



Wie Werbung Erkenntnisse des Neuromarketing **wirkt**

Christian Scheier, Dirk Held

Inhalt

Vorwort	9
I. Neuromarketing – Millionen mit Neuronen?	13
Der Hype um das Gehirn	13
Warum Neuromarketing in Mode gekommen ist	13
Die klassische Marktforschung stößt an ihre Grenzen	15
Das (vermeintliche) Problem mit der Austauschbarkeit	17
Hirnscanner helfen in der Praxis nicht weiter	19
Was Neuromarketing wirklich ist	21
Neuromarketing hilft weiter	23
Neuromarketing bestätigt Annahmen	24
Neuromarketing widerlegt Annahmen	25
Abschied vom Hemisphären-Modell	26
II. Kommunikation – Austausch von Bedeutung	28
Das Gehirn ist auf Kommunikation angelegt	28
Warum das Gehirn auf Kommunikation angelegt ist	29
Marken und Produkte haben soziale Bedeutung	31
Wie Kommunikation funktioniert	32
Kommunikation ist Austausch von Bedeutung	34
Marken sind mehr als Markenlogos	36
Marken sind vor allem Bedeutung	38
Warum Marken Chamäleones sein können	40
Kommunikation ist mehr als Sprache	43
Sprache ist nicht differenzierend	46
Sprache ist nicht effizient	47
Das 40-Bits-Bewusstsein	47
Werbung ist Sekundenkommunikation	48
Die nichtsprachliche Kommunikation ist entscheidend	49

III. Der Autopilot – die Neuentdeckung des Unbewussten	53
Abschied vom Homo oeconomicus	53
Implizite Signale beeinflussen Entscheidungen unbewusst	54
Kunden lernen Codes und ihre Bedeutung vor allem implizit	57
Die Neuentdeckung des Unbewussten durch die Hirnforschung	59
Erfolgreiches Marketing kommuniziert vor allem mit dem Autopiloten	60
Der Autopilot wirkt auch bei Geschäftskunden	63
Pilot und Autopilot arbeiten zusammen	64
IV. Codes – die vier Zugänge ins Kundenhirn ...	66
Wir kommunizieren mehr als wir denken	66
Die vier Bedeutungsträger der Markenkommunikation ...	67
Die Sprache als Bedeutungsträger	68
Geschichten sind effiziente Bedeutungsträger	70
Geschichten machen neugierig	72
Symbole sind besonders effiziente Bedeutungsträger	74
Auch das Sensuale überträgt Bedeutung	77
Das Muster der sensorischen Codes transportiert Bedeutung	80
Das Zusammenspiel der sensuellen Codes erhöht Wirkung	82
Die Bedeutung von Codes entsteht im Gehirn	83
Die Bedeutung von Codes hängt von der Zielgruppe ab ..	84
Die Bedeutung von Codes wird vom Autopiloten gelernt	87
Die Bedeutung von Codes verändert sich	88
Starke Marken sind Codes	90
Ohne Bedeutung keine Nutzung	95

V. Motive – Was Kunden antreibt	98
Motive kann man nicht erzeugen – sie sind schon da	98
Die drei Grundmotive des Menschen	99
Die drei Motivsysteme im Überblick	101
Motive geben den Rahmen vor	103
Motive steuern das Verhalten	104
Konsum reguliert Motive	106
Warum es stabile Zielgruppen und Verfassungen gibt	107
Trait-Produkte: die Persönlichkeitsmarkierer	108
State-Produkte: die Verfassungsbediener	109
Coca-Cola zeigt, wie es geht	110
Wirksame Markenkommunikation schließt an Motive an	112
Ohne Motive keine Wirkung	117
Motive spricht man nicht direkt an	110
Fallbeispiel Blackberry	120
Yorkie – Der Riegel für Männer	124
Beck's versus Jever – Positionierung auf einem oder mehreren Motiven?	125
Verfassungen managen	128
Fallbeispiel Freenet	129
Fallbeispiel Chrysler	130
VI. Markennetzwerk – Bedeutung aktiv managen	134
Das Gehirn organisiert Marken in neuronalen Netzwerken	134
Die Motive kommen über kulturelles Lernen in das Markennetzwerk	138
Markennetzwerke müssen sich vom Wettbewerb unterscheiden	140
Der Markenkern zählt	146
Der Markenkern muss angepasst werden	148

