



DR. CHRISTIAN SCHEIER

Dr. Christian Scheier ist Diplom-Psychologe und war als Forscher am renommierten California Institute of Technology tätig. Er ist weltweit einer der wenigen Neuropsychologen, die Forschung und Praxis in der Marketingberatung kombinieren. Seit 2007 berät er auch die Telekom in Sachen Markenführung.

*Dr. Christian Scheier is a certified psychologist and performed research at the renowned California Institute of Technology. He is one of the world's first neuropsychologists to combine theory and practice in the area of marketing consulting. He has been advising Telekom on marketing and brand management issues since 2007.*

## DIE MACHT DES IMPLIZITEN.

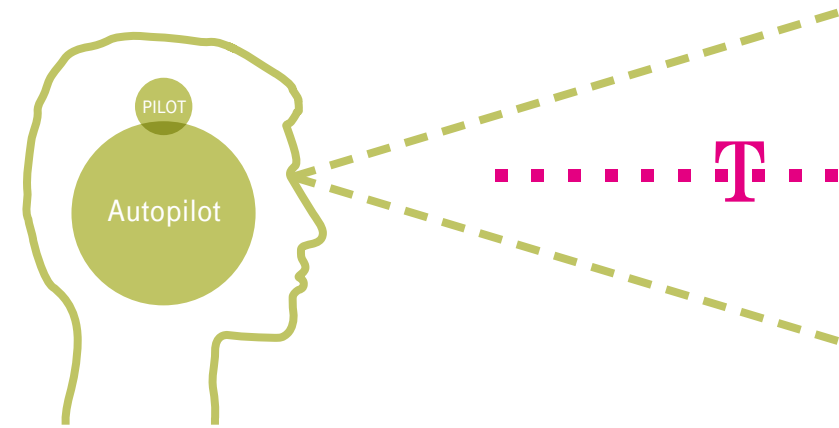
Was geschieht im Kopf bei der Kaufentscheidung? Wie kann man diese Prozesse beeinflussen? Und welche Rolle spielt die Marke dabei? Im Interview gibt Dr. Christian Scheier, Neuropsychologe, Marketing-Experte und Bestseller-Autor, Einblicke in Theorie und Praxis der impliziten Markenführung.

### Was weiß man eigentlich darüber, wie eine Kaufentscheidung im Kopf abläuft?

Ganz grundsätzlich gilt: Bei einer Kaufentscheidung geht der überwiegende Teil der Informationsvermittlung intuitiv – im Fachjargon sagen wir „implizit“, d. h. unreflektiert – vonstatten. Wie in einem Flugzeug gibt es in unserem Kopf zwei Instanzen: den Piloten und den Autopiloten. Der Pilot steuert bewusst und reflektiert die schwierigen Dinge wie Start und Landung. Während des restlichen Fluges verlässt er sich auf den Autopiloten, der intuitiv im Hintergrund arbeitet.

### Was bewirkt die Marke auf diesem Flug zur Kaufentscheidung?

Neuropsychologisch betrachtet, geht es immer um Belohnung und Bestrafung. Menschen kaufen Produkte und ihren Basisnutzen; sie wollen telefonieren, das Internet nutzen – und die Marke erhöht die dabei wahrgenommene Belohnung und ist so Basis für relevante Differenzierung. Der Preis, den wir für ein Produkt zu zahlen haben, bedeutet Bestrafung, bereitet Schmerzen. Bei der Telekom kaufe ich nicht nur den Handy-Tarif, sondern auch das Konzept „Erleben, was verbindet.“. Dieses bietet einen zusätzlichen Mehrwert, der über den funktionalen Mehrwert des Produktes hinausgeht. Es verspricht eine Belohnung und verringert dadurch den Schmerz bzw. erhöht die Grenze des Schmerzes, den ich lustvoll in Kauf zu nehmen bereit bin. Neuroökonomische Studien zeigen, dass Marken auf diese Weise zu mehr Abverkauf, höheren Preisen und höherer Loyalität führen – und damit zu langfristig höherer Profitabilität.



