

# Markenmanagement nachhaltig implementieren: Erkenntnisse der Neuropsychologie

*Christian Scheier und Dirk Held*

## Inhalt

1. Marke – der unsichtbare Unternehmenswert. ....	200
2. Expertenwissen setzt sich oft nicht durch .....	202
3. Abverkauf und Marke widersprechen sich nicht .....	203
4. Markenmanagement ist Change-Management .....	203
5. Das Unsichtbare in den Griff bekommen. ....	205
6. Das Fundament: Die Markenplattform .....	205
7. Die Markenplattform muss einzigartig sein .....	206
8. Eigenschaftslisten sind nicht hilfreich: Der Marken-Frame .....	210
9. Der erste Schritt zur Umsetzung: Das Brand-Code-Book .....	210
10. Die Marken zum Leben bringen .....	211
11. Den Change-Management-Prozess im Unternehmen initiieren ..	214
Literatur .....	214

## 1. Marke – der unsichtbare Unternehmenswert

Wenn es um das Thema Marke geht, liegt der Fokus meist auf dem Konsumenten. So werden sehr viele Studien durchgeführt, gerne auch mit Hilfe tiefenpsychologischer oder neuropsychologischer Verfahren. Das Ziel ist, noch tiefer in „die Köpfe der Kunden“ zu gelangen. Trotz all dieser Studien und dem ganzen Wissen zeigt sich jedoch: In der Praxis bleibt die Marke meist ein Lippenbekenntnis. Marke wird nicht wirklich gelebt. Der bekannte Marketingprofessor Franz-Rudolf Esch sagte kürzlich in einem Interview:

*„In vielen Unternehmen spielen das Marketing und damit auch die Markenführung eine untergeordnete Rolle. Marketing im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung wird zurzeit weniger gelebt denn je“ (BVM inbrief, März 2007).*

Auf den Einwand des Interviewers, Marken seien aber wichtig und der Wert von Marken werde doch hoch gehalten, antwortete Esch: „Das sind meist Lippenbekenntnisse“. Bei aller Euphorie zum Thema Marke und Hunderten, ja Tausenden von Studien, Büchern, Konferenzen und Workshops zum Thema Marke: Wie ist das zu erklären? Am Wissen über den Konsumenten kann es nicht liegen, dass die Markenführung in vielen Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielt. Woran aber liegt es dann?

Im Rahmen unserer Tätigkeit als Markenberater konnten wir unsere auf der Neuropsychologie basierenden Konzepte (Scheier/Held, 2006, 2009) in dutzenden Projekten gemeinsam mit namhaften Markenartiklern und DAX-Unternehmen in der Marketingpraxis umsetzen, sowohl in Deutschland als auch international. Unsere Erfahrung in all diesen Projekten hat gezeigt, dass es in erster Linie die **unternehmensinternen** Gegebenheiten sind, die der nachhaltigen Markenführung entgegenstehen. Das notwendige Wissen über den Konsumenten und die Marken dagegen ist nicht selten längst vorhanden. Die folgende Liste zeigt die Situation, wie wir sie in vielen Unternehmen antreffen.

### Stärken

- **Produktkompetenz und -exzellenz:** Das Unternehmen stellt qualitativ hervorragende Produkte her.

### Schwächen

- **Kein gemeinsames, mentales Positionierungsmodell:** Jede Marke oder jedes Land arbeitet mit einem anderen Markenmodell. Es existiert in vielen Unternehmen kein übergeordnetes Markenmodell, an das alle Verantwortlichen glauben. Die Konsequenz ist, dass man aneinander vorbei redet und kein übergeordneter Lernprozess existiert.
- **Keine gemeinsame Plattform zwischen Marketing und Agenturen bzw. zwischen Marketing und Produktentwicklung:** Der Austausch, etwa zwischen der Produktentwicklung und dem Marketing, wird erschwert, weil man keine gemeinsame Sprache spricht. Produktentwicklung wird sehr selten von der Marke her gedacht. Die Marke wird erst sehr spät im Entwicklungsprozess berücksichtigt, wenn überhaupt.
- **Kein gemeinsames mentales Modell zur Umsetzung der Markenstrategie:** Es gibt oft keine klare Vorstellung, was wirksame Werbung ausmacht oder wie eine Markeneigenschaft wie etwa „Frische“ in Signale umgesetzt werden muss.

- **Glaube an funktionale Kauftreiber:** Obwohl gerne und viel über Marken, Emotionen und Psychologie gesprochen wird, glaubt man am Ende doch nicht wirklich daran, dass diese weichen Faktoren den Verkauf von Produkten steigern. Letztlich gehen die meisten doch davon aus, dass man Konsumenten über die funktionalen Produkteigenschaften, also mit Argumenten zur Qualität und zu den Eigenschaften des Produktes, überzeugt. Deswegen tauchen emotionale und psychologische Faktoren auch nur selten in den Strategiepapieren auf.

Diese Gegebenheiten in den Unternehmen führen sehr oft zu den folgenden **Konsequenzen:**

- **Lücke zwischen Strategie und Umsetzung:** Weil ein mentales Markenmodell fehlt, das klare Leitlinien für die Umsetzung vorgibt, klafft eine erhebliche und teure Lücke zwischen Strategie und Umsetzung. Wie etwa sehen Sympathie, Zuverlässigkeit, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, guter Service usw. aus? Und wie sieht das anders aus als beim Wettbewerber? Was ist mit Emotionalisierung genau gemeint? Wie sieht die aus? Nur allzu oft münden die vagen Vorgaben vieler Strategiepapiere darin, lachende, sympathische Menschen zu zeigen.
- **Keine Brücke zwischen Positionierung und Marketingmix:** Damit eine Umsetzung möglich wird, müssen alle Mix-Faktoren integrierbar sein – von sensorischen Eigenschaften (z. B. Duft), zur Verpackung bis hin zum Programmumfeld bei der Mediaplanung. Ist dies nicht möglich, wird es einen Bruch bei der Umsetzung geben.
- **Lange Diskussionen zwischen den Abteilungen, Ländern und mit Agenturen:** Da viele Markenmodelle nicht umsetzungsnah formuliert sind oder ein gemeinsames Markenmodell fehlt, gibt es lange (und teure) Diskussionen etwa darüber, welche Umsetzung von „Frische“ jetzt die Richtige ist. Nicht selten entscheidet am Ende der Geschmack (z. B. des Entscheiders) oder es kommt zu einer Kompromisslösung.
- **Kein nachhaltiges Vertrauen in die Marke und die Wirkung von Werbung:** Da ein gemeinsames Verständnis fehlt und oft lange diskutiert wird, fehlt das Vertrauen in die Marke und insbesondere ihre Umsetzung, etwa in der Werbung. Dies ist einer der Gründe, warum in Krisenzeiten das Marketingbudget oft zuerst gekürzt wird: Es fehlt am Vertrauen in die verkaufsfördernde Rolle von Marken und Kommunikation.

