

Neuromarketing – Über den Mehrwert der Hirnforschung für das Marketing

Christian Scheier

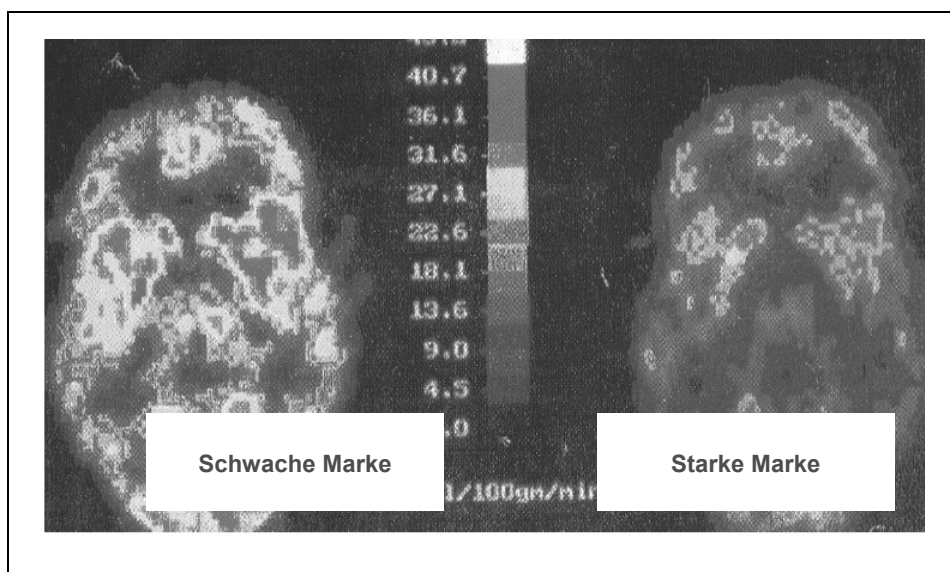
1. Die Relevanz des Neuromarketing

Unter dem Schlagwort *Neuromarketing* wird aktuell viel über den Mehrwert der Hirnforschung für das Marketing diskutiert. Tatsächlich hat die Hirnforschung in den letzten zehn Jahren mehr über die Funktionsweise des Gehirns gelernt als in den 100 Jahren davor. Der Erkenntnisprung liegt insbesondere an neuen Messverfahren, wie etwa der funktionellen Magnetresonanztomographie, mit denen erstmals das Gehirn „live“ bei der Arbeit beobachtet werden kann; so etwa, wenn Menschen ihre Lieblingsmarken, Werbespots, Rabattsymbole oder Produktdesigns betrachten. Dazu kommt, dass das Gehirn die einzige Konstante in einer immer komplexer werdenden (Marketing-)Welt ist: *Das Gehirn des Menschen im 21. Jahrhundert ist etwa 50 000 Jahre alt*. Denn die Evolution verändert den genetischen Setup des Menschen und damit den Aufbau des Gehirns nicht täglich oder jährlich, sondern über Zeiträume von etwa 50 000 Jahren hinweg. Schließlich ist klar, dass jede Marketing-Maßnahme ihre Wirkung zunächst im Gehirn der Kunden entfalten muss. Das Gehirn der Kunden ist die letztendliche Entscheidungsinstanz – „dahinter“ gibt es nichts mehr.

In diesem Beitrag zeigen wir, was wir von der Hirnforschung – jenseits von einfachen Checklisten und falschen Versprechungen – tatsächlich für die Markenführung und -kommunikation lernen können, wo die Chancen und die Grenzen dieses Ansatzes liegen, und vor allem, was die Erkenntnisse für die Marketing-Praxis bedeuten.

2. Wie (starke) Marken im Gehirn wirken

Eine erste wichtige Erkenntnis betrifft die Wirkung starker Marken im Gehirn (vgl. Abb. 1). Mehrere Studien kommen übereinstimmend zum Schluss, dass starke Marken im Gehirn zu einer so genannten „kortikalen Entlastung“ führen. *Wenn Menschen ihre Lieblingsmarke sehen, reduziert sich die Aktivierung in denjenigen Hirnarealen, die zum Nachdenken dienen.* Gleichzeitig werden Hirnareale aktiviert, welche intuitive Entscheidungen regulieren und in denen kognitive und emotionale Prozesse integriert werden (speziell im so genannten unteren Stirnhirn). Mit anderen Worten: *Eine starke Marke ermöglicht es dem Kunden, intuitiv und nicht-reflektiert zu entscheiden.* Dabei ist zu beachten, dass das Gehirn bei solchen intuitiven Entscheidungen nur 2 Prozent der gesamten Körperenergie verbraucht, während es beim Nachdenken bis zu 20 Prozent sind. Das erklärt, warum Menschen sehr viel häufiger auf intuitive Entscheidungsregeln zurückgreifen, als lange gedacht (vgl. Gigerenzer, 2007). Das gilt auch für Experten wie etwa Ärzte, Manager, Schach- oder Golfspieler. Aufgrund des deutlich höheren Energieverbrauchs werden Menschen beim Nachdenken häufig auch kritischer. Studien zeigen etwa, dass intuitive Entscheidungen die Zufriedenheit mit der Kaufentscheidung deutlich steigern, während reflektierte Entscheidungen häufig eine geringere Zufriedenheit zur Folge haben (vgl. Dijksterhuis et al., 2006, S. 1006; Wilson/Schooler, 1991, S. 184). Dies zeigt nochmals die große Bedeutung von Marken: Sie ermöglichen nicht nur eine intuitive Kaufentscheidung, sondern im Ergebnis sind die Kunden damit auch zufriedener.






Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 1: Wirkung von Marken im Gehirn

Der kortikale Entlastungseffekt tritt jedoch nur bei der jeweiligen Nummer-1-Marke auf. Es spielt also keine Rolle, ob eine Marke an zweiter oder dritter Position liegt – “the winner takes it all“. Im Gehirn scheint es keine Entsprechung für das Relevant Set, einer Rangreihenfolge von Marken, zu geben. Wer kennt schon den zweiten Menschen, der den Mond betrat? Der Grund für den so genannten „Winner-Takes-All“-Effekt im Gehirn ist Effizienz. Bei 50 000 in Deutschland beworbenen Marken ist es sinnvoll, sich jeweils einmal für eine Marke zu entscheiden, statt im Supermarkt bei jeder Markenentscheidung neu nachzudenken. Anstatt also zu versuchen, mit vielen Werbekontakten den Rangplatz in den Köpfen vieler Konsumenten um einen Platz zu verbessern, scheint es aussichtsreicher, diejenigen zu überzeugen, bei denen die Chance auf den ersten Platz besteht.

3. Die zwei Systeme im Kopf der Kunden

Die eben beschriebene neuronale Reaktion auf (starke) Marken ist kein Zufall. Sie spiegelt die Tatsache wider, dass es im Gehirn zwei Systeme bzw. Funktionsweisen gibt. Das eine System verarbeitet pro Sekunde 11 Millionen Bits (Informationseinheiten bzw. Sinneseindrücke) und ist in erster Linie für effiziente Entscheidungen und Handlungen gebaut. Der Code dieses Systems ist „ACTION“. Daneben gibt es ein zweites System, das nur 40 Bits (das entspricht etwa einem Satz oder fünf bis sechs Zahlen) verarbeitet und in erster Linie dem Nachdenken („THINK“) dient (vgl. Abb. 2).

