

als die fünffach höhere Entlohnung der Arbeiter in der Produktion. Der Unternehmensgewinn wird voll versteuert und vom Erlös die Hälfte für soziale Projekte gespendet.

Die Käufer dieses einzigartigen Produkts sind nach dem Kauf erst recht zufrieden und überglücklich. Sie sind die loyalsten Kunden, die sich ein Hersteller nur

wünschen kann. Die Kunden loben das Produkt in den höchsten Tönen gegenüber Verwandten, Freunden und Bekannten. Sie füllen die sozialen Kanäle mit den blumigsten Lobeshymnen. Sie behaupten, dass ihr Leben ohne dieses Produkt nicht lebenswert sei. Die Facebook-Seite des Herstellers quillt über vor Freunden und Likes. Jedes YouTube-Video

der Marke wird von Millionen Menschen geshared und geliebt. Die Marke ist die Love Brand schlechthin.

Eine größere Kundennähe hat noch keine Marke erlebt. Sie braucht weder mehr Bekanntheit noch mehr Sympathie. Sie ist Content pur. Sie selbst ist Buzz. Sie ernährt sich alleine von Owned und Earned Media. Für sie werben zu wollen, wäre

Hohn. Es würde den Nimbus um die Marke womöglich zerstören.

Wer mehr als der Hälfte dieser Aussagen zustimmen kann, weil sie seine Marke aufs Trefflichste beschreiben, muss nicht werben. Die übrigen 99,9 Prozent sollten es besser tun, wenn ihre austauschbare und meist ungeliebte Marke nicht elend zugrunde gehen soll. Merke:

»Die Hälfte aller Werbe-Ausgaben ist zum Fenster rausgeworfen. Stimmt das, Herr Engel?«

Dirk Engel ist unabhängiger Marktforscher, Berater und Dozent. Er lehrt an verschiedenen Hochschulen und berät Unternehmen darin, ihre Kunden besser zu verstehen und die Werbewirkung zu verbessern

Das Zitat ist ein Mythos.

„Half the money I spend on advertising is wasted; the trouble is I don't know which half.“ Auf Deutsch: „Ich weiß, die Hälfte meiner Werbung ist hinausgeworfenes Geld. Ich weiß nur nicht, welche Hälfte.“ So oder ähnlich wird der Spruch zitiert, wenn ein Journalist über die Werbebranche schreibt, ein populärer Ratgeber bei der Reklame helfen will oder gar ein Professor ein Lehrbuch verfasst. Ohne dieses Zitat geht es nicht. Wer hat es gesagt? Verschiedenen illustren Gestalten werden die Worte in den Mund gelegt: Am häufigsten Kaufhauskönig John Wanamaker, Seifen-Tycoon Lord Leverhulme und Autobauer Henry Ford – fehlt nur noch Dagobert Duck. Das Alter ist unklar, der Spruch stammt auf jeden Fall aus dem 19. Jahrhundert. Der Gag ist noch älter: Schon Anfang des vorletzten Jahrhunderts wurden Medizinstudenten von ihren Professoren mit dem Satz begrüßt: Die Hälfte von dem, was wir lehren, ist inkorrekt, aber ...

Was macht den Satz so beliebt? Er scheint eine tiefe Wahrheit auszudrücken. Doch es gibt zwei Bedeutungen. Die eine favorisieren



Controller: Die Hälfte der Werbemaßnahmen funktioniert nicht, diese müsse man aussortieren, die Werber seien dazu aber nicht bereit oder in der Lage. Die Idee dahinter ist: Die Wirksamkeit jeder Werbemaßnahme sollte möglichst vorab oder zumindest im Nachhinein klar nachgewiesen werden, sonst dürfe man nicht investieren. Mit Wirksamkeit ist

natürlich Geld gemeint. Die andere Bedeutung lesen viele Kreative hinein: Werbung funktioniert – aber niemand weiß, wie. Es handelt sich um Magie, die Wirkungsweise ist eine Blackbox, die niemand öffnen kann, kein Zahlenjongleur oder Marktforscher. Kreativität, Talent und Intuition führen früher oder später zum Erfolg, auch wenn keiner genau sagen kann,

wann und warum. Schlechte Abverkaufszahlen sind noch kein Beweis des Scheiterns – irgendwann wird die richtige Hälfte der Werbung schon ihren Zauber zeigen.