Wir sehen an dieser Beschreibung, dass es weniger um das Wissen über den Konsumenten geht, wenn wir ein nachhaltiges Markenmanagement etablieren wollen. Vielmehr müssen wir den Fokus auf das Unternehmen selbst richten, um wirkliche Fortschritte zu erzielen. Wir werden in diesem Beitrag zeigen, wie der neuropsychologische Ansatz hier weiterhelfen kann. Auch Experten aus der Praxis sehen den zentralen Mehrwert der Neuropsychologie darin, ein konsistentes und valides mentales Modell für das Markenmanagement zur Verfügung zu stellen. So sagt etwa Hans-Willi Schroiff, Corporate Vice President Global Market Research bei der Henkel AG & Co. KGaA:

*„Wir hoffen auf Einsichten, die uns im Rahmen unseres „Consumer Insights“-Programms helfen, unser mentales Modell über Erleben und Verhalten von Konsumenten zu ergänzen und zu vertiefen. [...] Dieses Modell kann als konzeptionelle Plattform dienen*

*für eine Vielzahl von Marketing-Entscheidungen – vor allem hinsichtlich Positionierung von Marken und Kommunikation“ (Schroiff 2008).*

## 2. Expertenwissen setzt sich oft nicht durch

Wenn neue Projekte geplant sind, sei es ein Relaunch eines Produktes oder eine Line Extension, hört man im Unternehmen oftmals den Satz: „Das passt doch nicht zur Marke!“. Meist wird dieser Einwand von denjenigen Personen im Unternehmen eingebracht, die durch jahrelange Erfahrung mit einer Marke eine gute Intuition für die Marke entwickelt haben. Wie die Expertenforschung zeigt, basiert eine fundierte Intuition, d.h. implizites Handlungswissen, auf mehr als 10.000 Stunden Lernerfahrung. Bei nicht wenigen Unternehmen sind das zum Beispiel erfahrene Marktforscher, welche seit zehn, manchmal zwanzig Jahren im Unternehmen und mit den entsprechenden Marken arbeiten. Anders als viele Marketingentscheider, die oft schon nach ein bis zwei Jahren die Marke oder das Unternehmen wechseln, haben diese erfahrenen Marktforscher jahrelange Erfahrung mit einer Marke, sie haben ein fundiertes implizites Markenwissen. Aber auch Unternehmensgründer wie Erich Sixt oder Steve Jobs tragen solches Expertenwissen zu ihren Marken in sich. Das Problem: Das Wissen dieser Markenexperten ist implizit. Wie der Name schon sagt, und die Expertenforschung belegt, ist implizites Wissen nur schwer explizierbar. Damit eignet es sich nicht für ein nachhaltiges Markenmanagement. Erst recht, wenn sich das „Bauchgefühl“ dieser Experten gegen harte Fakten – wie zum Beispiel Marktzahlen, Segmentgröße, Supply Chain, Kosten, allgemeine Trends oder Manöver der Wettbewerber – durchsetzen muss. Markenmanagement muss deshalb auf ebenso harten Fakten beruhen, ohne jedoch die für Marken entscheidende implizite Ebene zu „opfern“. Der neuropsychologische Ansatz kann hier weiterhelfen, weil er diese entscheidende implizite Ebene von Marken und Expertenwissen analytisch verstehbar und steuerbar macht.

Es gibt kaum ein Unternehmen, welches in seinen Strategiepapieren die Steigerung des Markenwertes (Brand Equity) nicht als Ziel definiert. Wie aber kann das gelingen, wo wir doch wissen, dass Marke ein immaterielles, implizites Gut ist? Es gibt zwei Ansätze, unter denen nachhaltig konsistentes Markenmanagement funktioniert. Der erste Ansatz: Die Top-Entscheider haben mehr als 10.000 Stunden Erfahrung mit der Marke und damit eine fundierte Intuition, wie man die Marke umsetzen muss. Der zweite Ansatz: Die Marke wird über Tools, die wir in diesem Beitrag genauer beleuchten, fassbar gemacht. Der erste Ansatz ist in nicht wenigen Unternehmen vorhanden. Man findet dies zum Beispiel bei den Entscheidern, die auch die Gründer der Unternehmen waren. Es werden aber Marken und Unternehmen gekauft, die Markenführung wird internationaler, die Anzahl der Marken und Produkte steigt noch immer, die Märkte verändern sich schneller und damit wird es schwieriger, bei jeder Marke und jedem Produkt eine differenzierte Intuition zu haben. Erschwerend kommt hinzu, dass die Entscheider häufig wechseln, eine Nachhaltigkeit aus diesem Grund schon nicht gegeben sein kann. Man stelle sich nur Apple ohne Steve Jobs vor. Realistisch gesehen ist also nur der zweite Ansatz – die Marke transparent und fassbar zu machen – für ein konsistentes Markenmanagement Erfolg versprechend.

### 3. Abverkauf und Marke widersprechen sich nicht

Ein häufig gehörter Vorbehalt gegenüber dem Thema Marke, insbesondere in den Abteilungen, die nach Absatzzahlen gemessen bzw. belohnt werden, ist, dass Markenmanagement und Verkauf sich widersprechende Ziele sind. Dass also Marken letztlich doch nur „schöne Bilder“ sind und nicht wirklich beim Verkauf von Produkten helfen. Das dürfte mit ein Grund dafür sein, dass in Krisenzeiten die Marketingbudgets gerne früh gekürzt werden. Die Neuropsychologie zeigt jedoch deutlich, dass Marken den Verkauf von Produkten fördern, indem sie ein Produkt über einen Frame mit psychologischen Belohnungen aufladen (vgl. z. B. Scheier/Held 2009). Preise aktivieren das Schmerz-areal im Gehirn, Marken wirken dagegen wie ein Schmerzmittel und erhöhen dadurch die Profitabilität, da Kunden höhere Preise (also Schmerzen) in Kauf nehmen.

