

Die Denkfabrik des Marketing

Seit Jahrzehnten analysiert die Wissenschaft Kaufentscheidungen. Bislang mit eher begrenztem Erfolg. Jetzt liefert die Hirnforschung neue Einsichten. Wird das unsere Werbung verändern wie nichts zuvor?

Von Wolfgang Terhörst

Krach, dieser gewaltige Krach. Dazu die Enge. Bewegungslosigkeit. Mit ohrenbetäubendem Lärm baut die Maschine ein gewaltiges Magnetfeld auf, mehrere zehntausend Mal so stark wie das der Erde. In der Mitte des Apparates verläuft eine Röhre, so schmal, dass gerade eben ein Mensch hineinpasst. In der Röhre liegt das Objekt der Begierde: ein Konsument.

Mit Hilfe der „funktionellen Magnetresonanztomographie“ (fMRT) wollen ihm Forscher bis in die letzte Hirnwindung blicken – um endlich herauszufinden, warum er sich für welches Produkt entscheidet. Dazu flimmern über einen Monitor im Innern der Röhre Bilder von Produktverpackungen, Werbespots oder einfach nur Gesichter. Sie reizen die Nerven im menschlichen Zentralorgan. So werden Entscheidungen sichtbar. Das Ergebnis des Durchleuchtens sind bunte Bilder. Sie zeigen, dass einzelne Spots bestimmte Areale im Gehirn unterschiedlich stark anregen.

Diesen Vorgang können Wissenschaftler mittlerweile auf den Millimeter genau orten. So wird klar, ob ein Signal, etwa der Geschmack einer Brause, die Ratio oder das Belohnungszentrum aktiviert. Letzteres springt auch an, wenn Menschen Schokolade essen oder Sex haben.

Die Möglichkeit, endlich einen unverfälschten Blick auf die intimsten Gedanken zu werfen, elektrisiert nicht nur Neurologen. Als Herren

über die Magnetdetektoren lassen sie sich inzwischen gerne von Psychologen und Marketing-Experten über die Schulter schauen – auch, um Finanziers für die teuren Geräte zu gewinnen.

So ist innerhalb weniger Jahre weltweit ein ganzer Forschungszweig entstanden: Neuro-Marketing, die Wissenschaft der Entstehung und Beeinflussung von Kaufentscheidungen. Interdisziplinäre Universitätsinstitute arbeiten in Münster, Bonn, Berlin, Ulm oder München. „Wir stehen am Anfang“, sagt Klaus-Jürgen Müller. Der Ex-Chairman der BMZ-Gruppe, der sich seit Jahren mit der Materie beschäftigt, ist sicher, dass die Erkenntnisse der Gehirnforschung über kurz oder lang zum Rüstzeug aller Marketing-Entscheider gehören werden (siehe Interview Seite 19).

Hoffnungen macht sich nahezu die gesamte Branche. Kann es gelingen, bessere Produkte samt besserer Werbung zu entwickeln? Wird die Hirnforschung das Marketing verändern wie nichts

Das kann Neuro-Marketing leisten

■ Identifizieren, was Kunden gefällt

Erstmals können Wissenschaftler zeigen, welche Gehirnareale durch welche Markenreize wie stark aktiviert werden.

■ **Hilfe bei der Positionierung** Die Hirnforschung gibt Hinweise, wie Werber bestimmte Idealtypen ansprechen sollten. Bei „Hedonisten“ ist es wichtig, den innovativen Charakter eines Produkts und dessen Individualität zu betonen. Für „Bewahrer“ spielen Werte wie Sicherheit und Qualität eine größere Rolle. Mit dieser Typologie lassen sich Marken auf Zielgruppen hin ausrichten.

■ Eingang finden ins relevant Set

Menschen legen reine Fakten über Marken im „semantischen Gedächtnis“ ab. Wichtiger noch ist die Verortung im „episodischen Gedächtnis“. Dort wird gespeichert, was aufgrund persönlicher Erfahrungen individuell relevant ist.

