

B Einführung in die Problemstellung: Relevanz kreativer Ideen bei der Gestaltung der Markenkommunikation

I. Ziel der Markenkommunikation

Das Ziel der Markenkommunikation besteht darin, das Verhalten der Konsumenten hinsichtlich der eigenen Marke in der Art zu beeinflussen, dass diese anderen gegenüber bevorzugt wird (vgl. Esch, 2012, S. 55; Kroeber-Riel/Esch, 2011, S. 51). Voraussetzung dafür ist, dass die Konsumenten über ein gewisses Markenwissen verfügen, welches sie in der jeweiligen Kaufsituation abrufen können (vgl. Rossiter/Percy, 2005, S. 635f.; Esch, 2012, S. 55f., 280). Das Markenwissen setzt sich zusammen aus der Markenbekanntheit und dem Markenimage (vgl. Meffert/Burmann, 2005, S. 92; Esch, 2012, S. 62f.). Beides wird durch die Markenkommunikation aufgebaut und gestärkt. Hinsichtlich der Markenbekanntheit wird im Rahmen der Markenkommunikation angestrebt, dass die beworbene Marke von den Konsumenten wahrgenommen und in den Köpfen verankert wird. Sie ist Voraussetzung dafür, dass ein Markenimage aufgebaut werden kann (vgl. Esch, 2012, S. 63, 279ff.). Innerhalb des Aufbaus und der Stärkung des Markenimages vermittelt die Markenkommunikation die Assoziationen, die der Konsument zu der jeweiligen Marke abspeichert (vgl. Keller, 2005, S. 1309; Esch, 2012, S. 66f.). Alle Assoziationen zu einer Marke bilden dann zusammen den Gesamtnutzenwert der Marke für den Konsumenten und beeinflussen damit seine Einstellung zu und sein Verhalten gegenüber dieser (vgl. Sattler, 2001, S. 139; Bruhn, 2004, S. 1443).

Sowohl die Markenbekanntheit als auch das Markenimage können jedoch nur dann durch die Markenkommunikation beeinflusst werden, wenn diese von den Konsumenten auch wahrgenommen und ihr Inhalt verarbeitet wird. Dies gestaltet sich heute auf Grund der im folgenden Kapitel erläuterten Rahmenbedingungen der Kommunikation jedoch äußerst schwierig.

II. Rahmenbedingungen der Markenkommunikation

Das Erreichen der zuvor beschriebenen Kommunikationsziele wird durch die heutigen Rahmenbedingungen der Kommunikation deutlich erschwert. Ein Grund hierfür liegt in der Informationsüberlastung der Konsumenten. So hat die Mediennutzung der Konsumenten in den letzten Jahren enorm zugenommen (vgl. BITKOM-Studie, 2011): Insgesamt nutzt der durchschnittliche Deutsche neun Stunden am Tag Fernsehen, Internet, Radio und Telefon. Dabei steht das Fernsehen mit knapp vier Stunden nach wie vor an erster Stelle und ist laut eigenen Angaben der Bundesbürger hauptverantwortlich für eine vorherrschende Informationsüberflu-

tung durch die Medien (vgl. BITKOM-Studie, 2011). Alleine im deutschen Kabelfernsehen können mittlerweile 100 Kanäle empfangen werden. Hinzu kommt die Ausweitung des gebührenpflichtigen Pay-TV's und des sogenannten „Abruffernsehens“, bei dem jederzeit Fernsehsendungen über das Internet abgerufen werden können (vgl. Handelsblatt, 2007). Innerhalb dieses Fernsehangebotes werden die Konsumenten schon heute mit einer sehr hohen Anzahl an Werbebotschaften konfrontiert, wobei die Ausgaben für die Fernseh-Werbung sogar noch weiter steigen (vgl. Pieters et al., 2002, S. 765; Handelsblatt, 2011; Nielsen, 2014).

Daneben erhöhte sich 2013 auch der Werbedruck anderer klassischer Medien, wie das Radio, im Vergleich zum Vorjahr (vgl. Nielsen, 2014). Weiterhin steigt auch die Nutzung und Informationsflut des Internets stetig (vgl. BITKOM-Studie, 2011; ARD/ZDF-Onlinestudie 2013; statista, 2014). In Zeiten von Laptops, Smartphones, Organizern und Tablet-PCs sind heute drei von vier Deutschen online, wobei sich die Anzahl derer, die mobil jederzeit und überall über das Internet Informationen erhalten, 2013 im Vergleich zum Vorjahr verdoppelt hat (vgl. van Eimeren/Frees, 2011; ARD/ZDF-Onlinestudie 2013). Hierbei strömen innerhalb der Kommunikation und Informationssuche sowie der immer stärker genutzten Online Shops, sozialen Netzwerken, individualisierten Anwendungsprogrammen (Apps), Blogs, Videoportalen, Mediatheken, Online-Spielen und Partnerbörsen unzählige Werbebotschaften auf den Konsumenten ein (vgl. Esch et al., 2009b, S. 11; van Eimeren/Frees, 2011). Diese erscheinen in Form von Spam-Nachrichten, Pop-Ups, Bannern, Suchmaschinen-Werbung und Viral-Marketing, also dem Weiterleiten von Werbebotschaften durch andere Konsumenten über Blogs, Videos, Podcasts und Spiele (vgl. Ballhaus, 2006, S. 32; Esch et al., 2009b, S. 11). Insgesamt werden die Konsumenten im Internet also auf unterschiedliche Art und Weise mit einer immer höheren Anzahl an Werbebotschaften überhäuft.

Hinzu kommen Werbebotschaften über weitere Kanäle wie Plakate, Kinowerbung, Promotion, Events, Sponsoring, Aktionen am Point of Sale, Product-Placement, Direkt- und Guerilla-Marketing (vgl. Esch et al., 2009d, S. 87).

Neben den verschiedenen Kommunikationskanälen, durch die Werbebotschaften versendet werden, explodierte in den letzten Jahren auch die Anzahl der Marken und ihrer Produkte, für die Kommunikation betrieben wird (vgl. Bruhn et al., 2009; S. 5; Esch, 2012, S. 25). Grund hierfür sind die Anpassung an sehr heterogene Konsumentenbedürfnisse, eine zunehmende Internationalisierung, immer kürzere Produktlebenszyklen und damit verbunden ständig neue

Produktinnovationen (vgl. Esch, 2012, S. 25ff.). Auch diese Entwicklung führt also letztlich zu einem erhöhten Werbedruck auf die Konsumenten.

