

# HOW TO

---

Wie man mit neuer  
Denke die digitalen  
Zeiten erfolgreich  
meistert.

No. **2**

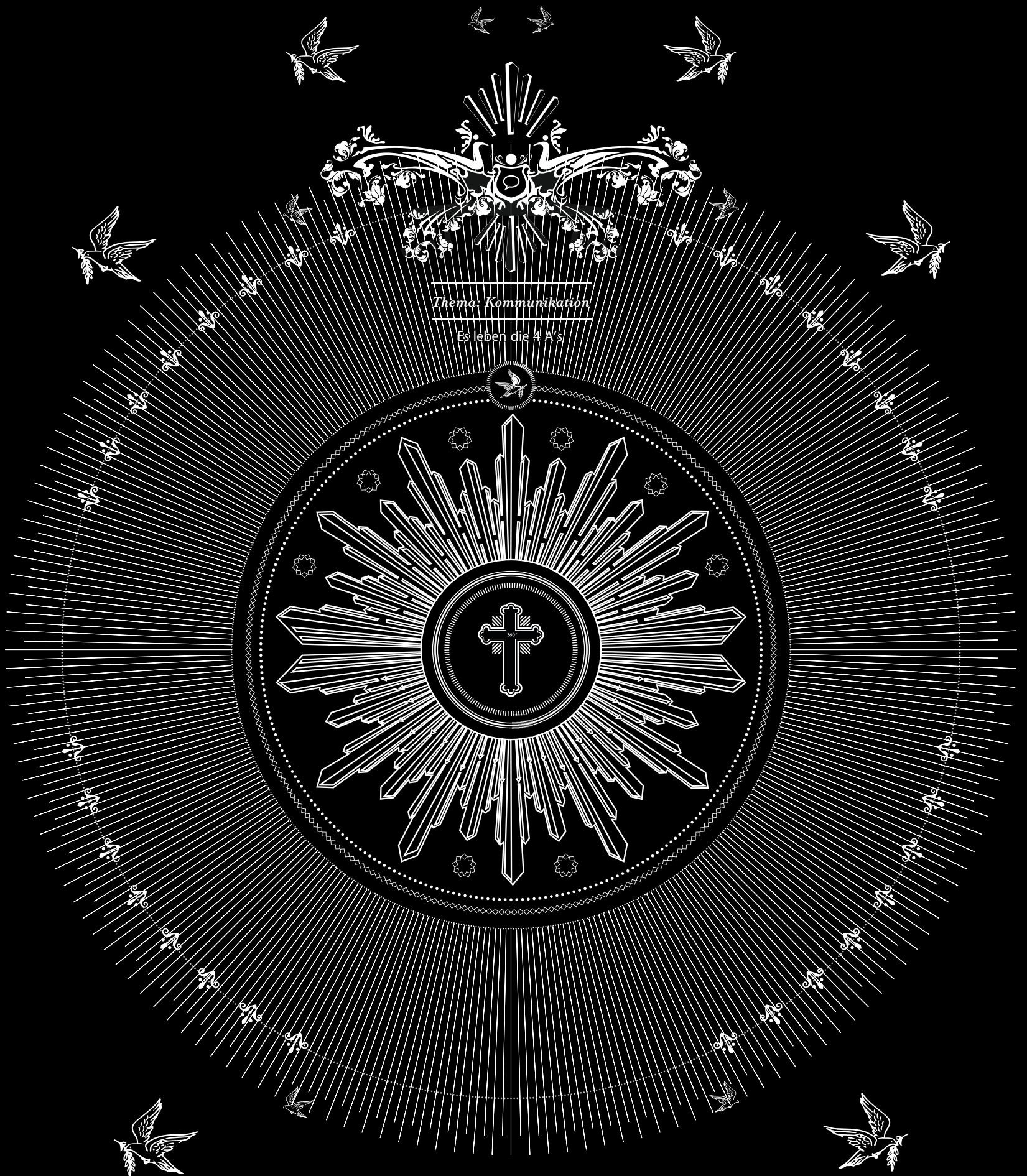
---

-  **KOMMUNIKATION:**  
Warum vier A's die  
Zukunft gehört.
-  **ZIELGRUPPE:**  
Wie man Menschen  
zum Handeln bewegt.
-  **HANDEL:**  
Wie man in den  
Einkaufskorb kommt.
-  **MARKE:**  
Social Web und  
Mobile voll nutzen.
-  **AKTUELLES:**  
Alles, was sonst  
noch interessant ist.



*360°-Kommunikation ist tot.*

Wie Marken heute auftreten müssen.