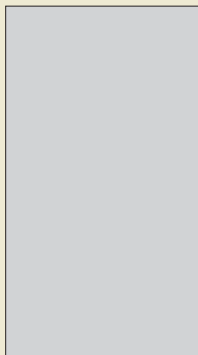
■ **Empfehlungen für die Gestaltung** Die Akzeptanz von Verpackungen, Produktdesign und Werbemotiven lässt sich „im Labor“ überprüfen. Marketer hoffen, so die Floprate bei Neueinführungen zu senken und Hinweise auf die bestmögliche Form der Werbung zu erhalten.

Hightech-Design statt Filtertüten-Image

Der Trend zu **Espresso-Automaten** zwang das Familienunternehmen **Melitta** zum Umdenken. Ein Modell aus der Hirnforschung half bei der **Runderneuerung** von Produktdesign und Werbung.

Mit dem Einzelportionierer Senseo (siehe auch S. 60) gelang den holländischen Partnern Douwe Egberts und Philips ein eindrucksvoller Markterfolg. Die preisgünstigen Maschinen mit den bequemen Kaffee-Pads, im Oktober 2002 eingeführt, trafen offenbar den Nerv der Zeit – und bescherten dem Elektronikriesen und dem weltweit zweitgrößten Röstkaffeeproduzenten volle Taschen. Anfang 2005 überschritten die Verkäufe hierzulande die Grenze von zwei Millionen Geräten.

„Die Verbraucher verlangen nach mehr Abwechslung in der Zubereitung“, musste Christoph Hirschmann lernen. Er verantwortet als Geschäftsführer das Strategische Geschäftsfeld „Kaffee- und Tee-Genuss Europa“ der Melitta Haushaltsprodukte, der größten Sparte der Mindener Gruppe (Gesamtumsatz: eine Milliarde Euro). Sein Problem: Die Filtertüten, seit 1937 in unveränderter Form auf dem Markt, sahen plötzlich alt aus. Hirschmann schob Innovationen an. Im September 2004 kam das Portionierungssystem „MyCup“ auf den Markt, der Vollautomat „Caffeo“ folgte Anfang 2005 (siehe Foto).



**Melitta-Marketer
Hirschmann:**
„Genuss“ als
Markenmotiv.

Vor der Einführung stand allerdings eine aufwändige Positionierungsarbeit. Hirschmann wollte wissen, ob sich der Ausflug ins neue Segment mit den Grundwerten der bald 100-jährigen Marke verträgt. Er rief ein Expertenteam zusammen und ließ eine „Marken-DNA“ erstellen. Demnach steht Melitta für „Lebensfreude“, „Zuverlässigkeit“ und „Geborgenheit“. Doch das genügte dem Kaffee-Manager nicht. Er wollte die Motive seiner Kunden besser verstehen.

Deshalb holte Hirschmann Hans-Georg Häusel ins Boot, Vorstand der auf PoS-Marketing spezialisierten Münchner Beratungsfirma Gruppe Nymphenburg. Der promovierte Diplom-Psychologe beschäftigt sich seit langem mit der Gehirnforschung. Sein Modell der Motivwelten (Limbic, siehe Grafik) beruht auf der Befragung Tausender Konsumenten.

Häusels Analyse: Melitta-Kunden sind dem Genuss zugewandt, dabei eher konservative Bewahrer, auf Balance im Leben bedacht. Für Hirschmann „wertvolle Hinweise“, schließlich wollte er mit Melitta hin zu mehr Genuss – dorthin, wo Rivale Senseo unerwartete Erfolge feierte.

Häusel nahm Produkte und Kommunikation unter die Lupe. Fazit: „Die Anzeigen geistern in allen Emotionsfeldern herum.“ Vor allem fehlte dem Neuro-Marketer aber die Ausrichtung auf „Genuss“. Daraus leitete er Empfehlungen für Ingenieure, Designer und Werber ab: Die Geräte erhielten ein einheitliches, abgefoftetes Hightech-Design mit hohem Kundennutzen, beispielsweise einen Behälter für zwei Bohnensorten, was lästiges Umfüllen erspart. Häusel verordnete Melitta erdige Farbwelten – flippig durfte man der konservativen Kundschaft wegen nicht sein – und eliminierte Bleiwüsten auf Verpackungen zugunsten einer auf Genuss gebürsteten Bild- und Sprachwelt.