Input	Implizite Wirkung (Bits pro Sekunde)	Explizite Wirkung (Bits pro Sekunde)
Augen 	10.000.000	40
Ohren 	100.000	30
Haut 	1.000.000	5
Gesamt (5 Sinne)	>11.000.000 Bits	40-50 Bits

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 2: Verarbeitungskapazität der beiden Systeme im menschlichen Gehirn

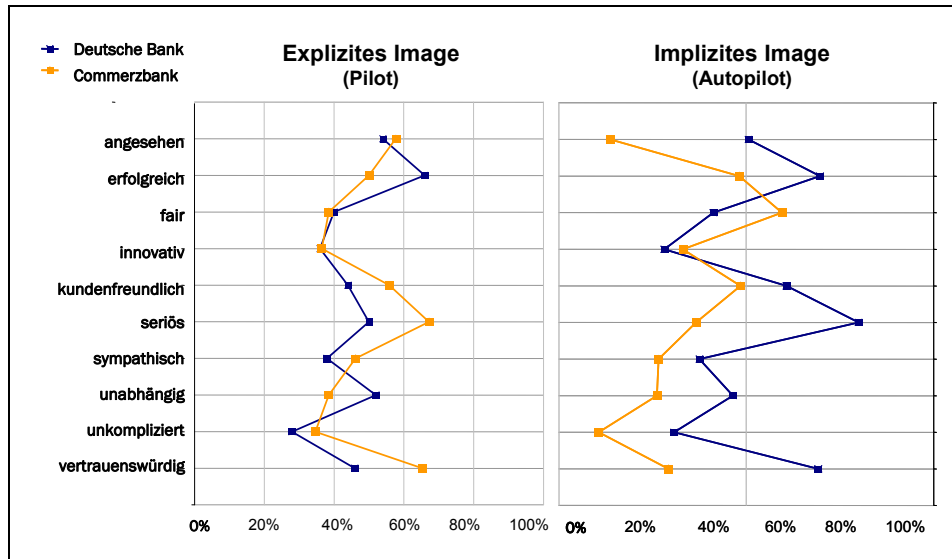
Der Psychologe und Nobelpreisträger *Daniel Kahneman* nennt diese beiden Systeme „System 1“ und „System 2“.

- Das implizite System – der Autopilot (System 1)
Dieses System arbeitet parallel, hoch effizient und weitestgehend unbewusst. Dazu gehören die Sinneswahrnehmung, viele Lernvorgänge (z.B. bei Werbung), Emotionen, Faustregeln, Stereotypen, Automatismen, Marken-Assoziationen, unbewusste Markenimages, spontanes Verhalten und intuitive Entscheidungen. Das implizite System regelt unter anderem das Lernen von Markenbotschaften, und hier entfalten (starke) Marken ihre Wirkung. Um sich von älteren Konzepten des Unbewussten (z.B. von *Freud*) abzugrenzen, sprechen Forscher heute lieber von „impliziten“ Vorgängen. Letztlich bedeutet aber „implizit“, dass *ein Vorgang vor- bzw. unbewusst und nicht reflektiert abläuft*, beispielsweise in der Art, dass Menschen ihre Lieblingsmarke sehen und sich damit eine kortikale Entlastungsreaktion einstellt.
- Das explizite System – der Pilot (System 2):
Das explizite System arbeitet seriell („Step-by-step“). Mit dem expliziten System denken wir nach (Arbeitsgedächtnis), verarbeiten den Satz „die Sonne scheint“, erstellen Kosten-Nutzen-Analysen und planen in die Zukunft. Dieses System gibt bei Konsumenten-Befragungen beispielsweise die Antwort: „Ich habe Preise verglichen und mir das beste Angebot rausgesucht“ oder „Ich verstehe diese Werbung nicht“.

Die Bedeutung des impliziten Systems – des unbewussten Autopiloten im Kopf – wurde lange unterschätzt. Heute ist jedoch klar: Dieses System ist entscheidend für das reale (Kauf-) Verhalten, seine Bedeutung für das Marketing ist damit enorm. Denn über das implizite System verarbeitet das Gehirn ein Vielfaches dessen, was explizit verarbeitet wird. So kommt es, dass *Kunden implizit deutlich mehr und häufiger andere Dinge über Marken und Produkte lernen als explizit*. Die Konsequenz: Explizite und implizite Einstellungen und Assoziationen zu einer Marke klaffen oft auseinander. Eine Meta-Analyse über 126 Studien zeigt (Ergebnis eines Forschungsprojektes der *decode Marketingberatung GmbH*), dass explizite und implizite Einstellungen zu Marken nur sehr gering korrelieren ($r = .24$; ähnliche Ergebnisse finden sich auch in der psychologischen Literatur, die explizite und implizite Einstellungsmessungen vergleichen, die Korrelation beträgt dabei $r=0.19$; vgl. Wittenbrink/Schwarz, 2007, S. 36). Hier liegt also eine große Chance für die Markenführung: Durch implizite Image-Messungen können nun erstmalig auch tiefer liegende, implizite und besonders verhaltensbestimmende Einstellungen und Assoziationen zu Marken quantitativ abgebildet und damit gesteuert werden.

In einer Studie haben wir etwa das explizite und implizite Image der *Deutschen Bank* sowie der *Commerzbank* erhoben (vgl. Abb. 3). Dabei zeigt sich, dass die expliziten Image-Profile der beiden Marken doppelt so hoch korrelierten ($r = .64$) wie die impliziten Profile ($r = .30$), die implizite Messung also eine deutlich stärkere Differenzierung zwischen den Marken aufzeigt. Vergleicht man das explizite und implizite Image-Profil pro Marke, so zeigt sich: Während bei der *Commerzbank* beide Profile nur gering zusammenhängen, korrelieren sie bei der *Deutschen Bank* signifikant – aber mit negativem Vorzeichen ($r = - 0.78$). Das negative Vorzeichen macht deutlich, dass die *Deutsche Bank* implizit genau umgekehrt beurteilt

wird als explizit. Während die Marke explizit vergleichsweise negativ beurteilt wird, wohl auch aufgrund der PR-Defizite von *Josef Ackermann*, hat die Marke *Deutsche Bank* implizit keinen Schaden genommen und gilt als deutlich erfolgreicher, angesehener, seriöser und sogar vertrauensvoller als die *Commerzbank*.