Um ein nachhaltiges Markenmanagement im Unternehmen zu implementieren, muss das Vorurteil, dass Marken „nur schöne Bilder“ sind und Verkaufszielen entgegenstehen, aufgelöst werden. Das Thema Marke wird zudem oft als etwas angesehen, das nur den Status erhält und Wachstum im Wege steht. In Zeiten, in denen kurz- und mittelfristige Profitabilität sowie Wachstum die höchste Priorität haben, hat die Marke eine oft begrenzende Anmutung. Denn Markenführung bedeutet auch, nicht jedes Produkt erfolgreich ins Portfolio integrieren zu können, nicht jede Business-Chance profitabel nutzen zu können. Dieses Vorurteil muss vor allem im Top-Management ausgeräumt werden, denn es ist meist nicht die Frage **ob**, sondern **wie** die Chancen im Rahmen der Marke genutzt werden können. Und auch Entscheider sind nicht frei von der impliziten Wirkung von Belohnungen. Für Entscheider sind vor allem Belohnungen wie Macht und Kontrolle verhaltenssteuernd. Entscheider wollen und brauchen deshalb harte Fakten als Grundlage für strategische Entscheidungen. Da Marke als Entscheidungskriterium aber immateriell und damit schwer greifbar ist, steht es den Anforderungen von vielen Entscheidern diametral entgegen. Marke kann also nur dann als Aspekt im Entscheidungsprozess Bestand haben, wenn das Markenmanagement transparent, kontrollierbar und damit systematisch steuerbar wird.

### 4. Markenmanagement ist Change-Management

Die eigentliche Perspektive für die Implementierung einer systematischen Markenführung ist ein **Change-Management**: Wir müssen das implizite Wissen, den internen „Autopiloten“ des Unternehmens ändern, denn nur dann ändert sich auch das Entscheidungsverhalten und der Umgang mit dem immateriellen Gut Marke nachhaltig. Das ist aber leichter gesagt als getan. Trotz vielfältiger Informations- und Wissensangebote (Broschüren, Intranet, Workshops usw.) scheitern 80 Prozent aller Change-Management-Prozesse. Dazu gehören auch Markenprojekte, bei denen ein neues Markenmodell oder 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. Mit Informationen und Argumenten, die sich an das explizite System im Gehirn (den „Piloten“) richten, erreichen wir das Ziel nicht. Tatsächlich müssen wir mit dem impliziten System (dem „Autopiloten“) kommunizieren. Nur wenn der Autopilot überzeugt ist, d. h. eine Belohnung für sich erkennt, kann nachhaltige Veränderung und damit ein systematisches Markenmanagement entstehen (vgl. auch Schaubild 1).

Mit der Entwicklung von Positionierungspapieren, die auf einem tiefen Verständnis der Zielgruppe basieren, ist es also nicht getan, denn diese Papiere alleine sind nicht dazu in der Lage, den Autopiloten im Kopf zu verändern. Dazu kommt: spätestens beim nächsten Wechsel des Markenmanagers beginnt das Spiel von vorne. Warum? Weil im Marketing Konsistenz nicht belohnend ist: mit der Weiterführung der Strategie des Vorgängers hat noch selten jemand Karriere gemacht. Wie gut wird die Strategie eines Markenmanagers empfunden, der alles beim Alten lassen und aus Gründen der Effizienz denselben Spot das ganze Jahr schalten will? In wie vielen Unternehmen würde dieses Verhalten belohnt werden?

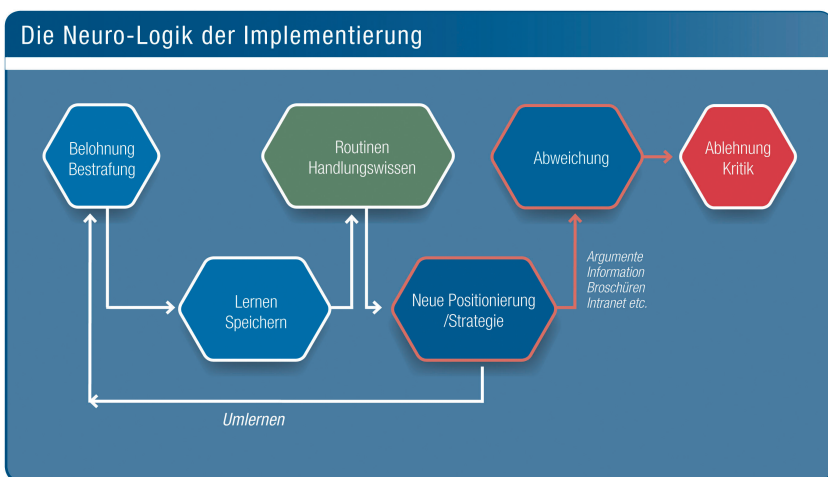


Schaubild 1: Die Neuro-Logik der Implementierung

## 5. Das Unsichtbare in den Griff bekommen

Im Folgenden beschreiben wir einen typischen Prozess, den wir mit unseren Kunden durchlaufen, um trotz aller Vorurteile und Widerstände ein nachhaltiges Markenmanagement im Unternehmen umzusetzen. Auch wenn jedes Unternehmen anders ist, so kann es doch helfen, diesen typischen Prozess zu kennen. Die einzelnen Schritte und Aspekte haben wir in zahlreichen Projekten überprüfen und optimieren können. Im Kern geht es dabei um zwei grundlegende **Stufen**:

- Stufe 1:** Erarbeiten der Markenplattform auf Basis der Erkenntnisse der Neuropsychologie
- Stufe 2:** Umsetzen der Markenplattform über das Anpassen von Strategie, Strukturen im Unternehmen, Prozessen, Tools und dem Entwickeln von Fähigkeiten (Skills).

## 6. Das Fundament: Die Markenplattform

Die Markenplattform enthält alle relevanten Inhalte und Analysen zur Produktkategorie, der Marke selbst und den Wettbewerbern. Aus den eingangs zu diesem Beitrag beschriebenen Schwächen im Markenmanagement ergeben sich direkt die **Anforderungen an eine nachhaltig wirksame Markenplattform**:

- **Leitlinien für die Umsetzung:** Die Markenplattform muss vor allem helfen, die Markenstrategie konkret in Werbung, Verpackungen, Webseiten usw. umzusetzen. Ein Markenmodell, das nicht klar zeigt, wie die Markenwerte aussehen sollen und umgesetzt werden müssen, ist wenig zielführend und mündet in die schon beschriebene Umsetzungslücke. Damit eine Umsetzung möglich wird, muss der gesamte Marketingmix integrierbar sein – etwa die physischen Produkteigenschaften (z. B. Duft, Haptik), Produkt-Benefits, Zielgruppen, Kommunikation oder Mediaplanung (z. B. in welchem Programmfeld eine Werbung geschaltet werden soll).
- **Wissenschaftliche Fundierung und einfache Verstehbarkeit:** Das zugrunde liegende Markenmodell muss wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig intuitiv verstehbar sein, damit es für alle Verantwortlichen im Unternehmen nachvollziehbar und akzeptierbar ist. Zudem müssen viele Abteilungen mit dem Modell arbeiten, die oft nicht so tief mit dem Thema Marke vertraut sind und auch externe Dienstleister, allen vorab die Agenturen, müssen das Modell intuitiv verstehen und danach handeln können. Das Ziel muss also sein, dass das Markenmodell im ganzen Unternehmen verstanden, akzeptiert und umgesetzt wird. In unserer Erfahrung eignet sich das neuropsychologische Markenmodell (Scheier/Held 2009) sehr gut, denn es ist wissenschaftlich valide und gleichzeitig intuitiv verstehbar.
- **Die implizite Markenebene muss im Fokus stehen:** Emotionen und Psychologie als Treiber von Marken sind schon lange bekannt, also warum fand dies bisher nicht wirklich Eingang in die praktische Markenführung? Ein Grund ist, dass sich die explizite Markenebene gut messen lässt. Denn nur was ich messen kann, ist auch zu steuern. Die impliziten Verfahren und Modelle bie-

ten hier einen Ausweg, da durch sie die implizite Markenebene transparent wird, Marken in der Tiefe verstanden und quantifiziert werden können.