So sieht jeder in dem Zitat, was er sehen will. Aber was ist eigentlich dran an der Aussage?

Tatsächlich ist sie kaum nachprüfbar. Wenn die eine Hälfte meiner Maßnahmen funktioniert und die andere nicht, scheint die Kombination am Ende trotzdem erfolgreich zu sein. Jeder Werbungtreibende weiß, dass es Kampagnen gibt, die nicht funktionieren. Vor zehn Jahren veröffentlichten die Forscher Rex und Greg Stuart Ergebnisse einer US-Studie, bei der eine Reihe von Unternehmen und Agenturen ihre Daten zur Verfügung stellten. Ergebnis: 47 Prozent der untersuchten Kampagnen hatten nicht funktioniert. Das spräche für die Weisheit des Spruches. Selbstbewusste Werbechefs weisen nun darauf hin, dass Unternehmen mit den Nieten eben die falsche Agentur beauftragt hätten. Aber selbst wenn jede Agentur die Magie hätte, die richtige Werbung zu machen – es gäbe trotzdem Nietten. Es wird immer Gewinner

und Verlierer geben. Geld, Gunst und Aufmerksamkeit der Konsumenten lassen sich nicht beliebig steigern. Wenn ein Unternehmen kraft seiner Werbung erfolgreich ist, müssen andere einbüßen.

Können wir herausfinden, ob eine Kampagne funktioniert? Das ist recht einfach: Wenn ich vorab klare Ziele setze, die richtigen Indikatoren für die Zielerreichung definiere und dafür Sorge trage, dass rechtzeitig Daten zu diesen Indikatoren erhoben werden, kann ich klar entscheiden, ob die Ziele erreicht wurden oder nicht. Wenn Unternehmen und Agenturen das nicht machen, liegt es oft nicht daran, dass sie es nicht können, sondern dass sie es nicht wollen. Weil sie das Geld für Marktforschung sparen oder sich nicht festnageln lassen möchten – wenn ich vorab keine Ziele setze, kann ich mir im Nachhinein jedes Ergebnis schönreden.

Was allerdings Schwierigkeiten bereitet, ist es, den Beitrag zur Zielerreichung jeder einzelnen Maßnahme

herauszutüfteln. Werbekampagnen sind komplex: Es ist die Mischung aus Kreation, Mediaplanung, Markenhistorie, Produktqualität und Auswahl der Zielgruppe, die ihren Erfolg ausmacht. Dazu kommen andere Marketing-Maßnahmen oder das Verhalten der Konkurrenz, die die Zielvariablen beeinflussen können. Es scheint also etwas dran zu sein an der Idee der Blackbox: Selbst wenn Werbung nachweisbar wirkt, weiß man nie genau, welche Aspekte wie dazu beigetragen haben.

Doch 150 Jahre Werbewirkungsforschung haben einiges geleistet, die Blackbox zu öffnen. Es gibt eine Menge Methoden und Studien, die Licht in das Dunkel des Werbewirkungsprozesses gebracht haben. Verwunderlich ist, dass viele Praktiker selbst die klassischen Erkenntnisse nicht kennen. Der Vorwurf, Werber könnten nicht sagen, welche Hälfte ihrer Maßnahmen funktioniert, zeugt von großer Unkenntnis über den Forschungsstand. Viele reden

aneinander vorbei, wenn sie über Werbewirkung sprechen. Für die einen ist Wirkung das Klingeln der Kasse, für den anderen das Rattern im Kopf. Controller verstehen darunter Veränderungen in Umsatz und Absatz. Kreative und Marktforscher schauen lieber, welche psychischen Prozesse durch Werbung ausgelöst werden – Lernen, Erinnern, Fühlen. Beides ist eine Seite der Medaille. Wir müssen sowohl verstehen, was sich in den Köpfen verändert, als auch kontrollieren, was in der Kasse passiert. Dafür gibt es verschiedene Wissenschaften – und wie es mit Wissenschaftsdisziplinen so ist, tauschen sie sich nicht wirklich aus. Die Wirtschaftswissenschaftler wissen nicht, was die Kommunikationsforscher oder Psychologen machen. Und Praktiker ahnen meist noch nicht einmal, was die Forscher schon alles wissen.