Insgesamt steht der einzelne Konsument daher einer Werbeflut gegenüber, die er auf Grund seiner nur beschränkten Informationsverarbeitungskapazität gar nicht aufnehmen kann (vgl. Esch, 2012, S. 28). Dies führt zwangsläufig zu einer selektiven Wahrnehmung des Konsumenten. Dies bedeutet, dass er nur noch solche Informationen verarbeitet, die für ihn relevant sind (vgl. Bruhn, 2009, S. 63f.; Yang/Smith, 2009, S. 936). Eine objektive Ähnlichkeit der Produkte und Dienstleistungen sorgt jedoch dafür, dass sich das Interesse des Konsumenten an Marken- und Produktinformationen verringert (vgl. Gierl/Satzinger, 2000, S. 115; Bruhn et al., 2009, S. 5; Esch, 2012, S. 28). So empfinden 64% der Konsumenten Marken und Dienstleistungen in unterschiedlichen Produktgruppen als austauschbar. Das Risiko bei der Markenwahl ist somit nur noch minimal, wodurch Informationen zu den jeweiligen Marken und Produkten beim Konsumenten an Relevanz verlieren. (vgl. Esch, 2012, S. 28, 34). In der Konsequenz nimmt er nur noch höchstens 5% der angebotenen Werbeinformationen wahr (vgl. Bruhn, 2004, S. 1443; Kroeber-Riel/Esch, 2011, S. 21). Dies wird beispielsweise daran deutlich, dass ein Leser ca. 35-40 Sekunden aufwenden müsste, um alle Informationen einer Anzeige in einer Publikumszeitschrift aufzunehmen, er diese tatsächlich jedoch nur 1,7 Sekunden betrachtet (vgl. Kroeber-Riel/Esch, 2011, S. 21, 264). Auch am Point of Sale widmet sich ein Konsument einem Produkt gerade einmal 1,6 Sekunden (vgl. Esch, 2012, S. 29).

Für die einzelnen Marken wird es somit immer schwieriger, mit dem Kunden in Kontakt zu treten, sprich seine Aufmerksamkeit hinsichtlich der verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen zu erlangen. Ohne die Aufmerksamkeit der Konsumenten löst eine Kommunikationsmaßnahme jedoch keinen Kommunikationseffekt aus. Sie stellt den ersten Schritt für die Wahrnehmung der Kommunikationsmaßnahme und ihrer Inhalte dar und ist damit Voraussetzung für die angestrebte Beeinflussung der Markenbekanntheit und des Markenimages (vgl. Rossiter/Bellman, 2005, S. 126; Kroeber-Riel/Weinberg, 2003, S. 269, 273).

Ein weiteres Hindernis effektiver Markenkommunikation besteht darin, dass die zuvor beschriebene Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen oftmals zu einer ebenso austauschbaren Kommunikation der verschiedenen Marken führt (vgl. Gierl/Satzinger, 2000, S. 115; Dahlén et al., 2008, S. 400; Esch, 2012, S. 34). In der Konsequenz besteht eine Verwechslungsgefahr der Kommunikation, wodurch die werbende Marke von den Konsumenten möglicherweise nicht erkannt und gelernt wird (vgl. Gierl/Satzinger, 2000, S. 115; Esch,

2012, S. 31). Das Ziel der Markenkommunikation besteht jedoch darin, die werbende Marke in den Köpfen der Konsumenten mit einzigartigen Merkmalen zu verankern, damit genau diese im Moment der Kaufentscheidung abgerufen werden und das Kaufverhalten zu Gunsten dieser Marke beeinflussen (vgl. Ehrenberg et al., 2002, S. 9; Till/Baack, 2005, S. 49; Esch, 2012, S. 65f.). Vor dem Hintergrund qualitativ austauschbarer Produkte und Dienstleistungen kann somit letztlich nur eine differenzierende Markenkommunikation zu einer Beeinflussung der Markenbekanntheit und des Markenimages führen.

Zusammenfassend erschweren also eine enorme Informationsflut verbunden mit einer nur begrenzten Informationsverarbeitungskapazität der Konsumenten sowie eine Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen eine effektive Markenkommunikation.

III. Anforderungen an die Gestaltung der Markenkommunikation

Auf Grund der zuvor beschriebenen Informationsüberflutung der Konsumenten sowie der Austauschbarkeit des Angebots und dem damit verbundenen Desinteresse der Konsumenten an den einzelnen Kommunikationsmaßnahmen, werden besondere Herausforderungen an eine effektive Gestaltung der Markenkommunikation gestellt. So muss sie durch ihre Gestaltung die Aufmerksamkeit der Konsumenten erlangen, sprich ein gewisses Interesse der Konsumenten an der jeweiligen Maßnahme schaffen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die beworbene Marke sowie die jeweilige Botschaft wahrgenommen und kognitiv verarbeitet werden (vgl. Kover, 1995, S. 600f.; Behrens, 1996, S. 280).

Weiterhin müssen die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen so gestaltet sein, dass sie sich von denen anderer Marken differenzieren (vgl. Behrens, 1996, S. 20). Durch die Austauschbarkeit der Produkte hinsichtlich ihrer Eigenschaften und ihres Nutzens ist die Vermittlung ähnlicher Werbebotschaften jedoch teilweise unumgänglich. Umso bedeutsamer werden bei der Gestaltung, neben den Botschaften zu konkreten Angeboten, auch die Signale zu der beworbenen Marke innerhalb einer Kommunikationsmaßnahme. Solche möglichst einzigartigen Signale z.B. zur Markenqualität oder zum Selbstvertrauen der Marke in die eigenen Produkte prägen die Einstellung der Konsumenten zur Marke und sind daher bezüglich späterer Kaufentscheidungen äußerst relevant (vgl. Scarabis/Florack, 2006, S. 4; Dahlén et al., 2008, S. 400; Esch, 2012, S. 67f.).

Diesen, auf Grund der heutigen Rahmenbedingungen abgeleiteten, Anforderungen an eine effektive Gestaltung der Markenkommunikation kann der effektive Einsatz von Kreativität gerecht werden. So konnte empirisch belegt werden, dass eine kreative Gestaltung einzelner Kommunikationsmaßnahmen zur Erreichung der Kommunikationsziele beitragen kann. Konkret konnte gezeigt werden, dass die Wahrscheinlichkeit, die Aufmerksamkeit und das Interesse der Konsumenten zu erlangen, die Werbebotschaft zu vermitteln, die Markeninhalte zu verankern sowie die Einstellung der Konsumenten hinsichtlich der eigenen Marke positiv zu beeinflussen, durch kreative Markenkommunikation erhöht werden kann. Im Folgenden werden daher konkrete Studien zur Effektivität kreativer Markenkommunikation vorgestellt.