## 7. Die Markenplattform muss einzigartig sein

In der Arbeit mit unseren Kunden haben sich die folgenden Schritte zur Erstellung einer Markenplattform bewährt. Im ersten Schritt wird die implizite Markenebene der Kategorie, der Marke und der Wettbewerber analysiert. Konkret nutzen wir hier ein **neuropsychologisches Belohnungsmodell** mit den sechs Grundbelohnungen Sicherheit, Genuss, Erregung, Abenteuer, Autonomie und Disziplin. Dabei gehen wir von der Erkenntnis aus, dass Produkte und Marken im Gehirn das Belohnungssystem und Preise das Schmerz-Areal (Insula) aktivieren (Knutson et al. 2007). Im Wesentlichen stehen damit aus neurologischer Sicht zwei Hebel für das Marketing zur Verfügung:

- (1) Reduktion des Schmerzes über Preisreduktion (z. B. Rabatte)
- (2) Erhöhung der Belohnung über Produkt und Marke

Belohnungen reduzieren den Schmerz, d. h. Marken sind – so betrachtet – Schmerzmittel (vgl. auch Schaubild 2). Ist die Belohnung groß genug, wird der Schmerz (Preis, Kreis in der Mitte) als gering empfunden. Objektiv sind beide Kreise in der Mitte gleich groß, aber durch die größere Belohnung im Bild rechts wirkt dieser Kreis kleiner. Genauso erleben wir Preise als geringer und weniger schmerzhaft, wenn die Belohnung der Marke groß ist.

In der Markenführung muss es demnach darum gehen, die für eine Zielgruppe **relevanten Belohnungen** zu dekodieren und zu kommunizieren. Womit sich die Frage anschließt, was genau relevante Belohnungen sind. Zentral ist hier die Erkenntnis, dass die für Marken relevanten Belohnungen – anders etwa als emotionale Reaktionen – nicht nur in subkortikalen Hirnregionen (z. B. Amygdala), sondern vor allem im Stirnhirn verarbeitet werden. Das Stirnhirn ist

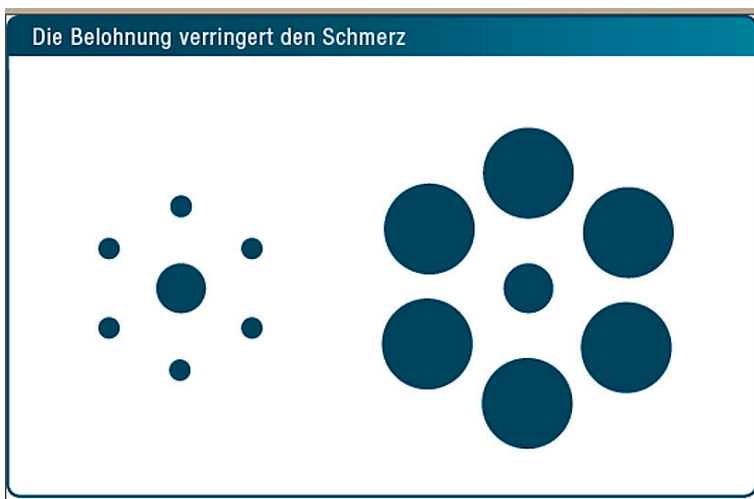


Schaubild 2: Belohnung reduziert den Schmerz



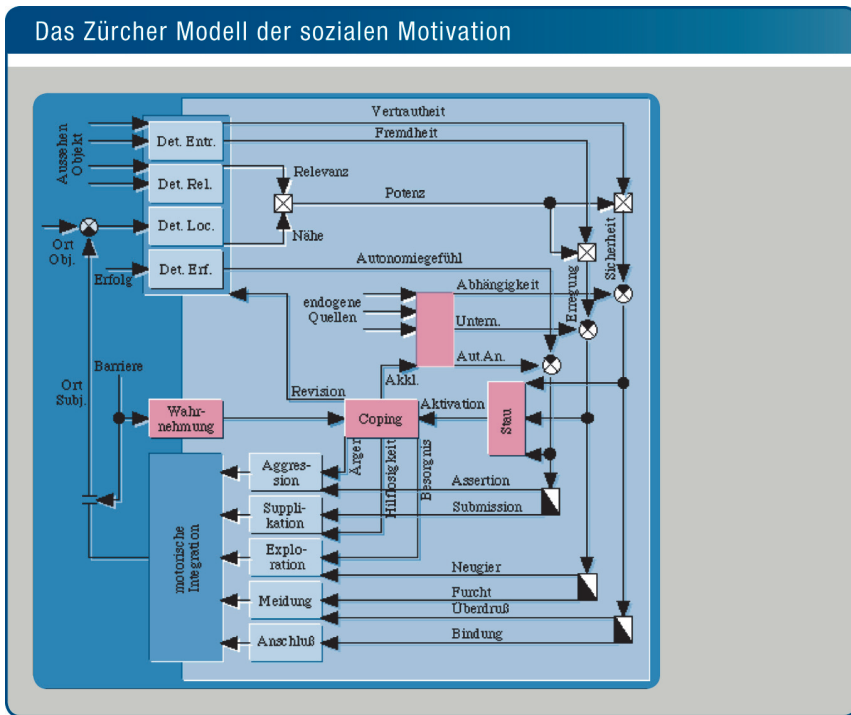


Schaubild 3: Das „Zürcher Modell der sozialen Motivation“ von Prof. Norbert Bischof.

beim Menschen besonders ausgeprägt. Keine andere Hirnregion unterscheidet uns so deutlich vom Affen. Einer der zentralsten Bereiche im Stirnhirn ist der orbitofrontale Kortex (OFK), der direkt hinter den Augen sitzt. Er ist Teil eines ausgeklügelten Belohnungssystems in unserem Gehirn. Der OFK stellt sich die Frage: „Ist diese Marke eine Belohnung für mich?“

Im Kern geht es dabei um **fiktionale, symbolische Belohnungen**. Starke Marken addieren also zum Gebrauchswert etwas dazu – einen Fiktionswert. So kauft jemand, der sich auch einmal wie ein Extrembergsteiger fühlen will, vielleicht einen Eispickel von der Marke, die auch Reinhold Messner ausstattet. Allein der Besitz ermöglicht eine Annäherung an die Fiktion, ein Held zu sein. Der Fiktionswert von Marken ist quasi der gemeinsame Nenner aller von Marken transportierbaren, symbolischen Belohnungen.