Zwei Instanzen steuern die menschliche Informationsverarbeitung: Pilot und Autopilot.  
Two entities control the way people process information: The pilot and the autopilot.

## THE POWER OF THE IMPLICIT.

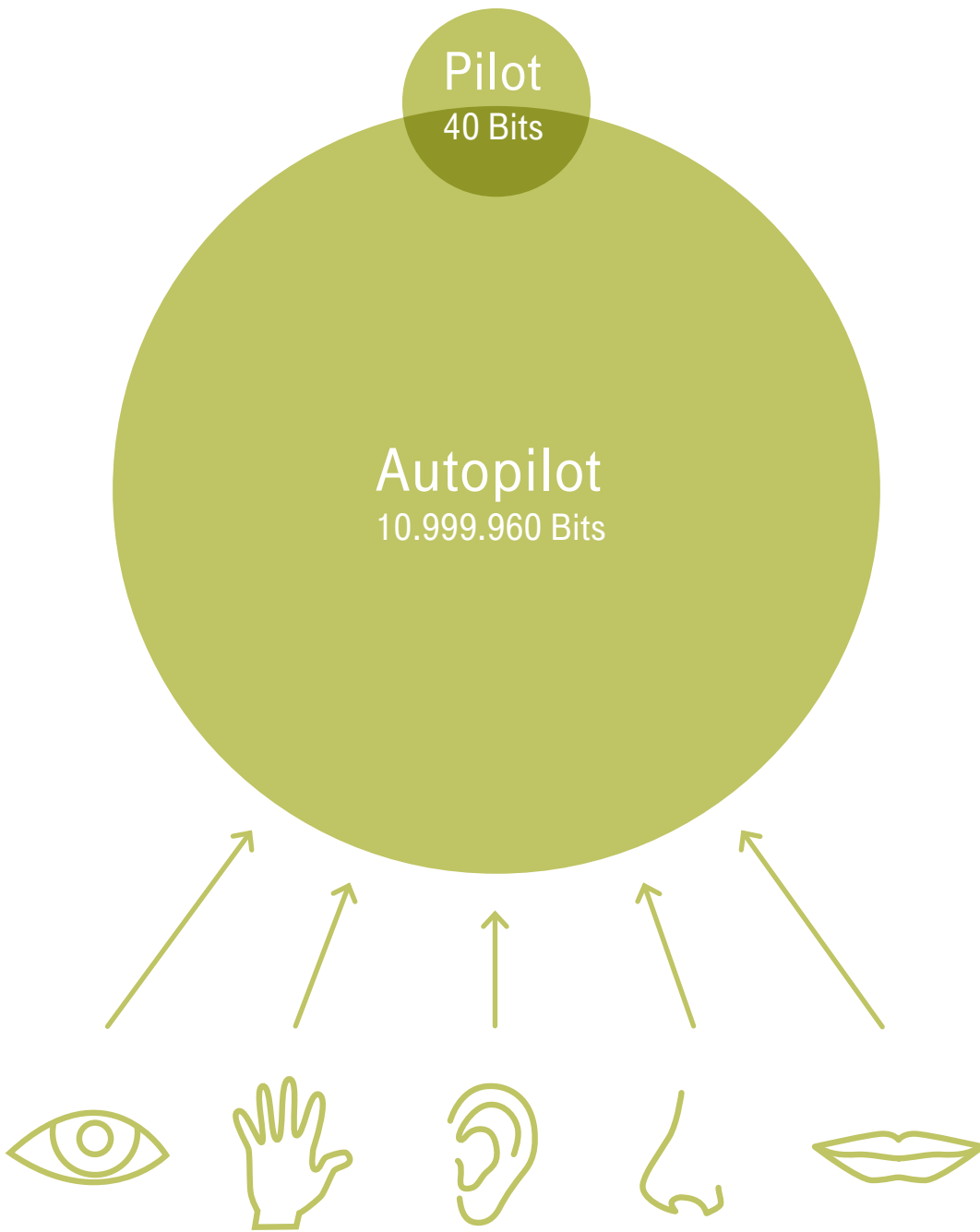
What is going on in our heads when we make purchase decisions? And how can we influence these thought processes? What role do brands play? An interview with Dr. Christian Scheier, neuropsychologist, marketing expert and best-selling author, provides insights into the theory and practice of implicit marketing.

