

---

## 2. Marke: die Macht im Hintergrund

*Was Sie in diesem Kapitel erwartet:* Über die Frage, wie Marken wirken, wurde schon viel geschrieben. Eine völlig neue Perspektive auf diese Frage ergibt sich dank neuer Erkenntnisse der Neuropsychologie, die wir in diesem Kapitel besprechen und für die Markenführung nutzbar machen.

### Ökonomie und Psychologie wachsen zusammen

Entscheidend für das Verständnis und das Management der indirekten Wirkung und der Anziehungskraft von Marken sind die Erkenntnisse des Psychologen Daniel Kahneman, dem 2002 der Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften (!) zugesprochen wurde. Für sehr lange Zeit waren Ökonomie und Psychologie zwei völlig getrennte Welten. Die Ökonomen gingen vom rationalen Menschen aus, der Entscheidungen aufgrund von objektiven Kosten-Nutzen-Analysen fällt. Die Psychologen auf der anderen Seite betonten den emotionalen und irrationalen Charakter des Menschen. Das hat sich inzwischen dramatisch geändert, denn diese beiden Welten sind – unter anderem aufgrund Kahnemans Forschungen – inzwischen zusammengewachsen. Dank dieser neuen Erkenntnisse können wir die wenig hilfreiche und aus Sicht des Gehirns nicht relevante Kluft zwischen „Ratio“ und „Emotion“ hinter uns lassen. Damit eröffnet sich für das Marketing die große Chance, das „psychologische“ Phänomen Marke und ihre indirekte Wirkung mit der „harten“ Welt der Ökonomie und Kennzahlen zu vereinen und objektiv zu fassen.

Kahneman hat untersucht, wie scheinbar rationale Entscheidungen durch indirekte Prozesse beeinflusst werden. In seiner Nobelpreisrede stellt Kahneman zur Einleitung die folgende einfache Frage.

*Ein Baseballschläger und ein Ball kosten zusammen 1,10 Euro. Der Schläger kostet 1 Euro mehr als der Ball. Wie viel kostet der Ball?*

Einfach, oder? Fast alle, denen wir diese Frage stellen, antworten sofort und intuitiv, dass der Ball 10 Cent kostet. Das gilt auch für den Großteil der Studenten an den Elite-Universitäten Princeton und Harvard. Fast alle geben diese Antwort. Die Antwort ist aber falsch. Tatsächlich kostet der Ball nur 5 Cent! Irgendetwas in unserem Gehirn hat dazu geführt, dass wir intuitiv eine falsche Antwort auf diese scheinbar so einfache Frage geben.

**Tipp:** Wenn der Ball 10 Cent kosten würde, müsste der Schläger 1,10 Euro kosten, denn der Schläger kostet ja 1 Euro mehr als der Ball. Die Gesamtsumme wäre dann 1,20 Euro und nicht 1,10 Euro.

Die Erkenntnisse von Kahneman, die Entschlüsselung der indirekten Wirkung, eröffnen eine völlig neue Sichtweise auf Marken, Menschen und deren (Kauf-)Entscheidungen. Kahneman zeigt einen universellen, mächtigen Schlüssel zu der Frage, wie Menschen in ökonomischen Situationen wirklich entscheiden. In diesem Buch nutzen wir diesen Schlüssel, um das Geheimnis starker Marken zu dekodieren, um offenzulegen, wie und warum Marken auf Menschen wirken und ihre Kaufentscheidungen beeinflussen. Vieles davon haben wir geahnt oder gespürt. Vieles kennen wir aus unserem Alltag. Aber nun liegen eine objektivierbare Grundlage und eine nachvollziehbare, analytische Systematik für das Markenmanagement vor, das dem Wesen von Marken gerecht wird und nicht auf sinnleere Formeln zurückgreift. Das Ziel dieses Buches ist es, diese faszinierende neue Welt zu erschließen.