Selbst wenn Forscher es geschafft haben, bestimmte Aspekte der Werbung zu isolieren und Belege für ihre Wirksamkeit zu finden,

kommt in der Praxis wieder das beschriebene Problem zum Tragen: Gutes Marketing ist ein Bündel von vielen integrierten Maßnahmen – wie die einzelnen Faktoren zusammenwirken, können wir im Einzelfall nie voraussagen. Jede Kampagne kann aber optimiert werden. Die Forschung kennt Stellschrauben, mit denen man Effektivität und Effizienz verbessern kann. Einen garantierten Erfolg kann aber auch die Forschung nicht versprechen.

Es gibt keine Garantie, dass eine Werbemaßnahme wirkt. Es stimmt aber nicht, dass niemand weiß, was besser oder schlechter funktioniert. Ja, es wird immer Verlierer im Wettbewerb der werbenden Unternehmen geben. Nein, es stimmt nicht, dass ein Unternehmen die Wirkung seiner Werbung nicht optimieren kann. Die Blackbox ist noch nicht völlig durchleuchtet. Trotzdem kann die Forschung eine Menge dazu beitragen, Wirkung zu verstehen und Erfolg zu kontrollieren. In Kopf und Kasse.

»Der Kunde ist König. Stimmt das, Herr Kunde?«

Dirk Kunde ist Publizist und Inhaber des Wirtschaftskommunikations-Büros Textkunde. Trotz seines Namens fühlt er sich nur selten so behandelt, wie es ihm laut Sprichwort zusteht

Ein König darf Wünsche äußern und bekommt sie dann erfüllt. Wenn ich das tue, heißt es meistens: Haben wir nicht, gibt es nicht, geht nicht. Den Satz „Da ist der Kunde König“ höre ich seltsamerweise nie von anderen Konsumenten als Empfehlung. Sondern nur von Marketing-Verantwortlichen. Er ist eine Floskel, die niemand für mich mit Leben füllt. Ich empfinde keine Freude am Einkaufsbummel. In Geschäfte zu gehen ist für mich Zeitverschwendung. Ich bin der typische Online-Shopper. Das gewünschte Produkt

am nächsten Tag zu bekommen, ohne Büro oder Wohnung verlassen zu haben, finde ich großartig. Königlich fühle ich mich deshalb noch lange nicht. Denn nach dem Bestellen habe ich einen unerwünschten Newsletter in meinem Mail-Postfach. Ich bekomme zwar einen Rabatt-Coupon für den nächsten Einkauf, aber der gilt nur an ungeraden Dienstagen. Bei den darauffolgenden Produkt-Empfehlungen frage ich mich, ob der zugrunde liegende Algorithmus einen Zahlendreher enthält. Die angezeigten Produkte



interessieren mich so gar nicht. Und wenn meine Frau meinen Laptop benutzt, um nach Handtaschen zu suchen, werde ich in den kommenden Wochen auf jeder Website

von Handtaschen-Bannern verfolgt. Die Fachleute nennen das Retargeting, ich nenne das Gernerve. Ich will keine Handtasche. Und die Jacke, nach der ich neulich gesucht habe, habe ich längst gekauft. Trotzdem werde ich immer noch von Bannern verfolgt. Das sind die Methoden der Striplokal-Koberer auf der Hamburger Reeperbahn. Das hat nichts vom Hofieren eines Königs. Zum Hoffest auf dem königlichen Schloss habe ich zwar Zutritt, aber ich soll eigentlich nur mein Geld dallowen. Bis in den Thronsaal werde ich es nie schaffen. ■