### How much do we know about how people made purchase decisions?

The fundamental truth is: When we are making buying decisions, most of the information is conveyed intuitively – what we call “implicitly” – i. e. without conscious thought. Like an airplane, we have both a pilot and an automatic pilot in our heads. The pilot makes conscious decisions and thinks about difficult matters like take-off and landing. The rest of the time he relies on the autopilot that works intuitively in the background.

### What role do brands play on the way to making a purchase decision?

From the neuropsychological point of view, it is always about reward and punishment. People buy products and the basic benefit they provide; they want to make a phone call, surf the Internet – and the brand increases the perceived reward, thereby furnishing the basis for a relevant differentiation. The price we have to pay for a product is a punishment, it causes pain. I do not just buy a mobile phone tariff from Telekom, I buy a concept called “Life is for sharing.” It provides added value that transcends the functional value of the product. It promises a reward and reduces the pain or raises the pain threshold I am willing to endure when making a purchase. Neuroeconomical studies have shown that in this way brands lead to more sales, higher prices and increased customer loyalty – and therefore more profit over the long term.



**Autopilot vs. Pilot**  
Der Autopilot verarbeitet alle Informationen aus der Umwelt blitzschnell und implizit, er hat eine fast unbegrenzte Kapazität von 10.999.960 Bits. An den Piloten wird aber nur ein minimaler Teil weitergegeben. Der Pilot hat nur 40 Bits zur Verfügung und ist damit sehr begrenzt leistungsfähig.

**Autopilot vs. pilot**  
*The autopilot processes environmental stimuli implicitly and with lightning speed; it has a virtually unlimited capacity of 10,999,960 bits. But only a fraction of this information is passed on to the pilot. The pilot has a capacity of just 40 bits, so its performance is very limited.*

**Ist diese Erkenntnis Ihrer Erfahrung nach bei den Unternehmen angekommen?**

Es wird sehr viel über Marke gesprochen, aber Marke wird selten wirklich nachhaltig in allen Entscheidungsprozessen berücksichtigt. Ein klassischer Fall: das Briefing an die Werbeagentur – hier werden oft nur die expliziten Argumente aus dem Produktkonzept übermittelt. Die implizite Markenebene wird nicht eingebriefed und geht an dieser Schnittstelle verloren oder landet bei der Tonalität. Auch in der Produktentwicklung findet Marke in den meisten Unternehmen selten statt. Das ist ein Fehler, denn Marken sind ein Mehrwert, der die Relevanz und damit die Kaufbereitschaft erhöht. Dazu ist es notwendig, dass Marke und Produkte nicht als „Entweder-oder“-Gegenspieler betrachtet werden, denn beide ergänzen sich.

**Wer ist schuld daran?**

Letztlich ist es die Annahme, dass am Ende der Kunde doch „rational“ entscheidet, auf Basis des Piloten im Kopf. Marke ist für viele letztlich oft nur „schöne Bilder“ und „Emotion“. Und das führt dann zu der berühmten-berüchtigten Umsetzungslücke zwischen Markenstrategie und Umsetzung im Tagesgeschäft. Wir brauchen ein neues Modell für die Frage, wie Menschen entscheiden und warum sie Marken kaufen. Die alte „Emotion versus Ratio“-Denke steht uns hier im Wege. Sie führt zum Beispiel dazu, dass Marke meist getrennt vom Produkt betrachtet wird. Aber die Marke kann ihr verkaufsförderndes Potenzial gerade dann optimal ausschöpfen, wenn Produkte mit ihr in Einklang gebracht werden. Marke wird noch zu oft als weicher Faktor gesehen und erscheint damit fakultativ. Die neurologische Forschung zeigt aber sehr deutlich, welchen massiven, auch monetären Wert Marken addieren, aber eben über implizite Vorgänge beim Kunden. Natürlich nennen Konsumenten die Marke selten explizit als Kaufgrund. Niemand sagt: „Ich habe das Putzmittel wegen des netten Herrn mit der Glatze in der Werbung gekauft“ – und deshalb bringen auch die klassischen Marktforschungsrunden, in denen Menschen ausgequetscht werden, nichts.

