

brandsync.

Magazin für Neuroscience in Theorie und Marketingpraxis

**Per Autopilot in das
Herz der Kunden**

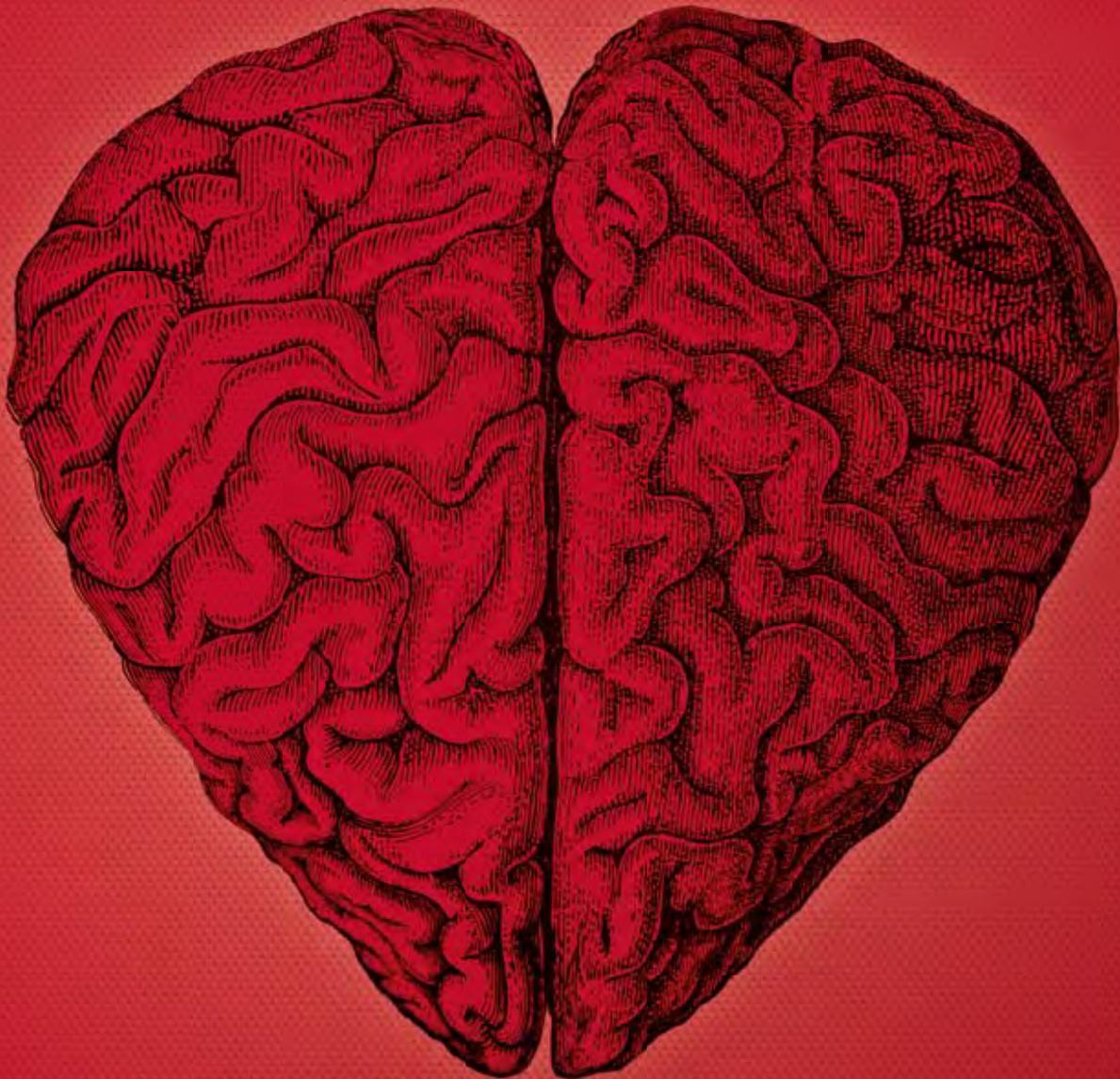
Die Sprache
der Marke

Praxis: emotionale
Synchronisation

**Wer belohnt,
wird belohnt**

www.brandsync.de Heft 1 // 2014

9,80 Euro



*Ein Satz für die Ewigkeit –
und von hoher Aktualität für
das Marketing.*

*„Das Herz hat Gründe, die
der Verstand nicht kennt.“* [BLAISE PASCAL]



DAS HERZ FÜR MARKEN SCHLÄGT IM HIRN

Der Mensch als Konsument: Für die einen ist er ein *Homo oeconomicus*, der bewusste, rational getriebene Kaufentscheidungen trifft. Für die anderen ist er ein nahezu beliebig manipulierbares *Reiz-Reaktions-Affchen*, das unbewusst-emotional Kaufreizen erliegt. Das ist schwarz-weiß gedacht, und dass es dazwischen mehr geben muss, haben wir natürlich alle schon immer gewusst. Doch erst mit dem Boom der Neuro- und Kognitionswissenschaften seit der Jahrtausendwende und mit der zunehmenden Interdisziplinarität in der Forschung erlangte der Mensch ein derart tiefes Verständnis von sich selbst, dass man eines inzwischen sagen kann: Der Homo oeconomicus ist tot – es lebe der *Homo neurobiologicus*.

Die Werber, stets mit der Nase im Wind, haben den Braten als Erstes gerochen: Das Neuromarketing war geboren. Und da war er dann wieder, der *Kaufknopf* aus den 50er Jahren, den man nur finden und unterschwellig aktivieren müsse und den wir eigentlich vergangen glaubten. Es ist paradox: Die Erkenntnisse sind vielschichtig, die Schlüsse hingegen, die man im Marketing daraus gezogen hat, sind schlicht. So hat der Begriff des *Neuromarketings*, kaum dass er geprägt wurde, nicht gerade den besten Ruf – und zwar nicht, weil alles, was unter diesem Dach betrieben wird, schlecht wäre. Man hat es sich zu einfach und uns glauben gemacht, dass der Mensch auf der Gefühlsebene leicht manipulierbar sei.

Dabei ist das, was die *Neuro- und Kognitionswissenschaften*, die Soziologie und die Psychologie uns in jüngster Vergangenheit an Erkenntnissen geliefert haben, höchst komplex. Und extrem spannend. Die genauere Betrachtung lohnt sich und begeistert allein wegen der Beschäftigung mit letztlich sich

selbst. Sie ist aber auch unter praktischen Gesichtspunkten nützlich: Der Transfer von Erkenntnissen aus den genannten Wissenschaften in die Marketingpraxis bietet unglaubliche Chancen. Und das nicht nur für die großen *Consumer Brands*, die sich unter dem Stichwort Neuromarketing den Erkenntnistransfer zu eigen gemacht haben. Dieser hat jedoch eine unterschätzte, dafür umso höhere Relevanz für den sehr komplexen *Business-to-Business-Markt*. Dass Emotionen und unbewusste Impulse beim Kauf von Markenartikeln eine Rolle spielen, geschenkt. Dass Emotionen jedoch angeblich keine Rolle spielen, sobald es um Investitionsgüter geht – kann das wahr sein?

Kann es nicht. Gerade bei komplexen Kaufentscheidungen, wie sie im *B2B* vorherrschen, spielen unbewusste Belohnungswerte eine entscheidende Rolle: kaum eine Entscheidung, die nicht von dem *Autopiloten* in unserem Kopf getroffen wird. Erfahrungen von Emotionen beeinflussen unsere Kaufentscheidungen.

Anders gesagt: *Das Herz für Marken* schlägt im Hirn. Für die Praxis ist dies Herausforderung und Chance zugleich. Für Marketing und für Vertrieb. Auch darum soll es in dieser Erstausgabe unseres Magazins *brandsync.* gehen, mit dem wir im weiten Feld der Neuro- und Kognitionswissenschaften den Bogen von der Theorie in die Marketingpraxis schlagen möchten.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre



Ihr Jürgen Küttemeyer



Dr. Jürgen Küttemeyer,
Herausgeber



www.brandsync.de

brandsync.

Magazin für Neuroscience in Theorie und Marketingpraxis

Ich sehe was, was du nicht siehst

Mit Neurowissenschaften zum Markenerfolg: Benny Briesemeister, Diplom-Psychologe im Arbeitsbereich Allgemeine und Neurokognitive Psychologie der Freien Universität Berlin, über die Rolle von Emotionen im Marketingprozess und wie moderne Messmethoden einen Zugang zur menschlichen Emotionswelt schaffen.

// 06



Kaufentscheidungen erfolgen meist intuitiv

Prof. Dr. Simon Ottler geht mit impliziten Messverfahren den Belohnungen und Motivebenen auf den Grund. Am Steinbeis-Forschungszentrum Werbung und Kommunikation an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Ravensburg forscht er unter anderem über die Frage, wie stark Gefühle für Marken in den Köpfen verankert sind.

// 16



Mit völlig neuen Augen sehen

Was passieren musste, damit sowohl im Vertrieb als auch im Marketing die emotionalen Denkstile der Zielgruppe in den Fokus rückten, zeigt das Beispiel SCHOTT Flat Glass. Das Ergebnis der Synchronisation von Marken, Menschen und Medien ist die emotional identische Wahrnehmung.

// 46



Die Kraft des bewegten Bildes

Die HORSCH Maschinen GmbH geht neue Wege in der Produkt- und Markenkommunikation. Der Erfolg ihrer prämierten Kampagne mit dem InnoFalcon zeigt, wie wichtig es ist, eine Marke emotional aufzuladen und Markenwerte erlebbar zu machen.

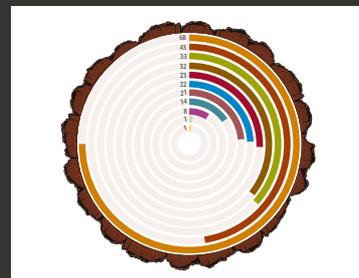
// 50



Eine Frage des Vertrauens

Nachhaltigkeitsberichterstattung: Sie stärkt Vertrauen und schafft einen emotionalen Zugang zu Unternehmen und Marken. Für ihre optimale Wirkung muss Nachhaltigkeitskommunikation zwischen den Unternehmensbereichen, den Botschaften und Botschaftern synchronisiert werden.

// 56



Nachhaltigkeit rasant in Szene gesetzt

Eine Nachhaltigkeitskampagne, die von Mitarbeitern, Kunden und Öffentlichkeit als begeisternd und aktivierend erlebt wird, die Mehrwert generiert und in einem Weltrekord gipfelt: Das ist Linde Material Handling mit der Synchronisation über mehrere Bereiche hinweg gelungen.