VII. Information Overload und Low Involvement – wie Werbung dennoch wirkt	151
Der Information Overload	151
Werbung wirkt trotzdem	152
Low Involvement ist nicht Desinteresse	154
Kommunikation wirkt implizit	155
Werbung wirkt auch im Vorbeigehen	156
Implizite Wirkung wird unterschätzt	158
VIII. Code-Management – vom Produkt zu den Motiven	160
Codes: die Brücke vom Produkt zum Motiv	161
Der Code-Management-Prozess	162
Produkt-Audit: implizite Wirkung schlummert im Produkt	163
Marken-Audit: die Bedeutung des Markennetzwerks offen legen	168
Wettbewerbs-Audit: die Motive und Codes des Wettbewerbs aufdecken	177
Code Toolbox™: explizite und implizite Wirkung messen	184
Neuromarketing – ein Blick in die Zukunft	187
Literaturverzeichnis	191

I. Neuromarketing – Millionen mit Neuronen?

Der Hype um das Gehirn

Nach Jahrzehnten im akademischen Dornröschenschlaf ist die Hirnforschung in aller Munde. Das Gehirn ist in Mode gekommen. Der Dalai Lama schickt acht seiner Mönche in die USA, um sie im Hirnlabor meditieren zu lassen. Man will herausfinden, was der Denkapparat im Moment der spirituellen Einkehr so treibt. Konsumenten werden in den Hirnscanner gelegt, um die Hirnströme bei einem virtuellen Einkaufsbummel durch den Supermarkt zu untersuchen. Schöne Bilder von Gehirnen mit Farbflecken, die Aktivität darstellen, schmücken Fach- wie Publikumspresse. Eine Google-Suche zum Schlagwort „Neuromarketing“ ergibt inzwischen weit mehr als 300.000 Treffer, Tendenz steigend. Sogar die BILD-Zeitung berichtet über die neuesten Ergebnisse der Neuromarketing-Forscher: „Starke Marken schalten den Verstand ab!“ Was ist plötzlich los?

Die Antwort scheint auf der Hand zu liegen: Die neuen Verfahren der Neurowissenschaften bieten bislang nicht vorhandene Möglichkeiten, den Menschen und seine Funktionsweise zu untersuchen. Und sie eröffnen damit auch völlig neue Chancen, den Konsumenten und die Wirkung von Marken, Kommunikation und Produkten auf ihn zu verstehen.

Durch die leistungsstarken und ausgeklügelten Verfahren ist es heute möglich, Vorgänge im Gehirn bis auf den Millimeter genau abzubilden. Hinzu kommt, dass die bildliche Darstellung der Ergebnisse scheinbar ganz eindeutige und intuitiv verstehbare Ergebnisse liefert.

Warum Neuromarketing in Mode gekommen ist

Die Macht der schönen Bilder trägt einen nicht unwesentlichen Teil zum aktuellen Interesse am Neuromarketing bei, dennoch ist das Ausmaß verwunderlich. Tausende Marketingbücher sind geschrieben, dutzende Marketing- und Managementinstrumente sind im Einsatz, es werden Millionen Euro in Marktforschung gesteckt. Was können da noch ein paar Bilder vom Gehirn beim Betrachten der Marke an Verständnis dazu addieren? Der aktuelle „Neuro-Hype“ im Marketing ist ein Indiz für Unzufriedenheit mit

genau diesen Verfahren, Theorien und Instrumenten, denn sie haben sich in der Praxis nur unzureichend bewährt. Es sind noch viele grundlegende Fragen offen und unbeantwortet geblieben. So sagt etwa Alan G. Lafley, der Vorstandsvorsitzende von **Procter & Gamble**, einem Unternehmen, das weltweit mit am meisten Geld für Werbung investiert: „Wir müssen unsere Methode, wie wir den Kunden ansprechen, überdenken und ein neues Modell entwerfen.“ (Harvard Business Manager, Nr. 3, 2006, S. 56) Wer, wenn nicht er, wäre berechtigt, diese Aussage zu treffen?