Der Lohn der Mühe: MyCup gewann mehrere Designpreise. Und kam offenbar so gut an, dass Konkurrent Senseo die Werbeausgaben (2004: über zehn Millionen Euro) massiv erhöhte – was Hirschmann als Bestätigung für seine Arbeit sieht.

zuvor? Werden unbeeinflussbare Computertomographen selbst dort noch Antworten geben, wo Techniken wie Befragungen oder Fokusgruppen keine aussagekräftigen Ergebnisse mehr liefern?

Sicher ist: In der Gehirnforschung steckt ein enormes Potenzial. So groß, dass es die Produktkommunikation radikal verändern kann. Das wird nicht über Nacht geschehen, und auch den berühmten „Buy-Button“ im Kopf des Konsumenten werden die Forscher wohl niemals finden. „Aber wir kommen deutlich näher ran“, glaubt Hans-Georg Häusel, Vorstand der Münchner PoS-Beratung Gruppe Nymphenburg.

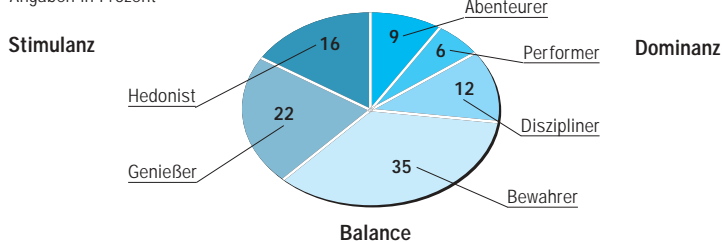
Schon jetzt gibt es kaum eine Branche, in der sich Marketing- und Kommunikationsfachleute nicht mit Gehirnforschung beschäftigen. So testete Mercedes-Benz, Stuttgart, 2004 mit Hilfe Ulmer Wissenschaftler die Wirkung verschiedener Fahrzeugmodelle auf Probanden. BMW ist ebenfalls neugierig. Dirk Arnold, Leiter Markt- und Trendforschung, beobachtet die Entwicklung „durchaus mit Interesse“. Zwar sei es noch ein weiter Weg, doch Arnold hält es nicht für abwegig, „dass die Hirnforschung eines Tages in schlüssige Vermarktungskonzepte mündet“.

Die Konsumgüterindustrie ist da schon weiter. Auf der Kundenliste der Gruppe Nymphenburg stehen Namen wie Beiersdorf, Coca-Cola oder Tchibo. Häusel, promovierter Psychologe, geht von der Erkenntnis der Gehirnforschung aus, dass Menschen den größten Teil (deutlich über 70 Prozent) ihrer Entscheidungen nicht rational, sondern – auf Emotionen beruhend – unbewusst treffen.

Mehr Bewahrer als Abenteurer

Auf welcher emotionalen Basis Menschen Entscheidungen treffen

Angaben in Prozent



Forscher haben die Emotionsfelder Stimulanz (Markenwerte: Innovation, Individualität, Kreativität), Dominanz (Leistung, Status) und Balance (Sicherheit, Qualität) ausgemacht. Damit lassen sich Zielgruppen typologisieren.

Quelle: Limbic, Hans-Georg Häusel/Gruppe Nymphenburg.

© WW

Fotos: Getty Images; Volkswagen AG; Melitta; BMZ

Danach bestimmen die Emotionsfelder Balance, Dominanz und Stimulanz das Denken und Handeln. Mit ihnen sind jeweils bestimmte Werte verbunden (siehe Grafik Seite 18). Besonders relevant für Marketer ist die „Limbic“-Typologie, mit der Häusel den Feldern Zielgruppen zuordnet – etwa „Bewahrer“ (Balance) oder „Hedonisten“ (Stimulanz). Mit diesem Wissen lassen sich Verkaufsargumente auf Kundengruppen zuschneiden.

