

decode Research Update 2_2008

Neuropsychologie in der (Marken-)Führung

Erkenntnisse der Hirnforschung für das Management
von Marken und Menschen

April 2008

Willkommen zum decode Research Update

Die Marke ist positioniert – und jetzt?

Es gibt Dutzende Instrumente zur Positionierung von Marken – aber kaum welche zur Umsetzung der Markenstrategie im Unternehmen. Die Folge: zwischen Positionierung und Implementierung klafft oft eine teure Implementierungslücke. Können uns die Erkenntnisse der Neuropsychologie hier weiter helfen? Entscheiden Sie selbst – wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!



Dr. Christian Scheier



Dirk Held



Neu bei decode: Dr. Martin Scarabis

Wir freuen uns sehr und sind stolz darauf, mit Dr. Martin Scarabis einen der führenden Experten für implizite Konsumentenpsychologie als Partner gewonnen zu haben.

<http://www.decode-online.de/ueber-uns/martin-scarabis/>

Hirnforschung und (Marken-) Management

Die aktuelle Management-Literatur hat das Thema Hirnforschung entdeckt, mit spannenden und wichtigen Erkenntnissen darüber, wie man das Denken und Handeln von Mitarbeitern verändern kann. Die renommierte Fachzeitschrift „Annals of the New York Academy of Sciences“ etwa hat dem Thema Hirnforschung und Management kürzlich eine ganze Ausgabe gewidmet. Schauen wir uns einige der relevanten Erkenntnisse genauer an.

Breakthroughs in brain research
explain how to make organizational
transformation succeed.

by David Rock and Jeffrey Schwartz

The Neuroscience of Leadership

Toward an Organizational Cognitive Neuroscience

MICHAEL J.R. BUTLER^a AND CARL SENIOR^b

^a*Aston Business School, Aston University, United Kingdom*

^b*School of Life & Health Sciences, Aston University, United Kingdom*

Neurocognitive Inefficacy of the Strategy Process

HAROLD E. KLEIN^{a,b} AND MARK D'ESPOSITO^c

^a*Department of General and Strategic Management, Fox School of Business & Management, Temple University*

^b*Center for Organizational Dynamics, University of Pennsylvania*

^c*Helen Wills Neuroscience Institute, and Department of Psychology, University of California, Berkeley*

„1000 mal gesagt und nichts ist passiert“ – Warum es so schwer ist, Markenstrategien umzusetzen

Beginnen wir mit einem Zitat des bekannten Marketing-Professors Franz-Rudolf Esch:

„Die Umsetzung der Markenpositionierung ist der zentrale Engpass beim Aufbau starker Marken. Zwischen Konzept und Umsetzung klafft meist eine Implementierungslücke.“

Eine neue Markenstrategie umzusetzen bedeutet zu aller erst, das Denken und das Verhalten der Mitarbeiter nachhaltig zu verändern. Nur so ist gewährleistet, dass die Marke auch intern gelebt wird und an allen Kontaktpunkten einheitlich auftritt.

Die Umsetzung einer Markenpositionierung ist also in erster Linie ein Change-Management-Prozess.

Aber wie verändert man das Verhalten von Menschen – und das eigene?

Im (Marken-) Management verlassen wir uns meist auf die Macht des Wissens. Also: Die neue Strategie wird niedergeschrieben und in Form von Workshops, Broschüren und Intranet intern verteilt und verbreitet - und fertig ist die Umsetzung!

Ganz so einfach ist das nicht...

Menschen überzeugt man nicht mit Argumenten von einer neuen (Marken-) Strategie

Studien belegen: Trotz vielfältiger Informations- und Wissensangebote (Broschüren, Intranet, Workshops usw.) scheitern 80 Prozent aller Change-Management-Prozesse. Dazu gehören auch Marken-Projekte, bei denen eine neue Positionierung im Unternehmen und bei den externen Dienstleistern implementiert werden muss.