**Do you think companies have comprehended the significance of these findings?**

*There is a lot of talk about brands, but brands only rarely influence company's decision-making processes in any meaningful way. A typical example is when a company briefs an advertising agency. Often, only the explicit arguments in favor of the product are communicated. The implicit brand level is not part of the briefing and gets lost in translation or ends up just in the tone of voice. And in terms of product development, the brand rarely plays a major role in most companies. That is a mistake, because brands represent an added value that increases their relevance for customers, and thus customers' willingness to buy. To achieve this, the brand and the product must not be viewed as an "either-or" proposition. It is not a choice for one or the other, because the two complement one another.*

**Where do you think the fault lies?**

*Ultimately, it is the assumption that the consumer basically makes rational decisions, guided by the pilot in his head. Many people see branding as a matter of "pretty pictures" and "emotion." That leads to the notorious "implementation gap" between theoretical brand strategy and practical everyday business. We need a new model for thinking about how people make decisions and why they buy. Here the old "emotion versus reason" way of thinking presents an obstacle. For example, it usually leads to people viewing the brand as separate from the product. But the sales-boosting potential of the brand can best be exploited when products are harmonized with the brand. Far too often the brand is still seen as a "soft" factor and thus plays a facultative role. Neurological research, however, has clearly shown that brands contribute extensive added value – also in the monetary sense – by way of implicit processes in consumers' minds. Of course, consumers rarely mention the brand as an explicit reason for their*

Dann müsste man die Marke zum harten Faktor machen. Geht das denn?

Ja. Zwei Punkte sind dafür zentral. Ein Schlüssel ist die Verankerung von Markenperformance-Indikatoren in den Zielen der Manager. Über Kennzahlen wird der Erfolg des Managements bestimmt. Und es ist zwingend erforderlich, dass auch für die Marke bzw. ihre impliziten Belohnungswerte solche Kennzahlen definiert und gemessen werden – und nicht nur über vermeintlich härtere Fakten wie die Verkaufszahlen. Nur wenn Markenarbeit beim Manager auch wirklich belohnt wird und positive wie negative Konsequenzen hat, wird er sich nachhaltig markenorientiert verhalten. Der zweite Punkt heißt Lernen. Man muss allen Beteiligten Unterstützung bieten bei der Frage „Wie setze ich unsere Markenpositionierung um?“.

Wie kann denn diese Unterstützung aussehen? Und was hat das mit der Neuropsychologie zu tun?

Das Wichtigste ist ein gemeinsames Verständnis darüber, was eine Marke ausmacht. Erst durch ein gemeinsames Modell, an das alle glauben und das wissenschaftlich fundiert ist, kann eine Marke in einem Unternehmen und bei den relevanten Dienstleistern anfassbar und verständlich gemacht werden. Und genau hier hilft die neuropsychologische Perspektive mit den Erkenntnissen zur Belohnungswirkung von Marken. Eine Markenpositionierung umzusetzen bedingt auch, dass man den Verantwortlichen Feedback gibt darüber, was markenkonform ist und was nicht. Dieses Feedback muss objektiv erfolgen und auch eine Begründung mitliefern, um das Verständnis nachhaltig zu erhöhen und damit einen Lernprozess bei allen Beteiligten zu ermöglichen. Nur dadurch entwickelt sich schließlich ein intuitives Verständnis darüber, welche Signale im Sinne der Marke arbeiten. Bei der Telekom haben wir gute Erfahrungen mit einem speziell für diesen Lernprozess gestalteten sogenannten Brand Fit-Test gemacht. Ein solcher Test basiert auf impliziten Messverfahren und gibt effizient und vor allem objektiv Rückmeldung, ob und warum eine konkrete Umsetzung kompatibel mit der Markenstrategie ist oder nicht.

purchase decisions. Nobody says, "I bought this detergent because of the nice bald man in the TV commercial," and for this reason grilling people in traditional market research focus groups is useless.