Das Instrumentarium wird bereits dankend angenommen, etwa bei Volkswagen und Melitta. Ein weiteres Beispiel ist Lorenz Bahlsen. Claudia Noder, Leiterin Marktforschung bei dem Snack-Hersteller, steht vor der Aufgabe, für die Marke „Crunchips“ eine neue Positionierung auszuarbeiten, um endlich zum Marktführer „Chipsfrisch“ aufzuschließen.

Noder benötigt klare Aussagen zum Produktprofil – ein Problem, dem sie zunächst mit Gruppendiskussionen und Semiometrie-Studien zu Leibe rückte. Anschließend wusste sie relativ genau, wofür die Marke steht. „Wir bewegen uns in einer sehr engen Zielgruppe“, sagt Noder. Crunchips spricht besonders junge, aktive und „abenteuerlustige“ Menschen an. Das passt aber nicht mehr zur breit gefächerten Produktpalette, etwa mit fettreduzierten Chips. Noder heuerte Häusel an. Er soll nun zeigen, wie der Schwenk hin zu den Motivgruppen „Balance“ und „Hedonismus“ gelingen kann.

Auch wenn beim Limbic-Modell Emotionen eine grundlegende Rolle spielen, hat es doch nichts mit der vielbeschworenen Emotionalisierung von Produkten und Marken zu tun. Das so genannte „Emotional Branding“ gehe meist am Menschen vorbei, kritisiert Marc Mangold, Leiter der deutschen Niederlassung des US-Beratungsunternehmens EX Group: „Oft wird eine Marke nur mit nichtssagenden Begriffen aufgeladen.“ Bernd Schmitt, EX-Group-Gründer und Mar-

keting-Professor in New York, setzt dem sein Modell des Customer-Experience-Management (CEM) entgegen.

Die Idee dahinter: Menschen verarbeiten Signale in ganz unterschiedlichen Gedächtnisbereichen. Im so genannten „semantischen“ Teil werden reine Fakten über eine Marke abgelegt. Dabei kann es sich um Namen, Produkte oder auch den Preis handeln. Im „episodischen Gedächtnis“ dagegen speichern Menschen keine Fakten,

„Ganz neue Dimensionen“

Als Chairman der Agenturgruppe BMZ hat er Firmen wie Toyota und LTU betreut. Heute hält **Klaus-Jürgen Müller** Management-Seminare zum Thema Hirnforschung.

w&v Wissenschaftler, die irgendwann einmal Verbrauchern beim Denken zusehen können, Marketer, die sich Einblicke in die Wünsche der Konsumenten erhoffen – revolutioniert die Gehirnforschung unsere Werbung?

Müller Ich bin überzeugt: Die Basics aus der Gehirnforschung werden in einigen Jahren zum Handwerkszeug eines jeden Kommunikations-Managers gehören. Das Wissen über Denkprozesse wird für sie so normal sein wie die Grundlagenforschung der Physik für Autobauer.

w&v Zu mehr als Grundlagenforschung reicht es also nicht?

Müller Die Kenntnis der Grundlagen eröffnet uns ganz neue Dimensionen. Wir erhalten mit der Gehirnforschung sehr viel feinere Instrumente. Damit kommen wir auch in Marketing und Werbung einen entscheidenden Schritt weiter.

w&v Können Sie diesen „entscheidenden Schritt“ genauer erklären?

Müller Wir wissen jetzt, dass Menschen Entscheidungen nicht objektiv nach Fakten fällen, sondern so, dass sie sich vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Erfahrungen damit wohl fühlen. Schon bei der Bewertung von Fakten spielen unsere ganz individuellen Erfahrungen, die in unserem Gehirn detailliert gespeichert sind, eine entscheidende

Rolle. Wir können so viele Theorien objektiver beurteilen und besser strukturieren.

w&v Höchstes Ziel ist es, eine Marke fest im Kopf zu verankern, um gar

nicht erst von der Ratio abhängig zu sein. Was kann die Gehirnforschung hier leisten?