*Dank der neuen Erkenntnisse der Neuropsychologie ist der Widerspruch zwischen Emotion und Ratio, zwischen Ökonomie und Psychologie überwunden. Das Psychologische, was Marken ausmacht, kann erstmals auf eine objektive Grundlage gestellt werden.*

## **Indirekte Vorgänge beeinflussen die Preiswahrnehmung**

Betrachten wir zu Beginn an einem Beispiel, wie indirekte Einflüsse etwas scheinbar Objektives und Rationales beeinflussen. Wir haben mehreren Hundert Menschen ein und denselben Preis für ein Produkt vorgelegt und sie den Preis als teuer oder günstig einstufen lassen. Je nachdem, wie wir den Preis präsentierten, ergaben sich große Unterschiede.



**Abb. 5:** Der gleiche Preis wird als unterschiedlich teuer empfunden, je nachdem, wie der Preis gestaltet ist. Subtile Signale wie zum Beispiel ein Glanz auf der Zahl verändern das Preisempfinden.

Wie die Abbildung zeigt, wird der Preis mit einem glänzenden Stern als besonders teuer eingestuft; viel teurer, als wenn derselbe Preis nur „schwarz auf weiß“ präsentiert wird. Schwarz auf weiß wiederum wird als teurer erlebt, als wenn sich neben dem Preis ein Rabattsymbol befindet, oder der „alte“ Preis durchgestrichen gezeigt wird. Objektiv handelt es sich aber immer um denselben Preis. Der Preis ist der gleiche, aber er wirkt unterschiedlich.

Es scheint zwei Ebenen zu geben: den vermeintlich objektiven Preis und einen psychologischen Preis. Die indirekte Wirkung überstrahlt die „rationale“ Beurteilung. Intuitiv erscheint der Preis anders, obwohl er objektiv identisch ist. Nur die subtilen, indirekten Informationen im Hintergrund – wie zum Beispiel der Glanz, die Farben, die Rabattsymbole – lassen die Preise unterschiedlich erscheinen. Solche subtilen, indirekten Informationen im Hintergrund lassen auch den Kaffee von Starbucks anders, wertvoller, erscheinen, so dass wir bereit sind, deutlich mehr Geld dafür auszugeben. Der VW Sharan ist objektiv identisch mit dem Ford Galaxy – beide werden in denselben Fabriken produziert – aber der Sharan wirkt wertvoller und diese Wirkung ist den Kunden einen Aufpreis von 2.000 Euro wert.

*Selbst etwas scheinbar so Rationales wie der Preis wird durch indirekte Prozesse im Hintergrund stark beeinflusst.*

## Warum wir uns verlieben

Häufig wird die Kraft starker Marken mit dem Vorgang des Verliebens oder der Liebe bzw. Beziehung zu Menschen verglichen. Man spricht dann zum Beispiel von „Lovemarks“, „Brand Relationships“ oder „Markenpersönlichkeiten“, mit denen Kunden in Beziehung treten. Denken wir nun für einen Moment über folgende Frage nach: Warum haben wir uns in unseren Partner verliebt? *Warum* gerade dieser Mensch? Auf den ersten Blick ist das eine einfache Frage. Aber nur auf den ersten Blick. Wenn wir Menschen bitten, die fünf wichtigsten Gründe dafür zu nennen, warum sie sich in ihren Partner verliebt haben, sind die Antworten nämlich erstaunlich austauschbar.

Unter den Top 3 der Antworten finden sich „Sympathie“, „Humor“ und „Attraktivität“. Nach kurzem Hinterfragen fällt die Allgemeingültigkeit dieser Eigenschaften auf. Denn wenn wir alle die gleichen Gründe haben, warum verliebt sich dann jeder in so unterschiedliche Personen? Und natürlich verlieben wir uns nicht in Menschen, die unsympathisch, unattraktiv und humorlos sind. Aber es fällt uns schwer konkret zu sagen, was an unserem Partner speziell das Gefühl des Verliebtseins ausgelöst hat. Es passte eben, es war Intuition, Bauchgefühl, Magie, es hat direkt gefunkt, es war die gleiche Wellenlänge.