// 58



„Logisch, strukturiert, gefühlvoll,
experimentell: Die Macht des
limbischen Systems hat viele Gesichter.“

Eine Frage von Belohnung und Bestrafung

Je dominanter, desto erfolgreicher? Eine Studie der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Ravensburg zur Markenwahrnehmung geht der Frage nach, ob starke Marken erfolgreicher sind und beleuchtet die Rolle des Autopiloten beim Kaufverhalten.

// 28



Das Unbewusste bewusst machen

Kommunikationstrainerin Anita Hermann-Ruess erklärt, wie sich das limbische System nutzen lässt, um Kommunikation gezielter zu steuern. Und wie Missverständnisse und Konflikte zwischen Marketing, Vertrieb und Personal reduziert werden können, indem man die Unterschiedlichkeit unbewusster Denkstile bewusst macht.

// 32



Wer belohnt, wird belohnt

Simplex Deklinieren eines Kampagnenmotives über alle Markenkantaktunkte hat ausgedient. Mit der wissenschaftlich fundierten Arbeitsmethode brandsync beschreiten Dr. Jürgen Küttemeyer und Daniel Szkutnik neue Wege in der B2B-Markenkommunikation. Im Interview beleuchten sie die emotionale Komponente der Markenführung.

// 38



Inhalt/Übersicht

Wie die Neurowissenschaft zum Markenerfolg beitragen kann // 06
Theorie und Praxis I: ein Beitrag von Benny Briesemeister

Per Autopilot zum Markenerfolg // 16
Theorie und Praxis II: ein Beitrag von Prof. Dr. Simon Ottler

Von der Anziehungskraft erfolgreicher Marken // 28
Theorie und Praxis III: ein Forschungsbericht aus dem Steinbeis-Forschungszentrum Werbung und Kommunikation

Die Sprache der Marke sprechen // 32
Theorie und Praxis IV: ein Interview mit Anita Hermann-Ruess

Wer belohnt, wird belohnt // 38
Theorie und Praxis V: ein Gespräch mit Dr. Jürgen Küttemeyer und Daniel Szkutnik

(K)ein glasklarer Fall // 46
Marketingpraxis I: SCHOTT Flat Glass oder: wie Vertrieb und Marketing die emotionalen Denkmuster der Zielgruppen in den Fokus rücken

Faktor Emotion // 50
Marketingpraxis II: HORSCH Maschinen oder: wie ein Film Markenidentität verändern kann

Querschnittsthema als Chance // 56
Exkurs Nachhaltigkeitsberichterstattung: So entstehen positive Rückkoppelungseffekte auf die Marken- und Reputationsstrategie

Nachhaltigkeit in 3,45 Sekunden // 58
Marketingpraxis III: Linde Material Handling oder: wie eine Nachhaltigkeitskampagne über Bereiche und Ebenen hinweg emotional synchronisiert werden kann

Literaturtipps // 62

brandsyncing // 63

Impressum // 63

Wie die Neuro-
wissenschaft
zum Markenerfolg
beitragen kann



Benny
Briesemeister
*Diplom-Psychologe und
Neurowissenschaftler*

NEURO- MARKETING

Die Messbarkeit von Emotionen ist einer der Forschungsschwerpunkte von Benny Briesemeister. Am Center for Applied Neuroscience der FU Berlin schlägt der Wissenschaftler mit ausgeprägtem Faible für Werbung eine Brücke zwischen neurowissenschaftlicher Theorie und ökonomischer Praxis.

Von Benny Briesemeister

Der Begriff Neurowissenschaften bezeichnet eine Disziplin, die seit Jahren stetig an Bekanntheit und Einfluss gewinnt und die jene Teile der Biologie, der Medizin und der Psychologie umfasst, die sich mit der Erforschung des Aufbaus und der Funktion von Nervensystemen beschäftigen. Ein durch methodische Fortschritte in der jüngeren Vergangenheit geprägter Schwerpunkt der Neurowissenschaften ist die Erforschung des zentralen Nervensystems des Menschen, allen voran des menschlichen Gehirns. Der Hirnforschung kommt eine so große Bedeutung zu, weil davon ausgegangen werden kann, dass menschliches Erleben und Verhalten – von Reflexen einmal abgesehen – vollständig und ausschließlich von der Hirntätigkeit abhängig ist. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass neurowissenschaftliche Methoden nach derzeitigem Wissensstand der direkteste verfügbare Zugang zum Verständnis von menschlichem Erleben und Verhalten sind – der Grund für ihren Erfolg.

Die hohe Validität und Belastbarkeit der gewonnenen Daten macht neurowissenschaftliche Methoden allerdings nicht nur für die Grundlagenwissenschaft interessant, sondern auch für anwendungsorientierte Disziplinen. Erste Studien an depressiven Patienten legen beispielsweise nahe, dass durch gezieltes Training neuronaler Prozesse die Symptome so weit verringert werden können, dass keine klinisch relevante Auffälligkeit mehr besteht – ganz ohne Verhaltenstherapie oder pharmakologische Behandlung. Arbeiten zur hirnstrombasierten Unterscheidung von tatsächlich erlebten Erinnerungen im Vergleich zu sogenannten Suggestionen – also Erinnerungen, die zwar subjektiv als wahr empfunden werden, die aber objektiv falsch sind – könnten zukünftig die Forensik unterstützen. Eine durch neurowissenschaftliche Methoden ermöglichte Online-Beobachtung von Aufmerksamkeits- und Gedächtnisprozessen wäre wahrscheinlich nicht nur für pädagogische Einrichtungen interessant. Die entsprechenden Technologien existieren bereits – was fehlt, ist die Übertragung der Methoden auf praxisnahe Fragestellungen.

Das von einigen Kollegen und mir im Jahr 2012 gegründete Center for Applied Neuroscience an der Freien Universität Berlin hat es sich zur Aufgabe gemacht, diese Lücke zu schließen und solche Entwicklungen an der Schnittstelle zwischen grundlagenwissenschaftlicher Forschung und außeruniversitärer Anwendung frühzeitig aufzuspüren, um ihren weiteren Weg inhaltlich, strukturell und personell unterstützen zu können. Ziel des Centers ist, aus wissenschaftlichen Ideen tragfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln. Aktuell betreuen wir mehrere Projekte mit klinisch-diagnostischer Ausrichtung, eines mit forensischem Schwerpunkt sowie ein Projekt zur neurowissenschaftlichen Unterstützung von Marketing. Gerade in diesem Feld bieten die bereits heute zur Verfügung stehenden neurowissenschaftlichen Methoden einige interessante Optionen.



Neurowissenschaftliche Methoden – ein Überblick

Um zu verstehen, wie die Neurowissenschaften Marketing unterstützen können, ist es zunächst sinnvoll, die verfügbaren Methoden inklusive ihrer spezifischen Vor- und Nachteile kennen zu lernen.

fMRT

funktionelle Magnetresonanztomografie (fMRT)

Die fMRT ist eine Technik, die sich in den letzten Jahren zur meistverwendeten neurowissenschaftlichen Methode entwickelt hat und die für die in den Medien gern verwendeten „bunten Hirnbilder“ verantwortlich ist. Wenn im Wissenschaftsjournalismus von einem „Hirnschanner“ gesprochen wird, ist damit diese Technik gemeint. Die bei der fMRT gemessenen Signale beruhen letzten Endes nicht direkt auf den neuronalen Verarbeitungsprozessen, sondern auf den durch die Verarbeitung ausgelösten Stoffwechselprozessen – oder genauer gesagt auf Veränderungen der Sauerstoffsättigung des Blutes. Dies hat Vor- und Nachteile. Zunächst einmal ermöglicht fMRT eine räumliche Auflösung im Millimeterbereich, wodurch die Untersuchung selbst sehr kleiner, tief liegender Hirnstrukturen ermöglicht wird. Der Nucleus accumbens beispielsweise, der als das „Belohnungszentrum“ unseres Gehirns bekannt ist und bei Entscheidungsprozessen wie Kaufentscheidungen eine wichtige Rolle spielt, kann eigentlich mit keiner anderen Methode untersucht werden. Allerdings geht diese hohe räumliche Auflösung mit

einer relativ schlechten zeitlichen Auflösung (rund ein Bild des gesamten Gehirns alle zwei Sekunden) einher. Während es kein Problem ist, auf diese Weise statische Bilder wie beispielsweise Markenlogos zu untersuchen, ist eine Detailbetrachtung von Videos nicht möglich.

Richtig eingesetzt kann die fMRT auch für das Marketing einen Beitrag leisten. Beispielsweise legt eine 2012 veröffentlichte Studie nahe, dass Hirnaktivität den Erfolg von Werbekampagnen besser vorhersagen kann als die Einschätzung von Experten und Konsumenten. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass solche Untersuchungen zum einen sehr aufwändig und damit kostenintensiv sind und dass die gewonnenen Daten zum anderen nicht immer eindeutig zu interpretieren sind. fMRT ist kein Gedankenlesen, und unser Verständnis des menschlichen Gehirns – immerhin das komplexeste bekannte biologische Organ – ist trotz wirklich bemerkenswerter Fortschritte in den letzten Jahren noch immer begrenzt.

EEG

Elektroenzephalografie (EEG)

Beim EEG werden mit Hilfe von Elektroden die vom Gehirn produzierten elektrischen Signale registriert. Die räumliche Auflösung des EEG liegt im Zentimeterbereich und ist damit deutlich schlechter als bei der fMRT. Dafür ist das notwendige Equipment transportabel und wesentlich preiswerter. Außerdem ermöglicht die erreichbare zeitliche Auflösung im Millisekundenbereich eine unmittelbare Beobachtung der Hirnprozesse. Dies eröffnet sowohl für die Grundlagenwissenschaft als auch für die Marketingpraxis interessante Möglichkeiten:

Bereits in den 1990er Jahren wurde demonstriert, dass erhöhte Gedächtnisleistungen mit bestimmten Signalen im EEG einhergehen. Dies erlaubt in Echtzeit nachzuvollziehen, welche von einem Probanden oder Kunden aufgenommenen Werbebotschaften mit hoher Wahrscheinlichkeit auch längerfristig erinnert werden und welche wahrscheinlich in Vergessenheit geraten. Mittels EEG ist unterscheidbar, ob ein Stimulus nur passiv betrachtet oder aktiv

und aufmerksam verarbeitet wird. Reine Blickbewegungsstudien, die sich im Marketing mehr und mehr durchsetzen, sind dazu nicht in der Lage. Darüber hinaus sind EEG-Untersuchungen – anders als fest installierte Magnetresonanztomografen – nicht an bestimmte Räumlichkeiten gebunden. Dies ermöglicht Untersuchungen unter realen Bedingungen, beispielsweise vor dem heimischen Fernseher oder sogar im örtlichen Supermarkt.