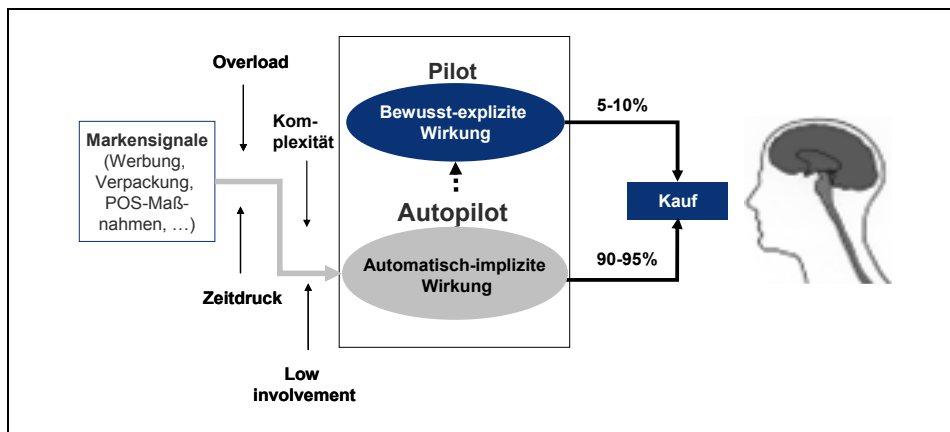
Quelle: Coca-Cola, 2007

Abbildung 3: Explizites und implizites Image im Vergleich

Das implizite System im Kopf übernimmt die Führung, wenn Konsumenten

- unter Zeitdruck,
- mit Informationen überlastet (Overload),
- wenig interessiert (low involved) und
- unsicher hinsichtlich einer Entscheidung sind.

Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn sich zwei Marken stark ähneln oder die Entscheidung sehr komplex ist und damit die begrenzten Kapazitäten des expliziten Systems nicht ausreichen (vgl. Abb. 4).



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 4: Führungsrolle des impliziten Systems

Kurz: Der Autopilot und damit das automatisch-implizite System ist beim Kontakt mit Marken, bei der Markenwahl und bei Kaufentscheidungen insgesamt entscheidend. Dies gilt zum Beispiel auch für den Buchmarkt, bei dem aufgrund der Angebotsfülle inzwischen mehr als 70 Prozent der Kaufentscheidungen am POS spontan und intuitiv erfolgen. Der renommierte Harvard-Professor *Gerald Zaltman* geht davon aus, dass das implizite System bis zu 95 Prozent des (Kauf-)Verhaltens steuert.

4. Ein neuer Blick auf den „aufgeklärten“ Konsumenten

Vor dem Hintergrund der eben beschriebenen Zusammenhänge stellt sich die Frage, wie aufgeklärt bzw. „rational“ der moderne Konsument tatsächlich ist. Dabei ist zunächst festzuhalten, dass die Hirnforschung eindeutig belegt, dass es *keine rein rationalen Prozesse im Gehirn gibt*. Denn die im Gehirn einlaufenden Signale werden zunächst implizit vorverarbeitet und bewertet und gelangen erst danach ins Bewusstsein. Es gibt demnach auch keine – so wie in der Forschung lange angenommen – linke bzw. rationale Gehirnhälfte auf der einen Seite und eine rechte bzw. emotionale Hirnhälfte auf der anderen Seite. Denn in dieser modellhaften Betrachtung wird gerne vergessen, dass die beiden Gehirnhälften mit über 200 Millionen Nervenfasern (dem Corpus Callosum) sehr eng miteinander verzahnt sind. Und so ist vor dem Hintergrund der neuesten Erkenntnisse festzuhalten: *Beide Hirnhälften sind emotional, und beide Hirnhälften enthalten auch nicht-emotionale, kognitive Hirnstrukturen.*

Dazu ein einfaches Beispiel: Die so genannte Amygdala, ein kleiner Kern im so genannten limbischen System – das Emotionszentrum im Kopf – ist eines der wichtigsten emotionalen Zentren im Gehirn. Die Amygdala sitzt jedoch in beiden Hirnhälften. Anatomisch liegt die Amygdala zudem direkt neben einer kognitiven Zentrale im Gehirn, dem Hippocampus (vgl. Abb. 5).



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 5: Amygdala als emotionales Zentrum in beiden Hirnhälften

Über den Hippocampus landen Informationen im Langzeitgedächtnis. Mit anderen Worten: *Emotionen und etwas Kognitives wie das Gedächtnis sind schon anatomisch komplett verzahnt und deshalb nicht sinnvoll voneinander trennbar.* Diese Gegebenheit führt auch dazu, dass *emotional bedeutsame Botschaften signifikant besser gespeichert werden.* Wo waren Sie am 11. September 2001? Mit wem waren Sie zusammen? Über welchen Medienkanal haben Sie von den Anschlägen erfahren? Wo waren Sie, kurz bevor Sie von den Anschlägen erfahren haben? Die meisten Menschen können auf diese Fragen sehr detailliert antworten, weil dieser emotional bedeutsame Tag sich tief in ihr Gedächtnis eingebrannt hat.

Für das Marketing bedeutet das: *Der Weg ins Gedächtnis und damit zu den Entscheidungsprozessen der Kunden führt über emotional bedeutsame Botschaften.* Die Hirnforschung und die Neuropsychologie haben dabei sehr genau entschlüsselt, wie Signale im Gehirn emotional bewertet werden. *Die drei großen Emotions- bzw. Motivfelder, die Menschen und die Wirkung von Marken und Marketingmaßnahmen bestimmen, sind:*

- *Bedürfnis nach Sicherheit* (Geborgenheit, Fürsorge, Zusammensein, Tradition): Wie hilft mir die Marke, mich sicherer oder geborgener zu fühlen?
- *Bedürfnis nach Erregung* (Abwechslung, Stimulanz, Spiel-Trieb): Wie hilft mir die Marke, etwas Neues zu probieren, über das bisher Bekannte hinauszugehen?
- *Bedürfnis nach Autonomie* (Abgrenzung, Macht, Kontrolle, Leistung): Wie hilft mir die Marke, mich stark zu fühlen und die Dinge „im Griff“ zu haben?

Diese drei Motivkomplexe wurden unter anderem vom renommierten Deutschen Psychologen *Norbert Bischof* (der für sein Lebenswerk mit dem *Deutschen Psychologie Preis* geehrt wurde) und dem Hirnforscher *Jan Panksepp* intensiv erforscht und von uns erstmals für den gesamten Prozess der Markenführung, insbesondere auch der Implementierung, aufbereitet.

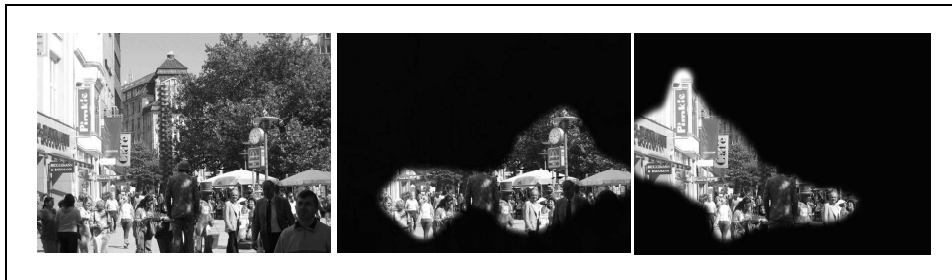
Wenn wir im Marketing vom „aufgeklärten“ Konsumenten sprechen, müssen wir also vorsichtig sein. Nehmen wir als Beispiel den Gesundheitsmarkt. Traut man den Aussagen der Zukunftsforscher, werden Konsumenten in naher Zukunft ein völlig anderes und neues Verhältnis zum Thema Gesundheit entwickeln. Gesundheit entspricht demnach einem generellen Bedürfnis des Individuums, das aus dem Angebot des Gesundheitsmarktes frei wählt. In der Beschreibung der Zukunftsszenarien wird dabei ein souveräner, rational agierender und absolut unabhängiger Gesundheits-Konsument skizziert.