IV. Positive Wirkungen kreativer Markenkommunikation auf den Kommunikationserfolg

1. Wirkung auf das Interesse und die Aufmerksamkeit

Wie bereits erwähnt, ist die Aufmerksamkeit der Konsumenten heute zwar schwer zu erlangen, jedoch absolut notwendig für die Effektivität einer Kommunikationsmaßnahme. Sie ist Voraussetzung dafür, dass ein Kommunikationseffekt überhaupt eintreten kann (vgl. Kapitel B.II; vgl. Behrens, 1996, S. 280; Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 269, 273; Rossiter/Bellman, 2005, S. 126).

Dabei steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Betrachter mit der jeweiligen Kommunikationsmaßnahme und ihrem Inhalt auseinandersetzt, d.h. ihr Aufmerksamkeit schenkt, durch eine kreative Gestaltung (vgl. MacInnis et al., 1991, S. 31; Rossiter/Percy, 1996, S. 181; Smith/Yang, 2004, S. 41; Kroeber-Riel/Esch, 2011, S. 243). Grund hierfür ist die Tatsache, dass kreative Kommunikation über sogenannte kollative Reize verfügt, welche die Aufmerksamkeit der Konsumenten auf sich ziehen (vgl. Kroeber-Riel et al., 2009, S. 80). Ein kollativer Reiz liegt dann vor, wenn die jeweilige Kommunikationsmaßnahme über Neuartigkeit und einen kognitiven Überraschungseffekt verfügt. Sie bildet z. B. Objekte und Bilder ab, die der Betrachter in der Form oder im Zusammenhang mit dem beworbenen Produkt nicht gewohnt ist, d.h. die gegen vorhandene Erwartungen und Schemavorstellungen verstoßen. Dies führt zu einem gedanklichen Konflikt, den der Betrachter lösen möchte. Damit wird sein Interesse an der Kommunikation geweckt. Um diesen gedanklichen Konflikt lösen zu können, muss er der Kommunikation dann Aufmerksamkeit schenken (vgl. Morrison/Dainoff, 1972; Johnston et al., 1990; Heckler/Childers, 1992, S. 475f.; Lachmann, 2003, S. 111; Yang/Smith,

2009; Kroeber-Riel/Esch, 2011, S. 243). In diesem Kontext stellt Rossiter das sogenannte „Remote Coveyor Model“ vor. Dieses geht davon aus, dass der Betrachter nicht direkt einen Zusammenhang zwischen der Gestaltung sowie dem Inhalt der Kommunikationsmaßnahme und dem beworbenen Produkt erkennt. Den dadurch entstandenen gedanklichen Konflikt bezeichnet er als „curiosity“. Er führt dazu, dass der Betrachter nach dem Sinn und der Aussage der Kommunikationsmaßnahme „sucht“, ihr damit Aufmerksamkeit schenkt und somit zumindest die Schlüsselbotschaften aufnimmt (vgl. Kover, 1995, S. 600f.; Behrens, 1996, S. 280; Rossiter/Bellman, 2005, S.131ff.; Bernardin et al., 2008, S. 140; Kroeber-Riel/Esch, 2011, S. 274)¹.

Praktiker betonen immer wieder die Notwendigkeit origineller und überraschender Markenkommunikation zur Erlangung der Aufmerksamkeit der Konsumenten (vgl. Kover, 1995; Fourquet-Courbet/Courbet, 2007; von Matt, 2008, S. 9; Nyilasy/Reid, 2009). Doch auch in der Forschung konnte empirisch belegt werden, dass kreativ gestaltete Kommunikation das Interesse und damit verbunden die Aufmerksamkeit der Konsumenten bezüglich der Kommunikationsmaßnahmen erhöht.

Die Ergebnisse eines Experiments von **Smith und Kollegen (2007)** beispielsweise zeigen, dass die Aufmerksamkeit und das Interesse sowie die kognitive Verarbeitung des Betrachters bei solchen Werbespots, die von den Probanden als kreativ bewertet wurden, höher ausfallen, als bei weniger kreativ gestalteten Werbespots. Auch **Yang und Smith (2009)** konnten zeigen, dass die von den Probanden als kreativ bewerteten Werbespots dazu führen, dass diese offener gegenüber und damit interessierter an der jeweiligen Werbebotschaft sind als bei un-kreative Spots. Weiterhin kamen sie zu dem Ergebnis, dass beim Betrachter der Wunsch geweckt wird, kreative Werbung wiederzusehen. Das Interesse bezieht sich somit nicht nur auf eine einmalige Betrachtung, so dass zusätzlich die kognitive Verankerung der Inhalte unterstützt wird.

¹ An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass das Gestalten kreativer Kommunikation nicht mit dem Erstellen solcher Kommunikation gleichzusetzen ist, zu deren Verständnis der Konsument ein mehr oder weniger komplexes Rätsel lösen muss. Dadurch, dass der Konsument den Kommunikationsmaßnahmen heute überwiegend mit geringem Involvement begegnet, ist die Gefahr groß, dass er sich der Lösung des Rätsels nicht lange widmet und stattdessen den Kontakt abbricht. Wichtig bei der Gestaltung effektiver kreativer Kommunikation ist also, dass der anfängliche gedankliche Konflikt vom Konsumenten in kürzester Zeit gelöst werden kann, damit die Werbebotschaft vor Abbruch des Kontakts übermittelt werden kann (vgl. Esch, 2012, S. 281).

Pieters und Kollegen (2002) konnten in einer Eye-Tracking-Studie nachweisen, dass die Aufmerksamkeit der Betrachter auch bei originellen im Gegensatz zu gewöhnlichen Werbeanzeigen höher ausfällt. Konkret fixieren die Betrachter nicht nur das Bildelement, sondern auch die beworbene Marke häufiger bei solchen Anzeigen, die von unabhängigen Kodierern als originell bewertet wurden. Dabei konnte gezeigt werden, dass sich die Überlegenheit origineller Anzeigen hinsichtlich der Aufmerksamkeit gegenüber der Marke mit dem Bekanntheitsgrad der Anzeige nicht verringert, sondern sogar noch erhöht. Auch **Dahlén und Kollegen (2008)** haben ermittelt, dass neben dem Interesse des Betrachters an der jeweiligen Kommunikationsmaßnahme auch das Interesse an der beworbenen Marke durch eine kreative Gestaltung erhöht werden kann. Sie verglichen in diesem Zusammenhang verschiedene Werbeanzeigen miteinander, wobei der Text der einzelnen Anzeigen bezüglich seines Kreativitätsgrades durch den Einsatz rhetorischer Methoden variierte, die Wortanzahl sowie die inhaltliche und formale Gestaltung aller Anzeigen jedoch konstant gehalten wurde. Folglich unterschieden sich die Anzeigen hinsichtlich ihres Kreativitätsgrades, nicht aber hinsichtlich ihrer Funktionalität. Im Ergebnis konnte gezeigt werden, dass das Interesse an der beworbenen Marke bei kreativ gestalteten Werbeanzeigen höher ausfiel, als bei unkreativen. Erklärt wird dies dadurch, dass die kreative Gestaltung einer Kommunikationsmaßnahme einen hohen Einsatz und ein gewisses Selbstvertrauen der Marke signalisiert und dem Betrachter dadurch suggeriert, dass sie ihm einen Nutzen bieten kann, der sich von der Konkurrenz abhebt.

