

Naef, Stefan; Gollnhofer, Johanna Franziska; Fuchs, Matthias

**Article**

## Über die Wirksamkeit von Marketing in der neuen Welt der Markenkommunikation

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Naef, Stefan; Gollnhofer, Johanna Franziska; Fuchs, Matthias (2021) : Über die Wirksamkeit von Marketing in der neuen Welt der Markenkommunikation, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 38, Iss. 2, pp. 6-9

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279637>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



2 | 2021 **SCHWERPUNKT** Wirksamkeit von Markenkommunikation • A Contemporary Approach to Holistic Brand Communication • Employer-Branding • Brand-Consumer Relationships • Dialogs in Advertising • „Sentiment“-Kommunikation der Deutschen Telekom **SPEKTRUM** Robo Homecoming: Customization to Curb Uniqueness Threat • Die rechtliche Seite des Marketingmanagements

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

Die neue Welt der  
Markenkommunikation



**Stefan Naef**  
Chief Consulting Officer  
bei Jung von Matt  
LIMMAT  
Tel.: +41 (0) 44 2546600  
stefan.naef@jvm.ch

# Über die Wirksamkeit von Marketing in der neuen Welt der Markenkommunikation

---

Ein Gespräch mit Stefan Naef, Chief Consulting Officer bei Jung von Matt LIMMAT, und Prof. Dr. Johanna Gollnhofer, assoziierte Professorin für digitales Marketing an der Universität St. Gallen.

**Das Interview führt Matthias Fuchs**



**Prof. Dr.  
Johanna Gollnhofer**  
Assoziierte Professorin für  
digitales Marketing an der  
Universität St. Gallen  
Tel.: +41 (0) 71 2242140  
johanna.gollnhofer@unisg.ch

### **Die aktuellen Entwicklungen in der Markenkommunikation – allen voran die Digitalisierung – haben viele Implikationen für das Marketing. Was sind vor diesem Hintergrund die grössten Herausforderungen für Marketer?**



**NAEF** Der Kampf um Aufmerksamkeit war niemals härter als heute, gerade was die erfolgreiche Ansprache angeht. Doch wie erreicht man seine Zielgruppe im digitalen Überfluss? Ein Blick über die Landesgrenzen zeigt: Erfolgreiche internationale Brands nutzen die Erkenntnisse der Verhaltensökonomie. Und fokussieren beispielsweise bewusst auf den Kontext, in dem sich ihre Zielgruppen befindet. Denn im richtigen Moment sind wir alle empfänglich für bestimmte Botschaften. Marketer stehen folglich vor der immensen Herausforderung, die empfänglichen Momente ihrer Zielgruppe bestmöglich zu antizipieren und ihre digitale Marketingkommunikation optimal darauf auszurichten. Heisst konkret: Lediglich die richtigen digitalen Touchpoints zu bespielen, reicht heute nicht mehr aus. Nur wer zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Botschaft am richtigen Touchpoint präsent ist, gewinnt. Kontext ist King, 24/7.



**GOLLNHOFFER** Zusätzlich zur Präsenz am richtigen Touchpoint gibt es im digitalen Zeitalter auch ganz generell viel mehr dieser Interaktionspunkte zwischen Marken und Konsumenten. Und es kommt hinzu: Diese Touchpoints „gehören“ nicht nur dem Marketer. Oftmals werden die Touchpoints von externen Parteien bespielt und können daher von der jeweiligen Marke nur bis zu einem gewissen Grad beeinflusst werden. Ein gutes Beispiel ist der

App-Store: Jede App bzw. jeder App-Entwickler muss sich mit den Gegebenheiten im App-Store arrangieren und kann diesen Touchpoint nur bedingt aktiv managen. Es geht also nicht nur darum, alle digitalen Touchpoints zu kennen und am richtigen Touchpoint präsent zu sein, sondern eben auch darum, zu verstehen, welche Touchpoints man als Marke aktiv managen kann und welche nur bedingt.