So we should make the brand a hard factor. Is that possible?

Yes. Two points are essential in this regard. One key factor involves anchoring brand performance indicators in management goals. Management success is measured using performance indicators. So it is urgent to define and monitor performance indicators for the brand and its implicit gratification values – just as is the case for supposedly "hard" factors like sales volume. In the long run, managers will only seriously focus on brand issues when brand management is actually rewarded, and when brand-oriented behavior has positive and negative consequences. The second factor is education and training. Everyone concerned has to receive assistance on the subject of, "How can I implement our brand positioning?"

What might that assistance involve? And how does it have to do with neuropsychology?

The most important aspect is a common understanding of what constitutes a brand. The brand cannot be understandably communicated and made tangible for employees and the relevant service providers unless there is a commonly held, scientifically sound paradigm that everyone can believe in. And this is precisely where the neurological perspective, with its findings about the gratification potential of brands, can help. Implementing a brand positioning also involves providing feedback to the persons responsible for brand management about what is "on-brand" and what is not. This feedback must be objective and well justified, so it can make a long-term contribution to the learning process about the common understanding of the brand. This is the only way to ensure an intuitive understanding as to which stimuli undergird the brand. In the case of Telekom, we have seen positive results using a so-called "brand fit" test,

Rosenregen 68 → Rain of Flowers 68 →

EIN EXPERIMENT ZUM AUSPROBIEREN

gelb	gelb	blau	blau
gelb	grün	grün	rot
rot	weiß	gelb	blau
blau	schwarz	weiß	grün
rot	grün	grün	gelb

Meistens arbeiten Pilot und Autopilot gut zusammen, deswegen erleben wir sie auch nicht als zwei getrennte Systeme. Um beide Systeme zu erleben, müssen wir einen Konflikt zwischen ihnen konstruieren. Genau das ist der Sinn dieses Experimentes. Gehen Sie die Tabelle spaltenweise durch und nennen Sie dabei so schnell wie möglich die Farben der Wörter. Wichtig: Sie sollen nicht die Wörter selbst vorlesen, sondern nur die Schriftfarben nennen! Das ist gar nicht so einfach, oder? Die Erklärung: Autopilot und Pilot kommen sich gewissermaßen „in die Quere“. Das Nennen der Farben ist die primäre Aufgabe, die bewusst gesteuert werden muss (Pilot). Der zweite Prozess, das Erfassen von einfachen Farbwörtern, ist eine Fertigkeit, die automatisch, unwillkürlich abläuft und auch nicht unterdrückt werden kann (Autopilot).

TRY THIS EXPERIMENT

yellow	yellow	blue	blue
yellow	green	green	red
red	white	yellow	blue
blue	black	white	green
red	green	green	yellow

The pilot and autopilot usually collaborate so effectively that we do not perceive them as two different systems. To recognize them as two separate entities, we have to create a conflict between them. That is the purpose of this experiment. Run through the columns of the two tables and name the colors of the words as quickly as possible. Please note: Do not read the words, just name the colors they are printed in! It is not as easy as it sounds. Here is why: The pilot and autopilot get in the way of each other. The primary task – naming the colors – must be consciously steered by the pilot. At the same time, the second process – reading the words – is performed automatically, involuntarily, and is difficult to suppress (autopilot).

### Reicht es nicht, einfach verständlich zu sagen, was man sagen will?

Die eigentliche Bedeutung einer Botschaft entsteht – das wird gerne vergessen – erst beim Empfänger, durch das Dekodieren der gesendeten, sprachlichen und nicht-sprachlichen Signale. Beim Kunden kommt nicht automatisch das an, was als Botschaft intendiert war. Man kommuniziert immer mehr als das explizit Gesagte – durch subtile, nonverbale Signale. Je nach Kommunikationssituation zum Beispiel durch den Tonfall, die Mimik, den Sprachstil oder auch durch den Geruch oder die Kleidung.