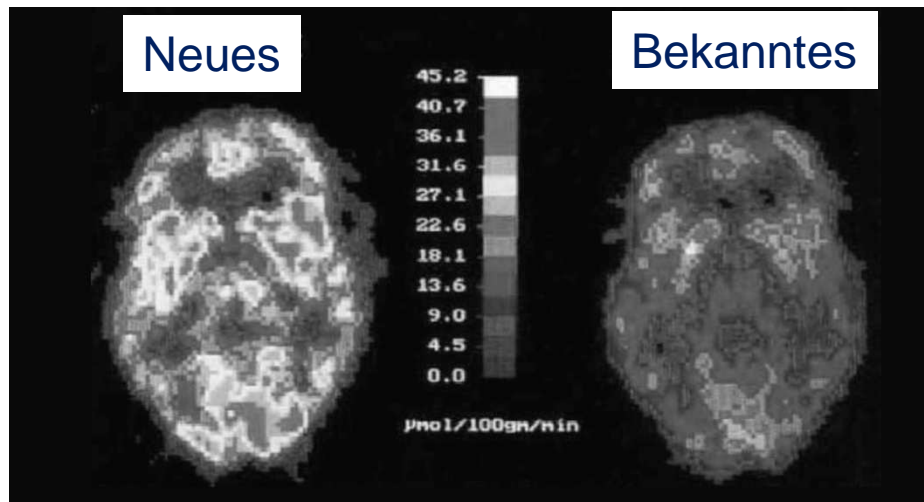
Wer kennt nicht die Erfahrung, dass trotz aller Bemühungen, die Mitarbeiter zu informieren und von der neuen Strategie zu überzeugen, am Ende doch alles beim Alten bleibt? Wer hat nicht schon diese oder ähnliche Aussagen gehört:

- „Das haben wir schon immer so gemacht, wieso sollen wir das jetzt verändern!“ (Widerstand)
- „In zwei Monaten kommt sowieso wieder eine neue Strategie.“ (Resignation)
- „Marke – das sind doch eh nur schöne Bilder!“ (Abwertung)
- „Ja, das habe ich mal gelesen – was stand da noch mal genau drin?“ (Desinteresse)
- „Ich kenne / verstehe die Strategie nicht!“ (Hilflosigkeit)
- „Bei uns (z.B. Länder, Abteilungen) ist alles anders!“ (Ablehnung)

Es ist schwer, Menschen (und sich selbst) nachhaltig zu ändern! Aber warum?

Veränderung ist teuer (Change is pain)

Warum sind Verhaltensänderungen so schwer zu erreichen? Der erste Grund: Weil es energie-technisch für unser Gehirn sehr teuer und anstrengend ist, Neues zu Lernen, und weil unser Gehirn auf die Optimierung von Energieverbrauch geeicht ist. Je weniger Energieverbrauch desto besser (angenehmer).



Hirn-Aktivierung wenn wir eine Aufgabe „wie immer“ durchführen (Bild rechts) bzw. vor einer neuen Aufgabe stehen (Bild links).

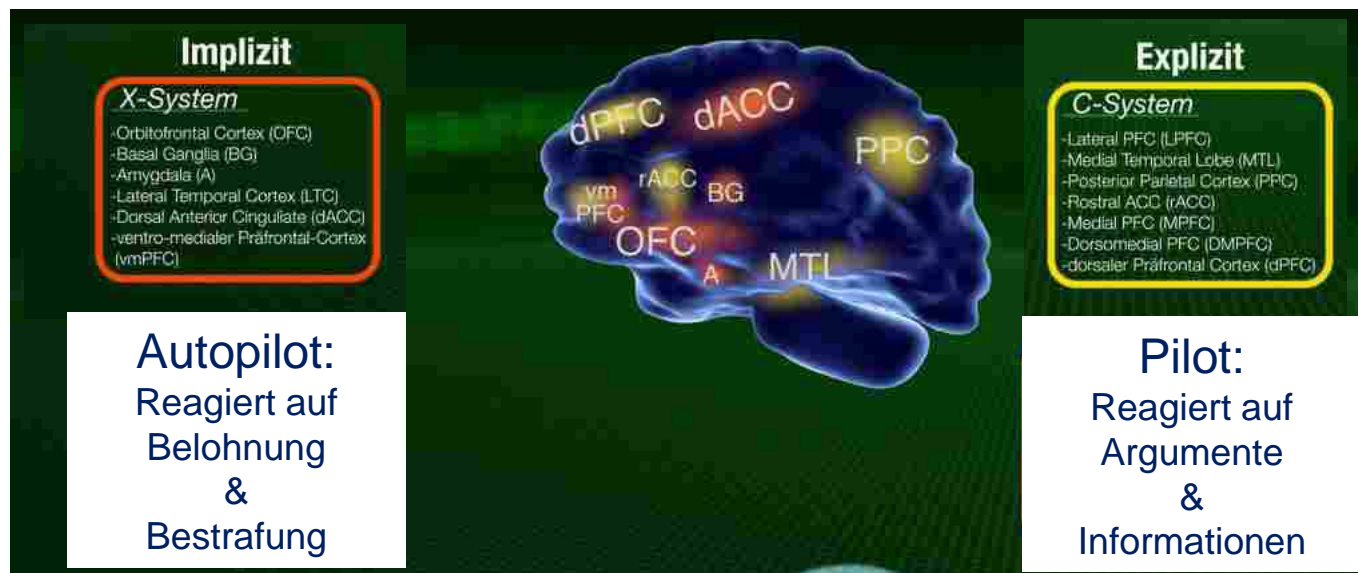
Der Vorteil der Routine: Wir müssen nicht nachdenken, denn wir tragen das Wissen schon in uns – unser Gehirn ist kaum aktiv, wir funktionieren automatisch, „auf Autopilot“.