Gleichzeitig müssen die Touchpoints noch viel besser werden, als sie es bisher waren. Beispielsweise warten Kunden im physischen Geschäft gerne ein paar Minuten, bis sie beraten werden. Sie sehen ja beispielsweise, dass der Verkäufer gerade andere Kunden berät oder dass im Geschäft viel los ist. Das ist im digitalen Zeitalter nicht mehr so. Es gibt Statistiken, die besagen, dass Kunden zu anderen Webseiten wechseln – womöglich auf jene der Mitbewerber oder gleich auf eine E-Commerce-Webseite – wenn die Webseite einer Marke mehr als 0,25 Sekunden zum Laden braucht. Stellen Sie sich das vor: Im Shop warten sie gut und gerne minutenlang. Online ist ihre Geduld nach 0,25 Sekunden aufgebraucht. Konsumenten sind im Internet viel weniger verzeihend. Man muss als Marke daher im Internet extrem schnell auf den Punkt kommen und mit Botschaften arbeiten, die unter vielen abträglichen Bedingungen beim Konsumenten funktionieren.

**Zusammenfassend kann man also sagen, dass Marketingkommunikation wirksamer werden muss. Das ist leichter gesagt als getan. Welche konkreten Vorschläge haben Sie, um Kommunikation wirksamer zu machen?**



**GOLLHOFER** Markenkommunikation ist schlussendlich nur eine Form der Kommunikation. Und in jeglicher Form der Kommunikation gilt immer die Prämisse, dass man so kommunizieren sollte, dass man verstanden wird. In der Wissenschaft sind wir beispielsweise immer darum bemüht, unsere Ideen oder Forschungsergebnisse so simpel wie möglich zu kommunizieren, denn oft sind die Ideen oder Ergebnisse an sich schon kompliziert genug. Wenn man nun von Einfachheit noch einen Schritt weiterdenkt, stellt sich die Frage: Wie versteht mein Empfänger meine Botschaft? Und genau da gibt es Forschungsergebnisse, die in der Praxis Nutzen

stiften können und auf die bisher zu wenig zurückgegriffen wurde.

Als Konsumentinnen und Konsumenten sind wir täglich mit rund 6000 Werbenachrichten und -botschaften konfrontiert. Ziel jeder dieser Nachrichten und Botschaften ist es, dass sie uns in Erinnerung bleiben.

„In jeglicher Form der Kommunikation gilt immer die Prämisse, dass man so kommunizieren sollte, dass man verstanden wird.“

PROF. DR. JOHANNA GOLLHOFER

ben. Es soll „click“ machen. Um diesen „click“-Moment zu erreichen, hilft es sehr, die menschliche Psyche und Gedankenwelt besser zu verstehen. Wie werden Botschaften von Konsumenten verarbeitet? Welche Botschaften nehmen Konsumenten wahr und welche nicht? Hier bietet die Forschung zu Cognitive Biases sehr viele hilfreiche Insights, was die Verarbeitungen von Informationen betrifft.

**Zugegeben, das klingt einleuchtend: Werbung sollte so konzipiert sein, dass sie beim Empfänger richtig verstanden wird. Doch wirklich neu ist diese Erkenntnis nicht ...**



**NAEF** Die Erkenntnis ist nicht neu, das stimmt. Man könnte darum auch meinen, dass kundenzentrierte Kommunikation längst Standard ist. Wir stellen jedoch gerade in der Praxis fest, dass in vielen Unternehmen eine Inside-Out-Perspektive vorherrscht und sie diese Erkenntnisse nicht in der Praxis umsetzen. Wird beispielsweise ein neues Produkt auf den Markt gebracht, präferieren Marketer, möglichst alle Eigenschaften des neuen Produkts nach aussen zu tragen. Dabei besteht die Gefahr, die Kommunikation mit Informationen zu überladen. Diese Komplexität kann Konsumenten abschrecken. Beispielsweise diskutierten wir in der Zusammenarbeit mit der Zürcher Kantonalbank, wie man optimal Ziele fürs Geldsparen setzt.