Es kann also festgehalten werden, dass das Interesse und damit verbunden die Aufmerksamkeit des Betrachters sowohl gegenüber der jeweiligen Kommunikationsmaßnahme als auch gegenüber der beworbenen Marke durch eine kreative Gestaltung erhöht werden kann.

2. Wirkung auf die Einstellung gegenüber der Maßnahme und der Marke

Nachdem der Betrachter zumindest die Schlüsselinformationen einer Kommunikationsmaßnahme wahrgenommen hat, muss eine positive Einstellung des Betrachters gegenüber dem beworbenen Produkt und der Marke geschaffen werden. Vor dem Hintergrund der Kommunikationsziele ist eine solche positive Einstellung notwendig, damit im Rahmen des Aufbaus und der Stärkung des Markenimages positive Assoziationen zu dem jeweiligen Produkt und der jeweiligen Marke im Kopf der Konsumenten abgespeichert werden (vgl. Keller, 2005, S. 1309; Esch, 2012, S. 66f., 283)

Es wird nun davon ausgegangen, dass sich die Einstellung des Betrachters bezüglich einer Kommunikationsmaßnahme auf das beworbene Produkt überträgt (vgl. Kover et al., 1995, S. 34; Kover, 1995, S. 602). Eine positive Einstellung gegenüber einer kreativen Kommunikationsmaßnahme kann somit ebenfalls zu einer positiven Einstellung bezüglich des beworbenen Produktes führen. In diesem Zusammenhang konnte, wie im Folgenden gezeigt, empirisch belegt werden, dass eine kreative Gestaltung zu einer solchen positiven Einstellung bezüglich des beworbenen Produkts führen kann.

Yang und Smith (2009) beispielsweise konnten in ihrer bereits genannten Studie zeigen, dass kreative Werbespots von den Betrachtern weniger kritisch betrachtet werden als unkreative. Weiterhin zeigen ihre Ergebnisse, dass die kreative Gestaltung eines Spots direkt verbunden ist mit einer positiven Einstellung des Betrachters gegenüber dem Spot. Auch die Ergebnisse einer Studie von **Ang und Kollegen (2007)** konnten belegen, dass der Kreativitätsgrad einer Werbeanzeige einen positiven Einfluss auf die Einstellung des Betrachters bezüglich der Werbeanzeige ausübt. So wurde gezeigt, dass aussagekräftige und neuartige Anzeigen sowohl zu einer positiveren Einstellung des Betrachters bezüglich der jeweiligen Anzeige als auch zu grundsätzlich optimistischeren Gefühlen innerhalb des Werbekontakts führen, als aussagekräftige aber nicht-neuartige Anzeigen. Die Neuartigkeit der Anzeigen wurde hier durch die Verwendung verschiedener Bildelemente manipuliert. Gleiche Ergebnisse wurden zuvor bereits von **Lee und Mason (1999)** ermittelt. Auch sie verdeutlichen, dass unerwartete Informationen innerhalb einer Werbeanzeige zu einer positiveren Einstellung gegenüber der Anzeige führen als erwartete Informationen. Auch in diesem Fall variierten in den jeweiligen Anzeigen die verwendeten Bilder.

Neben der positiven Einstellung der Konsumenten gegenüber der jeweiligen Kommunikationsmaßnahme und damit verbunden dem jeweiligen Produkt, ist auch eine positive Einstellung gegenüber der beworbenen Marke wichtig. **Ang und Low (2000)** verglichen in diesem Zusammenhang in ihrer Studie Werbeanzeigen, die unerwartete bildlicher Darstellungen enthalten und solche, die zu erwartende, also Branchen-typische Darstellungen beinhalten. Es konnte gezeigt werden, dass Anzeigen mit unerwarteten Darstellungen, die mit positiven Gefühlen verbunden sind, nicht nur eine positivere Einstellung der Betrachter bezüglich der Anzeige sondern auch bezüglich der werbenden Marke auslösen, als Anzeigen mit gewöhnlichen Darstellungen. Auch **Smith und Kollegen (2007)** kamen in ihrem Experiment zu dem Ergebnis, dass die Einstellung der Betrachter hinsichtlich der werbenden Marke bei solchen Werbe-

spots, die von den Probanden als kreativ bewertet wurden, positiver ausfällt, als bei den weniger kreativen.

Dahlén und Kollegen (2008) konnten in ihrer bereits beschriebenen Studie weiterhin zeigen, dass kreativ gestaltete Werbeanzeigen dazu führen, dass die Betrachter den finanziellen Aufwand, den die Marke für die Werbung betrieben hat, höher einschätzen, als dies bei den unkreativen Anzeigen der Fall ist. Hohe Werbeausgaben signalisieren wiederum ein großes Vertrauen der Marken-Vertreter in den Nutzen und den Erfolg des beworbenen Produktes. So nehmen die Konsumenten an, dass eine Marke nur dann hohe Werbeausgaben in Kauf nimmt, wenn die Werbebotschaft der Wahrheit entspricht, es dadurch zu einem hohen Absatz kommt und damit die Werbekosten wieder eingenommen werden (vgl. Kirmani/Rao, 2000, S. 69). Die Ergebnisse von Dahlén und Kollegen implizieren also, dass das Signalisieren eines solchen Vertrauens der Marke in den Nutzen der eigenen Produkte nicht mit hohen Kosten durch größere Werbeflächen oder längere und stärker frequentierte Kampagnen verbunden sein muss, sondern ebenso durch kreative Kommunikation erzielt werden kann (vgl. Rossiter/Percy, 1996, S. 178f.; Dahlén et al., 2008, S. 400f.). Damit verbunden schreiben die Betrachter der werbenden Marke einer kreativen Anzeige im Gegensatz zu einer unkreativen Anzeige eine höhere Kompetenz zu, Probleme zu lösen und nützliche Produkte zu produzieren. Dies bedeutet, dass die Qualität der werbenden Marke bei kreativer Werbung höher beurteilt wird, als bei unkreativer Werbung (vgl. Dahlén et al., 2008).