Wie kann man nun die verschiedenen Belohnungsdimensionen im Gehirn systematisieren? In unserer Arbeit greifen wir auf ein Modell des deutschen Psychologen Norbert Bischof (1985) zurück. Dieser hat über 20 Jahre hinweg eines der elaboriertesten Modelle menschlichen Verhaltens entwickelt und wurde deshalb im Jahr 2003 für sein Lebenswerk von der Deutschen Gesellschaft für Psychologie ausgezeichnet.

Im Kern des so genannten „**Zürcher Modells der sozialen Motivation**“ (vgl. Schaubild 3) stehen drei grundlegende Grundbelohnungen:

- (1) Sicherheit: Das Zusammensein mit Menschen (Fürsorge, Geselligkeit, Mutterliebe, Vaterliebe usw.)

- (2) Autonomie: Das Oben sein in einer Hierarchie und Widerstände überwinden (Macht, Leistung, Kampf usw.)
- (3) Erregung: Neues entdecken (Innovation, Kreativität, Spieltrieb usw.)

Diese drei Belohnungsräume finden sich in einer Vielzahl wissenschaftlicher Modelle wieder. Häufig werden sie auch „Motive“ genannt. „Belohnung“ und „Motiv“ sind zwei Seiten derselben Medaille: Belohnungen motivieren uns, etwas zu tun, nach etwas Belohnendem zu streben. Diese grundlegenden Belohnungen haben also auch eine neuro-hormonelle Basis und sind sehr gut abgesichert. Und sie bieten uns in der Praxis einen sehr ausdifferenzierten Suchraum für die Positionierung und Differenzierung von Marken. Für die Marketingpraxis bietet es sich an, die drei Grundbelohnungen aus dem Bischof-Modell durch ihre Mischformen zu ergänzen. Daraus entsteht dann ein fundiertes und dennoch handhabbares Belohnungssystem, das insgesamt aus sechs **Grundbelohnungen** besteht:

- Sicherheit,
- Genuss,
- Erregung,
- Abenteuer,
- Autonomie,
- Disziplin.

In dieses Grundmodell verorten wir die Produktkategorie, die Marke und die Wettbewerber. Wie diese Belohnungswerte für das Verständnis der Anziehungskraft von Marken genutzt werden können, zeigt das folgende Beispiel aus dem Biermarkt. Die Kategorie Bier wird oft als Beispiel für Markenführung genutzt, da es auf der Produktebene keine objektiven Unterschiede gibt. Schaubild 4 zeigt die implizit gemessenen Belohnungsprofile von drei Biermarken.

Wir sehen, dass alle Marken die Grundbelohnung Genuss bedienen. Das überrascht nicht, hat das Fallbeispiel Balisto doch gezeigt, dass eine Marke vor allem anderen zuerst die Belohnung der Kategorie bedienen muss. Bier muss vor allem anderen gut schmecken. Das ist der Gebrauchswert.

Wie unterscheiden sich die Biermarken nun voneinander, welche symbolischen Belohnungen werden zum Gebrauchswert dazu addiert? Marke „Blau“ lädt hoch

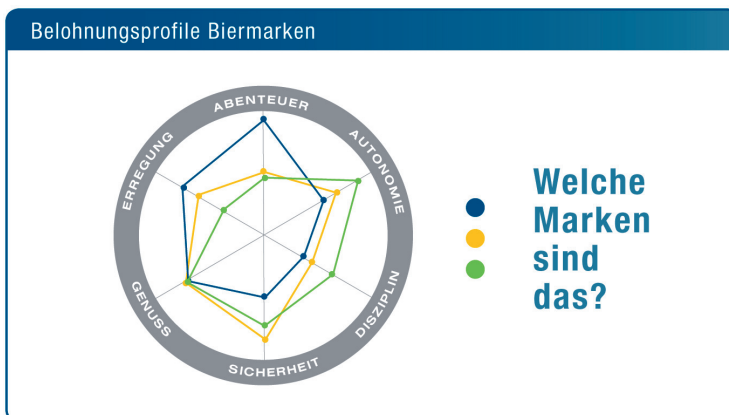


Schaubild 4: Implizite Belohnungsprofile von Bier-Marken

auf den Grundbelohnungen Erregung und Abenteuer und gering bei Sicherheit, Disziplin und Autonomie. Marke „Grün“ belohnt vor allem mit Autonomie, Disziplin und Sicherheit. Marke „Gelb“ ist weniger profiliert, belohnt vor allem mit Sicherheit. Welche Marken stecken hinter diesen Belohnungsprofilen?

- Blau: Beck's,
- Grün: Jever,
- Gelb: Warsteiner.

Dieses kleine Beispiel zeigt, wie sich die Marken auf den Grundbelohnungen differenzieren. Wichtig dabei ist, dass es nicht darum geht, Marken nur auf einer dieser Belohnungen zu verorten. Das wäre zu eindimensional und würde der Komplexität von Marken nicht gerecht werden. Marken haben vielmehr ein Belohnungsprofil, wie das Beispiel gezeigt hat. Das Gesamtmuster der Belohnung bestimmt die Anziehungskraft einer Marke.

Wir dürfen die einzelnen der sechs Belohnungswerte nicht zu oberflächlich betrachten. In jedem dieser sechs Werte schlummert eine schier unendliche Zahl von Konnotationen. Nehmen wir Abenteuer als Beispiel. Wir haben unzählige direkte und indirekte Erfahrungen mit Abenteuer gemacht: Aufbrechen in fremde Gefilde etwa, das Kennenlernen neuer Menschen, die Freiheit oder auch die Inspiration, die wir auf einer Abenteuerreise empfinden, der Mut, den es für ein Abenteuer braucht und vieles mehr.

Fragt man Beck's-Trinker nach dem Grund für ihre Markenwahl, wird Geschmack der Grund sein. Das verwundert nicht, denn wer würde schon ein Bier trinken, weil er Abenteuer will. Das klingt absurd. Diese Belohnungswerte wirken implizit. Sie können deshalb nicht sinnvoll erfragt werden. Zur Messung dieser Markenprofile sind implizite Verfahren notwendig.