Die genannten Anwendungsbeispiele für das EEG sind nur ein kleiner Ausschnitt der denkbaren Möglichkeiten, verdeutlichen aber das enorme Potenzial, das am Center for Applied Neuroscience in dieser Methode gesehen wird. Hinzu kommt, dass EEG-Studien mit geschätzten Kosten im hohen vier- bis niedrigen fünfstelligen Bereich durchaus auch für kleine und mittelständische Unternehmen finanzierbar sind und nahezu beliebig mit anderen Methoden – insbesondere auch Blickbewegungsmessungen – kombiniert werden können, was die Möglichkeiten noch einmal erweitert.



Emotionen als Träger der Markenbotschaft

Der Erfolg der Neurowissenschaften hat dazu geführt, dass in den letzten Jahren ein Bereich des menschlichen Erlebens wieder in den Fokus der wissenschaftlichen Aufmerksamkeit gerückt ist, der lange Zeit wegen eines fehlenden objektiven Zugangs ignoriert wurde: Emotionen. Zwar ist schon lange bekannt, dass Emotionen einen ganz entscheidenden Einfluss auf grundlegende kognitive Prozesse wie Wahrnehmung, Aufmerksamkeit und Gedächtnis haben – dies haben zahlreiche Experimente zweifelsfrei bewiesen. Wie grundlegend dieser Einfluss ist, wurde jedoch erst durch die Neurowissenschaften und einen Blick auf die am menschlichen Emotionserleben beteiligten Hirnstrukturen deutlich.

Als Schnittstelle zwischen Kurz- und Langzeitgedächtnis ist der Hippocampus äußerst sensibel für emotionale Bilder. Er wird auch durch prägnante Logos angesprochen, was einen nachweisbaren positiven Effekt auf das Konsumerlebnis hat.

Betrachten Menschen beispielsweise emotionale Bilder, ist nicht selten eine Aktivität im Hippocampus nachweisbar. Diese Struktur ist eine Art Schnittstelle zwischen Kurz- und Langzeitgedächtnis und äußerst sensibel für emotionale Informationen. Das erklärt auch, warum sich Menschen leichter an emotionale Dinge erinnern. Starke Marken, beispielsweise

Coca-Cola mit seinem prägnanten Logo, sind ebenfalls dazu in der Lage, den **Hippocampus** anzusprechen, was wiederum einen nachweisbaren positiven Einfluss auf das Konsumerlebnis hat. Eine 2004 veröffentlichte Studie konnte zeigen, dass Coca-Cola nur dann als besseres Getränk im Vergleich zu Pepsi bewertet wird, wenn den Testpersonen bewusst ist, was sie trinken. In einer Blindverkostung, also allein auf Basis des Geschmacks, wurde keines der beiden Getränke bevorzugt.

Eine andere Hirnstruktur, die sowohl bei der emotionalen Verarbeitung als auch beim Marketing eine wichtige Rolle spielt, ist der insuläre Kortex – oder kurz: die Insula. Aktivität in der Insula kann nachgewiesen werden, wenn Menschen sich ekeln oder wenn sie andere Menschen sehen, die sich ekeln. Sie ist beteiligt am

Schmerzempfinden, am Erleben romantischer Liebe und auch an der Preiswahrnehmung. Laut einer 2007 in der Fachzeitschrift Neuron veröffentlichten Studie kann Aktivität in der Insula während der Betrachtung eines Preises beispielsweise zuverlässig vorhersagen, ob ein Produkt gekauft wird oder nicht.

Menschen nehmen Informationen aus ihrer Umwelt unterschiedlich auf und verbinden diese unbewusst mit ganz persönlichen Emotionen. Auch eine Marke wird auf diese Weise erlebt und mit eigenen Werten und Vorstellungen abgeglichen – sie löst positive oder negative Empfindungen aus, sie gefällt oder gefällt nicht. Für die Marketingwelt lautet darum die Zauberformel: Marke => Emotion.

Schon anhand dieser Beispiele wird deutlich, dass es nicht eine einzelne Hirnstruktur gibt, die für menschliche Emotionen verantwortlich ist, sondern dass es auf das Zusammenspiel eines komplexen Netzwerks ankommt. Neben dem Hippocampus, der Insula und dem Nucleus accumbens zählt noch etwa ein Dutzend weiterer Strukturen zum sogenannten limbischen System, das der Emotionsverarbeitung zugrunde liegt. Aktivität in diesen Hirnarealen lässt sich zwar mit der funktionalen Magnetresonanztomografie messen, bis heute ist es aber nicht möglich, diesen Aktivierungen zuverlässig eine konkrete Emotion zuzuordnen. Wir können nicht messen, was eine Person zu einem gegebenen Zeitpunkt empfindet – auch nicht mit neurowissenschaftlichen Methoden, wie einige Unternehmen behaupten.

Ein Zugang zur menschlichen Emotionswelt?

Emotionen wie Neugier, Freude oder Aggression sind an Annäherungs- und Vermeidungsmechanismen gekoppelt, die mit Hilfe von EEG-Messungen erfasst werden können.

Da eine direkte Erfassung konkreter emotionaler Prozesse bislang nicht ohne Weiteres möglich ist, haben wir uns am Center for Applied Neuroscience für einen anderen Weg entschieden: die Erfassung von Annäherungs- und Vermeidungsmotivation. Auf der Grundlage publizierter Studien konnten wir zeigen, dass ein bestimmtes EEG-Signal nicht nur systematisch mit der Annäherungs- und Vermeidungsmotivation von Probanden variiert, sondern dass dieser Zusammenhang darüber hinaus so stark ist, dass er für diagnostische Zwecke genutzt werden kann. Dies ermöglicht eine auf die Millisekunde genaue Messung der zeitlichen Motivationsveränderung und erlaubt darüber hinaus den indirekten Zugang zum menschlichen Emotionssystem.

Zur Erklärung: Das von Prof. em. Norbert Bischof entwickelte und experimentell hervorragend abgesicherte Züricher Modell sozialer Motivation besagt, dass sich die Annäherungs- und Vermeidungsmotivation letztlich aus einer geringen Anzahl evolutionsbiologisch begründbarer Motivations- und Emotionssysteme herleiten lässt. Hierzu gehören vor allem das Sicherheitsbedürfnis, welches sich

in Bindungsverhalten und Überdrußreaktionen widerspiegelt, das Erregungsmotiv mit den beiden Extremen Neugier und Furcht sowie das Autonomiebedürfnis und der Sexualtrieb. Zahlreiche Studien des amerikanischen Psychologen Jaak Panksepp belegen, dass diese Motiv- und Emotionssysteme nicht nur dem beobachtbaren Verhalten zugrunde liegen, sondern dass sie universell bei nahezu allen Säugetieren nachweisbar sind. Es sind Emotionen wie Aggression, Furcht, Neugier, Fürsorglichkeit, sexuelles Verlangen, Verlassenheitsangst und Freude, die unser Handeln motivieren und die laut Bischof dem Annäherungs- und Vermeidungsverhalten zugrunde liegen. Anders ausgedrückt: Sämtliche grundlegenden menschlichen Motive lassen sich auf einer Annäherungs- und Vermeidungsdimension verorten, welche sich ihrerseits mittels EEG messen lassen.



ZUR PERSON

Benny B. Briesemeister ist Diplom-Psychologe und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Arbeitsbereich Allgemeine und Neurokognitive Psychologie der Freien Universität Berlin. Am Center for Applied Neuroscience, das sich als Innovationskeimzelle an der Schnittstelle zwischen Forschung und Anwendung versteht, ist er hauptverantwortlich zuständig für die Weiterentwicklung des Themenfelds Neuromarketing. Auf seinem Weblog www.discover-neuro.de sammelt und kommentiert er regelmäßig die neuesten fürs Marketing relevanten Entwicklungen der Neurowissenschaften.

Freie Universität  Berlin
Center for Applied Neuroscience

Emotionen im Marketingprozess

Die Möglichkeit, Emotionen objektiv – wenn auch indirekt – messen zu können, ist unserer Meinung nach auf mindestens zweifache Weise von großem Interesse für Marketingverantwortliche. Erstens ist schon lange bekannt, dass die menschliche Wahrnehmung durch Erwartungen und die aktuelle Stimmung subjektiv verzerrt wird. Schon in den 1960er Jahren konnte der englische Psychologe Peter Wason zeigen, dass Menschen vollkommen unbewusst und automatisch eher nach solchen Informationen suchen, die bestehende Annahmen bestätigen.

Objektive Messtechniken blenden die subjektive Wahrnehmung des Marketingleiters aus und helfen so, die Werbebotschaft gezielt mit der Emotionswelt des Kunden zu synchronisieren.