In diesem Zusammenhang konnten auch **Ambler und Hollier (2004)** in ihrer Studie nachweisen, dass höher angenommene Werbeausgaben von kreativen Werbespots verbunden sind mit einer höheren Bewertung der Markenqualität, mit einer höheren Glaubwürdigkeit der Marke und einer höheren Überzeugungskraft der Spots. Auch in diesem Fall werden die Ergebnisse damit begründet, dass die Konsumenten davon ausgehen, dass die Marke bei kreativer Gestaltung mehr Werbeausgaben tätigt, als dies für eine effektive Kommunikation überhaupt notwendig ist und dies impliziert eine hohe Qualität der werbenden Marke. Dieser Zusammenhang wird hier jedoch zurückgeführt auf die Darwinistische Theorie. Innerhalb dieser wird davon ausgegangen, dass Tiere teilweise physikalische Ressourcen besitzen, die keinem physiologischen Zweck dienen, sondern lediglich demonstrieren sollen, dass ein Tier mehr Ressourcen besitzt, als es zum Überleben benötigt. Diese Zusatzressourcen signalisieren Stärke, Fitness und Gesundheit des Tieres. Übertragen auf die Markenkommunikation bedeutet dies,

dass Marken durch höhere Werbeausgaben als für eine effektive Kommunikation notwendig, das Vorhandensein zusätzlicher Ressourcen und dadurch eine hohe Qualität signalisieren.

Wie bereits in Kapitel B.IV.2 erläutert, prägen vor dem Hintergrund austauschbarer Produkte und Dienstleistungen neben den Botschaften zu konkreten Angeboten, besonders auch solche soeben beschriebenen Signale zur beworbenen Marke innerhalb einer Kommunikationsmaßnahme die Einstellung der Konsumenten zu dieser. Sie sind zur Bildung eines positiven Markenimages und bezüglich späterer Kaufentscheidungen somit äußerst relevant (vgl. Scarabis/Florack, 2006, S. 4; Dahlén et al., 2008, S. 400; Esch, 2012, S. 66ff.).

Insgesamt kann kreative Kommunikation die Einstellung des Betrachters sowohl gegenüber der jeweiligen Kommunikationsmaßnahme als auch gegenüber der beworbenen Marke positiv beeinflussen und damit insgesamt zu einem positiven Markenimage beitragen.

3. Einfluss kreativer Kommunikation auf die Gedächtniswirkung

Da Kaufentscheidungen normalerweise nicht im Moment des Werbekontakts getroffen werden, ist es für den Werbeerfolg wichtig, die Marke in den Köpfen der Konsumenten zu verankern. Sie muss hierzu von den Konkurrenzmarken unterschieden und gelernt werden, damit sie zu der Menge an Marken gehört, aus denen der Konsument schließlich seine Kaufentscheidung trifft (vgl. Behrens, 1996, S. 20; Ehrenberg et al., 2002, S. 9; Till/Baack, 2005, S. 49; Esch, 2012, S. 64ff.). Folglich ist eine Kommunikationsmaßnahme nur dann effektiv, wenn die Marke auch eigenständig im Gedächtnis bleibt (vgl. Dubow, 1994; Behrens, 1996, S. 20). In diesem Zusammenhang konnte gezeigt werden, dass kreative Markenkommunikation Einfluss auf die Gedächtniswirkung ausübt. So beeinflusst das Ausmaß der Aktivierung, das durch kreative Werbung erhöht wird (vgl. Abschnitt A.4.1.), die Gedächtniswirkung positiv. Dies bedeutet: Je höher der Aktivierungsgrad einer Kommunikationsmaßnahme, desto eher bleibt sie und die beworbene Marke im Gedächtnis des Betrachters (vgl. Walker/von Gonten, 1989; Smith/Yang, 2004, S. 44; Kroeber-Riel/Esch, 2011, S. 238). Konkret konnte in diesem Zusammenhang nachgewiesen werden, dass eine schwach aktivierende Kommunikationsmaßnahme fünf Darbietungen benötigt, um eine Erinnerungswirkung zu erzielen, während eine stark aktivierende Maßnahme dies beim ersten Kontakt erreicht (vgl. Kroeber-Riel/Esch, 2004, 6. S. 269ff.).

Lee und Manson (1999) beispielsweise konnten in diesem Zusammenhang zeigen, dass Anzeigen, die zur Werbebotschaft passende und unerwartete Bilder enthalten, zu einer höheren Wiedererkennung der Anzeige führen als solche, die zur Werbebotschaft passende aber erwartete Bilder beinhalten. Auch **Heckler und Childers (1992)** kamen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass unerwartete Bildelemente in einer Werbeanzeige zu einer höheren Wiedererkennung der Anzeige führen als erwartete Bildelemente.

Baack und Kollegen (2008) verglichen in ihrer Studie Werbespots, die einen Kreativ-Award gewonnen haben mit solchen, die hinsichtlich ihrer Kreativität nicht ausgezeichnet wurden. Es konnte, konsistent zu den Ergebnissen von Lee und Manson (1999) sowie Heckler und Childers (1992) in Bezug auf kreative Werbeanzeigen, nachgewiesen werden, dass die Wiedererkennungsrate kreativer Werbespots signifikant höher ausfällt, als die unkreativer Spots. Es konnte ebenfalls gezeigt werden, dass sich dieser positive Effekt kreativer Werbespots hinsichtlich der Wiedererkennung sogar über die Zeit verstärkt. So fiel die Überlegenheit kreativer Spots nach fünf Wochen sogar höher aus, als direkt nach Präsentation des Werbespots (vgl. Baack et al., 2008). Die Unternehmensberatung **McKinsey** konnte in einer Studie zur Effektivität kreativer Werbung die Überlegenheit dieser gegenüber unkreativer Werbung in Bezug auf ihre Erinnerungswirkung ebenfalls bestätigen. Dabei wurden Werbespots hinsichtlich ihres Kreativitätsgrades von Juroren des Art Directors Club Deutschland bewertet. Die Studie kam zu dem Schluss, dass der Kreativitätsgrad eines Werbespots einen signifikant positiven Einfluss auf die Werbeerinnerung ausübt (vgl. Perrey et al., 2007).