Wenn wir etwas Neues lernen, ist unser Gehirn massiv aktiviert, der Pilot im Kopf ist aktiv – und das kostet sehr viel Energie.

Das oberste Prinzip im Gehirn lautet: Verbrauche möglichst wenig Energie! Wenn wir über etwas Neues nachdenken, verbraucht das Gehirn aber bis zu 50 Prozent der gesamten Körperenergie, bei weniger als 5 Prozent Körpermasse. **Das Gehirn bevorzugt deshalb immer das Bekannte und die Routine, da hier kaum Energie verbraucht wird.** Anders formuliert bedeutet das: Das Gehirn ist nicht zum Nachdenken gemacht!

Am Ende entscheidet der Autopilot

„Ich denke nach. Mein Bauch entscheidet“ sagte einst Max Grundig. Tatsächlich zeigt die Hirnforschung: In unseren Köpfen ticken zwei Systeme: ein explizites System, mit dem wir nachdenken, und ein implizites System, mit dem wir entscheiden und handeln. Das implizite System funktioniert wie ein Autopilot. Mit ihm entscheiden wir im Alltag die meisten Dinge, darin sind auch unsere lieb gewonnenen Routinen und unsere Intuition („Bauchgefühl“) abgelegt. Mit dem Piloten im Kopf denken wir nach und hören uns Argumente an. Harvard-Experten schätzen, dass wir bis zu 95 Prozent unserer Entscheidungen mit dem Autopiloten treffen.



Wo liegt nun das Problem? Wenn wir Mitarbeiter informieren und sie mit Argumenten zu überzeugen versuchen, kommunizieren wir mit ihrem Piloten. Tatsächlich aber müssen wir mit dem Autopiloten kommunizieren. **Nur wenn der Autopilot überzeugt ist, kann nachhaltige Veränderung entstehen.**

Veränderung ist Störung

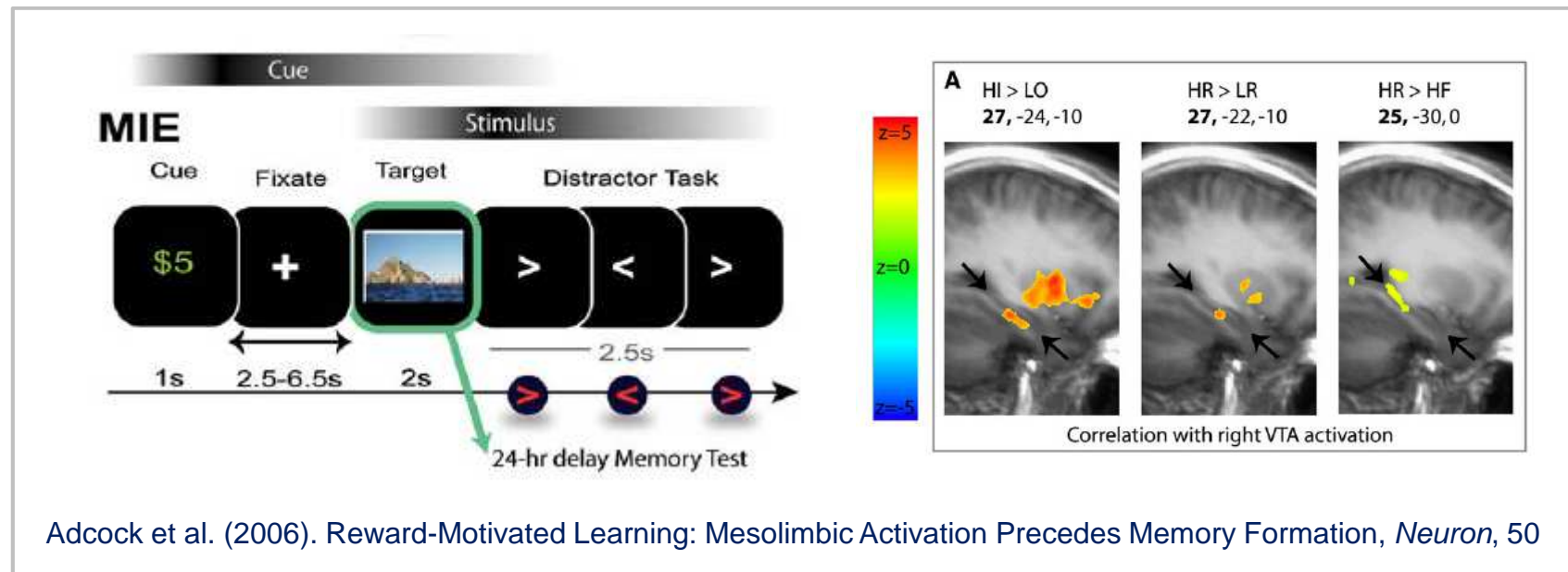
Was passiert in unseren Köpfen, wenn wir uns verändern wollen oder sollen? Im Autopilot leuchtet eine Struktur mit dem Namen dACC (dorsales Anteriores Cingulum) auf. Diese Hirnstruktur schaut ohne Unterlass, ob wir mit unseren bestehenden Routinen und Schubladen weiter machen können, oder ob wir den Piloten dazuschalten müssen. Im Fachjargon heißt das „Konflikt-Monitoring“.