Die Konsumforschung zeigte klar: Wenn man zu viele Ziele kommuniziert – bspw. gleichzeitig Ausbildungskosten der Kinder, Hauskauf, Notfallreserven und Altersvorsorge – waren Kunden halb so stark bereit, ein Sparkonto zu eröffnen und regelmässig zu sparen, wie wenn man nur ein konkretes Ziel nannte. Der Grund dafür ist, dass Kunden bei mehreren Zielen zu viel Zeit damit verbringen, sich zu überlegen, warum sie überhaupt sparen wollen. Wenn man hingegen nur ein Ziel kommuniziert, war das Thema für die Kunden sozusagen abgehakt und sie konnten sich direkt an die Umsetzung des Sparvorhabens machen. Das Beispiel zeigt: Man muss Kommunikation so gestalten, dass sie richtig vom Empfänger verarbeitet wird und die richtigen Gedanken und Handlungen auslöst.

**Und welche Rolle spielen nun die von Prof. Dr. Gollhofer erwähnten Cognitive Biases, um diese Erkenntnis erfolgreich von der Theorie in die Praxis umzusetzen?**



**NAEF** Cognitive Biases helfen Unternehmen, einen fundierten Perspektivenwechsel einzunehmen. Dazu gehört, wie Prof. Dr. Gollhofer bereits erwähnt hat, die Denk- und Verhaltensmuster der Konsumenten besser zu analysieren, um die Botschaften zielgruppengerecht aufzubereiten und verschiedene Ausführungen iterativ zu testen. Die breiten verhaltensökonomischen Forschungserkenntnisse bieten eine ideale Ausgangslage, da sich für fast jede kommunikative Challenge mehrere Cognitive Biases als potenzielle Lösungsansätze finden lassen. Kurz: Die Erkenntnisse zu Cognitive Biases erweitern unseren kommunikativen Handlungsspielraum massiv. Umso erstaunlicher wirkt es, dass rund 70% der Schweizer Unternehmen die kundenzentrierten Erkenntnisse der Verhaltensökonomie bis heute nicht nutzen. Unsere Erfahrung zeigt: Wer in die datenbasierte Analyse von Verhalten und Zielgruppenaffinität investiert, schafft einen klaren Wettbewerbsvorteil. Der datengetriebene Ansatz schafft Relevanz bei der Zielgruppe und inspiriert uns als Agentur zu exzellenter Kreation.

**Wie sieht dieser datengetriebene Ansatz konkret aus? Wie sollten Marketer vorgehen?**



**GOLLHOFER** Erstens – und das hat Herr Naef bereits angedeutet: Marken sind oft zu stark im eigenen Kontext verankert. Sie übernehmen unhinterfragt althergebrachte Markenkommunikationsmassnahmen, die „immer schon so gemacht wurden“. Oder sie orientieren sich zu stark an ihren Mitbewerbern oder den Trends der Produktkategorie und kopieren unbewusst Kom-

munikationsmassnahmen. Hier gilt es, die Scheuklappen abzulegen. Marketingmassnahmen umzusetzen, weil sie immer schon so umgesetzt wurden, ist niemals optimal. Man sollte jede Marketingmassnahme auf ihren Zweck und ihre Wirkung hinterfragen.

Zweitens: Marken basieren ihre Entscheidungen zu oft auf der Intuition der Manager oder – im etwas besseren Fall – auf den Ergebnissen unzureichender Marktforschungsmethoden wie Fokusgruppen, die auf der Selbstauskunft von Konsumenten basieren. Beide Entscheidungsgrundlagen sind bei Weitem nicht ideal. Für uns in der Marktforschung ist der goldene Standard das Experiment: In der gleichen Situation, bei den gleichen Konsumenten, beim gleichen Produkt – funktioniert da die eine Kommunikationsidee besser als die andere?



**NAEF** Den dritten Punkt sehen wir oft in unserer Zusammenarbeit mit Marken: Sie gehen zu „theoriefrei“ vor. Sie versuchen, das Rad neu zu erfinden und bauen nicht auf dem momentanen Stand der Forschung auf. Oft merkt man das bei fehlgeschlagenen Kampagnen: Marken wissen oft nicht, warum sie fehlgeschlagen sind, weil sie eben auch nicht genau wissen, auf welchen Effekten ihre Kampagnenidee aufbaut – eine Berichtigung der Kampagne ist daher kaum möglich. Auch finden sie oft erst zu spät heraus, dass die Kampagne fehlgeschlagen ist, da sie vor der Platzierung im Markt nie getestet wurde. Das ist für die Agilität der Markenkommunikation sehr schlecht.