Ergänzt werden diese Untersuchungen durch neuere Arbeiten der Gruppe um Derek M. Isaacowitz von der Brandeis University, die gezeigt haben, dass nicht erst die Interpretation von Informationen, sondern bereits das menschliche Blickbewegungsverhalten von Emotions- und Motivwelten gesteuert wird. Unsere Emotionen bestimmen mit, ob und wie lange wir etwas betrachten – und dies gilt für Kunden wie für Marketingverantwortliche gleichermaßen. Ob sich ein potenzieller Kunde einen Werbespot ansieht oder nicht, hängt also auch davon ab,

ob ihn dieser Werbespot emotional anspricht. Eine objektive Messtechnik kann dazu beitragen, die emotionale Werbebotschaft mit der Emotionswelt potenzieller Kunden zu synchronisieren, ohne dabei den subjektiven Verzerrungen der Marketingverantwortlichen ausgesetzt zu sein. Wichtiger noch als der objektive Zugang ist aber die Tatsache, dass zahlreiche aktuelle neurowissenschaftliche Studien einen direkten sowie einen indirekten Einfluss emotionaler Werbebotschaften auf den Verkaufserfolg nachweisen. Eine polnische Arbeitsgruppe um Rafal Ohme konnte beispielsweise zeigen, dass die durch einen Werbespot ausgelöste mit EEG gemessene Annäherungsmotivation die Produktwahl von Konsumenten vorhersagen kann. Auch wenn diese Ergebnisse aus einer Laborstudie mit kontrollierten Bedingungen stam-

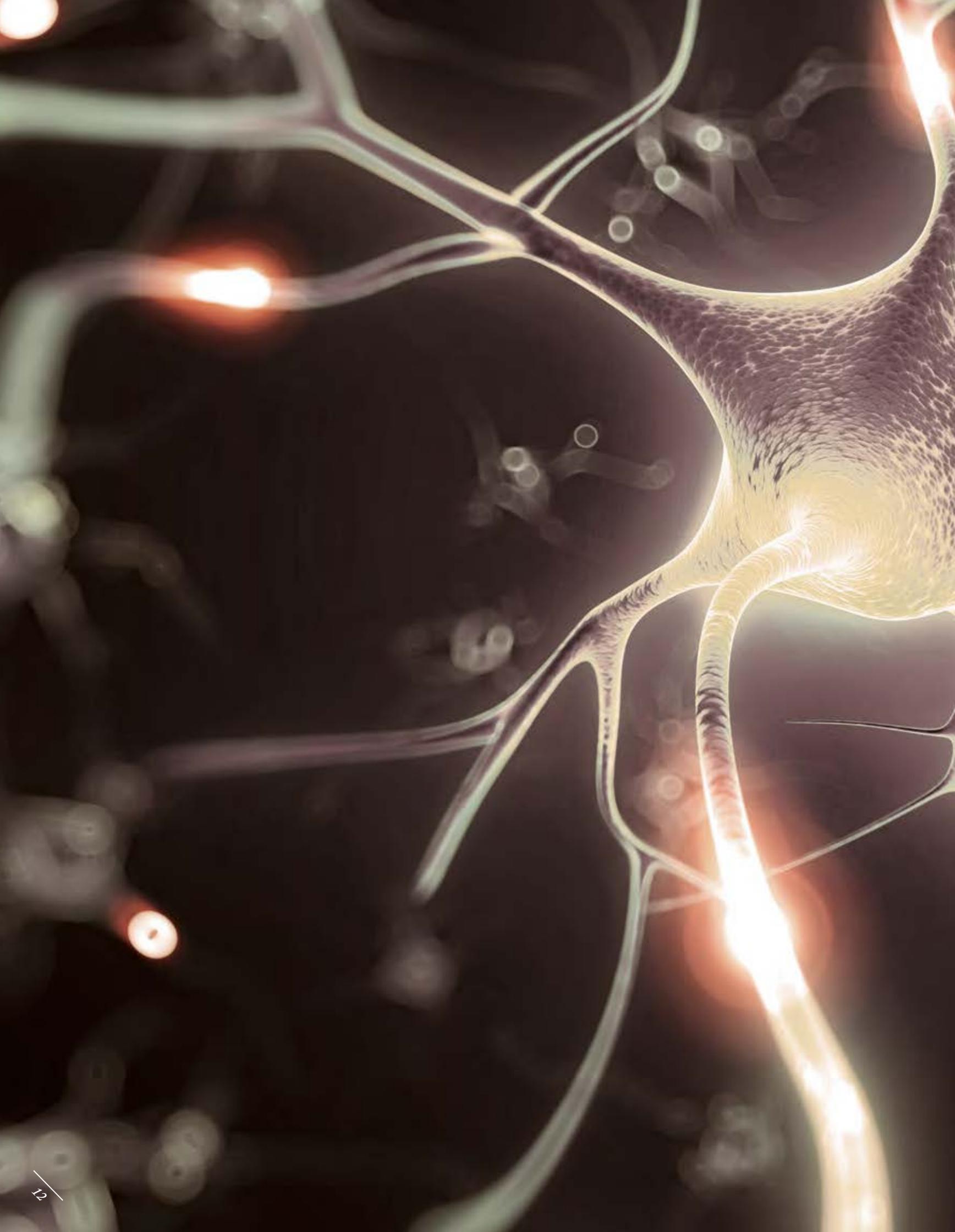
men, legen sie nahe, dass es einen Zusammenhang zwischen der Produktwahl und Annäherungsmotivation geben muss. Eine Schlüsselrolle im emotionalen Marketing kommt sicherlich der Markenführung zu – und auch hier ist es kaum verwunderlich, dass sich starke Marken und schwache Marken vor allem emotional unterscheiden. Bekannte Wortmarken gingen laut einer Studie von Bernd Schmitt und Kollegen (2012) mit

Aktivität in Hirnarealen für Sprachverständnis und Emotionen einher, während unbekannte Wortmarken vor allem die Teile des Hirns ansprachen, die zur Sprachanalyse genutzt werden. Wichtig ist hierbei: Trotz anders lautender Vermutung der Autoren wirkte sich die Markenstärke nicht auf die Tiefe der faktenbasierten Informationsverarbeitung aus. Es konnten keine Unterschiede in der Aktivität des Präfrontalkortex nachgewiesen werden, wodurch deutlich wird, dass der bewussten, informationsgeleiteten Verarbeitung bei der Markenwahrnehmung weniger Bedeutung zukommt als oft angenommen.

Der bewussten, informationsgeleiteten Verarbeitung von Markenwahrnehmung kommt weniger Bedeutung zu als oftmals angenommen. Vergleichsstudien haben gezeigt, dass die Präferenz für eine als positiv empfundene starke Marke gegenüber einem schwachen Konkurrenten vor allem auf subjektiven Empfindungen – sprich: Emotionen – basiert.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Neurowissenschaften haben in den vergangenen Jahren maßgeblich dazu beigetragen, dass wir die bedeutsame Rolle der menschlichen Emotionen – auch und vor allem fürs Marketing – besser verstehen und einschätzen können. Zudem bieten sie die Möglichkeit, Emotionen über den Umweg der Annäherungs- und Vermeidungsmotivation objektiv zu messen. Die Disziplin, die sich mit den neurowissenschaftlichen Möglichkeiten der Optimierung von Marketingprozessen beschäftigt, nennt sich Neuromarketing.





»

Das menschliche Gehirn besitzt Schätzungen zufolge etwa

**100 MILLIARDEN
NERVENZELLEN,**

die durch etwa

**100 BILLIONEN
SYNAPSEN**

eng miteinander verbunden sind.

»

5000

Impulse pro Sekunde kann eine einzelne Nervenzelle im Gehirn aussenden.





360 km/h

*schnell ist die Übertragungsgeschwindigkeit von
Informationen zwischen zwei Nervenzellen.*

Prof. Dr. Simon Ottler

*unterrichtet Betriebswirtschaftslehre
an der Dualen Hochschule Baden-
Württemberg in Ravensburg.
Als Leiter des dort angesiedelten
Steinbeis-Forschungszentrums
Werbung und Kommunikation be-
schäftigt er sich schwerpunktmäßig
mit impliziten Messverfahren für
die Markt- und Werbeforschung.*



PER AUTOPILOT ZUM MARKENERFOLG

Über den Mehrwert impliziter Messverfahren

Von Simon Ottler

Es gibt viele Eigenschaften, die mit einer Marke in Verbindung gebracht werden sollen. Doch wie stark sind die Gefühle in den Köpfen der Kunden tatsächlich verankert, inwieweit spiegelt sich ein vermeintlich starkes Image auch in entsprechenden Abverkaufszahlen und Marktanteilen wider?

Klassische Verfahren der Imagemessung stoßen an ihre Grenzen, wenn es um die Erfassung der unbewussten, impliziten Entscheidungsprozesse wie die Markenwahl geht. Die üblichen Befragungen sind meist nicht in der Lage, die tiefer liegenden „Belohnungen“ und Motivebenen aufzudecken, die in einer Marke längerfristig wirken, verhaltensbestimmend sind und sich zur klaren Positionierung gegenüber den Wettbewerbern eignen.



ZWEI SYSTEME IM GEHIRN: PILOT UND AUTOPILOT



In der psychologischen Forschung spielen sogenannte reaktionszeitbasierte Verfahren eine immer wichtigere Rolle. Grundlegend für diesen methodischen Ansatz ist die Annahme, dass menschliche Entscheidungen im Kopf durch zwei Systeme – das **implizite System (Autopilot)** und das **explizite System (Pilot)** – gesteuert werden. Schätzungen namhafter Neurowissenschaftler zufolge werden bis zu 95 % des menschlichen Verhaltens durch implizite Prozesse bestimmt (z. B. Zaltman 2003).

„95 % des menschlichen Verhaltens werden durch implizite Prozesse bestimmt!“





Daniel Kahnemann, Psychologe und Nobelpreisträger, bezeichnet den Autopiloten als „System 1“. Während dieses System 1 unter anderem das Lernen von Markenbotschaften regelt und für die weitgehend unbewussten, nicht reflektierten Vorgänge zuständig ist, arbeitet der Pilot („System 2“) seriell durch bewusstes Nachdenken. Besondere Relevanz erlangt der Autopilot, wenn komplexe Entscheidungen getroffen werden müssen, Zeitdruck besteht und ein sogenannter Information Overload gegeben ist.

Wie die Arbeiten zur Affektheuristik zeigen (z. B. Slovic et al. 2002), ist der Autopilot von hoch emotionalen Prozessen geprägt. Motivationen und Emotionen sind Grundlage des menschlichen Handelns, ohne Emotionen ist menschliches (Kauf-)Verhalten nicht denkbar.

Emotionen stellen innere Erregungsvorgänge dar, die als angenehm oder unangenehm empfunden und mehr oder weniger bewusst erlebt werden (z. B. Kroeber-Riel et al. 2009). Dazu ein Beispiel:

Wird ein Fernsehzuschauer durch einen emotionalen Werbespot von Beck's aktiviert, könnte beim Rezipienten ein Gefühl von Frische und Abenteuer ausgelöst werden. Möglicherweise resultiert aus dieser positiven Emotion die Motivation, ein frisches, kühles Bier zu trinken. Von einer „guten“ Einstellung gegenüber der Biermarke Beck's kann dann gesprochen werden, wenn der Konsument dieser Marke Produkteigenschaften zuschreibt, welche die zuvor ausgelöste Motivation in hohem Maße befriedigen können. Im besten Fall löst die positive Einstellung eine entsprechende Kaufhandlung aus.



Woher kommen nun die Emotionen und Motivationen, und wie lässt sich das Markenimage als Wahrnehmungsmuster darstellen?

Was ist Image?

„Das Image eines Gegenstandes wird definiert als mehrdimensionale und ganzheitliche Grundlage der Einstellung einer Zielgruppe zum Gegenstand. Es besteht aus mehr oder weniger wertenden Eindrücken von einem Produkt oder einer Marke, die zu einem ganzheitlichen ‚Bild‘ verbunden sind. Images sind somit subjektiv, durchaus nicht voll bewusst, aber mehr oder weniger bewusst zu machen, durchaus nicht nur sprachlich kodiert, sondern auch bildhaft, episodisch, metaphorisch. Images sind nicht nur kognitiv, sondern auch gefühlsmäßig, erlebnisbezogen, wertend.“
(Trommsdorff & Teichert, 2011, S. 133 f.)