Wenn wir als Konsumenten mit einer Innovation oder als Mitarbeiter mit einer neuen Markenstrategie konfrontiert sind, schaltet sich das dACC ein. Die Konsequenz ist: Der Pilot wird aktiviert, das Gehirn muss massive Energie investieren und wir werden kritisch – das ist die Aufgabe des Piloten. Diese Prozesse erklären Widerstände und Aussagen wie „Das bringt doch sowieso nichts!“ oder „Das ist doch alter Wein in neuen Schläuchen!“.

Veränderung nur über Belohnung

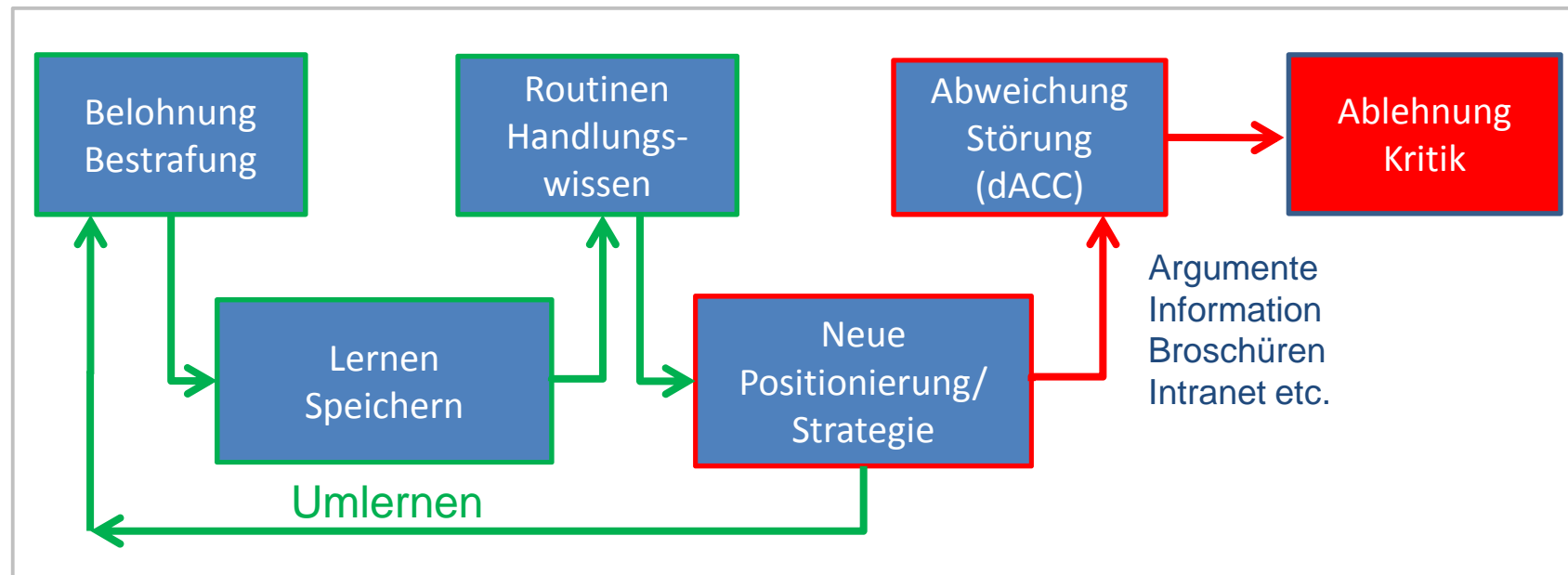
Der anerkannte Deutsche Hirnforscher Prof. Manfred Spitzer sagt: „Belohnung sorgt für Lernen“. Das ist die Essenz einer Vielzahl neuropsychologischer Studien: Das Gehirn lernt und verändert sich nur, wenn es eine Belohnung erkennt. Schauen wir uns dazu beispielhaft eine Studie der Universität Stanford im Fachjournal „Neuron“ an.