Und die Unzufriedenheit ist berechtigt. Noch immer scheitern 80 Prozent der neu eingeführten Produkte, obwohl vor der Einführung intensiv Marktforschung betrieben wurde. Jedes Jahr müssen deshalb etwa 20.000 Artikel nach kurzer Zeit wieder vom Markt genommen werden. Eine Summe von zehn Milliarden Euro wird dadurch laut der **Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)** jedes Jahr verschwendet. Es wird geforscht, getestet – und am Ende sind die Prognosen schlichtweg falsch. Neben dem wirtschaftlichen Schaden quälen vor allem die offenen Fragen: Was haben wir übersehen, was falsch gemacht? Und was lernen wir daraus? Was können wir besser machen? Die Verunsicherung und Resignation schwebt wie ein Damoklesschwert über den Verantwortlichen und Mitarbeitern und ist für die nächste Innovation nicht gerade förderlich.

Auch der umgekehrte Fall kommt vor: Eine Neuentwicklung, die eigentlich erfolgreich gewesen wäre, fällt bei der Marktforschung durch und wird erst gar nicht eingeführt. Beim Produkttest von **Red Bull** vor seiner Einführung würden Kundenäußerungen wie „pfui“, „eklig“, „schmeckt wie Medizin“ und „das würde ich nie trinken“ nicht überrascht haben. Heute ist **Red Bull** in fast allen Ländern der Welt vertreten und sehr erfolgreich. Der Grund für den Erfolg liegt nicht im Geschmack begründet, sondern in der sozialen Bedeutung von **Red Bull**. Und die wurde durch die Partyszene erst nach der Produkteinführung aufgebaut. Diese soziale Dynamik wird bei herkömmlichen Produkttests meist nicht berücksichtigt.

Die bisherigen Steuerungs- und Planungsinstrumente sind unzureichend, noch zu viele Kampagnen und Produkte erreichen ihre Ziele nicht.

Die klassische Marktforschung stößt an ihre Grenzen

Der Trend des Neuromarketings zeigt nicht nur die Macht der Bilder, sondern auch das Bedürfnis nach objektiven Daten. Schon zu oft haben die Verantwortlichen Konsumenten gehört und wurden das Gefühl nicht los, dass deren Äußerungen nicht die ganze Wahrheit widerspiegeln. Ein für diesen Aspekt typisches Zitat aus der Fachpresse:

„Neuromarketing greift zunehmend Raum bei Managern. Es ist attraktiv, denn die klassische Marktforschung stößt an Grenzen. Weil Konsumenten gelernt haben, was die Forscher hören wollen, und in Fokusgruppen Meinungsführer das Gruppenbild verzerren, möchten die Unternehmen ihre Studienergebnisse besser absichern.“ (Werben & Verkaufen, Nr. 18, 2005).

Oft können Kunden keine Auskunft über die wahren Gründe für ihre Urteile und Präferenzen angeben. Um diesen Aspekt zu verdeutlichen hier ein kleines Experiment. In unseren Seminaren geben wir den (männlichen) Teilnehmern häufig folgende Aufgabe: *„Schauen Sie sich die drei Frauen in der folgenden Abbildung an – welche finden Sie spontan am attraktivsten: A, B oder C? Für welche Variante haben Sie sich entschieden?“*



A



B



C

Abbildung 1.1: Welche der drei Frauen finden Sie spontan am attraktivsten?

Das Ergebnis: 70 Prozent der Befragten wählen Variante „B“. Woher kommt diese klare Präferenz? Weil der Unterschied für die meisten Betrachter nicht erkennbar ist, hören wir häufig Antworten wie „weil B in der Mitte steht“ oder „weil der Kontrast anders ist“. Diese Aussagen haben aber nichts mit

der Realität zu tun. Denn die wahre Ursache für die Präferenz ist dem bewussten Erleben nicht zugänglich. Deshalb können Menschen erst einmal nur spekulieren, warum sie ausgerechnet B gewählt haben. Die Auflösung: Die Präferenz liegt am subtilen Verhältnis zwischen dem Taillen- und Hüftumfang: Bei B beträgt das Verhältnis 1 (Taille) zu 0.7 (Hüfte). Die heutzutage als ideal geltenden Maße 90 – 60 – 90 ergeben einen Wert von 0.67. Je höher dieser Wert steigt, also auf 0.8 (Variante A) oder gar 0.9 (Variante C), umso unattraktiver wirkt die Frau.