Die Hirnforschung legt jedoch ein komplett anderes Bild nahe. Infolge des *Gesetzes zur Modernisierung der gesetzlichen Krankenversicherung* ist insbesondere bei OTC-Produkten eine Liberalisierung des Marktes eingetreten. Was bedeutet das für den *Health-Konsumenten* psychologisch? Sie werden aus dem sicheren, geborgenen „zu Hause“ vertrieben und müssen selbstständig werden – nun wird also das Autonomiemotiv plötzlich wichtig. Ob gewollt oder nicht, müssen sich Health-Konsumenten nun mit Preisen, Marken usw. deutlich stärker als früher auseinandersetzen. Die Kunden werden gezwungen, „erwachsen“ zu werden. Dazu kommt, dass die Ärzte als „weise Alten“ (bzw. Väter) wegfallen – denn nun verlangen sie für jeden Besuch Geld. Der Konsument wird also nicht nur von zu Hause vertrieben, sondern seine ehemalige Bezugsperson verlangt auch noch Geld für jeden Rat.

Diese natürlich plakative Beschreibung zeigt, welche Spannungen aktuell den Gesundheitsmarkt aus Sicht des Konsumenten bestimmen. Weit davon entfernt, ein befreiter, rationaler Gesundheits-Konsument zu sein, muss sich der „unfreiwillig Mündige“ nun mit Dingen beschäftigen, für die er eigentlich keine Ressourcen investieren möchte. Für Unternehmen, die diese komplexe Motiv-Dynamik frühzeitig erkennen und in Form entsprechender Produkte, Marken und Markenkommunikation umsetzen, bieten sich aktuell große Chancen.

5. Ein neuer Blick auf Konsum

Vor dem Hintergrund der eben beschriebenen Emotions- und Motivfelder ergibt sich insgesamt ein neuer Blick auf die Frage, warum Menschen kaufen bzw. konsumieren. *Motive sind die wahren Treiber des Kaufverhaltens*. Sie entfalten ihre Wirkung im Autopiloten und steuern unbewusst unser Verhalten. Psychologen sprechen deshalb auch von *impliziten Motiven*. Diese impliziten Motive beeinflussen durch Verbindungen zu den sensorischen Zentren im Gehirn die Wahrnehmung und damit die Wirkung von Botschaften. Der Volksmund spricht deshalb zu Recht von der „rosaroten Brille“, die Verliebte aufhaben. Tatsächlich sehen wir die Welt je nach Bedürfnislage (implizit) anders. Jeder kennt die Erfahrung, dass einem hungrig andere Dinge auffallen als in gesättigtem Zustand (vgl. Abb. 6).

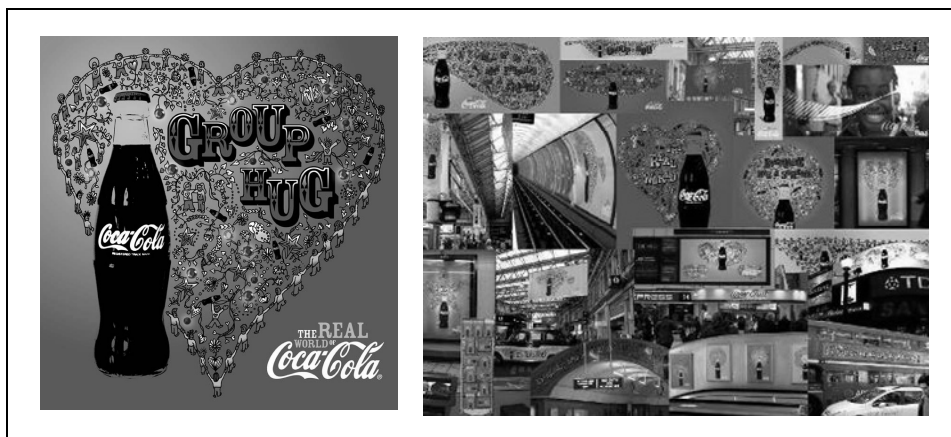


Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 6: Wahrnehmung der Realität je nach Bedürfnislage

Eine Markenpositionierung ist nachhaltig relevant – also direkt verhaltenssteuernd –, wenn sie auf den grundlegenden, impliziten Motiven beruht. Denn Menschen konsumieren, um Motive und Bedürfnisse zu regulieren. Produkte und Marken, die unsere Motive und Bedürfnislagen bedienen, lösen *neuronal Belohnungsreaktionen* aus. Deshalb leuchten beim Anblick starker Marken die Belohnungszentren im unteren Stirnhirn auf. Die neuroökonomische Forschung belegt, dass es dabei einen *Widerstreit zwischen zwei Tendenzen* gibt: das „Haben-Wollen“ (Motive, limbisches System) und eine *kritische Prüfung des Preisniveaus* (Insula). Ist das Haben-Wollen (die Marke) stark genug, werden auch höhere Preise akzeptiert. Eine Marke, die keines der Motive regulieren kann, ist nicht relevant oder wird nur aufgrund von Preisvergleichen gekauft. Sie hat keine emotionale Bedeutung für den Konsumenten. Die Aufgabe der Markenführung ist es vor diesem Hintergrund, in allen Markenkontaktpunkten aufzuzeigen, welche Motive mit diesem oder jenem Produkt reguliert werden können.

Die Marke *Coca-Cola* etwa, so zeigen Analysen des Unternehmens, bedient im Kern vor allem das *Motiv nach Sicherheit durch soziale Geborgenheit*. Die entsprechende Bedeutung der Marke ist „Dazugehören“, das Zusammensein mit Freunden. Demzufolge kommuniziert das Unternehmen dann auch genau diese emotionale Bedeutung in einer aktuellen Werbekampagne (vgl. Abb. 7).



Quelle: Coca-Cola, 2007

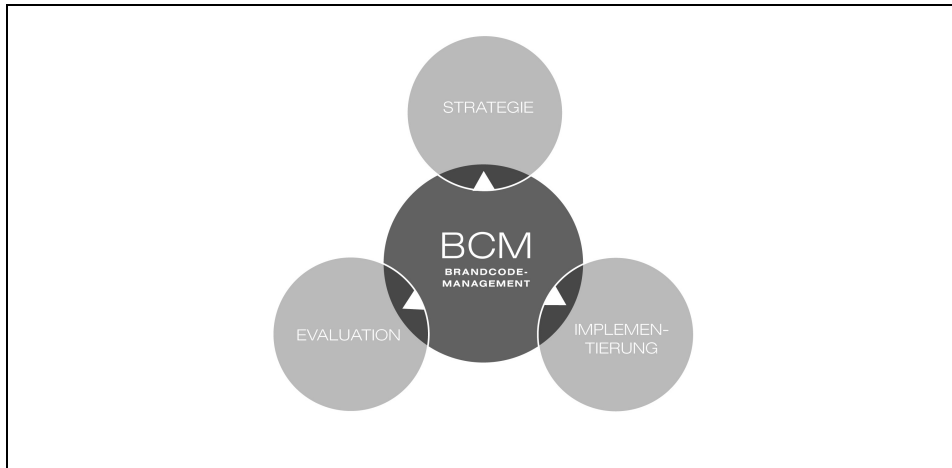
Abbildung 7: Coca-Cola-Kampagne: Kommunikation von Sicherheit und Geborgenheit