Probanden sollten sich im Hirnscanner Bilder anschauen und sich diese für einen Erinnerungstest merken. Vor jedem Bild wurde ihnen ein Geldbetrag gezeigt (hoch oder niedrig), den sie erhielten, wenn sie das Bild am nächsten Tag richtig erinnerten. Dabei zeigte sich: Hohe Geldbeträge (= hohe Belohnung) führten zu besserer Erinnerung. Und: **Bei den Bildern, die am nächsten Tag erinnert wurden, war tags zuvor im Hirnscanner das Belohnungssystem aktiviert. Bei den Bildern, die vergessen wurden, blieb das Belohnungssystem stumm.** Belohnung führt zu Lernen!

Die Neuro-Logik der Implementierungslücke

Wenn der Autopilot nur über Belohnung (und Bestrafung) lernt, können wir ihn auch nur über Belohnung & Bestrafung verändern! Bevor wir uns Strategien zuwenden, wie das im Bereich des Marken-Managements gelingen kann, wollen wir uns nochmals die Grundmechanik in unseren Köpfen anschauen, die hinter dem Misserfolg vieler Change-Management-Prozesse steht.



Das bedeutet: **Die humanistische Herangehensweise, bei der wir informieren, erklären und erläutern greift zu kurz.** Sonst hätten wir das leidige Implementierungsproblem nicht, denn an Informationen und Wissensangeboten mangelt es meist nicht. Die Management-Berater Rock & Schwartz sagen dazu in ihrem Artikel „Neuroscience of Leadership“: „Humanism is overrated“. Was aber können wir dann konkret tun? Wir müssen belohnen und bestrafen, aber wie?

Die Sweet & Sour-Strategie

Die Implementierungslücke in der Markenführung verhindern wir über eine Strategie, die wir die „Sweet & Sour-Strategie“ nennen. Die Erkenntnisse der Neuropsychologie legen nahe: ‚Man muss Menschen zu ihrem Glück zwingen‘ (sour) und ihnen dabei helfen (sweet). Beginnen wir mit dem „Sour“-Aspekt. Wenn ich eine Marke nachhaltig implementieren will, muss ich sehr deutlich machen, welche Belohnung damit verbunden ist. Beispiel:

