegen mit „Simply clever“ eine lang angelegte Imagekampagne aufsetzt, bei der man das Praktische der Autos und das gute Preis-Leistungsverhältnis für clevere Menschen hervorhebt, dann können auch kleine Eigenschaften und Lösungen dazu beitragen, dieses Image zu stärken.
6. Es reicht nicht aus, über einzigartige und relevante Nutzen zu sprechen. Man muss sie zeigen. Menschen sind Augentiere: Nur das, was sie sehen, leistet einen Beitrag zur Differenzierung. Entsprechend sind solche Nutzen in klare und unmissverständliche Bilder und eine Bildsprache in der Kommunikation zu übersetzen. Dies ist ein Überzeugungsbeschleuniger. „Red Bull verleiht Flügel“, „Paula, die Kuh“ oder „der Schuh, der atmet“ sind eindrucksvolle Beispiele für die kommunikative Kraft und Überzeugungswirkung von Bildern.
7. Viele Produktinnovationen scheinen für Kunden nicht relevant zu sein. Wenn die Flop-Quoten laut GfK bei 70 % liegen, ist dies alarmierend. Es reicht nicht, Ideen aus dem Unternehmen zu entwickeln, es gilt vielmehr Kunden systematisch mit einzubeziehen. Um neue Ideen für kundenrelevante Eigenschaften zu erhalten, sind das Rüstzeug und die Vielfalt qualitativer und explorativer Ansätze sinnvoll zu nutzen. Hier passiert in vielen Unternehmen noch zu wenig oder man bewegt sich zu sehr auf ausgetretenen Pfaden.