Sofern nötig werden deshalb an dieser Stelle auch Marktforschungsprojekte aufgesetzt, in denen implizite Messverfahren zum Einsatz kommen. Aber auch bestehende Studien und Erkenntnisse, zum Beispiel aus tiefenpsychologischen Analysen, Trendforschungen oder Wettbewerbsanalysen, werden den Grundbelohnungen zugeordnet. Das Belohnungsmodell dient also als grundlegendes **mentales Modell**, in das Kategorien, Marken und Wettbewerber verortet werden. Mit diesem Belohnungsmodell werden dann auch Potenzialanalysen durchgeführt, die sich in den einzelnen relevanten Belohnungsräumen ergeben. Ein Aspekt ist hier entscheidend: das Belohnungsmodell mit den sechs Grunddimensionen dient nur als Sprungbrett hin zur künftigen Markenstrategie. Die sechs Belohnungsdimensionen sind sehr allgemein und damit generisch. Sie können für alle Märkte und Marken angewandt werden. Die große Gefahr dabei ist, dass es zur Austauschbarkeit kommt, wenn wir für alle Marken das immer gleiche Grundmodell nutzen. Ein zentraler Grund für die Austauschbarkeit vieler Markenstrategien ist: die zugrunde liegenden Markenmodelle sind generisch, sie gelten für nahezu alle Marken. Es ist deshalb sehr wichtig, dass man allgemeine und damit generische Markenmodelle, seien das nun implizite Belohnungsmodelle oder explizite Markenmodelle, nur als Sprungbrett für eine spezifische, für eine Marke wirklich einzigartige Positionierung nutzt.

Das übergeordnete Ziel beim Entwickeln einer Markenplattform ist, Marktanteile zu erhöhen. Dazu ist es notwendig, das bestehende Belohnungsprofil zu erweitern. Dies geschieht, indem auf Basis des IST-Zustands und der Potenziale

eines Marktes das Belohnungsprofil für die Zukunft festgelegt wird. Dieses SOLL-Belohnungsprofil wird zwar auf der Basis der sechs Grundbelohnungen entwickelt, enthält aber für eine Marke spezifische und differenzierende Belohnungen. So wird sichergestellt, dass die SOLL-Positionierung einer Marke wirklich einzigartig und nicht generisch ist. Werte wie „Sympathie“, „Qualität“ oder „Kompetenz“ genügen diesen Anforderungen nicht. Vielmehr müssen wir spezifische Belohnungen definieren und diese Belohnungen in eine Gesamtgestalt, den Marken-Frame, integrieren.

## 8. Eigenschaftslisten sind nicht hilfreich: Der Marken-Frame

Oft werden Markenstrategien in Form von Eigenschaftslisten definiert, z. B. „sympathisch“, „kompetent“, „modern“. Dabei stellt sich aber sofort die Frage, welches Attribut nun das Wichtigste ist, auf welche Eigenschaft etwa ein Werbespot sich fokussieren soll. Nicht selten landen dann alle Attribute in einem Briefing. Was ist die Alternative zu diesen „Einkaufslisten“, bei denen sich jeder das raussucht, was ihn gerade am meisten anspricht? Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, mit dem Unternehmen und den Agenturen gemeinsam einen Marken-Frame zu erarbeiten, der das gewünschte Belohnungsprofil in einem Wort, einem Satz, einer Geschichte oder einem Konzept zusammenfasst. Zum Beispiel „Kurzurlaub“ (Starbucks), „Tischschmuck“ (VOSS) oder „perfekte Gastgeberin“ (für ein Lichtspielhaus).

Mit Hilfe des Marken-Frames wird also bestimmt, ob ein Werbekonzept, eine Verpackung, ein Produktname oder ein funktionaler Produktbenefit markenkonform („on brand“) ist oder nicht. Ist der Marken-Frame einmal definiert, hilft er auch in der Umsetzung der Markenstrategie im Unternehmen selbst. Denn die meisten Mitarbeiter, v. a. außerhalb der Marketingabteilung (z. B. in den Call Centern, den Vertriebsstellen oder in der Produktentwicklung), können mit den üblichen Eigenschaftslisten wenig anfangen. Diese Listen sind oft zu abstrakt und zeigen nicht wirklich, für was die Marke stehen soll. Ein Marken-Frame wie „Kurzurlaub“ oder „perfekte Gastgeberin“ jedoch zeigt auf eine intuitive Art und Weise den Charakter der Marke und ermöglicht damit auch jedem Mitarbeiter, sich mit der Marke zu identifizieren. Aber auch den Marketingexperten selbst hilft ein klarer Marken-Frame in der Beurteilung von Maßnahmen. In unserer Erfahrung sind Diskussionen etwa zu einem Werbekonzept oder einer Verpackung sehr viel zielführender, konkreter und kürzer, wenn ein Marken-Frame vorliegt.

## 9. Der erste Schritt zur Umsetzung: Das Brand-Code-Book

Wir haben gesehen, dass eine Markenplattform klare Leitlinien für die Umsetzung geben muss. Der Marken-Frame ist ein Schritt in diese Richtung, reicht aber nicht aus. In unserer Erfahrung hat sich hier ein Werkzeug bewährt, das wiederum auf neuropsychologischen Erkenntnissen aufsetzt: das Brand-Code-Book. Hier werden zunächst die einzelnen Belohnungswerte der Marke beschrieben, was also etwa unter dem Begriff „Kurzurlaub“ zu verstehen ist.

Daneben wird beschrieben, was nicht unter dem Belohnungswert zu verstehen ist, was also nicht zur Marke passt. Diese Beschreibung definiert die „Tone & Manner“ der Marke, den Kern ihres Wesens. Darüber hinaus nutzen wir die aus der Neuropsychologie bekannten vier „Zugänge zum Gehirn“: Sprache, Symbole, Geschichten und Sinne, um konkrete Signale bzw. Codes für die Belohnungswerte zu definieren. So kann etwa eine Marke mit dem Marken-Frame „perfekte Gastgeberin“ hier konkrete Geschichten festlegen, welche die Marke erzählen kann, und solche, welche nicht passend sind. Ebenso werden Symbole gezeigt, zum Beispiel Menschen, Orte oder Situationen, die für die Marke und ihre Strategie passend sind bzw. nicht zur Marke passen. Wichtig dabei: es handelt sich beim Brand-Code-Book nicht um ein übliches Markenhandbuch, das irgendwann im Regal verstaubt. Vielmehr ist es ein Werkzeug für die tägliche Arbeit mit einer Marke. Hier werden zum Beispiel auch Erkenntnisse aus Marktforschungen abgelegt, wenn sich beispielsweise zeigt, dass eine bestimmte Umsetzung besonders wirksam oder besonders ineffektiv ist. Das Brand-Code-Book ist also ein lebendes Dokument, das sich kontinuierlich weiter entwickelt und alle zentralen Erkenntnisse bei der Umsetzung der Marke in Signale zusammenfasst. In einigen Unternehmen wird es in Form eines Ringbuches umgesetzt, das bei den Verantwortlichen auf dem Tisch steht und als Inspiration bei Diskussionen dient. Diese generellen Leitplanken können dann für alle Marketingmix-Faktoren adaptiert werden, das heißt vom Geruch, der Verpackung, über die Signale in der Werbung bis hin zum Produktportfolio. Generell muss die Marke als Entscheidungskriterium explizit in den Marketingprozess integriert werden und sich als Diskussionspunkt im Alltag manifestieren. Die Grundvoraussetzung ist mit der Markenplattform jetzt geschaffen: die Marke ist über die Belohnungswerte, den Marken-Frame und das Brand-Code-Book fassbar geworden.