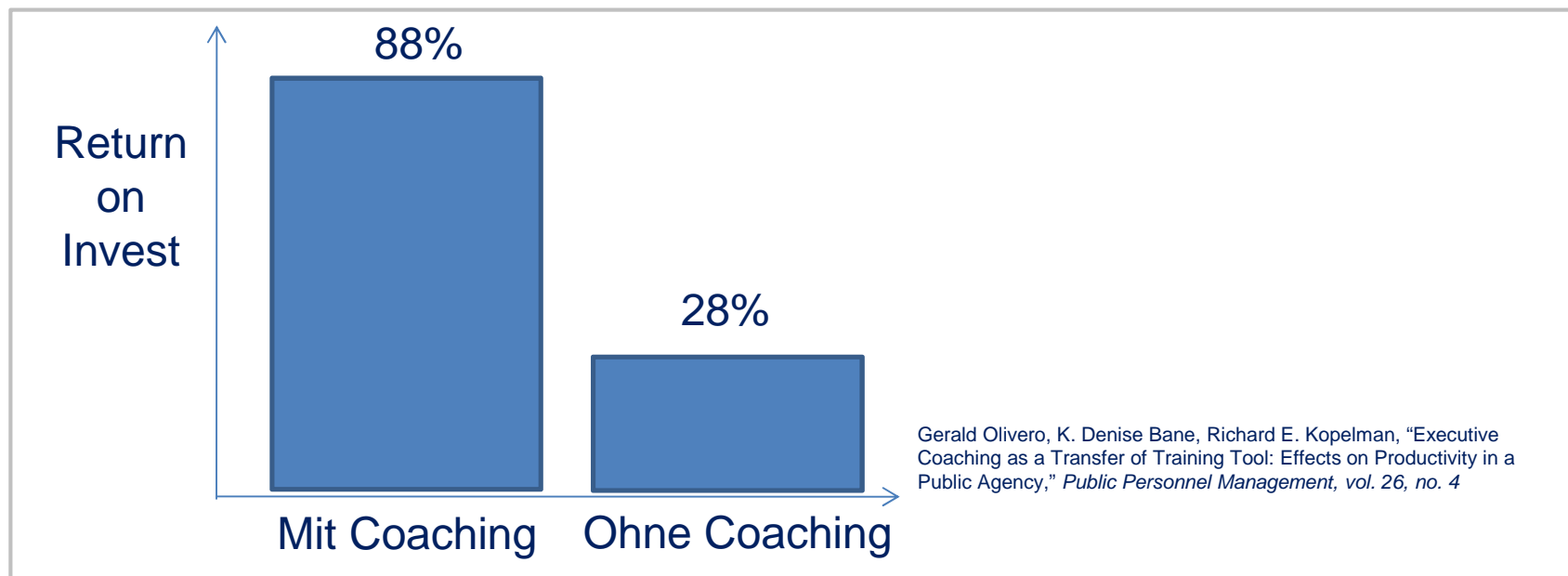
Die Marke sollte Teil der Bonus-Regelungen sein, z.B. als wichtiges Element der so genannten Key Performance Indikatoren (KPIs). Marke sollte also in die Instrumente integriert sein, mit denen die Zielerreichung bestimmt wird und welche die Basis für eine große (Bonus) oder geringe Belohnung (wenig oder kein Bonus) ist. Nur wenn meine Belohnung mit dem Erfolg der Marke oder der neuen Markenstrategie zusammenhängt, bin ich motiviert, mich dafür einzusetzen.

Wie oft werden teure Brand Equity Studien durchgeführt, die am Ende in der Schublade landen oder nicht umgesetzt werden. Dahinter verbirgt sich nicht böse Absicht oder Ignoranz, sondern die Art und Weise, wie unser Gehirn bzw. der Autopilot in unserem Kopf funktioniert. Gerade bei Zeitdruck, Komplexität und Overload – also nahezu immer – regiert der Autopilot.

Es mag uns irritieren oder gar ärgern, was die Neuropsychologie hier „behauptet“ (unser dACC im Autopilot mag also hell aufleuchten bei diesen Aussagen). Aber die Fakten sprechen für sich. Und Hand aufs Herz: Wann haben wir uns zuletzt durch Argumente und Informationen überzeugen lassen? Wann haben wir unsere guten Vorsätze wirklich umgesetzt?

Die Sweet & Sour-Strategie

Der zweite entscheidende Aspekt ist: Mit Einmal-Aktionen erreichen wir keine Veränderung. Denn Veränderungsprozesse brauchen Zeit. Immer wieder muss die Aufmerksamkeit auf das Neue gelenkt werden, damit es sich in den Autopiloten einprägt. Deshalb müssen wir unsere Mitarbeiter bei der Implementierung einer Marke begleiten, zum Beispiel in Form von Coaching-Angeboten.



Coaching-Maßnahmen steigern die Produktivität im Vergleich zu einer einmaligen Trainings-Maßnahme von 28 auf 88 Prozent. Die Lernpsychologie weiß schon lange, dass eine der mächtigsten Formen des (Um-) Lernens das supervisierte Lernen ist – wir tun etwas (z.B. Werbekampagne konzipieren) und erhalten dann ein Feedback, inwieweit das Ergebnis die SOLL-Positionierung der Marke umsetzt, und vor allem warum das so ist. Hier geht es nicht um herkömmliche Pretests, sondern um Marken-Fit-Analysen als Basis für einen kontinuierlichen Lernprozess. Also: Learning by (supervised) doing und Belohnung.

Willkommen im Dialog

decode Marketingberatung GmbH

Graumannsweg 19
D – 22087 Hamburg

Telefon: 040 / 227 59 208

info@decode-online.de



Dr. Christian Scheier
Geschäftsführung



Dirk Held
Geschäftsführung



Cornelia Bruns
Customer Relation Management

www.decode-online.de