Die Kampagne zeigt, dass sie nicht nur explizit – nämlich über das Wort „Group Hug“ –, sondern auch implizit – nämlich über Farben und Symbolik – das über alle Elemente verbreitete Sicherheitsmotiv aufgreift. Die Kampagne wurde zudem genau an den Orten geschaltet, an denen eben dieses Motiv bei der Zielgruppe im Ungleichgewicht ist: in U-Bahnen und anderen öffentlichen Verkehrsmitteln. Vergegenwärtigen wir uns die Situation. Viele Menschen auf engem Raum, kaum jemand spricht – hier herrscht Isolation statt Kommunikation. Das bringt das Geborgenheitsmotiv ins Ungleichgewicht. In dieser Situation wird das Motiv aktiviert und der Autopilot sensibilisiert. Und genau dort setzen die Signale der Kampagne an. Die Farb-, Symbol- und Sprachcodes kommunizieren eine für das aktivierte Geborgenheitsmotiv hoch relevante, emotionale Bedeutung. Die Signale treffen die Kunden in einem besonders sensiblen Moment und entfalten deshalb eine enorme Wirkung.

6. Umsetzung in die Marketing-Praxis: Brand Code Management

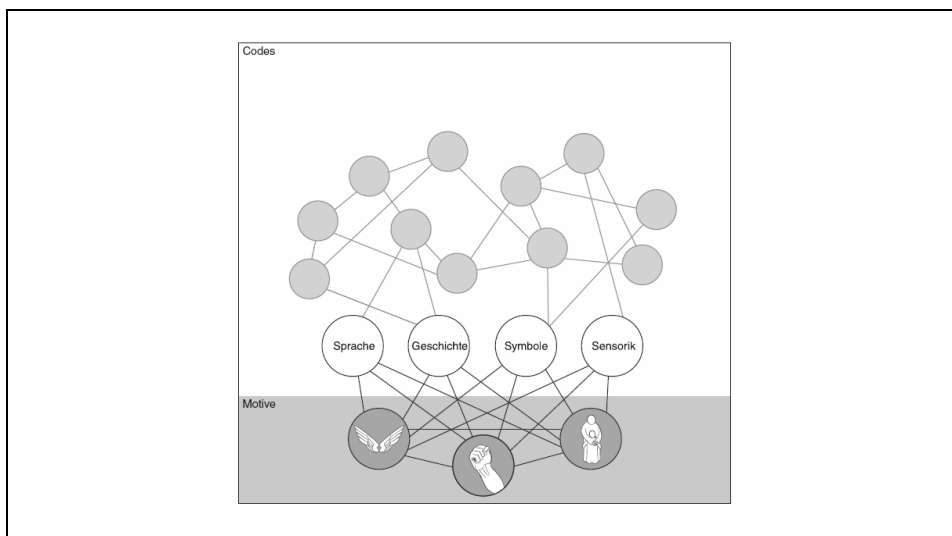
Das von uns entwickelte und erfolgreich eingesetzte *Brand Code Management* (BCM) ist ein Ansatz zur Markenführung (vgl. auch Feldmann/Grötzinger in diesem Band), der auf den eben beschriebenen neuropsychologischen Erkenntnissen basiert und ihre systematische Umsetzung in die Marketing-Praxis ermöglicht. BCM dient der Steuerung der impliziten Bedeutung von Marken und Markenkommunikation. Im Zentrum des BCM stehen so ge-

nannte Codes, also mit kultureller Bedeutung aufgeladene Signale, welche den Kern einer Marke implizit kodieren und transportieren (vgl. dazu auch Ziems in diesem Band). Brand Code Management integriert in einem Modell die Strategieformulierung, Umsetzung und Evaluation und sichert somit eine effiziente Implementierung der Strategie in allen Markenkontaktpunkten (vgl. Abb. 8).



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 8: Brand Code Management im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 9: Markennetzwerk

Basis für das BCM ist die neuropsychologische Sichtweise, dass *Marken in neuronalen Netzwerken abgelegt und somit dynamisch sind*. Anders als bei anderen Markenmodellen (z.B. Zwiebel-/Dreieck-/Eisberg-Modelle) ist die Marke in diesem Ansatz nicht statisch, sondern das Markennetzwerk und die darin angelegte Bedeutung könne durch neue Verknüpfungen gezielt verändert und damit gesteuert werden. Markenführung bedeutet in diesem Kontext die Steuerung des Markennetzwerkes und der darin enthaltenen emotionalen Bedeutung einer Marke. Die Relevanz und Einzigartigkeit des Markennetzwerkes bestimmt den Erfolg der Marke. Abbildung 9 zeigt ein solches Markennetzwerk.

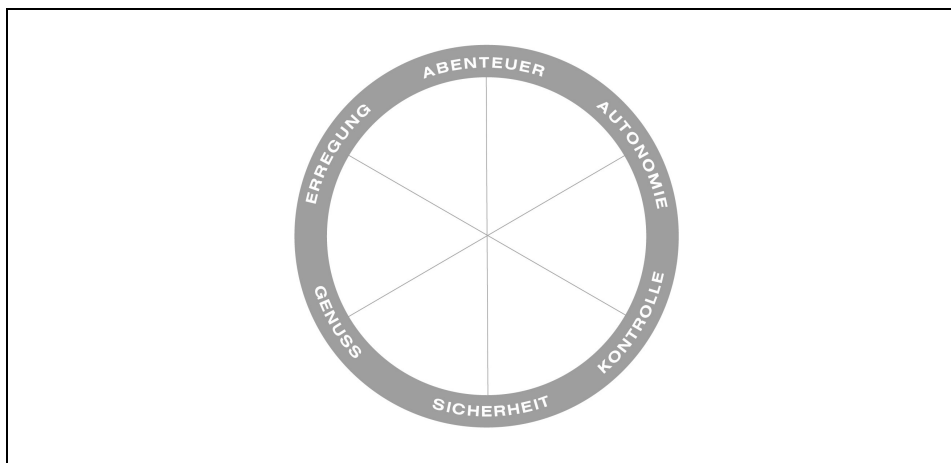
Das *Markennetzwerk* besteht aus zwei Ebenen:

- Die *Ebene der Motive* (Amygdala, limbisches System), die für die differenzierende Positionierung und die Relevanz der Positionierung notwendig sind.
- Die *Ebene der in den Markenkontaktpunkten* (Kommunikation, Packaging, Messen usw.) *gesendeten Markensignale* (Codes) bildet durch ihre implizite Bedeutung eine Brücke zu den Motiven.

Die indirekte Ansprache der Motive über die Codes ist notwendig, da eine direkte Ansprache der Motive möglicherweise zu Widerständen führen würde: Denn kein Verwender von *Blackberry* möchte wirklich hören, dass er sich mit diesem Gerät für den Businesskrieg rüstet, und kein *Porsche*-Fahrer möchte sich seiner tiefer liegenden Motive tatsächlich bewusst werden.

Am Beispiel Mobilfunk-Anbieter zeigen wir nun, wie das Brand Code Management in der Markenführung eingesetzt wird.