ALLES EINE FRAGE DER



BELOHNUNG

In der Neuropsychologie ist Verhalten eine Frage von Belohnung und Bestrafung. Positive Emotionen wirken belohnend, negative Emotionen haben eine bestrafende Wirkung. Die Hirnforschung sieht folgende Kräfte als Grundbelohnungen: Sicherheit, Erregung und Autonomie. Diese Klassifikation entspricht dem „Züricher Modell der sozialen Motivation“, welches vom deutschen Psychologen Norbert Bischof entwickelt wurde.

Belohnungen motivieren Menschen, etwas zu tun. Es gibt eine Reihe von Forschungsansätzen, die im Kern dieselben Grundbelohnungen hinter unserem Verhalten sehen, dabei aber jeweils unterschiedliche Skalen und Erhebungstechniken verwenden. Hans-Georg Häusel etwa unterscheidet in seiner Limbic® Map die Dimensionen Balance, Stimulanz und Dominanz.



Prof. Simon Ottler bei der Auswertung von Blickregistrierungen.

Abb. 1: Grundbelohnungen im Überblick	SICHERHEIT	ERREGUNG	AUTONOMIE
Fragestellung	Wie hilft mir die Marke, mich sicherer oder geborgener zu fühlen?	Wie ermöglicht mir die Marke, Neues auszuprobieren, über bisher Bekanntes hinauszugehen?	Wie sehr gibt mir die Marke das Gefühl, stark zu sein und die Dinge „im Griff“ zu haben?
Motive (Beispiele)	Geborgenheit, Fürsorge, Zusammensein, Tradition	Abwechslung, Stimulanz, Spieltrieb	Abgrenzung, Macht, Kontrolle, Leistung
Typische Automarken	Volvo („Sicherheit aus Schwedenstahl“)	BMW („Freude am Fahren“)	Audi („Vorsprung durch Technik“)
Begriff bei Bischof (90 Items)	Sicherheit	Erregung	Autonomie
Begriff bei Häusel (Limbic® Map, 50 Items)	Balance	Stimulanz	Dominanz
Begriff bei Osgood (40 Items)	Evaluation	Activity	Potency
Korrespondierender Nervenbotenstoff	Cortisol	Dopamin	Testosteron

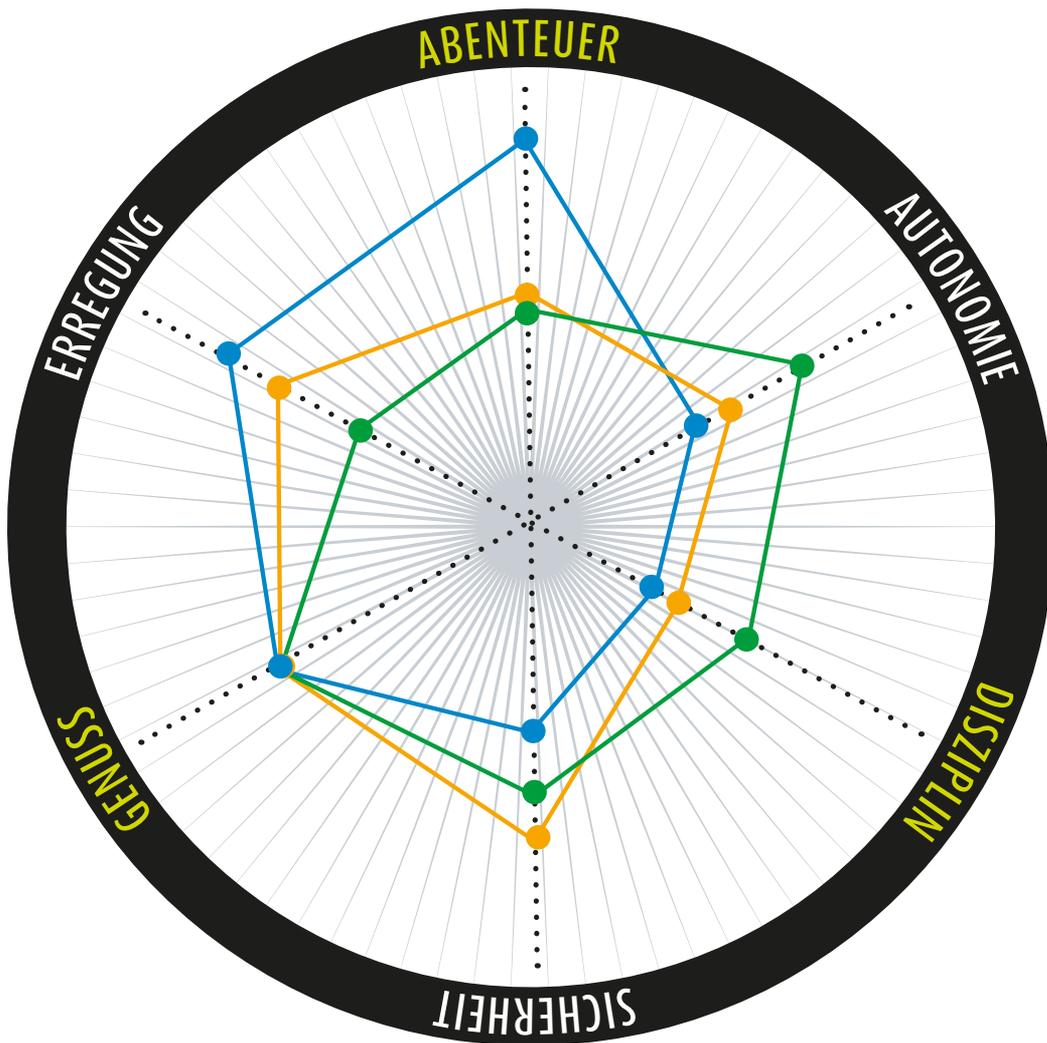
Quelle:
Erweiterte Darstellung in Anlehnung an Scheier (2008), Scheier & Held (2009), Häusel (2011).

Abb. 2: Beispielhafter Motivraum für drei konkurrierende Biermarken



Bei dieser Gegenüberstellung wurden die drei Grundbelohnungen „Sicherheit“, „Erregung“ und „Autonomie“ um drei Mischformen ergänzt. Konsumenten von Beck's werden vor allem durch Abenteuer belohnt, die von Jever durch Autonomie, während Warsteiner Sicherheit verspricht (Quelle: Scheier & Held 2009).

- Beck's
- Jever
- Warsteiner



Imageprofile lassen sich anhand von Begriffszuordnungen erstellen. Möglich – und für die Markenführung sinnvoll – ist jedoch auch eine Verdichtung der Markeneinstellung auf ein paar wenige, handhabbare Imagedimensionen (Motivfelder, Grundbelohnungen). Um Marken differenzierter positionieren zu können, lassen sich diese drei Dimensionen zudem durch Mischformen erweitern.

Neurowissenschaftlich betrachtet, ist für die Motivebene im Gehirn das limbische System (Amygdala) verantwortlich. Die Amygdala gilt als emotionales Zentrum in den beiden Gehirnhälften und liegt anatomisch direkt neben dem Hippocampus. Von dieser kognitiven Zentrale im Gehirn gelangen Informationen (z. B. Markenwissen) ins Langzeitgedächtnis.

Die neurohormonelle Basis für die im Gehirn angesprochenen Grundbelohnungen sind Cortisol (Sicherheit), Dopamin (Erregung) und Testosteron (Autonomie). Alters- und geschlechtsbedingt ist die Konzentration dieser Nervenbotenstoffe unterschiedlich stark ausgeprägt und sollte deshalb bei einer langfristigen Markenführung berücksichtigt werden (vgl. Häusel 2011). In jedem Falle sollte die Markenpositionierung über mindestens eine der genannten Grundbelohnungen erfolgen, da ansonsten die Marke bzw. ein Unternehmen keine emotionale Bedeutung für die Verbraucher hat.



Wie erhält man nun Zugang zu den im impliziten System gespeicherten Markenwerten?



REAKTIONSZEITBASIERTE VERFAHREN

Wie man Zugang zu den im impliziten System gespeicherten Markenwerten erhält

Die neuropsychologische Forschung zeigt, dass sich implizites Wissen vor allem in spontanem Verhalten äußert. Aus der Alltagserfahrung heraus weiß man, dass die Qualität von Entscheidungen durch langes Nachdenken nicht unbedingt besser wird, vor allem dann nicht, wenn das Wissen zu einem bestimmten Thema nur unzulänglich vorhanden ist. Ähnliches gilt für das Vorhandensein von Einstellungen bzw. Markenimages. Insofern stellen reaktionszeitbasierte Messverfahren einen erfolgversprechenden Weg dar, um den tiefliegenden Markenwerten auf die Spur zu kommen.

Die Grundidee reaktionszeitbasierter Verfahren besteht darin, das implizite Wissen bzw. die impliziten Einstellungen über spontane Reaktionen auf dargebotene Reize abzubilden. Konkret werden den Probanden Kombinationen von Markenlogos und Begriffen am Bildschirm oder auf einer Leinwand gezeigt. Die Testpersonen müssen über einen spontanen Tastendruck oder das Bewegen eines Drehreglers angeben, ob die Eigenschaft zur Marke passt. Über die Zuordnung (passt – passt nicht) und die jeweilige Reaktionszeit können Richtung und Stärke der Einstellung erfasst werden.

Es ist davon auszugehen, dass die Verknüpfung zwischen Marke und Imagedimension umso impliziter, automatischer und damit fester verankert ist, je schneller die Zuordnung erfolgt. Da kaum Zeit zum Nachdenken bleibt, werden der Pilot (das explizite System 2) und damit auch die Nachteile klassischer Befragungsmethoden weitgehend umgangen.

Abb. 3: Kontinuum implizit – explizit

SPONTANE AKTIVIERUNG

Implizit

Sofortreaktion
(250–500 Millisekunden)

Einige Sekunden

Fünf Sekunden

Unbeschränkte Zeit
zum Nachdenken

Explizit

ZEIT ZUM NACHDENKEN

Quelle: Scheier & Scarabis (2009).



Professor Simon Ottler mit einer Probandin vor dem Testregal des hochschuleigenen MediaLabs. Mit Hilfe einer mobilen Eyetracking-Brille sollen Erkenntnisse über die implizite Markenwahrnehmung gewonnen werden.