Müller Wir wissen heute, wie das Gehirn lernt, wie Inhalte vom Kurzzeit- ins Langzeitgedächtnis gelangen und was das behindern kann. Wir wissen auch, dass Ältere anders lernen als Jüngere – eine wichtige Erkenntnis für die werbliche Ansprache. Schwierigkeiten bereitet die Umsetzung. Ein Beispiel: Das Durchschnittsalter von Neuwagenkäufern in der Mittelklasse beträgt 50 Jahre. Die Marketing-Leute sind oft Mitte 30, Kreative sogar darunter.

w&v Wo liegt das Problem?

Müller Die meisten jungen Kreativen glauben, dass ihre Ideen allen anderen auch gefallen. Die Kernfrage ist, ob das, was man selber denkt, für die Zielgruppe relevant ist. Viele sehr kreative Kampagnen scheitern nur deshalb, weil man den Konsumenten nicht richtig verstanden hat.

w&v Inwieweit kann die Gehirnforschung bei der Zielgruppenansprache helfen?

Müller Sie sagt uns, was gespeichert wird und was nicht. Ulmer Forscher haben beispielsweise nachgewiesen, dass starke Erlebnisse am Nachmittag – wie etwa PC-Spiele – bei Schulkindern das Erlernte vom Vormittag nahezu komplett überlagern.

w&v Was leiten Sie daraus für die Werbung ab?

Müller Eine mögliche Folgerung ist, dass Commercials in einem Action-Umfeld andere Lerneffekte im Sinne der Marke bewirken als in anderen Umfeldern.

w&v Hat herkömmliche Marktforschung die Werbung in eine Sackgasse geführt?

Müller Marktforscher haben eine hohe Perfektion erreicht, und die Vorstellungswelt des Konsumenten wird zum Teil bereits sehr gut psychologisch interpretiert. Allerdings passieren trotzdem gravierende Fehler.

w&v Welche?

Müller Sei es, dass sich manche Psychologen überschätzen oder dass auf Kundenwunsch Fragen eingebaut werden, deren Antworten nicht mehr seriös zu interpretieren sind. Marktforscher haben oft den Status von „Halbgöttern in Flanell“. Sie sollten sich dieser Verantwortung bewusst sein. Die Gehirnforschung hilft uns, Methoden und Ergebnisse zu überprüfen und deren Grenzen aufzuzeigen.

sondern persönliche Erlebnisse und Erfahrungen als „autobiografische Momente“ mit einer Marke ab.

Hier kommt es nicht durch Wiederholung zur Verankerung von Wissen, sondern aufgrund individueller Relevanz. Die Schlussfolgerung: Nur wer im episodischen Gedächtnis landet, hat die Chance, als starke Marke bei Kaufentscheidungen bevorzugt zu werden. Eine Vorstellung, die Schmitt in das Revival des Golf GTI einfließen ließ (s. rechts).

Doch die Einblicke der Gehirnforschung sind nicht nur für die Markenführung oder den Point of Sale ein Zugewinn. Auch im Direktmarketing sollen sie eines Tages Früchte tragen. Branchenprimus Deutsche Post betreibt mit dem Siegfried-Vögele-Institut eine Denkfabrik, deren Forscher eng mit dem Bonner Neuro-Wissenschaftler Christian Elger kooperieren. Eine Testreihe soll jetzt zeigen, ob und wie unterschiedliche Katalog- oder Mailing-Formen das Gedächtnis der Konsumenten beeinflussen.

Neuro-Marketing 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. So

Mit Vollgas ins „episodische“ Gedächtnis

Anfang 2004 bereitete Volkswagen den Relaunch seines hauseigenen Männer-Mythos vor. Der Golf GTI lag nach dem Marktstart 1976 in seinem Fahrzeugsegment unangefochten vorn. Doch bald schon bauten die Wettbewerber ähnlich PS-starke Autos – und die Wolfsburger versäumten es, das GTI-Image sorgsam zu pflegen. Der Wagen verlor mehr und mehr an Glanz.

