

Was bleibt nach 20 Jahren Markendifferenzierung?

Autor: Dr. Erich Joachimsthaler

Immer ausgefallener wird TV-Werbung. So verwandeln sich Citroën-Autos in tanzende Blechungetüme, oder Einzelteile werden zu Musikinstrumenten umfunktioniert wie bei der „Ford Focus Car Parts Band“. Dagegen sind Mobilfunknutzer, die bei T-Mobile zu unkontrollierbaren Gummimenschen werden, noch harmlose Spielformen, die um Aufmerksamkeit buhlen.

Interessanterweise legt klassische Werbung ihren Fokus immer häufiger auf stark ausgefallene visuelle Darstellungen, um eine möglichst große Aufmerksamkeit zu generieren – und zwar immer häufiger auf Kosten der Differenzierung. Dies überrascht zunächst. Immerhin gilt das Paradigma der Differenzierung als eine der Kernanforderungen im Marketing und der Markenführung. Aber was ist Differenzierung beziehungsweise wie erreicht man ebensolche? Insbesondere in einer Welt, in der unendlich viele Botschaften miteinander konkurrieren?

Dass Marken heutzutage kaum noch differenziert sind und die Werbung zunehmend inhaltslos daherkommt, beklagt etwa Jack Trout, Altmeister der Positionierung und maßgeblicher Initiator des erstmalig 1981 im Buch „Positioning: The Battle for Your Mind“ vorgestellten Differenzierungsparadigmas, in einem 2002 im Harvard Business Review erschienenen Beitrag unter dem Titel „Brand confusion“. Mit immer ausgefalleneren Tricks sollen Zuschauer vor Geräten davon abgehalten werden, Werbung einfach wegzuzappen. Seiner Meinung nach geschieht das auf Kosten einer differenzierenden Nachricht („Message“) und einer Begründung, warum das Produkt gekauft werden sollte („Reason why“). Wem also nutzt die übermäßige Kreativität, die zwar Auf-

merksamkeit schafft, aber vielleicht keine relevante Differenzierung? Oder einen Schritt weiter gedacht: Ist das vielleicht die neue „moderne“ Form der Differenzierung, an die wir uns zu gewöhnen haben? Heißt Differenzierung in einer Welt des totalen Überflusses an Informationen und Möglichkeiten vielleicht nicht mehr, den differenzierenden kundenrelevanten Nutzen zu finden, sondern vielmehr Aufmerksamkeit um jeden Preis zu erzielen?

In der internationalen wissenschaftlichen Diskussion gab es in den vergangenen Jahren eine Reihe von Theorien, die zur Beantwortung dieser Fragen praxisrelevante Anhaltspunkte liefern. Zwei grobe Denkschulen der Werbewirkungstheorie lassen sich in diesem Zusammenhang unterscheiden: Verfechter der „Strong Theory“ dominieren den Werbewirkungsdiskurs, insbesondere im Mutterland der Werbung, den USA. Dieser Denkschule lässt sich das in den meisten Unternehmen immer noch dominante „AIDA-Modell“ zuordnen, mit dem Elmo Lewis bereits 1898 Stufen eines Verkaufsgesprächs beschrieb. Dabei steht die Überzeugung im Mittelpunkt, dass man Konsumenten von der Bekanntmachung mit einem Angebot über die Imagebildung zu einem gewünschten Verhalten bewegen kann. Dieses entspricht idealerweise der Markenwahl oder der Weiterempfehlung. Häufig begegnen wir dieser Denkrichtung heute als Marken- oder Kauftrichter („Brand funnel“). Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Werbung Einstellungen ändern, Wissen erweitern und damit Überzeugungsarbeit für die Markenwahl leisten kann. Auf derselben Idee beruhen auch die meisten kognitiv orientierten Markentheorien. Darunter fallen zum Beispiel führende Ansätze wie das Brand-Equity-Paradigma von Kevin Lane Keller. Der Marketing-Professor von der Tuck School of Business am Dartmouth College in den USA machte beispielsweise 1993 unter dem Titel „Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity“ im „Journal of Marketing“ darauf aufmerksam. Die „Weak Theory“ vertritt eine zweite Auffassung zur Wirkungsweise von Werbung. Sie geht auf Erkenntnisse zurück, die Professor Andrew Ehrenberg von der London Business School 1974 in seiner im „Journal of Advertising Research“

veröffentlichten Arbeit „Repetitive Advertising and the Consumer“ im Bereich Wirkungsforschung und Konsumentenverhalten schildert. Danach kann Werbung grundsätzlich nicht bekehren, sondern Marken nur bekannt machen und bereits bestehende Einstellungen zur Marke bestärken („Awareness & Reinforcement“). Eine Einstellungsänderung gegenüber einem Produkt, wie sie bei der Strong Theory im Mittelpunkt steht, tritt per se erst nach der Verwendung auf. Werbung ist damit eher „Verstärker“ bestehenden Verhaltens. Heißt das für die Praxis, dass Werbung eigentlich gar nicht verkaufen kann? Im Prinzip ja. Immerhin zeigen die Studien, dass Werbung zumindest deutlich effektiver ist, wenn sie auf den Erfahrungen aus dem Leben der Verbraucher aufsetzt, also an bekannte Verhaltensmuster oder Wissen anschließt. Es gibt zwar ein Markenbild, das man festigen kann, doch neue Marken bekannt zu machen und zum Erfolg zu führen ist durch die klassische Werbekampagne nur beschränkt

Differenzierung auf technisch-funktionaler Ebene kaum noch möglich oder nur für kurze Zeit aufrechtzuerhalten ist. Gleiches gilt auch für die immer wieder von Agenturen angeratene Differenzierung auf emotionaler Ebene, die nicht weniger stark vor dem Nachahmungseifer der Wettbewerber gefeit ist. Ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil lässt sich darauf nur in den allerseltensten Fällen begründen.