### Und was lernt der für Markenführung verantwortliche Manager, z. B. bei der Telekom, daraus?

Markenführung heißt heute Leitplanken setzen. Sicherstellen, dass an allen Kontaktpunkten, auf allen Ebenen – explizit wie implizit – markenkonforme Signale gesendet werden. Die Telekom hat genau das getan. Und sie setzt moderne Werkzeuge ein, mit denen diese Prozesse gesteuert und kontrolliert werden können. Man könnte das „implizite Markenführung“ nennen.

### Wie wirkt sich die konkret, z. B. in der Marketing-Kommunikation bei der Telekom, aus?

Nehmen wir das Beispiel der Kampagne „Rosenregen“. „Erleben, was verbindet.“ wird zunächst explizit kommuniziert. Ein Blütenblatt fällt z. B. auf einen Laptop – eine als angenehm empfundene Unterbrechung des Alltags. Ein Moment, den man sofort mit anderen teilen möchte. Dank der Telekom geht das über E-Mail oder Facebook ganz einfach. Darüber hinaus werden auch implizit wichtige Signale gesendet: Die warme Lichtstimmung vermittelt Nähe, entspannte Menschen strahlen Gemeinschaftlichkeit aus, die fallenden Rosenblätter stehen für Inspiration.

### Und was hat die Marke Telekom von all dem?

Unsere Untersuchungen zeigen: Die Marke wird inzwischen in ihren jeweiligen Märkten anders und besser beurteilt als noch vor wenigen Jahren. Der zentrale Grund für diese positive Entwicklung, die keinesfalls selbstverständlich ist bei einer so etablierten Marke wie der Telekom, ist die systematische Umsetzung des Markenversprechens über alle Kontaktpunkte hinweg. Die internationale Umsetzung der neuen Positionierung ist in vollem Gange.

*developed especially to support this learning process. The test is based on implicit measuring procedures and provides efficient and, above all, objective feedback as to whether and why a given measure is compatible with the brand strategy.*

### *Is it not enough to simply and understandably say what you want to say?*

*The real meaning of a message – and this is something we too often forget – arises in the consciousness of the recipient, as a result of their decoding the verbal and non-verbal signals transmitted by the sender. The message that the customer understands is not necessarily the message we intended to send. In addition to the explicit words, people are always transmitting subtle, non-verbal signals as well. Depending on the communication situation, these might include, for example, inflection, facial expression, tone of voice ... to say nothing of the clothes they wear or the way they smell.*

### *And what can the employees responsible for brand management learn from this, for example at Telekom?*

*Brand management is a matter of setting up guard rails. Making sure that the signals being transmitted are “on brand” at all touchpoints and on all levels – explicit and implicit. That is exactly what Telekom has done. And it makes use of modern tools to steer and monitor these processes. You could call it “implicit brand management.”*

### *And what concrete impact does that have, for example on Telekom marketing communication?*

*Take the “Rain of Flowers” campaign, for example. “Life is for sharing.” is communicated explicitly. A petal falls on a laptop for example, representing a welcome interruption to the daily routine. A moment you immediately want to share with others. Thanks to Telekom, that is easy to do, via email or Facebook. Implicit signals are being transmitted at the same time. The lighting creates a warm atmosphere that implies closeness; the people are relaxed and exude a feeling of togetherness; the petals raining down stand for inspiration.*

### *And what is the benefit of all that for the Telekom brand?*

*Our studies have shown that in all of the markets where it is active, the brand is perceived differently and more positively than it was even a few years ago. The primary reason for this positive development – which is rather unusual for a well-established brand like Telekom – is the systemic implementation of the brand promise across all of the brand touchpoints. The new positioning is now being implemented internationally.*