Viertens und letztens kommunizieren viele Marken zu ineffizient. Dies geht auf Prof. Dr. Gollnhofer erwähnten Punkt zurück, dass Marken oft nicht so kommunizieren, dass sie von den Konsumentinnen und Konsumenten möglichst gut verstanden werden. Marketer sind oft zu stark damit beschäftigt, was sie alles sagen wollen, und nicht damit, was effektiv bei den Kunden ankommt und wie diese die Informationen verarbeiten.



**GOLLNHOFFER** Aus diesen vier Gründen empfehlen wir allen Marken, sich mit den über 160 Cognitive Biases vertraut zu machen, die die Wissenschaft erforscht und dokumentiert hat. Denn mithilfe Cognitive Biases lassen sich alle vier genannten Punkte erfolgreich angehen. Eine positive Begleiterscheinung der Arbeit mit Cognitive Biases ist auch, dass Marketer ihre Arbeit insgesamt häufiger hinterfragen und affiner sind für verhaltensökonomische Überlegungen.

**Sie sagen, 70% der Schweizer Marken nutzen die Erkenntnisse der Forschung rund um Cognitive Biases noch nicht oder noch nicht konsequent genug. Welche Schweizer Unternehmen gehören denn zu den 30%, die das tun?**



**GOLLNHOFFER** Ein sehr aktuelles Beispiel ist das Innerschweizer Food-Unternehmen Emmi. Zusammen mit Jung von Matt LIMMAT und uns hat Emmi die aktuellste Kampagne mithilfe Cognitive Biases konzipiert. Die Werbung für das „Jogurt Pur“ spielt mit der Zahl 3, sie ist Kernbotschaft und Wiedererkennungsmerkmal.



**NAEF** Die einfache Kernbotschaft bei Emmi Jogurt Pur zieht sich stringent von der Kommunikation bis hin zum Redesign des Packagings durch. Die markante 3 auf den Bechern erzeugt Salienz und schafft bei potenziellen Käufern, die zuvor die Jogurt-Pur-Werbemittel gesehen haben, einen verstärkten Recall-Moment am Jogurt-Regal. So entstehen stärkere Impulse zum Kauf. Gerade bei Low-Involvement-Käufen ist Salienz absolut entscheidend für den Kauf.

Das Beispiel Emmi verdeutlicht: Die einfachsten Werbebotschaften sind oft die besten. Und jene, hinter denen die grösste konzeptionelle Vorarbeit steckt, bis letztlich alles wie aus einem Guss daherkommt. Möglich machte dies eine einzigartige Kombination: Die wissenschaftlich exzellente Forschung von Prof. Dr. Gollnhofer und ihrem Team schuf für uns als Kreativagentur das richtige Fundament für kreative Exzellenz an jedem kommunikativen Touchpoint. Und nicht zuletzt hatten wir das Glück, dass Emmi offen war für eine Zusammenarbeit dieser Art. Ähnliche Erfahrungen konnten wir bei Konzeptionen für die Zürcher Kantonalbank und die Helsana sammeln.

Ein abschliessender Gedanke zum Einsatz von Cognitive Bias in der Werbung: Auch in der Vergangenheit wurden immer wieder erfolgreiche Kampagnen umgesetzt, die sich einzelner Cognitive Biases bedienen. Doch kaum eine Agentur oder ein Auftraggeber am Schweizer Markt nutzt Cognitive Biases systematisch. Genau hier sehen wir eine einmalige Chance für Brands mit Ambitionen. Durch die gezielte und fundierte Nutzung von Cognitive Biases können Marketer dort den Unterschied machen, wo es wirklich drauf ankommt: beim Verhalten der Konsumenten. Wir unterstützen und ermutigen deshalb jeden Schweizer Marketer, mit verhaltensökonomischen Erkenntnissen wirkungsvollere Brand-Kommunikation zu realisieren. 

„Umso erstaunlicher wirkt es, dass rund 70% der Schweizer Unternehmen die kundenzentrierten Erkenntnisse der Verhaltensökonomie bis heute nicht nutzen.“

STEFAN NAEF

**Vielen Dank für das Gespräch!**