Empirische Evidenz für diese Argumentation liefert ein 2007 im „Australian Marketing Journal“ erschienener Beitrag zu Beweisen, die die Wichtigkeit der wahrgenommenen Markendifferenzierung betreffen („Evidence concerning the importance of perceived brand differentiation“) von Ehrenbergs australischen Kollegen Jenni Romaniuk und Byron Sharp. Beide arbeiten im Übrigen eng mit führenden globalen Marken aus dem Konsumgüterbereich. Sie legen in einer groß angelegten Untersuchung dar, dass Marken-

»Tatsächlich spricht viel dafür, heutzutage mehr auf ›Brand Salience‹ zu setzen, also auf die durch aufmerksamkeitsstarke Kommunikation gestützte mentale Präsenz.«

möglich. So kann Kaufverhalten auch spontan auftreten und sich hohe Loyalität schon nach kurzer Nutzungszeit herausbilden, besonders wenn sich Marken hundertprozentig in das tägliche Leben und somit in das bestehende Verhalten der Menschen einfügen. Vielzitierte Beispiele von Marken, darunter Starbucks, Google, Skype und viele andere, die in den letzten Jahren mehr oder weniger ohne einen Marketingcent aufgebaut wurden, sind sicher ein eindrucksvolles Indiz für diese Theorie.

Welcher dieser beiden Theorien man Glauben schenken will, und darüber gibt es in der Wissenschaft einen sehr ernsthaft und dauerhaft geführten Diskurs, hat für die Werbegestaltung unmittelbar handlungsrelevante Konsequenzen. Wenn Werbung Markeneinstellungen verändern kann, ist sie im Sinne des klassischen Differenzierungsparadigmas zuallererst Positionierungsinstrument. Damit steht bei der Werbung die Entwicklung einer relevanten Positionierung der Marke oder die überzeugende Kommunikation des Wettbewerbsvorteils als Hauptziel im Vordergrund. Wenn es aber bei der Werbung primär um die „mentale Präsenz“ einer Marke geht, muss Werbung zuallererst eindringlich und unterhaltsam sein. Damit steht nicht „Brand Differentiation“, sondern „Brand Salience“ im Vordergrund, also die durch aufmerksamkeitsstarke Kommunikation gestützte mentale Präsenz, besonders auch im täglichen Umfeld der Produktnutzung.

Tatsächlich spricht viel dafür, heutzutage mehr auf „Brand Salience“ zu setzen. So ist der zivilisatorische Produktstatus in den meisten Produktkategorien derart hoch, dass eine

käufer anscheinend gar keinen Grund für eine Bevorzugung („reason-to-prefer“) brauchen, um sich für eine Marke zu entscheiden. Mit 83 Prozent gab die überwältigende Mehrheit an, dass sie ihre zuletzt gekaufte Marke als mehr oder weniger austauschbar mit Konkurrenzmarken auf ähnlichem Preis- und Qualitätsniveau wahrnehmen. Dieser Wert veränderte sich selbst dann nur unwesentlich, wenn Marken objektiv sehr unterschiedlich waren. Dies war beispielsweise bei Fast-Food-Marken wie Mc Donalds (Hamburger), KFC (Hühnchen) und Dominos (Pizza) der Fall.

Zweifelhafter als je zuvor scheint das gängige Marketingmantra „Unternehmen müssen sich differenzieren oder sie sterben“, das Jack Trout 2001 in seinem Buch „Differentiate or Die“ erläutert. Das wie ein 13. Gebot hochgehaltene Differenzierungsparadigma führt nicht selten zu einer geradezu aktionistischen Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten. Diese werden dann in der Regel auch gefunden.

Doch zumeist werden solche Felder auf der Positionierungslandkarte besetzt, die zwar differenzieren, für die Kunden aber überhaupt nicht relevant sind oder mit dem täglichen Leben der Menschen, ihren wirklichen Bedürfnissen sowie Sorgen und Sehnsüchten wenig zu tun haben. Im besten Fall kaufen die bestehenden Kunden dann trotzdem noch die Marke, da sie am Ende mehr ihren persönlichen Erfahrungen mit der Marke trauen als wechselnden Werbebotschaften.←

DR. ERICH JOACHIMSTHALER

ist Chief Executive bei Vivaldi Partners und Autor des 2008 veröffentlichten Buches „Hidden in Plain Sight – How to find and execute your company's next big growth strategy“.