Prinzip 1: Die Marken-Positionierung erfolgt auf Motiven



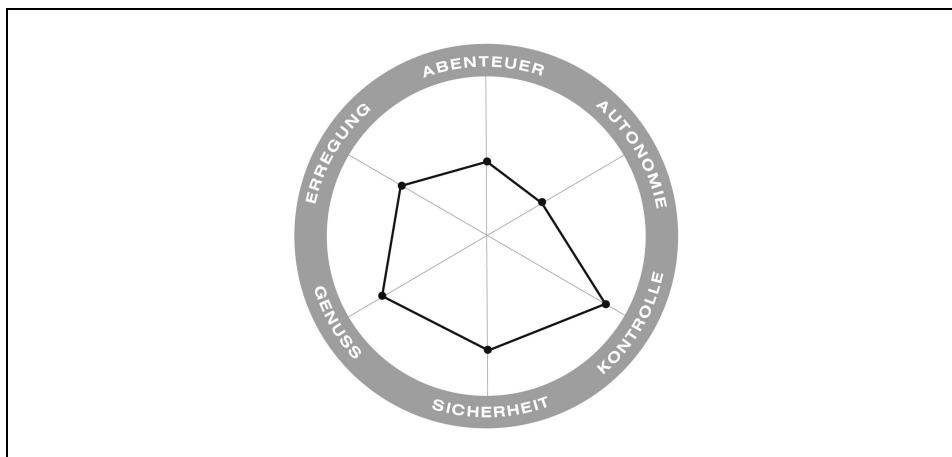
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 10: Motivraum im Brand Code Management

Die Ebene der Motive ist – wie beschrieben – eine tief im Gehirn liegende Ebene (limbisches System). Neben den schon beschriebenen grundlegenden drei Motivklassen – Sicherheit, Erregung und Autonomie – gibt es natürlich auch Mischformen, die sich aus zwei jeweils angrenzenden Motivklassen ergeben. Insgesamt ergibt sich so der Motiv-Raum, der im Brand Code Management genutzt wird (vgl. Abb. 10).

Die Positionierung der Marke in diesem Motivraum bildet die Basis für das Brand Code Management. Dazu wird im ersten Schritt analysiert, wie sich die Motive in der relevanten Produktkategorie ausgestalten, das heißt wie und wodurch die Produktkategorie die Motive reguliert. Jede Kategorie reguliert die Motive dabei unterschiedlich. Autonomie bedeutet bei Kosmetik etwas anderes als bei Automobilen. Sicherheit kann bei einem Automobil eine „sichere Hülle“ oder eine „Quelle von Geselligkeit“ sein, bei Getränken ein „gemeinsam mit Freunden“ oder „sich fallen lassen“ sein, und bei Zahnbürsten „Verlässlichkeit“ und „Vertrauen“.

Im Mobilfunk wird das Autonomiemotiv im Sinne einer Ausrüstung, eines „Sich-Rüstens“ reguliert. Ein Beispiel dafür sind die Push-Technologie und das *Blackberry*-Handy. Telefonieren per se ist ein Verhalten, das Distanzen überwindet, ein persönliches Gespräch mit Bekannten ersetzt, also das Sicherheitsmotiv anspricht. Allerdings wird das Handy auch dafür genutzt, sich zu distanzieren, schlechte Nachrichten oder Terminabsagen per SMS zu versenden. Das Handy zu nutzen ist aber natürlich auch einfach praktisch (Funktionalität). Durch die Musik, immer neue Features und oder Fotofunktionen wird das Erregungsmotiv angesprochen. Abbildung 11 zeigt, dass in der Produktkategorie Mobilfunk der Motivraum „Disziplin“ im Vordergrund steht.

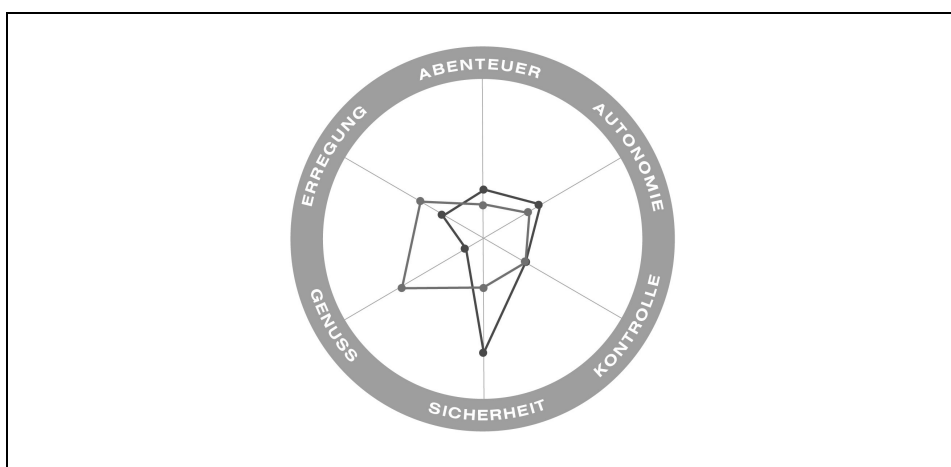


Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 11: Beispielhafter Motivraum für eine Produktkategorie

Das mag auf den ersten Blick verwundern, wird doch überall mit Fotohandys, Action und Lifestyle für Handys und Mobilfunkanbieter geworben. Schaut man sich an, welche Dimensionen hier verantwortlich sind, so wird das Ergebnis sehr plausibel: Die hohe Ausprägung des Disziplin-Motivs wird getrieben von „Funktionalität“ und „Effizienz“. Funktionalität ist also der Core Value dieser Kategorie, Handys müssen für den Autopiloten, das implizite System im Kopf, in erster Linie ihre Arbeit leisten und praktisch sein, also Telefonate und SMS möglichst mühelos ermöglichen. Diesen Core Value müssen die Anbieter bedienen. Da aber die Qualität der Handys sich im Wesentlichen gleicht, muss die Differenzierung zum Wettbewerb über andere Motive bzw. Core Values erfolgen.

Dazu bilden wir im Brand Code Management mittels impliziten Messverfahren die Marke und ausgewählte Wettbewerber in den Motivraum ab. Abbildung 12 zeigt eine solche Motiv-Verortung zweier Mobilfunkmarken. Beide Marken bedienen den Kernwert der Kategorie gleichermaßen (gleich hohe Ladung bei „Disziplin“). Es wird aber deutlich, worin sich die beiden Marken unterscheiden.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 12: Motivraum für zwei Wettbewerber

Bedient die Marke A vor allem das Erregungsmotiv, so reguliert Marke B vor allem das Sicherheitsmotiv. Wichtig ist hier, dass es kein Gut oder Schlecht gibt, sondern es nur darum geht, das *Markennetzwerk offen zu legen und die Kernmotive (Core Values) einer Marke zu identifizieren*. Eine vergleichbare explizite Image-Messung der beiden Marken zeigte keine relevanten Unterschiede, die beiden explizit erhobenen Image-Profile korrelierten hoch signifikant ($r = 0.74$). *Die implizite Messung des Markenkerns über die Motive ist also deutlich sensitiver und zeigt die wahren Unterschiede im psychologischen Profil der Marken.*

Basierend auf dieser Ist-Analyse wird dann die Soll-Positionierung der Marke definiert. Ziel ist es festzulegen, welche Motive im Markennetzwerk gestärkt und welche reduziert werden sollen, um eine möglichst potenzialträchtige und differenzierende Positionierung zu erhalten (Potenzialanalyse). Marke A hat zum Beispiel mehrere Optionen. Sie kann zum einen versuchen, zusätzlich das Motiv „Sicherheit“ stärker anzusprechen, etwa mit einem Spot mit dem Versprechen „Nähe schenken“, um damit das Potenzial des Wettbewerbers anzugreifen. Die Differenzierung wäre immer noch vorhanden, da immer die Einzigartigkeit des Gesamtmusters entscheidend ist und die Marke auf dem Erregungsmotiv differenziert. Das bedeutet, dass diese Marke in der Implementierung in jedem Fall das Erregungsmotiv ansprechen muss, etwa durch eine unkonventionelle Inszenierung des oben genannten Versprechens „Nähe schenken“.