Thema: Kommunikation  
Es leben die 4 A's

*360°-Kampagnen sind tot.*

---

AUTOR: *Thomas Strerath,*  
*CEO Ogilvy & Mather Deutschland*  
ILLUSTRATION: *Markus Färber*

Es ist das Paradigma unserer Zunft. Effektive Marketing-Kommunikation zeichnet sich heute dadurch aus, dass eine Kampagne integriert durch alle Medien geführt wird. Niemand stellt das in Frage. Aber selbst die vielen abweichenden Begriffe können nicht darüber hinwegtäuschen: In allen neuen Schläuchen fließt der gleiche alte Wein. 360°-Branding, Orchestrierung, Integrierte Kommunikation, Crossmedia, vernetzte Kommunikation – alles unterschiedliche Begriffe für das gleiche paradigmatische Denken. Manche davon – wie 360°-Branding oder Orchestrierung – lassen sich sogar direkt auf Ogilvy & Mather zurückführen. Dennoch wird immer klarer, dass diese Denkmodelle, diese Begriffe uns alle in die Irre geführt haben. Denn sie führen die eigentliche Absicht von Marketing und Markenführung ad absurdum.

Um die Absurdität zu erkennen, müssen wir uns Folgendes vor Augen halten: Das Ziel von 360-Grad-Kommunikation ist die Festigung oder Stärkung von Präferenzen für eine bestimmte Marke oder ein spezifisches Angebot. Als Wirkungsmechanismus wird vermutet, dass dies mittels einer hohen Werbeerinnerung erreicht werden kann. Egal, ob wir uns auf Franz-Rudolf Esch oder direkt auf Werner Kroeber-Riel beziehen, wird dies bestmöglich erreicht, so die Vermutung, wenn man formal und inhaltlich in allen Medien gleich – selbstähnlich eben – auftritt. Die formale Vereinheitlichung und die dann folgende sich wiederholende Penetration wird bei Kunden einen möglichst hohen Werbespeicher aufbauen. Werbeerinnerung ist im Rahmen dieses Paradigmas dann die härteste Währung der Leistungsmessung von Kommunikation. Als Indikator für die Bedeutung von Werbeerinnerung in unserer Branche sei bemerkt, dass 79 der 132 ausgezeichneten Cases beim Effie (60%) in den letzten drei Jahren Werbeerinnerung als einen der zentralen Erfolgsfaktoren und damit als wichtiges Messkriterium ausweisen.

Der skurrile Effekt daraus ist, dass Kampagnen dann optimale Ergebnisse erzielen, wenn sie an sich selbst erinnern. Aus der geforderten Selbstähnlichkeit der Marke wird damit – methodisch unbemerkt – eine Selbstähnlichkeit der Werbemittel. Die Printanzeige hat dann ähnlichen Inhalt und ähnliche Gestaltung wie der TV-Spot. Weil man so per Print an den TV-Spot erinnern kann. Auch Banner sind mediale Adaptionen, sie bauen darauf, dass man sie wiedererkennt. Bei POS etc. wird analog verfahren. Die eingesetzten Medien sollen sich also gegenseitig stützen, indem sie gegenseitig aufeinander verweisen. Dokumentiert wird dies gern in PowerPoint-Charts, auf denen per kreisrunder Anordnung um ein Keyvisual bewiesen wird, dass man eine Idee in alle Medienkanäle bzw. Werbemittel übertragen hat, also eine Printumsetzung, eine TV-Umsetzung, eine Online-Umsetzung etc. Unter dem Vorwand der Medienneutralität vermeidet man eine Antwort auf die Fragen, welche der Medien entscheidend sind (nicht alle sind gleich wichtig) und welche Aufgaben sie bestmöglich bearbeiten können (die meisten Medien sind multi-potent).

Werbeerinnerung hat aber nur einen Wert, wenn man daran glaubt, dass der Werbeerinnerung die Werbeüberzeugung und später sogar der Kaufakt folgen. Dieser Mechanismus ist nicht nur verblüffend einfach, er ist einfach falsch. Niemand wird einer Marke das Vertrauen aussprechen, nur weil man sich an den entsprechenden TV-Spot erinnert. Natürlich ist die bewusste oder unbewusste Abspeicherung eines Werbeformates schon mal ein guter Anfang. Nur eben bei weitem nicht ausreichend. Ein Konsument, dessen Interesse geweckt ist, wird sich auf seiner