9 mächtige Media-Menschen



Matthias Brüll zeichnet als CEO des marktführenden Media-Agenturen-Konglomerats GroupM in Deutschland. Meriten

erwarb er sich als Chef der GroupM-Agentur MEC, die unter seiner Führung deutlich zulegen konnte. Entgegen seinem Nachnamen kein Mann der lauten Töne, aber bemüht, die Stärken der Media-Agenturen im Wettbewerb mit Plattformen wie Google und Facebook noch besser herauszustellen
matthias.bruell@gropm.com



Dirk Engel forschte lange im Dienst von Universal McCann in Frankfurt, bevor er sich als freier Berater in Fragen der

Media- und Werbewirkungsforschung etablierte. Längst ist er so etwas wie ein Kurienkardinal in Sachen Methodik und Messstandards der Wirkungsforschung. Zu Beginn seiner Karriere hat er als Lokalreporter gearbeitet, das Schreiben von Fachartikeln und Buchbeiträgen geht ihm nach wie vor gut von der Hand
dirk.engel@kunden-wissen.de



Florian Adamski folgte beim Omnicom-Network auf den langjährigen CEO Manfred Kluge. Adamski ist ein Eigengewächs der

Agenturgruppe, unter anderem wirkte er als Geschäftsführer von Media Team OMD, Düsseldorf, und als Interims-Geschäftsführer von Heye OMD, München
florian.adamski@omnicommediagroup.com



Frank-Peter Lortz wollte ursprünglich Siemens-Chef werden, da jedoch der Posten nach seinem BWL-Studium nicht vakant war, heuerte

er bei Zenith in Düsseldorf an – und blieb. Inzwischen steht der CEO der deutschen ZenithOptimedia-Gruppe für die viel zitierten Werbemarktprognosen des zu Publicis in Paris gehörenden Networks und die Diversifizierung seiner Agenturen in neue Geschäftsfelder
frank-peter.lortz@vivaki.de



Katja Anette Brandt führt seit 2007 die Geschäfte der Wiesbadener Agenturgruppe Vizeum (gehört zum internationalen

Dentsu Aegis Network). Ihre berufliche Laufbahn startete die Business-School-Absolventin 1993 im Marketing von Benckiser, seit 2002 arbeitet sie als Agenturchefin, zunächst bei Optimedia in Frankfurt, dann bei HMS und Vizeum in Wiesbaden. Zudem ist die Mutter von vier Kindern auch im Vorstand des Agenturverbands OMG ein Aktivposten
katja.brandt@vizeum.com



Jens-Uwe Steffens schwimmt mit seiner Network-unabhängigen Agenturgruppe pilot in Hamburg ein bisschen wie ein Pilotfisch im Haifisch-

becken der großen Network-Agenturen. In der Organisation der Media-Agenturen im Gesamtverband der Werbeagenturen (OMG) und auch sonst redet das Eigen-PR-Talent Steffens selbstbewusst mit
ju.steffens@pilot.de



Markus Biermann ist Gründer und Geschäftsführer von Crossmedia in Düsseldorf, einer networkunabhängigen Agentur, die

sich von einer reinen Online-Agentur zum vollwertigen Media-Dienstleister entwickelt hat. Biermann ist bemüht, sich mit seiner Agentur von angeblich intransparenten Usancen im Business abzugrenzen
biermann@crossmedia.de



Thomas Koch ist aus dem Agenturgeschäft zwar schon eine Weile raus, aber als „Mr. Media“ redet das Urgestein der Düsseldorfer

Mediaszene immer noch gerne mit – als Speaker, Kolumnist, Buchautor, Blogger und Twitterat. Egal, ob man darauf mit „Endlich sagt's mal einer“ oder „Oh, no – der schon wieder“ reagiert, der Mann mit dem markanten Schnauzbart lässt keinen in der Branche kalt
tk-one1@web.de



Tina Beuchler verantwortet das millionenschwere Mediabusiness beim Lebensmittelriesen Nestlé. Beim Werbekundenverband

OWM führt sie den Vorsitz, überlässt ihrem Stellvertreter Uwe Storch aber ganz gern das Rampenlicht. Die ehemalige Agenturfrau (Carat Direct in Wiesbaden) wechselte 2006 auf die Kundenseite. Ihr Großprojekt für die kommenden Jahre ist die Digitalisierung des Konzerns
tina.beuchler@de.nestle.com