Eine andere Alternative wäre, den Erregungsaspekt der Marke zu stärken. Sie würde sich dann weiter vom Wettbewerber weg bewegen und wäre damit weniger angreifbar. Egal, was die Marke aber unternimmt, sie darf das Kernmotiv, die Erregung, nicht schwächen. Der Motivraum ist ein idealer Referenzrahmen, um die Marke nicht nur zu verorten (Ist), sondern sie darin auch zu bewegen, das heißt die Marke zu führen.

Prinzip 2: Implementierung erfolgt über Codes

Die Ebene der Codes ist das Gesicht der Marke, also der Markenauftritt mit allen vom Kunden wahrnehmbaren Signalen. Die Codes bilden die Schnittstelle zum Kunden. Über die Codes werden die Bedeutungen transportiert, über sie muss der Kunde die erwünschte Positionierung „lernen“. Insgesamt zeigt die neuropsychologische Forschung, dass es vier Träger von Bedeutung gibt, die als *Codes bei der Implementierung einer Markenpositionierung* zur Verfügung stehen:

- *Sensorische Codes*: alle sensorischen Erlebnisse, die in der Kommunikation vermittelt werden, wie die Farben, Formen, Geräusche, Lichtverhältnisse, die Typografie, die Haptik – also alles, was wir ganz konkret wahrnehmen, was unsere Sinne unmittelbar stimuliert.
- *Episodische Codes*: die erzählten Geschichten und gezeigten Episoden.
- *Symbolische Codes*: die Protagonisten (zum Beispiel Herr *Kaiser*), die Figuren, Gesten, Handlungsplätze (zum Beispiel das offene Meer), die Marken-Logos und vieles mehr.
- *Sprachliche Codes*: das geschriebene oder gesprochene Wort.

Jeder Brand Code, jedes Markensignal, hat eine in unserer Kultur durch Sozialisation gelernte (implizite) Bedeutung (vgl. Ziems in diesem Band). Die Implementierung der Markenpositionierung muss an diese kulturell gelernten Bedeutungen anknüpfen. Die Bier-Marke *Beck's* nutzt beispielsweise die implizite, kulturell gelernte Bedeutung des Dreimasters, um die Bedeutung „Neues entdecken“ und damit das Motiv Abenteuer in das Markennetzwerk zu integrieren. Der Dreimaster ist also ein symbolischer Code, der an das Abenteuermotiv anschließt. Im Falle des *Vodafone*-Spots „Nähe schenken“ ist es in erster Linie der episodische Code, die erzählte Geschichte, welche die relevante Bedeutung transportiert.

Die im ersten Schritt erhobene Motiv-Positionierung wird im Brand Code Management durch eine gezielte *Analyse relevanter Markenkontaktpunkte* ergänzt. In der Regel analysieren wir die implizite Bedeutung der Brand Codes in ein bis drei zentralen Markenkontaktpunkten (z.B. Werbespots) der Vergangenheit. Über diese *Bedeutungsanalyse* wird erklärt, warum die Marke ein bestimmtes Motiv-Profil aufweist, welche Signale beibehalten werden müssen (Brand Codes) und welche Codes verändert werden können. So kann zum Beispiel deutlich werden, dass der episodische Code, die erzählte Geschichte, gleich bleiben soll, weil dieser Code zum Markenkern gehört, etwa „Freude am Fahren“ bei *BMW*. Nun kann diese Geschichte über veränderte und differenzierende symbolische Codes neu erzählt werden, zum Beispiel über Kermit, den Frosch, der in Spots von *Jung von Matt* erfolgreich für *BMW* eingesetzt wurde. Kermit überträgt als kulturell gelerntes Symbol eine für *BMW* – als Marke auf dem Erregungsmotiv positioniert – relevante Bedeutung und differenziert zudem von anderen Markenauftritten.

Prinzip 3: Erfolgskontrolle erfolgt über implizite Messverfahren

Die Erfolgskontrolle erfolgt durch verschiedene *implizite Messverfahren*. Das Ziel ist, sicher zu stellen, dass *Positionierung und Implementierung konsistent* sind und die *Markenführung* damit *effizient* wird. Ein besonders relevantes Verfahren dabei sind die so genannten *Reaktionszeit-Verfahren*, die in der neuropsychologischen Forschung genutzt werden, um implizite Wirkung zu messen – ein für das Marketing außerordentlich wichtiges Phänomen, das in der aktiven Markenführung bislang noch nicht einbezogen ist. Implizites Wissen äußert sich in Verhaltensreaktionen, insbesondere in spontanem Verhalten. Die Grundidee von Reaktionszeit-Verfahren ist es, über spontane Reaktionen auf Reize implizites Wissen quantitativ abzubilden. Dabei werden beispielsweise Kombinationen von Markenlogo und Image-Begriffen (Eigenschaften wie „hochwertig“, „innovativ“ usw.) am Bildschirm gezeigt. Die Probanden sollen spontan über einen Tastendruck angeben, ob Marke und Begriff zusammen passen oder nicht. Dabei wird gemessen, wie lange es dauert, bis die Taste gedrückt wird. Je schneller die Reaktion, desto impliziter (u.a. automatisierter) ist die Verknüpfung zwischen Marke und Eigenschaft.

Der entscheidende Vorteil von Reaktionszeit-Verfahren: Sie „unterlaufen“ den Piloten, das explizite System, weil hier spontan und intuitiv entschieden werden muss und keine Zeit zum Nachdenken besteht. Ferner haben Reaktionszeiten Intervallskala-Niveau und sind sehr hoch aufgelöst und damit bei entsprechenden Testdesigns deutlich sensitiver als übliche Befragungsinstrumente. Im Gegensatz zu „langsamen“ Verfahren wie klassischen Ratingskalen und projektiven Methoden messen implizite Messverfahren also das spontane, unkontrollierte Verhalten der Probanden (Autopilot) ohne „Beteiligung“ des expliziten Systems (Pilot). Auf diese Weise können wir erstmals quantitativ die spontanen, unbewussten Assoziationen, Einstellungen und Bewertungen zu einer Marke messen und damit steuern.