Reise mit der sich anbietenden Marke bzw. auf seiner Reise durch die entsprechende Produktkategorie (Customer Journey) noch vielfältigst mit dem Angebot auseinandersetzen. Er wird nach Pros & Contras suchen, er wird wissen wollen, wie seine Peers zu der Marke stehen oder sogar wie seine Peers die Produktverwendung in der jeweiligen Kategorie überhaupt sehen. Dass der Konsument einer digitalen Welt ein eher selbstbestimmtes Leben lebt, dass Marken daher verschiedene Angebote zur Auseinandersetzung geben müssen, kommt in diesem Modell nicht vor. Das Konstrukt der 360-Grad-Kommunikation geht von



einem Sender-Empfänger-Modell aus, das Involvement des Konsumenten in die Markenkommunikation ist nicht abgebildet. Wäre es das, wäre auch klar, wieso das Abfragen der Werbeerinnerung zu kurz greift.

Natürlich sind diese Customer Journeys nicht immer sehr lang und auch nicht immer hochkomplex, aber auch im Bereich der schnell drehenden Produkte gilt es die jeweiligen unterschiedlichen Kundenbedürfnisse zu berücksichtigen. Insbesondere im Bereich prestigeträchtiger oder teurer Güter sowie im Bereich B2B sind die entsprechenden Customer Journeys aber so umfangreich

und facettenreich, dass die permanente Wiederholung nur einer übergeordneten Kampagnenidee in einem formalen stringenten Korsett nur einfältig erscheint.

Natürlich gilt weiterhin, dass die Kunst der Reduktion zielführend ist. Ein Werbemittel sollte möglichst auf eine Aussage fokussiert sein. Aber es hat sich sehr unreflektiert zum Standard entwickelt, dass die eine große Werbeidee (big idea) nicht nur auf einem Werbemittel zu sehen sein soll, sondern dass alle Werbemittel, unabhängig von ihrer Funktion, diese gleiche große Idee zu stützen haben. Diese übergeordneten Kampagnenideen sollen so der Zersplitterung der Kommunikations-



wirkung entgegenwirken und der Kampagne einen Rahmen und damit den notwendigen Halt geben. Diese Arbeitsweise führt aber zu zwei großen Problemen:

1. Die so überhöhten Kampagnenideen treten in Konkurrenz zur Markenidee. Dies ist immer wieder sehr schön daran zu erkennen, wenn plötzlich ein Kampagnenclaim in Konkurrenz zu einem Markenclaim erscheint. Starke, klar definierte Marken geben ausreichend Halt und benötigen keine Zwischenklammer, die einzelne Werbemittel zusammenfasst. Konsumenten trennen nicht zwischen Werbemitteln einzelner Kampagnen und speichern ihre Erfahrungen mit einer

Marke auch nicht nach Marketing-Kommunikationsplänen ab. Hier führt die Zwischenebene der Kampagnenidee (zwischen Markenidee und Werbemittelidee) zu erhöhter Komplexität und greift damit die Effizienz an, also genau das, weswegen man sie eigentlich konstruiert hat.

2. Kampagnen dieser Bauart sind auf eine einzige Aufgabe reduziert. Man hat sich in langen Briefing-Prozessen auf den wesentlichen Punkt geeinigt, der mit dieser Kampagne bearbeitet werden soll. In Zeiten einfacher Kaufprozesse (AIDA) und ausschließlich weniger Broadcastmedien war das vielleicht hilfreich. Nur haben sich diese Kaufprozesse extrem verändert, nehmen wir bspw. Online-Research/Offline-Purchase als das häufigste Crossmedia-Kaufverhalten oder Produktbewertungsportale. Gleiches gilt natürlich für die fragmentierte Media-Landschaft, die neben den klassischen Bezahlmedien nun auch Own-Media und Earned-Media umfasst. Es sind sehr unterschiedliche Aufgaben an sehr unterschiedlichen Orten entlang der Customer Journey in einer Kampagne zu lösen. Dass dies mit einem einzigen Ansatz, einer einzigen Idee geht, ist unwahrscheinlich.