Das bedeutet: Das (männliche) Gehirn registriert das Signal und reagiert darauf, ohne dass die Gründe dem Bewusstsein zugänglich wären. Deshalb können die Befragten nur spekulieren. Das Beispiel zeigt, dass wir spontan entscheiden können, ohne wirklich zu wissen, warum. Es zeigt die Macht der kleinen, nicht bewussten Signale und Unterschiede.

Das Experiment mit den drei Frauen ist mit einer typischen Konsumsituation vergleichbar. Der Konsument ist in Zeiten gesättigter Märkte mit einer Vielzahl meist gleichwertiger Produkte konfrontiert. Nach welchen Kriterien entscheidet er sich für das eine oder andere Produkt? Warum wählt er Produkt oder Marke B und nicht A oder C? Auf welche Signale reagiert er, wenn er sich entscheidet, was macht den Unterschied? Und wie können wir mehr über seine wirklichen Beweggründe erfahren? Fragen wir Konsumenten nach ihren Kaufgründen, bekommen wir häufig wenig aussagekräftige Antworten.

Kunden können häufig keine Auskunft über die wahren Gründe ihres Kaufverhaltens geben, weil viele Signale unbewusst wirken.

Viele Studien belegen unser Beispiel. So kauften amerikanische Konsumenten dreimal häufiger französische Weine, wenn in der Weinhandlung französische Hintergrundmusik lief. Der gleiche Effekt trat bei deutscher Hintergrundmusik auf: Hier kauften die Amerikaner dreimal so viele deutsche Weine. Keiner der Teilnehmer registrierte jedoch bewusst die Hintergrundmusik! Auch beim besten Willen hätten sie den wahren Grund für ihre Kaufentscheidung deshalb nicht angeben können.

Das Beispiel einer Konsumentenbefragung im Supermarkt zeigt das Dilemma. Die Kunden geben ausschweifend darüber Auskunft, warum sie sich für das Shampoo oder den Joghurt entschieden haben. Man wird jedoch das Ge-

fühl nicht los, dass solche Antworten eher konstruierte Rechtfertigungen sind als die wirklich relevanten Gründe für das Kaufverhalten. Denn hätten sich die Befragten all diese Gedanken tatsächlich gemacht, wären sie wohl im Supermarkt verhungert, weil sie Stunden für den Einkauf benötigt hätten! Es geht also darum, mit Hilfe neuer Verfahren der Hirnforschung zu einer härteren, objektiveren „Währung“ zu finden und die wahren Ursachen für Kaufentscheidungen offen zu legen, und zwar jenseits der herkömmlichen Kundenbefragung.

Reaktionszeitparadigma:

Die Psychologie ist sich der Grenzen der Befragung und der Tatsache, dass Menschen wenig Auskunft über die in ihnen ablaufenden Prozesse geben können, schon lange bewusst. Statt nun aber Probanden in den Hirnscanner zu legen, setzen die Forscher zum Beispiel auf so genannte Reaktionszeitverfahren. Dabei werden Probanden mit bestimmten Reizen (zum Beispiel Wörtern, Symbolen, Marken, Bildern) konfrontiert und es wird überprüft, wie schnell sie reagieren, etwa indem sie eine Taste drücken, sobald sie einen Reiz erkennen oder zuordnen können. Durch solche Verfahren kann man unter anderem versteckten Assoziationen oder Einstellungen zu einer Marke auf die Spur kommen, auf die die Probanden keinen bewussten Zugriff haben.

Das (vermeintliche) Problem mit der Austauschbarkeit und der Reizüberflutung

Auch die Produktdifferenzierung wird immer schwieriger, wenn 85 Prozent der von der Stiftung Warentest getesteten Produkte mit „gut“ (also: gleichwertig) abschneiden. Wie soll der Konsument von einem bestimmten Produkt überzeugt werden? In einer Befragung von Marketingverantwortlichen sagen fast zwei Drittel, ihre Marken seien austauschbar. Wie wir im Experiment mit den drei Frauen gesehen haben, gibt es aber immer einen Unterschied – und sei er noch so klein. Wir werden im Verlauf dieses Buches zeigen: Marken und Produkte sind keineswegs austauschbar! Es gilt jedoch, auf die subtilen Unterschiede und ihre Bedeutung für die Kunden zu achten. Erst dann erkennen wir, wo und wie sich Marken und Produkte tatsächlich unterscheiden.