## 10. Die Marken zum Leben bringen

Aber selbst die beste Markenplattform ist noch kein Selbstläufer. Um den Autopiloten im Unternehmen (d. h. das kollektive, implizite Wissen, welches konkrete Entscheidungen und Handlungen im Alltag steuert) an der Markenplattform auszurichten, müssen wir einen weiteren Schritt gehen. Wir müssen die Marke in die Prozesse, die Strategien, Strukturen und Tools integrieren und die Voraussetzungen für einen nachhaltigen Lernprozess schaffen. Diese zweite Stufe ist entscheidend, deshalb wollen wir uns das genauer anschauen und wiederum unsere Erkenntnisse aus der täglichen Arbeit mit Marken zusammenfassen.

- **Marke in die Unternehmensziele integrieren:** Am Ende des Tages geht es darum, Umsatz, Penetration, Loyalität und Gewinn zu erhöhen. Die Marke muss also in Beziehung gesetzt werden mit diesen Unternehmenszielen. Geschieht dies nicht, gibt es weiterhin einen Zielkonflikt zwischen Unternehmenszielen und Markenstrategie. Im direkten Vergleich wird die Marke dann immer niedriger priorisiert. Bei Unternehmen mit einem Mehrmarkenportfolio in einer Kategorie ist zu definieren, wie dieses Portfolio optimal den Markt bedient, sich die Marken voneinander abgrenzen und wer welchen Wettbewerber angreift.

- **Marke im Top-Management verankern – Marken-KPIs:** Hier ist die Regel: keine Implementierung ohne Verantwortlichkeit im Top-Management. Wenn das Thema Markenwert keinen Verantwortlichen im Top-Management hat, wird Markenführung nicht stattfinden. Markenführung belohnt dann die Entscheider nicht und warum soll jemand auf Marke achten, wenn er oder sie nur an „harten Fakten“ (z. B. Verkaufszahlen) gemessen wird? Genau hier setzen auch die so genannten **Key Performance Indikatoren (KPIs)** an. Über solche Kennzahlen bzw. KPIs wird der Erfolg des Managements bestimmt. Es ist zwingend erforderlich, dass auch für die Marke bzw. ihre impliziten Belohnungswerte KPIs definiert und gemessen werden. Nur wenn Markenarbeit beim Markenmanager auch wirklich belohnt wird, also positive wie negative Konsequenzen hat, wird ein markenorientiertes Verhalten und die Ausrichtung an der Markenplattform nachhaltig stattfinden. Warum soll sich ein neuer Markenmanager mit der existierenden Markenplattform beschäftigen, wenn es keine Bestrafung bei Verstoß dagegen gibt und er bei Erfüllung keine Belohnung erwarten kann? Die Markenplattform bildet eine solide Basis für implizite Marken-KPIs und durch die impliziten Messverfahren können diese KPIs auch objektiv und quantitativ gemessen werden – die Voraussetzung für relevante Kennzahlen für das Markenmanagement ist also gegeben.
- **Marketingprozess anpassen – Produkt und Marke integrieren:** Allzu oft finden wir bei unseren Kunden Positionierungspapiere, Manifeste, Markenhandbücher und andere Absichtserklärungen, die nicht oder nicht systematisch in die Tat umgesetzt wurden. Ein Grund dafür ist, dass solche Strategiedokumente keine Konsequenzen im Prozess nach sich ziehen. Alles läuft weiter wie bisher. Allgemeiner stellt sich also die Frage: welche Konsequenzen hat die Markenführung für die Schritte Innovation, Produktkonzept, Produktentwicklung, Kommunikationsentwicklung und Evaluation? In der Arbeit mit unseren Kunden stellt sich dabei ein Schritt als besonders tückisch heraus: der Übergang vom Produktkonzept zur Umsetzung, etwa in eine Kommunikation. Warum ist hier der Kern der meisten Umsetzungsprobleme? Der Grund: das Produktkonzept ist auf der expliziten Ebene definiert und spricht den Piloten an, da hier Fakten und Argumente zum Produkt beschrieben sind. Und das ist auch richtig so. Menschen kaufen Problemlösungen, sie kaufen Kategorien und Produkte und erst dann Marken. Wenn Starbucks nicht mehr existiert, kaufe ich eben woanders meinen Kaffee oder hole mir woanders meinen kleinen Kurzurlaub. Eine Marke kann noch so stark sein, sie wird ein schlechtes Produkt nicht zum Erfolg führen. Das Produktkonzept ist also, und das ist richtig so, explizit und enthält die implizite Markenebene nicht. Was nun häufig passiert: das Produktkonzept ist auch der Kerninhalt der Agenturbriefings und der Umsetzung. Die implizite Markenebene wird nicht eingebrieft und geht genau an dieser Stelle verloren. Die Angst, die dieses Vorgehen noch verstärkt, ist, dass die Umsetzung „rein emotional ist“ und „nur schöne Bilder“ enthält, wenn man den Fokus auf die implizite und emotionale Ebene legt. Und tatsächlich besteht diese Gefahr. Wie kann man hier Abhilfe schaffen? Der Befreiungsschlag ist das so genannte **Kommunikationskonzept**. Es hat die Aufgabe, den expliziten Produktnutzen auf markentypische Art (implizit) erlebbar zu machen. Es integriert also das WAS (Botschaft, Produkteigenschaft, Produktbenefit) und das WIE (die implizite

Markenebene). Erst durch diesen Schritt löst man intern die Entweder-Oder-Diskussion, also entweder Produkt oder Marke, endgültig auf. Ohne diesen Schritt ist eine konsistente Markenführung nicht möglich. Es ist bekannt, dass nicht jedes Produkt unter jeder Marke gut funktioniert. Aber wie soll man das merken, wenn nur das Produkt alleine, ohne Integration mit der Marke, auf Attraktivität hin getestet wird? Bleibt man nur beim Produktkonzept, ohne Produkt und Marke zu integrieren, merkt man erst die mangelnde Passung von Produkt und Marke, wenn das Geld ausgegeben und das Projekt gescheitert ist. Dieser Schritt erhöht den Gewinn und steigert die Effizienz, weil Fehlentscheidungen vermieden werden.