**Übung:** *Fragen Sie sich selbst, warum Sie sich in Ihren Partner verliebt haben. Warum genau in diesen Menschen? Fragen Sie auch Ihren Partner nach seinen Gründen. Erklären die genannten Gründe, warum Ihr Partner sich genau in Sie und nicht in jemanden anderen verliebt hat? Zeigen sie das Einzigartige an Ihnen und Ihrer Beziehung?*

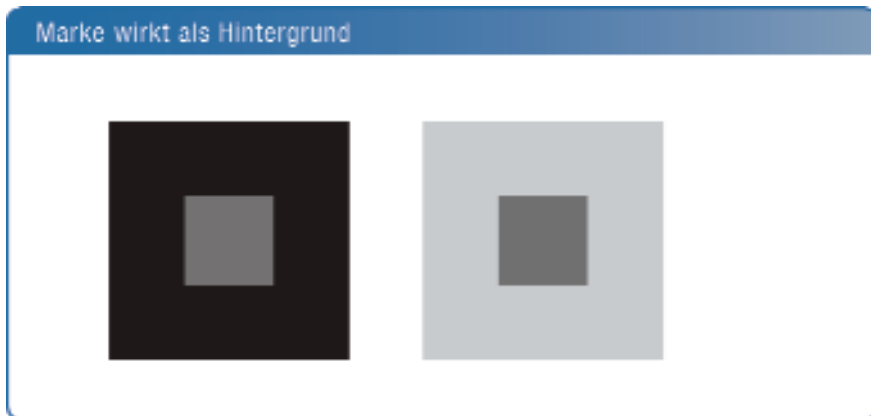
Die wahren Gründe für diese Intuition bleiben meist im Hintergrund. Die Neuropsychologie hat die indirekten Vorgänge beim Verlieben jedoch weitgehend entschlüsselt. So kann man zum Beispiel feststellen, dass sich unsere Bewegungen beim Flirten anpassen und auch die Herzfrequenz im Gleichtakt zu schwingen beginnt. Begleitet wird dies von der Ausschüttung von Hormonen wie Dopamin und der Aktivierung bestimmter Hirnareale. Das einzige, was wir davon bewusst wahrnehmen, ist ein positives Bauchgefühl. Das „Wie“ und „Warum“ bleibt im Hintergrund.

Genauso verhält es sich bei Marken. „Sympathie“ oder „Attraktivität“ sind Eigenschaften, die auch gerne mit erfolgreichen Marken verbunden werden. Aber ebenfalls dort können sie nicht der wahre Grund sein. Sie beschreiben nur das Ergebnis, den Output, und nicht den dahinter liegenden Prozess. Und wenn wir nicht einmal bei der wahrscheinlich wichtigsten Entscheidung in unserem Leben, der Partnerwahl, sagen können, welches die wahren Gründe dafür waren, können wir dann wirklich erwarten, dass Kunden Auskunft über das „Warum“ ihrer Markenwahl geben? Warum sie unsere Marke kaufen oder eben nicht kaufen? Nein. Auch die Gründe für die Markenwahl liegen im Hintergrund und werden nur als Allgemeinplätze wie „Sympathie“ oder „Vertrauen“ bewusst. Die wahren Gründe, warum wir Marken kaufen, wirken im Hintergrund.