Noch wichtiger für die Werbeeffizienz ist jedoch die Tatsache, dass sich der Kreativitätsgrad einer Kommunikationsmaßnahme positiv auf die Erinnerung an die beworbene Marke auswirkt. **Pieters und Kollegen (2002)** konnten in ihrer zuvor bereits erwähnten Eye-Tracking-Studie nachweisen, dass der Grad der Aufmerksamkeit gegenüber einer Werbeanzeige, der bei kreativen Anzeigen ja nachgewiesenermaßen höher ausfällt, auch die Erinnerungswirkung an die beworbene Marke positiv beeinflusst. Konkret konnte gezeigt werden, dass der Aufmerksamkeitsgrad des Betrachters gegenüber der Marke, dem Bild und dem Text Einfluss ausübt auf die Erinnerung an das jeweilige Element. Dabei ist die Wirkung hinsichtlich der Marke fünf Mal so hoch wie die hinsichtlich des Textes und drei Mal so hoch wie die hinsichtlich des Bildelementes. Dies ist ein wichtiger Faktor für die Effektivität der Anzeige. Würde sich der Betrachter nämlich an das jeweilige Bildelement, nicht aber an die beworbene Marke erinnern, dann würde diese nicht im Gedächtnis verankert und der gewünschte Kom-

munikationseffekt könnte nicht eintreten. Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass sich auch die kreative Gestaltung einer bereits bekannten Anzeige positiv auf das Abrufen von Informationen zur werbenden Marke auswirkt. Auch **Ang und Kollegen (2007)** konnten in ihrer Studie belegen, dass aussagekräftige neuartige Werbeanzeigen zu einer höheren ungestützten Erinnerung der Betrachter an den Markennamen, die Werbebotschaft und das Bild führen, als aussagekräftige aber gewöhnliche Anzeigen.

Darüber hinaus konnten auch **Till und Baack (2005)** die Überlegenheit kreativer Kommunikation gegenüber unkreativer Kommunikation hinsichtlich ihrer Erinnerungswirkung an die beworbene Marke bestätigen. Verglichen wurden hier Werbespots, die einen Kreativitätsaward gewonnen haben mit gewöhnlichen Werbespots ohne Auszeichnung. Es konnte dabei nachgewiesen werden, dass sowohl der Inhalt als auch die beworbene Marke im Rahmen kreativer Werbespots ungestützt besser erinnert werden, als im Rahmen unkreativer Werbespots. Zusätzlich konnte gezeigt werden, dass diese Überlegenheit nicht nur einen situativen Charakter besitzt, sondern auch nach einer Woche noch vorliegt. **Baack und Kollegen (2008)** untersuchten in diesem Zusammenhang den Einfluss kreativer und nicht-kreativer Kinowerbung auf die Erinnerungswirkung der Zuschauer. Der Kreativitätsgrad wurde dabei von Experten aus der Werbepraxis bewertet. Auch hier zeigen die Ergebnisse, dass kreative im Gegensatz zu unkreativer Kinowerbung zu einer höheren ungestützten Erinnerung an den Markennamen und einer höheren gestützten Erinnerung an sämtliche Inhalte des Spots führt.

Es kann zusammengefasst werden, dass kreative Kommunikation die Gedächtniswirkung des Betrachters bezüglich der jeweiligen Kommunikationsmaßnahme und der beworbenen Marke verstärkt.

4. Wirkung auf das Kaufverhalten und den ökonomischen Erfolg der Marke²

Wie bereits in Kapitel B.I erwähnt, besteht das Ziel der Markenkommunikation letztlich darin, das Verhalten der Konsumenten zum Vorteil der Marke zu beeinflussen. Der Konsument soll

² An dieser Stelle soll kurz auf die Zurechnungsproblematik von ökonomischem Erfolg und dem Einsatz von Markenkommunikation hingewiesen werden. So sind direkte Zusammenhänge zwischen durchgeführten Kommunikationsaktivitäten und ökonomischen Erfolgszahlen auf Grund zahlreicher unkontrollierbarer Störfaktoren nicht immer eindeutig zu belegen. Vielmehr sind zunächst die zwischengeschalteten nicht-ökonomischen Messgrößen wie die Markenbekanntheit und das Markenimage notwendig, um bei den Konsumenten die Wirkung der Markenkommunikation zu überprüfen. Diese wiederum wirken sich dann zeitlich nachgelagert und häufig erst mittel- bis langfristig auf die ökonomischen Erfolgszahlen aus (vgl. Esch et al., 2009a, 897ff.; Rolke/Jäger, 2009, S.1027ff.).

die beworbene Marke bzw. das beworbene Produkt kaufen (vgl. Behrens, 1996, S. 280; Rossiter/Percy, 1996, S. 177ff.; Till/Baack, 2005, S. 49; Sasser/Koslow, 2008, S. 10). Dabei konnte empirisch belegt werden, dass auch die Kaufabsicht durch kreative Werbung erhöht werden kann (vgl. Buzzell, 1964; Ang/Low, 2000; Yang/Smith, 2009).

Bernardin und Kollegen (2008) konnten in diesem Zusammenhang ausweisen, dass innerhalb einer Zeitspanne von 15 Jahren 86% der Werbeaktivitäten, die mit einem Kreativaward ausgezeichnet wurde, zu einer Erhöhung der Verkaufszahlen führen (Bernardin et al., 2008). Auch **Smith und Kollegen (2007)** konnten in ihrer bereits vorgestellten Studie zeigen, dass kreativ gestaltete Werbespots sich positiver auf die Kaufabsicht der Zuschauer auswirken als unkreative Werbespots. Zu gleichen Ergebnissen kamen auch die bereits beschriebenen Studien von **Ang und Low (2000)** sowie die von **Dahlén und Kollegen (2008)**. Beide Studien konnten belegen, dass Anzeigen mit kreativem Inhalt zu einer höheren Kaufabsicht der Betrachter führen, als Anzeigen mit gewöhnlichem Inhalt.

Weiterhin konnte die Unternehmensberatung **McKinsey** in ihrer bereits erwähnten Studie aus dem Jahr 2007 nachweisen, dass der Kreativitätsgrad von TV-Kampagnen einen signifikant positiven Einfluss auf den relativen Marktanteil der werbenden Marke ausübt (vgl. Perrey et al., 2007). Laut einer Studie des **Institute of Practitioners in Advertising (2010)** ist das Marktwachstum bei Werbekampagnen, die für ihre Kreativität ausgezeichnet wurden sogar doppelt so hoch, wie das von nicht ausgezeichneten Kampagnen. Diese Ergebnisse konnten auch von anderen Studien bestätigt werden (vgl. Bernardin/Kemp-Robertson, 2008, S. 131).