Stellt sich folglich die Frage, wie viele Ansätze es dann mindestens braucht, also wie viele Aufgaben eine Kampagne zu bearbeiten hat bzw. wie viele sie denn maximal tragen kann. Schließlich soll unsere Überlegung keine Alibiposition für kommunikativen Wildwuchs sein. Bei der Beantwortung haben wir uns an drei wesentlichen Neuerungen oder besser gesagt Änderungen in den Anforderungsprofilen an moderne Markenkommunikation orientiert:

1. Wie lang vermutet, nun aber wissenschaftlich belegt, werden die meisten Entscheidungen nicht rational, sondern vorwiegend emotional getroffen. Das heißt, eine Festigung oder Stärkung einer Produkt- oder Markenpräferenz wird nur dann erfolgreich sein können, wenn sie emotionale Motivlagen ansteuert. Da der Mensch sich aber für schlauer hält, als er tatsächlich ist, müssen so getroffene Entscheidungen postrationalisiert werden. Früher unter „kognitive Dissonanzen“ eingeordnet, gilt es für Konsumenten ihre Kaufentscheidungen in ihren Werte- und Überzeugungsrahmen einzuordnen. Das können banale Preis- oder Budgetfragen sein („Passt das in meinen finanziellen Rahmen?“, „Ist es das denn überhaupt wert?“), praktische Fragen („Macht die weite Anreise Sinn?“, „Werde ich es denn wirklich nutzen?“), aber auch Fragen nach Sinn und Bedeutung sein („Brauch ich das überhaupt?“, „Ist das ein gutes Unternehmen?“). Während der emotionale Teil eher die Belohnungsleistung des Konsums darstellt, sind kognitive Dissonanzen die entsprechende Strafe. Marken, die die Distanz zwischen Strafe und Belohnung zugunsten letzterer verkürzen, haben eine höhere Kauf- und Wiederkauf-Wahrscheinlichkeit.

Nehmen wir beispielsweise Luxusprodukte von Unternehmen wie Louis Vuitton. Die völlig emotionale Inszenierung der Marke Louis Vuitton mit Testimonials wie Keith Richards, Catherine Deneuve, Michail Gorbatschow, Pelé & Zidane oder Buzz Aldrin dramatisiert die Marke als einen Begleiter für Reisen, die nur das Leben schreibt. Hier finden wir keine Rechtfertigung für die Premiumpreise. In diesem Teil der Kampagne wird ausschließlich an die Emotionalität appelliert. Allerdings weiß Louis Vuitton, dass so die Begehrlichkeit für die Marke erhöht wird, nicht zwangsläufig aber die Nachfrage für die Produkte, da die „Strafe“ des sehr hohen Preises sehr einfach über die zahlreichen Produktplagiate umgangen werden kann. Daher fährt Louis Vuitton seit geraumer Zeit auch



eine taktische Linie, die ausschließlich auf die hohe Handwerkskunst der Produkte fokussiert und somit indirekt für die hohen Preise argumentiert. Die Aufgabenteilung zwischen den Kampagnensträngen ist eindeutig: Die berühmten Testimonials wecken die Emotion, die Fachmitarbeiter erklären das Preispremium. Zusammengehalten werden die beiden Stränge durch die Marke, nicht durch eine Kampagnenklammer.

2. In den viel zitierten guten alten Zeiten gab es eine klare Aufteilung zwischen Markenherstellern und Handel. Die Markenhersteller haben in das Regal hineinverkauft, die Händler haben aus dem Regal herausverkauft. Marken mussten sich selten mit dem direkten Abverkauf ihrer Produkte beschäftigen, Händler hatten dagegen keine Expertise in Markenführung, sondern verstanden sich als Bühne ihres Sortimentes. Diese Zeiten sind vorbei. Immer mehr Regalmeter beansprucht der Handel für seine eigenen Marken, gleichzeitig gehen immer mehr Markenhersteller dazu über, direkte eigene Vertriebskanäle zu ihren Kunden aufzubauen. Der Aufweichung dieser Arbeitsteilung folgt eine erhöhte Anforderung an Markenkampagnen; sie müssen sehr häufig sowohl den Rein- als auch den Rausverkauf aus den Vertriebskanälen bedienen. Das heißt, Markenkampagnen müssen dann auch direkt Verkaufsimpulse geben, d. h. aktivierend sein.

Auch im oben genannten Beispiel von Louis Vuitton finden wir eine Entsprechung; zwischen den beiden Kampagnensträngen „Core Values“ und „Handwerkskunst“ liegen die Stränge, die Verkaufsimpulse für die einzelnen Produktlinien (Schmuck, Uhren, Schuhe, Taschen ...) geben sollen. Hier werden konkret Produkte als saisonale Offerings inszeniert, deren zeitlich begrenzte Verfügbarkeit und modisch hohe Aktualität den Verkaufsimpuls auslösen sollen.