Jetzt hieß es, den Geist des GTI so wiederzubeleben, dass neue Kunden gewonnen werden, ohne die Fans vor

Männer-Mythos GTI: autobiografische Momente als Kaufanreiz.

den Kopf zu stoßen. Für sie war der GTI immer ein „ehrliches“ Auto, mit dem sie ein besonderes Fahrerlebnis verbinden und das sie „tunen“ können, wie die Marktforschung ergab.

VW holte sich Hilfe bei der EX Group, der Beratungsfirma des in den USA lehrenden Marketing-Professors Bernd Schmitt. Seiner Meinung nach müssen Marken im „episodischen Gedächtnis“ verankert werden. Der Weg dorthin führe über persönliche Erlebnisse, also „autobiografische Momente“.

Schmitt und seine Mitarbeiter analysierten das Marken-Erbe und eruierten die aktuellen Wünsche der Fans und möglichen Neukunden. Heraus kam die Positionierung „Moderne Männlichkeit“.

Die kommuniziert VW über alle Kundenkontaktpunkte, besonders bei Veranstaltungen im Motorsport – eben wegen des persönlichen Erlebens. Unter dem Claim „Für Jungs, die damals schon Männer waren“ kreierte DDB Berlin klassische Motive mit Bildern wie aus einem Fotoalbum, die an die siebziger Jahre erinnern. Die Zeitungs Marketing Gesellschaft (ZMG) kürte das Motiv „kindlicher Stehpinkler“ unlängst zur „Anzeige des Jahres“ (w&v 13/05).

vativen Forschungsdesign für Markenführung“, genannt „Brain Branding“. Die Verpackungsspezialisten von Lothar Böhm Design aus Hamburg haben Empfehlungen ausgearbeitet, wie vermeintlich schwache Marken ihre Produkte im Regal präsentieren müssen, um stärker wahrgenommen zu werden – nämlich über den Umweg der Ratio. Managing Partner Martina Kunert nennt als Beispiele eine Preiserläuterung, Komfort (etwa wiederverschließbare Milchtüten), oder Innovationen wie Mini-Schokoriegel in der Faltbox zum Anbieten.

Ob im Kleinen oder Großen – durch die Ergebnisse der Hirnforschung stehen dem Marketing Umwälzungen bevor, die Einfluss auf Design, die Gestaltung von Werbung und die Präsentation haben. Dem Wiener PoS-Dienstleister Umdasch ist das offenbar ein wenig zu Kopf gestiegen. Auf der Homepage versprechen die Österreicher: „Mit Neuronen zu Millionen“.

Angst muss die Entwicklung in der Kommunikationsbranche jedenfalls niemandem machen. Echte Kreativität kann auch die Gehirnforschung niemals ersetzen. Aber sie wird ihr auf die Sprünge helfen.

Kontakt: wt@wuv.de

Neuro-Marketing ist auch deshalb attraktiv, weil die klassische Marktforschung an ihre Grenzen stößt.

mancher Entscheider ist heilfroh, nicht mehr allein der Kreativität seines Dienstleisters vertrauen zu müssen.

Das hat schon heute Konsequenzen. Lorenz-Managerin Noder bat die langjährige Hausagentur Pahnke Markenmacherei, Hamburg, mit in die Repositionierungsrunde. Sie will es als „Hilfestellung für Kreative“ verstanden wissen. Wüssten die Werber, dass die Marke etwa mehr „Balance“ braucht, fänden sie schneller geeignete Bilder, um die Zielgruppe richtig anzusprechen.

Weitsichtige Dienstleister haben den Ball bereits aufgenommen. BBDO Consulting, Düsseldorf, arbeitet mit dem Münchner Professor Ernst Pöppel an einem „inno-