Zusammenfassend konnte also empirisch belegt werden, dass kreative Kommunikation die Kaufabsicht des Betrachters und den ökonomischen Erfolg der werbenden Marke erhöhen kann.

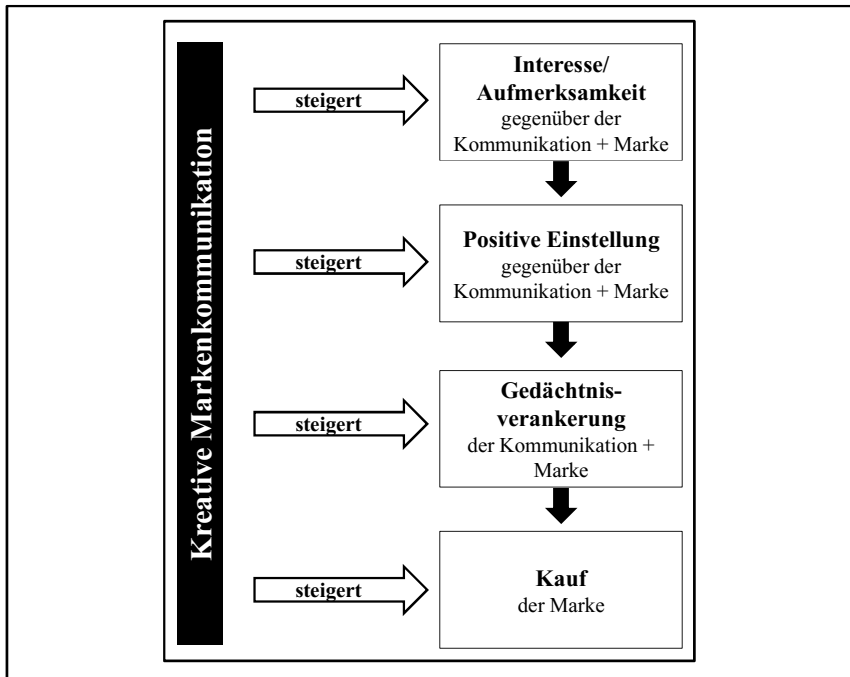


Abbildung 1: Die Wirkung kreativer Markenkommunikation. Quelle: eigene Darstellung.

V. Gefahren kreativer Markenkommunikation

Nachdem zuvor die Vorteile kreativ gestalteter Markenkommunikation zur Erreichung der Kommunikationsziele herausgestellt wurden, werden im Folgenden mögliche Gefahren angesprochen. Hierbei soll verdeutlicht werden, dass kreativ gestaltete Markenkommunikation nicht zwangsläufig auch effektiv sein *muss*. So müssen auch im Kontext kreativer Kommunikationsmaßnahmen die Sozialtechniken beachtet werden (vgl. Kroeber-Riel/Esch, 2011, S. 187). Eine kreative Gestaltung ist heute zwar eine notwendige, nicht aber eine hinreichende Bedingung für eine effektive Markenkommunikation (vgl. Ang/Low, 2000, S. 837; Yang/Smith, 2009, S. 936). Daher wird in der Kreativitätsforschung allgemein und speziell im Kontext der Markenkommunikation immer wieder drauf hingewiesen, dass ein kreativer Output im Rahmen der letztendlichen Verwendung auch eine gewisse Nützlichkeit vorweisen muss (vgl. Andrews/Smith, 1996; Dean et al., 2006; Ang et al., 2007; Sasser/Koslow, 2008; West et al., 2008). Die Nützlichkeit einer Kommunikationsmaßnahme besteht dabei darin, dass diese auf die Bekanntheit und das Image der beworbenen Marke einzahlt, so dass die

Konsumenten diese gegenüber anderen Marken bevorzugen (vgl. Bruhn, 2004, S. 1443; Rositer/Percy, 2005, S. 635f.).

Voraussetzung hierfür ist, dass die Kommunikationsmaßnahme eine klare Werbebotschaft vermittelt, die relevante Informationen zu dem beworbenen Produkt beinhaltet (vgl. Kover, 1995, S. 599; Ang et al., 2007, S. 221; Perrey et al., 2007, S. 17). So konnte beispielsweise gezeigt werden, dass der Neuheitsaspekt einer Werbung beim Konsumenten zwar zu kurzfristiger Erinnerung an die Werbung führt, für das Erreichen einer langfristigen Erinnerung jedoch zusätzlich die Vermittlung einer sinnvollen Werbebotschaft notwendig ist (vgl. Sheinin et al., 2011). Bei der Gestaltung von kreativen Kommunikationsmaßnahmen muss somit immer auch die Vermittlung einer klaren und sinnvollen Werbebotschaft sichergestellt werden. Dabei sollten mögliche Schwierigkeiten beim Verständnis der Werbebotschaft vermieden werden. Solche Schwierigkeiten können beispielsweise durch die Verwendung von Anglizismen auftreten. Eine Studie der Kölner Agentur Endmark konnte in diesem Zusammenhang beispielsweise zeigen, dass im Schnitt nur jeder vierte der Befragten die ihnen vorgelegten englischsprachigen Unternehmens-Slogans verstand (vgl. Pape, 2009). Versteht der Betrachter jedoch den Slogan innerhalb der Kommunikation nicht, kann auch die damit verbundene Botschaft nicht effektiv vermittelt werden.

Weiterhin ist dafür zu sorgen, dass der Betrachter die Werbebotschaft überhaupt wahrnimmt. In diesem Zusammenhang konnte beispielsweise nachgewiesen werden, dass bei dem Betrachten einer gedrehten Anzeige, die zwar von dem üblichen Format einer Anzeige abweicht und damit kreativ ist, 80% der Leser weder die Anzeige noch den Kopf drehen und somit den Inhalt und damit verbunden die Werbebotschaft gar nicht aufnehmen können (vgl. Lachmann, 2003, S. 163).

Darüber hinaus muss vermieden werden, dass die kreativen Elemente der Kommunikation von der eigentlichen Werbebotschaft ablenken. Tritt dies ein, handelt es sich um einen sogenannten Vampireffekt. Dieser verhindert, dass der Betrachter die Werbebotschaft verarbeitet und führt letztlich zu einer kontraproduktiven kreativen Kommunikation (vgl. Pieters et al., 2002, S. 766; Kroeber-Riel/Esch, 2011, S. 250). Verhindert werden kann eine solche Gefahr beispielsweise dadurch, dass die Werbebotschaft selber kreativ gestaltet wird (vgl. Kroeber-Riel/Esch, 2011, S. 250).