- **Tools anpassen:** Viele Unternehmen entledigen sich des Themas der Integration der impliziten Markenebene, indem sie diese an die Marktforschung auslagern. Nach dem Motto „Wir müssen jetzt nur implizite oder neurologische Marktforschungsverfahren nutzen“. Damit ist es aber nicht getan. Die Konsequenzen für die Marktforschung und das Portfolio an Testverfahren ist überschaubar. Meist reichen punktuelle Ergänzungen und Anpassungen aus, um die Implementierung einer Markenstrategie zu ermöglichen. Zentral ist dabei, dass die Passung zur Marke nicht nur explizit abgefragt wird („Passt das zur Marke?“), sondern hier ein Abgleich zur Markenplattform erfolgt. Die Implementierung scheitert, wenn die Markenplattform Vorgaben macht, die Bewertung zum Beispiel in einem Werbemitteltest dann aber mit anderem Maß gemessen wird. Überspitzt gesagt bekommt ein Unternehmen Umsetzungen, die sich nach den Tests richten. Der Grund dafür ist einfach: für die Agentur sind gute Testergebnisse belohnend, schlechte Ergebnisse in einem Test dagegen sind eine Bestrafung. Wenn die Passung mit der impliziten Markenebene als Kriterium nicht existiert, wird die Umsetzung der Markenstrategie nicht gelingen.
- **Lernprozess ermöglichen und Fähigkeiten entwickeln:** In einem Prozesschart bei einem unserer Kunden endete der Implementierungsprozess mit Workshops, bei denen die Markenplattform vorgestellt werden sollte. Dahinter steht die implizite Annahme, dass Wissen auch zu Handlungen führt. Wie deutlich wurde, ist aber der Autopilot für Handlungen zuständig. In Workshops oder Dokumenten vermitteltes Wissen richtet sich an den Piloten und führt also lange nicht zum Tun. Es gilt im Unternehmen und bei den Dienstleistern, eine nachhaltige Intuition für die Marke zu entwickeln. Um Verhalten zu ändern, gibt es im Change Management die „Sweet & Sour“-Strategie, die sehr hilfreich ist. Die Marken-KPIs für konsistente Markenführung sorgen für den notwendigen Druck bzw. die notwendige Belohnung. Das ist der Sour-Teil. Der Sweet-Teil besteht darin, den Verantwortlichen Hilfestellungen bei der Umsetzung zu geben. Zentral dabei sind der Marken-Frame und das Brand-Code-Book, in dem die Leitplanken für die Umsetzung intuitiv und eindeutig definiert sind. Der Autopilot lernt aber leider nur sehr schwer über rein kognitives Lernen. Menschen entwickeln keine Intuition für eine Marke durch bloßes Lesen der Markenplattform und des Code-Books. Handlungswissen entsteht nur, wenn man handelt. Die in der Lernpsychologie effizienteste Art zu lernen ist das so genannte **supervisierte Lernen**. Hier kriegt der Lernende ein klares Feedback zum Ergebnis seiner Handlung, er weiß also, was gut und was nicht gut war. Wir haben in der Praxis sehr gute

Erfahrungen mit einem speziell für diesen Lernprozess gestalteten Brand-Fit-Test gemacht. Ein solcher Test basiert auf impliziten Messverfahren und gibt effizient und vor allem objektiv Rückmeldungen, **ob** eine Umsetzung kompatibel mit der Markenstrategie („on brand“) ist oder nicht. Vor allem erläutert er aber auch, **warum** dies der Fall ist. Ohne das **warum** ist ein Lerneffekt nicht zu erreichen, und das Ergebnis ist Frustration. Wie motiviert ist ein Markenmanager, die Marke gemäß Markenplattform zu führen, wenn er ein paar Mal negatives Feedback bekommt ohne zu verstehen, was er denn konkret ändern muss?

## 11. Den Change-Management-Prozess im Unternehmen initiieren

Wie kann dieser Change-Management-Prozess initiiert werden?. Hier gibt es zwei Ansätze: Von „oben nach unten“ (Top-down) oder „von unten nach oben“ (Bottom-Up). Welcher der richtige Ansatz ist, hängt von der Unternehmensstruktur und -kultur ab. Für hierarchisch geführte Unternehmen und komplexe Unternehmen ist nur ein Top-Down-Ansatz realistisch. Das Top-Management muss dabei eine für die Markenführung verantwortliche Person bestimmen und mit ausreichend Durchgriff auf die Organisation ausstatten. Am Durchgriff der verantwortlichen Instanz kann man erkennen, ob das Thema Marke ernst gemeint ist oder nicht. Bei diesem Ansatz sind Marken-KPIs unumgänglich und das Steuerungsinstrument der Wahl. Der Bottom-Up-Ansatz verläuft dagegen idealerweise so: ein kleines, klar abgegrenztes Pilotprojekt wird gestartet, bei dem man zeigen und beweisen kann, dass der neue Ansatz zum Markenmanagement zu mehr Effizienz führt. Die sich einstellenden Erfolge werden dem Markenführungsprozess dann im Unternehmen Auftrieb geben, denn Erfolg ist belohnend und führt zu Pull. Diese kleinen, aber konkreten Erfolge sind die Basis für die Akzeptanz und das Commitment bei den Entscheidern und damit Voraussetzung für die nachhaltige Implementierung.

### Literatur

- Bischof, N. (1985): Das Rätsel Ödipus. Die biologischen Wurzeln des Urkonfliktes von Intimität und Autonomie, München.
- BVM Inbrief (2007). Magazin für Marktforschung und Sozialforschung. Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V., Berlin.
- Knutson, B./Rick, S./Wimmer, E./Prelec, D./Loewenstein, G. (2007): Neural Predictors of Purchases, in: Neuron, Vol. 53, S. 147–156.
- Scheier C./Held D. (2006): Wie Werbung wirkt – Erkenntnisse des Neuromarketing, Planegg/München.
- Scheier C./Held D. (2009): Was Marken erfolgreich macht. Neuropsychologie in der Markenführung, 2. Aufl., Planegg/München.
- Schroiff, H-W. (2008): Nutzen und Chancen der Hirnforschung für einen internationalen Markenartikel-Hersteller, Vortrag am Neuromarketing-Kongress 2008, München. 30.1.2008.