3. Die voranschreitende Digitalisierung und die damit verbundenen Phänomene, die wir hier mal unter Social Web subsumieren, führen dazu, dass die soziale Akzeptanz des Konsums ein nicht mehr zu unterschätzender Faktor ist. Diese Akzeptanz weitet sich auch auf die Kommunikation der Marken aus. Für Menschen wird immer wichtiger, dass die von ihnen benutzten Produkte und Marken, die dahinterstehende Werbung und auch die soziale Verankerung der anbietenden Unternehmen in ihren Peergruppen akzeptiert sind. Diese Fähigkeit zur sozialen Akzeptanz kann ein Wettbewerbsvorteil sein, der vor allem solchen Anbietern zuzurechnen ist, die die Wirkungsweisen des Social Webs aktiv für sich nutzen. Einfach gesprochen, Marken, die einem Konsumenten direkt oder indirekt über seine Peergruppen begegnen, beweisen damit dort ihre Verkehrsfähigkeit. Markenkommunikation sollte sich also immer auch fragen, wie sie die Konversation der Konsumenten untereinander zu ihren Gunsten beeinflussen kann.

Louis Vuitton beantwortet dies mit umfangreichen Social-Media-Aktivitäten, wie bspw. exklusiven „Mark Jacobs Fashion Shows“ auf Facebook. Gleichzeitig nutzen sie aber auch kleine Besonderheiten, über die man dann spricht (Word-of-Mouth-Marketing), wie die Nachricht, dass aufgrund der knappen Produktverfügbarkeiten die Ladenöffnungszeiten der Flagship-Stores verkürzt würden, mit dem – wohl gewünschten – Ergebnis steigender Nachfrage. Wir sehen also deutlich, dass moderne Markenkommunikation mehrere Ziele und Aufgaben verfolgen muss. Aus unserer Sicht lassen sich hier grundsätzlich vier Aufgabenpakete definieren, die wir die vier A's nennen. Sie sind jeweils individuell zu beantworten:

1. Awareness: Das Stimulieren der emotionalen Motivatoren, die Verbindung von positiven Gefühlen mit einer Marke und das Versprechen hoher Belohnung bei Markenverwendung. Zur Lösung dieses Aufgabenpaketes muss man wissen, was die emotionalen Treiber und Barrieren in der jeweiligen Produktkategorie sind.

2. Argumentation: Die Auflösung kognitiver Dissonanzen bzw. die Bestätigung rationaler Benefits. Auch hier ist die Customer Journey so zu verstehen, dass man die entsprechenden Argumente für und wider sein Angebot kennt und markengerecht verarbeitet.

3. Aktivierung: Die Auslösung des Kauf- oder Konsumaktes. Hier wird eine positive emotionale Nähe und Produktrelevanz vorausgesetzt. Aber was sind die entscheidenden Faktoren, die einen Kauf – in letzter Minute – verhindern oder ihn eben sicherstellen? Klassische Tools sind Produktsamples, Probefahrten, Finanzierungen, Beratungs- oder Umtauschservice, Garantien oder auch Transport- oder Aufbaudienstleistungen bei größeren Produkten.

4. Akzeptanz: Die Einbindung der Kunden in die Markenkommunikation. Die Teilnahme am Gespräch von Kunden über Produkte, Marken, Lebenswelten, Themen, Hobbys etc. muss produktkategoriespezifisch so erfolgen, dass man seinen Kunden die soziale Verkehrsfähigkeit seines Angebotes gewähren kann oder sie sogar positiv beeinflusst.

Unser Fazit: Wir brechen mit einem Dogma. Wir halten die allgemein akzeptierte Annahme für falsch, dass eine Kampagne dann besonders effektiv und effizient ist, wenn sie eine hohe formale und inhaltliche Gleichschaltung aufweist und durch eine Kampagnenidee getragen wird, da sie so eine erhöhte Werbeerinnerung und daraus folgend einen erhöhten Markterfolg erreicht. Wir halten es für falsch, eine Idee in allen Medien selbstständig zu inszenieren, statt dessen für richtig, die vielfältigen Fähigkeiten von Medien auch vielfältig zu nutzen. Wir glauben, dass durch die Veränderung von Mediennutzungs- und Konsumverhalten (veränderte Vertriebsstrukturen) Markenkommunikation komplexere Aufgaben zu lösen hat, die sich in vier Paketen entlang einer Customer Journey strukturieren lassen. Werbeerinnerung ist in einer Welt der harten digitalen Daten bestenfalls noch eine, dann aber zu schwache Messgröße für Marketing-Effektivität. Der Rahmen verschiedener Kampagnenstränge wird nicht mehr durch eine Kampagnenidee, sondern durch die Markenidee, den Markenkern gesetzt. Markenkommunikation heute ist eben doch komplexer als ein Kreis um ein Keyvisual auf einem PowerPoint-Chart. Aber sie ist beherrschbar – mit viel Arbeit, Strategie und Kreativität.