Psychologen nutzen Reaktionszeit-Verfahren schon lange, um etwa soziale Vorurteile zu messen. Weiße Amerikaner reagieren zum Beispiel deutlich schneller, wenn das Bild eines weißen Menschen mit dem Label „gut“ gezeigt wird, als wenn dieses Label mit dem Bild eines farbigen Menschen verknüpft wird. Damit bewerten sie weiße Menschen positiver als farbige Menschen. Allerdings nur unbewusst, denn nahezu alle Probanden verneinen die explizite Frage, ob sie Vorurteile gegenüber farbigen Menschen hätten. Die renommierte Neurowissenschaftlerin *Elizabeth Phelps* führte diesen „Impliziten Rassismus“-Test im Hirnscanner durch, und es zeigte sich, dass die Reaktionszeiten mit der neuronalen Aktivierung in der schon erwähnten Amygdala korrelierten. Diese Hirnstruktur ist Teil der emotionalen Hirnzentren, gehört zum Autopiloten im Kopf und arbeitet weitgehend unbewusst. Die Aktivierung der Amygdala korrelierte mit den Reaktionszeiten, aber nicht mit den Ergebnissen der expliziten Befragung mittels Fragebogen.

Dieses Prinzip kann auch auf Kommunikationsmittel und ihre implizite Wirkung hin überprüft werden. Dazu nutzen wir ein Untersuchungsdesign, in dem über Reaktionszeiten die implizite Wirkung des Werbemittels auf das Markennetzwerk erhoben wird. Mit einem so genannten *Priming-Paradigma* wird das Werbemittel als Reiz in das Markennetzwerk hineingegeben, und die Wirkung wird mittels Reaktionszeiten abgegriffen. Bedeutungen, die durch das Werbemittel geprimed (gebahnt bzw. aktiviert) werden, werden dann schneller mit der Marke assoziiert. Die Reaktionszeit sinkt also nach Betrachten des Spots. Bedeutungen, die durch das Werbemittel aus dem Markennetzwerk entfernt werden, lassen die Reaktionszeiten nach oben schnellen. Analog können auch Verbal-Konzepte, Storyboards, Schaufenster, Verpackungen oder Messeauftritte auf ihre implizite Wirkung und Passung zur Soll-Positionierung im Motiv-Raum hin geprüft werden.

Neben den quantitativen Reaktionszeit-Verfahren kommen im Brand Code Management – wie beschrieben – eine Reihe von kulturwissenschaftlichen und tiefenpsychologischen Verfahren zum Einsatz. Erst die Kombination impliziter qualitativer und quantitativer Daten ermöglicht die vollständige und zielführende Analyse für die Steuerung eines Markennetzwerks, da nicht nur die Wirkung analysiert wird, sondern auch offen gelegt wird, welche Codes für die Wirkung verantwortlich sind.

7. Neuromarketing als fester Bestandteil des Marketing

Der neuropsychologische Ansatz im Marketing wird den aktuellen Hype um das Neuromarketing überdauern und zu einem festen Bestandteil des Marketing-Instrumentariums werden. Die Fülle der vorliegenden Erkenntnisse über das Gehirn und seine Funktionsweise ermöglichen schon heute eine neue Herangehensweise an Marken, Markenkommunikation und

Marktforschung. Letztlich muss sich der neue Ansatz an zentralen Fragen des Marketing messen lassen. In diesem Beitrag haben wir versucht zu zeigen, welche neuen Möglichkeiten sich bieten, wenn man auf neuropsychologische Konzepte und Tools zurückgreift.

Konkret haben wir das *Brand Code Management* skizziert, einer auf neuropsychologischen Erkenntnissen basierenden Plattform von der Strategieentwicklung, über die Exekution bis hin zur Evaluation, mit der die häufig existierende *Lücke zwischen Positionierung und Implementierung geschlossen* werden kann. Der Prozess sichert eine zielgenaue Implementierung der Strategie und ist durch die impliziten Messverfahren sensitiv genug, die implizite Wirkung der Kommunikation abzubilden. Es ermöglicht zudem, die Markenkommunikation ganz gezielt – zum Beispiel je nach Zielgruppe, Verfassung oder Kanal – zu steuern. Mit dem Brand Code Management steht damit ein gleichzeitig innovativer wie valider Ansatz für die Marketing-Praxis zur Verfügung.

Transfer-Box:

- Welches Emotions- und Motivfeld spricht meine Markenpositionierung am ehesten an? Was ist mein emotionales Leistungsversprechen?
- Welche Emotions- und Motivfelder sprechen meine Wettbewerber an? Wie kann ich mich differenzieren?
- Welche Inhalte transportiere ich, wenn ich die expliziten Signale (Markenlogo, Sprache) ausblende? Wie implizit ist meine Kernbotschaft?
- Welche emotional bedeutsamen Botschaften finden sich in meiner Kommunikation?
- Welches der drei großen Emotionsfelder des Konsumenten – Sicherheits-, Erregungs- oder Autonomie-Bedürfnis – spricht mein Marken- bzw. Kommunikations-Konzept direkt an? Oder werden diese Emotionsfelder implizit angesprochen?
- Erreiche ich meine Kunden in sensiblen Momenten, wenn die für meine Marke relevanten Emotionen gerade aktiviert sind?
- Ist die Umsetzung der Markenbotschaft über alle Facetten durchgängig auf das aktivierende Motivfeld meiner Kunden abgestimmt?
- Messe ich die Wirkung meiner Markenkommunikation nur über Befragungen (also explizit)? Wird ein geeignetes Messverfahren zur Kontrolle der Markenwirkung genutzt?

Literatur

- BISCHOF, N. (2001), *Das Rätsel Ödipus*, München, 5. Auflage, 2001
- DIJKSTERHUIS, A./MAARTEN, W.B./NORDGREN, L.F./VAN BAAREN, R. B. (2006), On Making the Right Choice: The Deliberation-Without-Attention Effect, in: *Science*, No. 311/2006, S. 1005-1007
- GLADWELL, M. (2005), *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. Oxford, 2005
- HEATH, R. (2001), *The Hidden Power of Advertising*, London, 2001
- KAHNEMAN, D./FREDERICK, S. (2002), Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment, in: Gilovich, T./Griffin, D./Kahneman, D. (Hrsg.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. New York, 2002

- MCCLURE, S.M./LI, J./TOMLIN, D./CYPERT, K.S./MONTAGUE, L.M./MONTAGUE, P.R. (2004), Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks, in: *Neuron*, No. 44, S. 287-379
- SCHEIER, C./HELD, D. (2006), *Wie Werbung wirkt – Erkenntnisse des Neuromarketing*, Freiburg, 2006
- SCHEIER, C. /HELD, D. (2007), *Was Marken erfolgreich macht – Neuropsychologie in der Markenführung*, Freiburg, 2007
- WILSON, T.D./SCHOOLER, J.W. (1991), Thinking too much: Introspection can reduce the quality of preferences and decisions, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 60/1991, S. 181-192
- WILSON, T.D. (2004), *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious*, Cambridge, 2004
- WITTENBRINK, T.D./SCHWARZ, B. (2007), *Implicit Measures of Attitudes*, New York, 2007
- ZALTMAN, G. (2003), *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*, Harvard, 2003

Dr. Christian Scheier

ist Gründer und Geschäftsführer der decode Marketingberatung GmbH und einer der führenden Experten für Neuromarketing in Deutschland. Vor seiner Tätigkeit für decode war Scheier mehrere Jahre als Wissenschaftler am renommierten California Institute of Technology (USA) tätig.