*Markeneigenschaften wie „Sympathie“ oder „Attraktivität“ sind nicht der wahre Grund für die Anziehungskraft. Sie können den Unterschied zwischen Marken nicht erklären.*

## **Das grundlegendste Prinzip im Gehirn**

Die folgende Abbildung zeigt eine entscheidende Grafik aus der Nobelpreisrede von Daniel Kahneman. Zunächst fragt man sich, warum er einen so alten Wahrnehmungstrick in der wohl wichtigsten Rede seiner Karriere als Wissenschaftler nutzt. Es geht hier aber nicht um die Wahrnehmungsilusion selbst, sondern um das vielleicht grundlegendste Prinzip in unserem Gehirn. Die Abbildung stellt das so genannte *Figur-Grund-Prinzip* dar. Das Verständnis dieses Prinzips bringt uns auf die Spur dessen, wie Marken wirklich wirken.



**Abb. 6:** Eine entscheidende Grafik aus der Nobelpreisrede von Daniel Kahneman. Sie zeigt eines der grundlegendsten Prinzipien im Gehirn und der Wirkung von Marken: das Figural-Grund-Prinzip.

Wenn wir die beiden Quadrate in der Mitte betrachten, scheint es, als würden die kleinen Quadrate vor den großen liegen. Die kleinen Quadrate sind im Vordergrund, sie sind die Figur. Die großen Quadrate bilden den Hintergrund. Die beiden grauen Quadrate in der Mitte wirken zudem unterschiedlich hell. Sind sie aber nicht. Objektiv sind die beiden grauen Quadrate identisch, subjektiv unterscheiden sie sich aber deutlich. Die unterschiedlich erlebten Helligkeiten der beiden Quadrate in der Mitte (der Figur) kommen alleine durch die unterschiedliche Helligkeit der großen Quadrate im Hintergrund zustande. Der Hintergrund verändert die subjektive Wahrnehmung, also die Wirkung!

Der Hintergrund strahlt also auf die Figur ab und verändert ihre Wirkung. Wir kennen das von uns selbst: Wenn wir gut gelaunt sind, sehen wir über Fehler unserer Mitarbeiter locker hinweg, die gute Laune färbt unsere Erlebnisse indirekt ein, sie strahlt ab.

#### **Wie Stimmungen sich indirekt auf unsere Urteile auswirken**

*Die Hintergrundwirkung von Stimmungen funktioniert sogar, wenn diese nur subtil ausgelöst werden. Und das ist bei den meisten Marken ja der Fall. Bittet man Menschen, während sie ein Produkt beurteilen, einen Kugelschreiber zwischen den Vorderzähnen zu halten, bewerten sie Produkte positiver als Menschen, die den Kugelschreiber nur zwischen den Lippen*

halten. Warum? Den Kugelschreiber zwischen den Vorderzähnen zu halten, löst ein Lächeln aus, was unser Gehirn registriert und als positive Stimmung „interpretiert“.



**Abb. 7:** Die durch die unterschiedlichen Mundstellungen aktivierten Muster im Gehirn werden aufgrund der Erfahrung mit Stimmungen assoziiert und aktivieren dadurch diese Stimmungen.

*Das funktioniert gleichfalls, wenn man Menschen dazu bringt, mit ihrem Kopf eine Vorwärts-Rückwärts-Bewegung zu machen – also implizit Ja zu sagen – während sie ein Produkt beurteilen. Obwohl dies sicherlich nicht als Ziel hinter dem neuen TV-Spot für den Sony Flachbildschirm-Fernseher stand, bewirken die über Sekunden auf und ab springenden Bälle trotzdem denselben Effekt: Wenn wir den Spot betrachten, bewegt sich unser Kopf, wenn auch subtil, nach oben und nach unten, im Gleichklang mit den farbigen Bällen. Wir sagen also unentwegt Ja, während wir den Spot betrachten.*

In einem typischen Arbeitsraum kommen wir auf andere Ideen als auf einer Terrasse mit Blick auf das Meer. Die räumlichen Gegebenheiten wirken ebenfalls im Hintergrund. Bei Workshops hilft es manchmal schon, die Plätze zu tauschen, um auf neue Ideen zu kommen.

*Der Hintergrund wirkt indirekt auf alles was wir tun, ohne dass wir es merken.*