Eng verbunden mit der Vermittlung der Werbebotschaft steht auch die Vermittlung des Absenders. Dabei ist wichtig, dass innerhalb kreativ gestalteter Kommunikationsmaßnahmen neben der Werbebotschaft auch die beworbene Marke im Mittelpunkt steht. Ist dies nicht der Fall, entsteht weder eine Erinnerungswirkung hinsichtlich der Marke noch wird auf das Image dieser eingezahlt (vgl. Levinson, 2000, S. 47; Pieters et al., 2002, S. 766; Bruhn, 2004, S. 1443; Rossiter/Percy, 2005, S. 635f.; Esch, 2012, S. 296). Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass eine frühe Präsentation des Absenders auch die Überzeugungskraft eines Werbespots erhöht. Begründet wird dieses Ergebnis damit, dass durch die frühe Präsentation des Markennamens die Verbindung zwischen der Werbebotschaft und dem Markennamen verstärkt wird (vgl. Baker et al., 2004).

Für den Erfolg kreativer Markenkommunikation ist außerdem wichtig, dass ihre Umsetzung zu der strategischen Ausrichtung der beworbenen Marke passt (vgl. Esch, 2005, S. 152ff.; van Gelder, 2005, S. 397; Esch et al., 2009c, S. 135; Esch, 2012, S. 301f.). Neben der einzelnen Werbebotschaft muss somit auch das Image einer Marke innerhalb einer kreativen Kommunikation klar vermittelt werden (vgl. Esch, 2012, S. 301f.). Zeichnet sich eine Kommunikationsmaßnahme zwar durch die Verwendung kreativer Elemente aus, passen diese jedoch nicht zum bestehenden Image der beworbenen Marke, so kann dies zur Verwässerung oder sogar einem Imageschaden der Marke führen (vgl. Esch, 2012, S. 186; Kroeber-Riel/Esch, 2011, S. 79).

Schließlich gilt noch anzumerken, dass die Markenkommunikation die Aufmerksamkeit der Konsumenten zwar erlangen muss, hierzu jedoch, auch im Rahmen kreativer Kommunikation, nicht „jedes Mittel“ Recht ist. Es muss selbstverständlich darauf geachtet werden, dass die Kommunikation auch positive Emotionen gegenüber der Marke auslöst (vgl. Scarabis/Florack, 2006, S. 4). Sogenannte „Schock-“ oder „Tabu“-Werbung, die Ekel, Scham, Schuld oder Angst hervorruft, gewinnt vielleicht die Aufmerksamkeit der Konsumenten, führt bei wiederholtem Kontakt aber zu einer Abwehrhaltung, die den Beeinflussungserfolg der Kommunikation letztlich herabsetzt. Dies wiederum wirkt sich negativ auf die Einstellung der Konsumenten gegenüber der Marke und somit letztlich auf die Kaufbereitschaft aus (vgl. Zerr, 2003, S. 590; Kroeber-Riel/Esch, 2011, S. 251f.). Ein Beispiel hierfür sind die 1993 und 1994 veröffentlichten Anzeigen der Modemarke „Benetton“, die unter anderem Motive wie eine ölverschmierte Ente oder ein menschliches Gesäß mit dem Stempelaufdruck „H.I.V. positiv“ beinhalteten. Hiermit wollte das Unternehmen auf soziale Missstände aufmerksam ma-

chen. Die Kampagne war jedoch sehr umstritten. Die Folgen waren rückläufige Verkaufszahlen und eine ruinierte Marke (vgl. Joachimsthaler/Aaker, 2005, S. 665). Ein neueres Beispiel ist die Werbekampagne des Modelabels „Dolce & Gabbana“, bei der ein Mann mit freiem Oberkörper eine am Boden liegende Frau festhält und dabei von vier weiteren Männern beobachtet wird. Zwar handelt es sich hierbei um ein für die Modebranche ungewöhnliches Motiv, die Kampagne wurde jedoch als Verharmlosung häuslicher Gewalt verstanden und erhielt äußerst negatives Feedback. Privatpersonen, Verbraucherschützer und die Gleichstellungsbehörde in Spanien protestierten, so dass die Kommunikation nicht zu einem positiven Image der Marke beitrug (vgl. Schrimm, 2007; Finkenzeller, 2007).

Zusammenfassend muss bei der kreativen Gestaltung einer Kommunikationsmaßnahme sichergestellt werden, dass diese letztlich zur Erreichung der Marketingziele beiträgt und Kreativität nicht um der Kreativität Willen eingesetzt wird.

VI. Notwendigkeit kreativer Ideen bei der Gestaltung effektiver Markenkommunikation

Wie in Kapitel B.IV verdeutlicht, kann sinnvoll eingesetzte kreative Markenkommunikation vor dem Hintergrund der heutigen Kommunikationsbedingungen einen enormen Wettbewerbsvorteil im Kampf um die Aufmerksamkeit und die Präferenz der Konsumenten hinsichtlich der eigenen Marke schaffen. Dies bedeutet zwangsläufig, dass die Relevanz und Notwendigkeit kreativer Ideen in Werbeagenturen und Marketingabteilungen heute höher ausfällt denn je. Das kreative Gestalten der Kommunikationsmaßnahmen konstituiert daher eine ganze Branche und stellt den Alltag für Werbe- und Designagenturen sowie Marketing- und Kreativabteilungen dar. Der Erfolg dieser Agenturen und Abteilungen hängt dabei also zwangsläufig von der kreativen Leistung der einzelnen Mitarbeiter ab. Eine der wichtigsten Fragen in diesem Bereich der Marketingpraxis besteht also darin, wie die kreative Leistung bei der Gestaltung der Markenkommunikation erhöht werden kann. Daher steht genau diese Frage im Kontext dieser Arbeit im Mittelpunkt. Um jedoch ableiten zu können, wie die kreative Leistung innerhalb der Ideengenerierung gesteigert werden kann, muss zunächst verstanden werden, was Kreativität überhaupt bedeutet und wie kreative Ideen genau entstehen. Im folgenden Kapitel werden daher der Begriff „Kreativität“ sowie die Entstehung kreativer Ideen genauer beleuchtet.

Eine noch sehr allgemeine Fragestellung dieser Arbeit, die den noch folgenden konkreten Forschungsfragen übergeordnet ist, besteht also darin, wie die kreative Leistung bei der Gestaltung der Markenkommunikation erhöht werden kann.

Der effektive Einsatz kreativer Pausen im Rahmen der
Werbegestaltung

Die Wirkung und optimale Ausgestaltung einer
Inkubationsphase im Kontext der selektiven und
konfigurativen Ideengenerierung

Schütmaat, S.

2016, XXI, 304 S. 28 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13074-9