In der sozialpsychologischen Forschung sind vor allem das Priming (die sogenannte Bahnung), der 1998 im „Journal of Personality and Social Psychology“ von Greenwald, McGhee und Schwartz ausführlich vorgestellte Implicit Association Test (IAT) sowie der sogenannte Go/No-Go Association Task (GNAT) etablierte Testverfahren, wenn es um das Herausfinden der „wahren“ Einstellungen, etwa bei der Erforschung von Stereotypen, geht. Mehrere Anwendungsbeispiele für den IAT zum Ausprobieren finden sich unter folgendem Link: <https://implicit.harvard.edu/implicit/>

Einige Marktforschungsinstitute haben diese Testverfahren inzwischen auch für die Marken- und Imageforschung entdeckt. Meist erfolgt die Zuordnung von Begriffen zu Marken über das möglichst schnelle Drücken von Computertasten. Üblicherweise werden in einer Sitzung mehrere Marken über die Zuordnung einer ganzen Reihe von Begriffen bewertet. Die Item-Auswahl – und damit die Operationalisierung der Imagedimensionen – kann sich an den bewährten Konzepten der Marktforschung und (Neuro-)Psychologie orientieren.

Ein neuartiges Verfahren mittels Real-Time-Response-Messungen (RTR-Messungen) wurde an der DHBW Ravensburg am dort ansässigen Steinbeis-Forschungszentrum Werbung und Kommunikation entwickelt. Hier erfolgt die Begriffszuordnung durch das Drehen eines funkgesteuerten und intuitiv zu bedienenden Drehreglers. Je schneller (und weiter) die Befragten nach rechts drehen, umso stärker verbindet der Proband eine Eigenschaft mit der dargebotenen Marke.

Abb. 4: Reaktionszeitmessung mittels Real Time Response

1 Darbietung von Markenlogos ...



2 ... Zuordnung von Begriffen



3 Spontane Entscheidung mit Abstimmung per Handregler: Ja oder Nein?



Drehung nach links:
„Passt überhaupt nicht.“ (Ablehnung)

Drehung nach rechts:
„Passt voll und ganz.“ (Zustimmung)

Quelle: Steinbeis-Forschungszentrum Werbung und Kommunikation.

Die Anweisung an die Teilnehmer lautet dabei wie folgt:

Sie sehen gleich mehrere Marken. Bitte geben Sie bei jeder Marke so spontan wie möglich an, ob der Begriff zur Marke passt. Für die Antwort nutzen Sie den kleinen Drehregler, der vor Ihnen liegt.

Drehen Sie den Regler ganz nach rechts, wenn Sie meinen, der Begriff passt 100%ig zu der Marke. Drehen Sie den Regler so schnell wie möglich nach links, wenn der Begriff Ihrer Meinung nach überhaupt nicht passt.





Die Marken-Attribut-Kombinationen werden nacheinander jeweils für drei Sekunden dargeboten. Innerhalb dieser Zeit müssen die Testpersonen entscheiden, wie stark ein Begriff zur Marke passt. Es wurde ein Dreisekundenintervall gewählt, da das Gehirn innerhalb dieser Zeit in der Lage ist, nicht nur Bilder, sondern auch Texte und Zahlen zu registrieren. Aus diesem Grund sollten die Testpersonen aber auch nicht länger Zeit für ihre Entscheidung haben, da sonst die Grenze zum eher expliziten Bewerten überschritten wird.

Der Vorteil der am Steinbeis-Forschungszentrum eingesetzten Drehregler (der sogenannten Dials) besteht darin, dass bei einer Ausstattung mit mehreren RTR-Eingabegeräten viele Probandenbewertungen gleichzeitig eingeholt werden können. Zudem lassen sich die Drehregler sehr intuitiv und ohne kognitiven

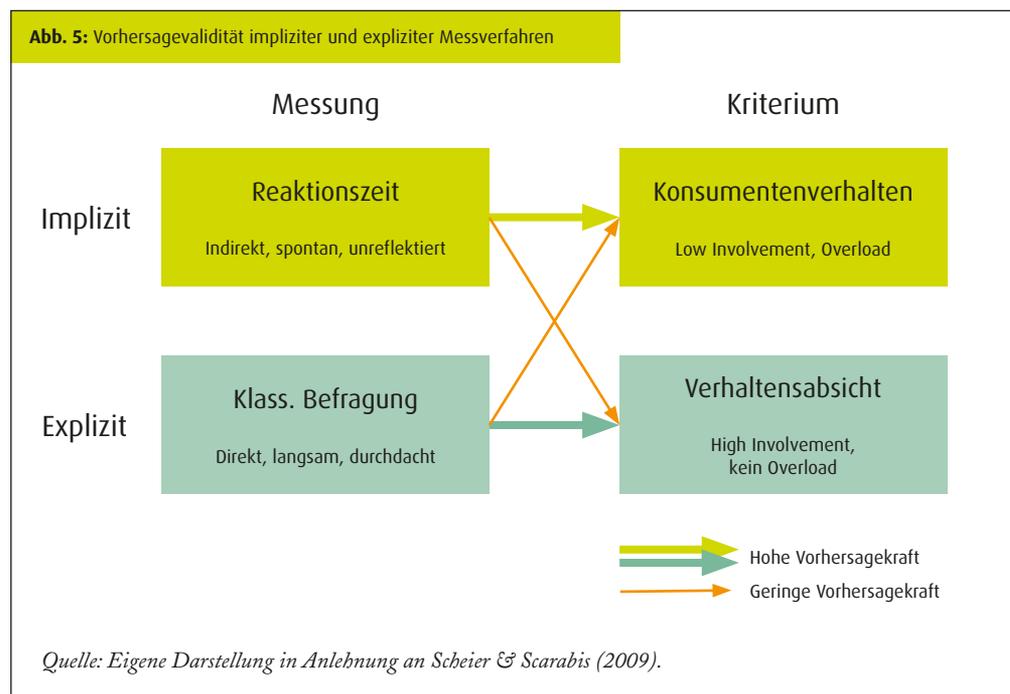
Aufwand bedienen. Andererseits müssen die Markenbewertungen im Labor durchgeführt werden, was einen gewissen organisatorischen Aufwand zur Folge hat (z. B. die Akquisition von Probanden). Aus diesem Grund wird derzeit an der Entwicklung einer onlinebasierten Lösung gearbeitet, die auch eine flexible Datenerhebung von zuhause, vom Arbeitsplatz oder von unterwegs aus ermöglicht.

Untersuchungsaufbau und Ergebnisse einer Studie, die mit Hilfe der RTR-Drehregler in Kooperation mit der Fachzeitschrift HORIZONT durchgeführt wurde, sind im Beitrag „Von der Anziehungskraft erfolgreicher Marken“ beschrieben.

SIND IMPLIZITE MESSVERFAHREN

VALIDE?

Implizite Belohnungswerte, die von einer Marke ausgehen, lassen sich vor allem mit reaktionszeitbasierten Verfahren überprüfen. Im Sinne einer kritischen Beurteilung der Erhebungsinstrumente ist von folgendem Zusammenhang auszugehen:



“ Kaufentscheidungen erfolgen meist INTUITIV. ”

Zusammenfassung:

- Kaufentscheidungen erfolgen meist intuitiv.
- Verantwortlich für den Kauf/Nichtkauf sind in den meisten Fällen die impliziten Belohnungswerte von Marken.
- Die Grundbelohnungen lassen sich am besten über implizite Verfahren messen, wobei die Positionierung innerhalb der Motivfelder eine wichtige Grundlage für erfolgreiche Markenführung ist.
- Reaktionszeitbasierte Verfahren weisen als implizites Messinstrument eine hohe Validität auf.

Während sich explizite Messungen vor allem für die Abfrage der bewussten Verhaltensabsicht eignen, weisen implizite Erhebungstechniken eine hohe prognostische Validität im Hinblick auf das Kaufverhalten auf, wenn dieses vom Autopiloten gesteuert wird.

Wie mehrere Untersuchungen zeigen (z. B. Scheier & Held 2009), differenziert die implizite Messung zudem deutlicher zwischen den Marken. So schneidet die Deutsche Bank bei einer impliziten Messung trotz der „PR-Defizite“ des damaligen Vorstandsvorsitzenden in wesentlichen Imagedimensionen besser ab. Der (kurzfristig) negative Einfluss der öffentlichen Berichterstattung wurde lediglich in der expliziten Befragung sichtbar, hatte aber keine bleibende Wirkung auf die längerfristige Markenwahrnehmung der Deutschen Bank (sowie auf deren Marktanteile und die Jahresergebnisse).

Eine im Journal of Experimental Social Psychology publizierte Studie weist ebenfalls auf die höhere Validität impliziter Einstellungsmessungen hin. Indem die Möglichkeit der Anpassung durch längeres Nachdenken ausgeschlossen oder zumindest kontrolliert wird, ermöglichen spontane Reaktionsmessungen ein trennschärferes und damit aussagekräftigeres Vorstellungsbild von einem Untersuchungsgegenstand.

Quellen:

- Häusel, H.-G. (2011): *Die wissenschaftliche Fundierung des Limbic®-Ansatzes*, München.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., und Gröppel-Klein, A. (2009): *Konsumentenverhalten*, München, 9. Auflage.
- Scheier, C. (2008): *Neuromarketing – über den Mehrwert der Hirnforschung für das Marketing*. In: Kreuzer, R. T., und Merkle, W. (Hrsg.): *Die neue Macht des Marketing*, Wiesbaden, S. 305–323.
- Scheier, C., und Held, D. (2009): *Was Marken erfolgreich macht. Neuropsychologie in der Markenführung*, Planegg/München, 2. Auflage.
- Scheier, C., und Scarabis, M. (2009): *Das Implizite in der Marketing-Forschung: Was funktioniert in der Praxis?*, Decode Research Update, 4/2009, Hamburg.
- Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., und MacGregor, D. G. (2002): *The affect heuristic*. In: Gilovich, T., Griffin, D., und Kahneman, D. (Hrsg.): *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*, New York, S. 397–420.
- Trommsdorff, V., und Teichert, T. (2011): *Konsumentenverhalten*, Stuttgart, 8. Auflage.
- Zaltman, G. (2003): *How Consumers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*, Boston.

Das Steinbeis-Forschungszentrum Werbung und Kommunikation an der DHBW in Ravensburg

Zu den Schwerpunktthemen des an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Ravensburg angesiedelten Steinbeis-Forschungszentrums Werbung und Kommunikation gehören Werbemittel-Pretests. Das Methodenspektrum umfasst apparative, implizite sowie klassische Testverfahren. Leiter des Forschungszentrums ist Prof. Dr. Simon Ottler. Die DHBW ist die erste duale praxisintegrierte Hochschule in Deutschland. Mit rund 34.000 Studierenden und über 125.000 Alumni ist die DHBW die größte Hochschule in Baden-Württemberg. Die Steinbeis-Stiftung ist weltweit im konkreten, umsetzungsorientierten Wissens- und Technologietransfer aktiv.

Bewusst

40–50 Bits pro Sekunde



Sensorgänge Bandbreite des Bewusstseins (Bits pro Sekunde)
Aufnahmekapazität nach Lohrberger

Auge
40



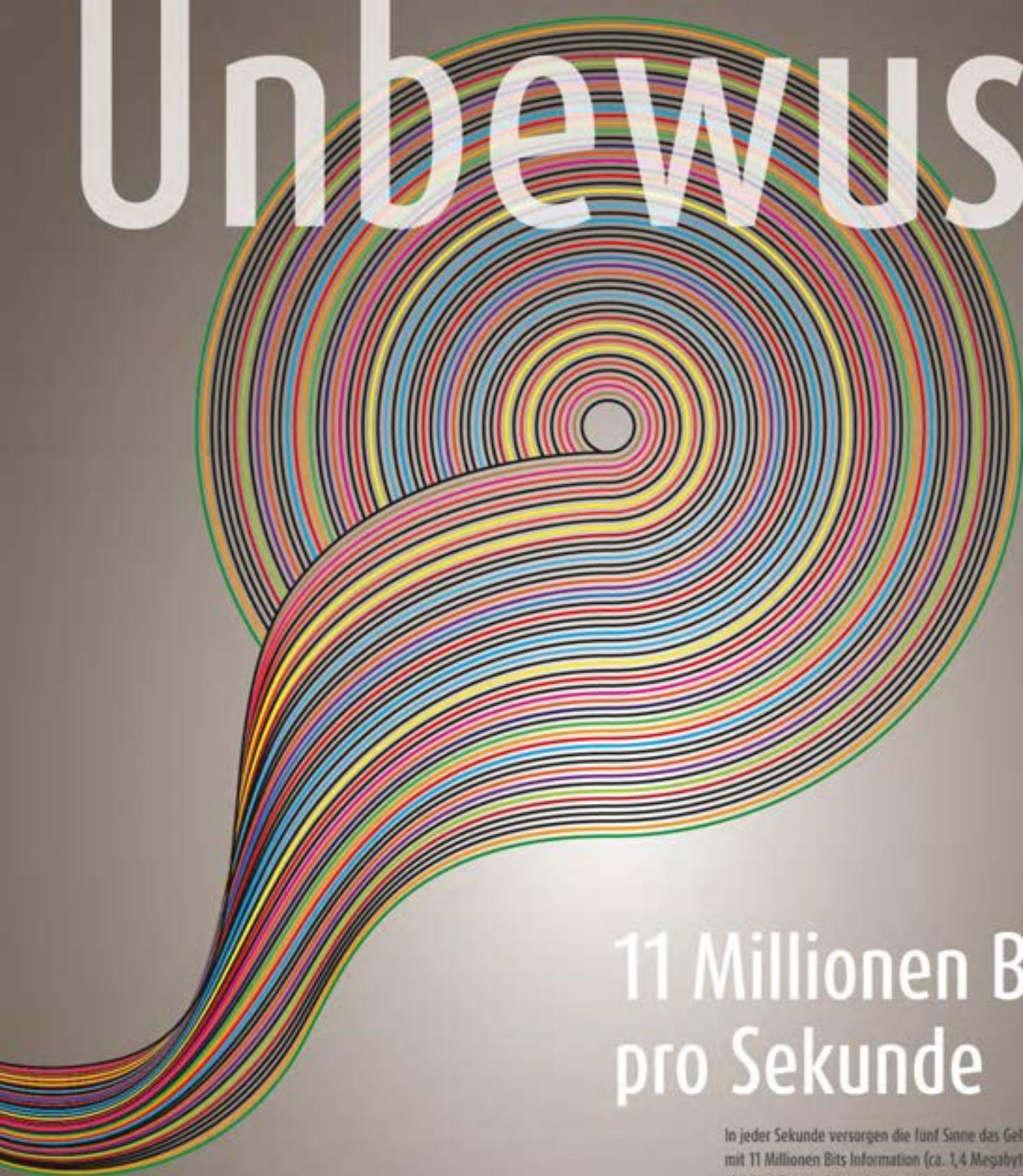
Haut
5



Ohr
30



Unbewusst



11 Millionen Bits pro Sekunde

In jeder Sekunde versorgen die fünf Sinne das Gehirn mit 11 Millionen Bits Information (ca. 1,4 Megabyte). Im gleichen Zeitraum verarbeitet unser bewusstes Erleben aber nur ganze 40 bis 50 Bits.

10.999.960 Bits pro Sekunde werden vom impliziten System („Autopilot“) unseres Gehirns verarbeitet und abgespeichert. Der Autopilot ist zuständig für das Lernen und Speichern von Markenbotschaften und ist somit entscheidend bei Kontakten des Konsumenten mit Marken, bei der Markenwahl und der Kaufentscheidung (Scheier & Held).

Sensorische Bandbreite des Unterbewussten (Bits pro Sekunde)



Auge
10.000.000

Haut
1.000.000



Ohr
100.000



VON DER ANZIEHUNGSKRAFT ERFOLGREICHER MARKEN

Alles eine Frage von Belohnung und Bestrafung:

136 Studierende der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Ravensburg haben im Rahmen einer gemeinsamen Studie der DHBW und der Fachzeitung HORIZONT Marken bewertet. Untersucht wurde die Markenwahrnehmung mit Hilfe eines reaktionszeitbasierten Verfahrens. Gegenstand des Interesses waren 20 Marken aus der Lebenswelt von Studierenden, darunter Smartphone- und Automobilhersteller, Finanzdienstleister sowie Getränkemarken. Im Ergebnis zeigt sich, warum Apple, Coca-Cola und Red Bull sich als dominante Marken erweisen, während Volkswagen und die Sparkasse vor allem durch Sicherheit „belohnen“.



YES



1 Darbietung von Markenlogos ...



2 ... und Zuordnung von Begriffen



3 Spontane Entscheidung:

„Passt nicht.“

Drehung nach links:
„Passt überhaupt nicht.“
(Ablehnung)



„Passt.“

Drehung nach rechts:
„Passt voll und ganz.“
(Zustimmung)

Von Simon Ottler

Um die Markenwahrnehmung implizit zu erfassen, wurde ein reaktionszeitbasiertes RTR-Verfahren gewählt (siehe Beitrag *Per Autopilot zum Markenerfolg*). Der Ablauf gestaltete sich wie folgt: Die Teilnehmer sahen sich auf einer Leinwand eine Reihe von Kombinationen aus Marken und Eigenschaftswörtern an. Jede Einblendung war nur jeweils drei Sekunden sichtbar. Mit Hilfe von funkgesteuerten und intuitiv bedienbaren Drehreglern nahm das Publikum eine möglichst schnelle Zuordnung vor, ob und inwieweit ein Begriff zur Marke passt.

Die Untersuchung fand in mehreren Sitzungen mit unterschiedlichen Teilnehmern statt, wobei die Reihenfolge der präsentierten Marken-Attribut-Kombinationen jedes Mal variierte. Bei einer Teilnehmergruppe fand eine anschließende Gruppendiskussion statt, um tiefer gehende Insights zu erlangen. Pro Marke wurden immer dieselben 18 Markenattribute abgefragt, die zum Teil an die in der Limbic® Map verwendeten Begriffe angelehnt sind, darüber hinaus aber auch über ein Repertory-Grid-Verfahren explorativ gewonnen werden konnten.



NO

SIND STARKE MARKEN ERFOLGREICHER?



In einem ersten Analyseschritt wurden die Top-6-Attribute für jede Marke errechnet. Über alle Testpersonen hinweg wurde pro Marke und Attribut auf einer kontinuierlichen Drehreglerskala von 0 bis 100 ermittelt, inwieweit der jeweilige Begriff zur Marke passt. Die Durchschnittswerte der 18 abgefragten Begriffe wurden dann für jede Marke in eine Reihenfolge gebracht.

Betrachtet man die Top 6 der Markenattribute für die beiden Finanzdienstleister Sparkasse und ING-DiBa (Abb. 1), so fällt auf, dass die Sparkasse offenbar durch eine klare Positionierung über das Motivfeld Sicherheit punktet. Bei der ING-DiBa scheint selbst das am deutlichsten ausgeprägte Attribut („sicher“) nur teilweise zu passen. Ein klares Profil ist nicht zu erkennen.

Wie aus Abbildung 2 ersichtlich ist, werden der Sparkasse in erster Linie die Attribute „traditionell“, „verlässlich“, „vernünftig“ und „sicher“ zugeschrieben. Volkswagen spricht ebenfalls sehr klar das Belohnungsfeld Sicherheit an, gilt in besonderem Maße auch

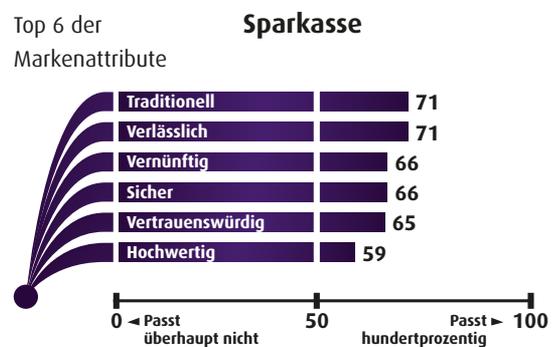
als „vertrauenswürdig“, „hochwertig“ und „durchsetzungsstark“, dafür aber als weniger „vernünftig“ als die Sparkasse. Mit dieser Positionierung belohnt Volkswagen auch Konsumenten, die nach Autonomie streben, womit ein weiteres Motivfeld bedient wird.

In der Wahrnehmung der Studierenden klar auf Autonomie ausgerichtet sind die Marken Apple, Coca-Cola und Red Bull. Die Schnittmenge dieser drei Marken ergibt sich durch die Begriffe „dominant“, „durchsetzungsstark“, „cool“ und „modern“. Apple umfasst zusätzlich die Eigenschaften „hochwertig“ und „schnell“, während die Traditionsmarke Coca-Cola passend eben auch als „traditionell“, zugleich aber als „spaßig“ und damit erregend wahrgenommen wird. Bei Red Bull gehört zu den Top 6 der zugeschriebenen Markenattribute zudem die Eigenschaft „wild“.

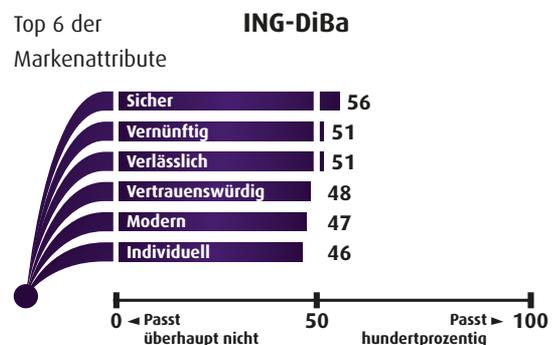
Abb. 1: Top-6-Markenattribute von Sparkasse und ING-DiBa im Vergleich

Studiensteckbrief

- Untersuchungsdesign: implizite Erfassung der Markenimages mit Hilfe eines reaktionszeitbasierten RTR-Verfahrens.
- Marken: Die Probanden bewerten zehn Marken unterschiedlicher Produktbereiche: Apple, Coca-Cola, Fiat, ING-DiBa, Nokia, Opel, Red Bull, Samsung, Sparkasse und Volkswagen.
- Untersuchungszeitraum und Durchführungsort: Ende November / Anfang Dezember 2012 an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Ravensburg.
- Testteilnehmer: 136 Bachelor-Studierende aus dem 1., 2. und 3. Studienjahr, im Schnitt 21 Jahre alt, arbeiten für Industrie- und Handelsunternehmen, Medien und sonstige Dienstleistungsbetriebe.
- Die Erhebung wurde von Prof. Dr. Simon Ottler geleitet.



Erläuterung:
In der Grafik werden die sechs Begriffe angegeben, die im Durchschnitt jeweils am besten zur Marke passen (durchschnittliche Reglerstellung der n = 136 Probanden)



Lesetipp:

In der Fachzeitung HORIZONT wurden bereits ausgewählte Ergebnisse vorgestellt. Reidel, Michael: Die Sekunden des Autopiloten, HORIZONT 11/2013 vom 14. März 2013, S. 21.

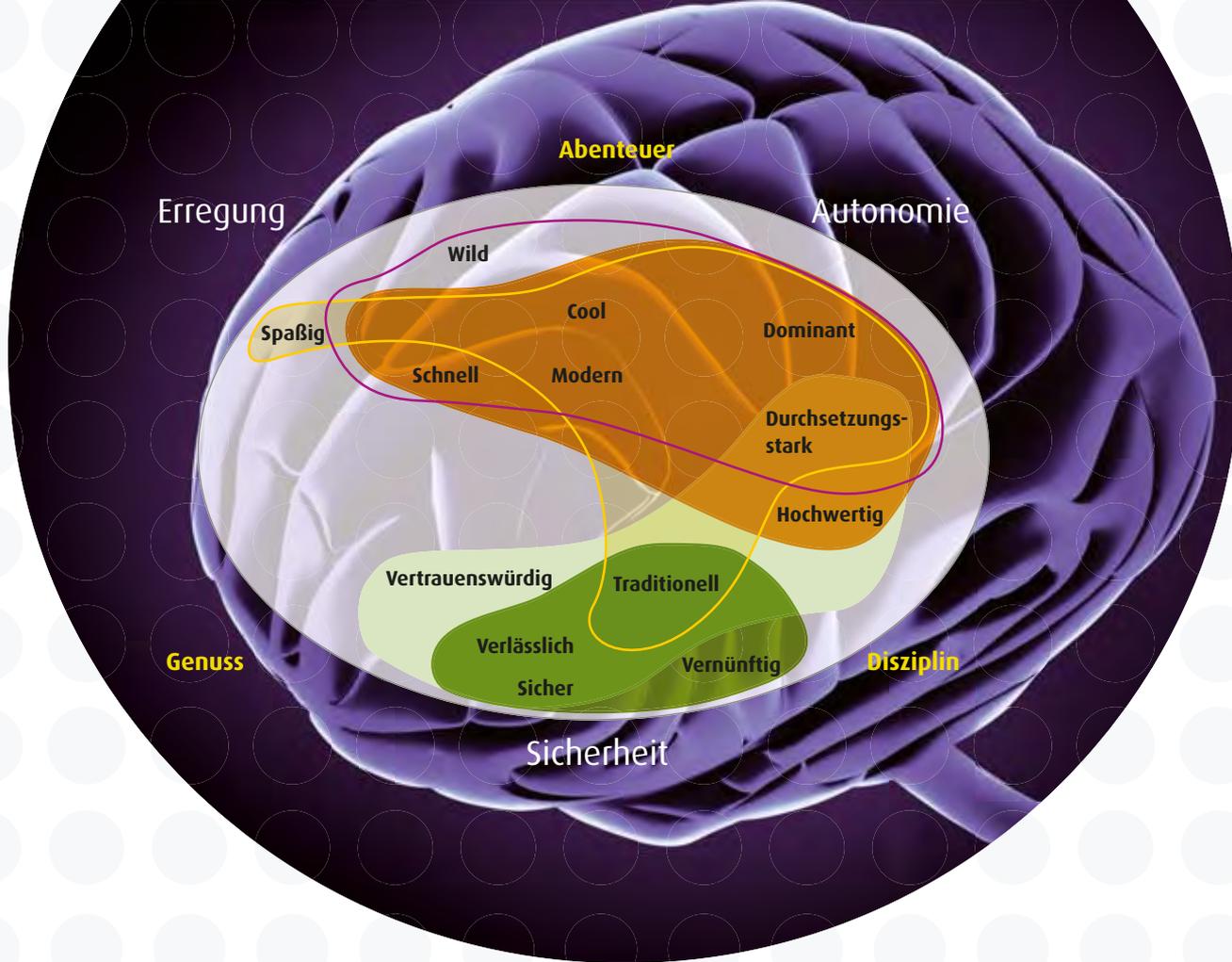


Abb. 2: Wahrnehmungsmuster auf Basis reaktionszeitbasierter Messungen mit $n = 136$ Studierenden. Hinweis: Die Clusterbildung wurde auf Basis der Top-6-Markenattribute vorgenommen, sofern diese in der Wahrnehmung der Studierenden eine Übereinstimmung von mindestens 66 % aufweisen (Stand: Nov./Dez. 2012).

- Red Bull
- Apple
- Sparkasse
- VW
- Coca-Cola

Quelle: DHBW Ravensburg.

Die anderen untersuchten Marken weisen eine eher unklare Positionierung auf. Samsung deckt die Attribute „modern“, „hochwertig“, „schnell“ und „durchsetzungsstark“ ab, allerdings auf weitaus niedrigerem Niveau als Konkurrent Apple. Opel gilt allenfalls als „traditionell“, bei Nokia und Fiat kommt – wie bei der ING-DiBa – kein einziger Begriff an die 60 %-Marke heran.

Sind starke Marken erfolgreicher?

Markenstärke spiegelt sich nicht zuletzt in der Markenverwendung und im Kaufverhalten wider. Gut die Hälfte der befragten Studierenden unterhält ein Girokonto bei der Sparkasse. Aber offenbar weniger aufgrund der „Giro sucht Hero“-Kampagne als vielmehr aufgrund der Tatsache, dass Werte wie Sicherheit und Tradition – die der Sparkasse klar zugeschrieben werden – gerade in dieser Branche auch bei jungen Menschen eine wichtige Rolle spielen. Die ING-DiBa schneidet hingegen bei der impliziten Markenbewertung trotz der starken Präsenz mit Testimonial Dirk Nowitzki weniger gut ab. Eine weitere Erkenntnis aus der zusätzlich durchgeführten Gruppendiskussion: Viele Studierende kennen die Angebote des Finanzdienstleisters, die von gerade einmal 6 % der Studierenden genutzt werden, überhaupt nicht. Besonders deutlich wird der Zusammenhang zwischen Markenstärke und Markenverwendung auch am Beispiel der Smartphones. Während die Marke Apple ein dominantes Profil aufweist, sich die Untersuchungsteilnehmer mehrheitlich als stolze Besitzer eines iProdukts wännen, finden die preislich günstigeren Smartphones von Samsung und vor allem die von Nokia deutlich weniger Anklang bei den Studierenden.

Dies ist ein weiteres Indiz für eine zentrale Erkenntnis der Neuropsychologie, wonach der Kaufpreis umso weniger „bestrafend“ ins Gewicht fällt, je stärker menschliche Grundbelohnungen mit einer Marke in Verbindung gebracht werden.

Zusammenfassung und Ausblick

Um Zugang zu den grundlegenden Motivfeldern zu erlangen, stellen reaktionszeitbasierte Verfahren einen erfolgversprechenden Weg dar. Dadurch, dass nicht viel Zeit zum Nachdenken bleibt, erhält man Zugang zum sogenannten Autopiloten im Gehirn der Menschen. Die Neuropsychologie hat nachgewiesen, dass der Autopilot in hohem Maße für das Kaufverhalten verantwortlich ist. Dies ist einer der großen Vorteile reaktionszeitbasierter Verfahren. Demgegenüber finden klassische Befragungen in der Regel keinen Zugang zum impliziten System der Konsumenten. Damit liegt der Hinweis nahe, dass auch Kommunikationsstrategien stets daraufhin überprüft werden sollten, ob eine Kampagne auf die Grundbelohnungen der Marke einzahlt oder – im ungünstigsten Fall – auf die der Konkurrenz. Vor diesem Hintergrund sollte kritisch hinterfragt werden, ob und inwieweit aufwändig produzierte Kampagnen (siehe Bankenbeispiele) immer zielführend sind. Erfolgreiche Kommunikation setzt vielmehr voraus, dass auch die Unternehmenskultur zur Marke passt und dass die Markensignale an jedem Kontaktpunkt glaubwürdig durch entsprechende Codes – explizit wie implizit – transportiert werden.



Wer interessiert sich
denn für Marktanteile?!
Entscheidend ist nur,
wer die innovativsten
Produkte hat.

DIE SPRACHE DER MARKE SPRECHEN

Weitsichtige Konzerne und Marken haben die Macht des limbischen Systems entdeckt. Nun nutzen sie dieses, um Kommunikation gezielter und bewusster zu steuern und um permanent auf die unbewussten Belohnungssysteme ihrer Kunden einzuzahlen. Dadurch entstehen bei den Anwendern und Verbrauchern positive, emotionale Belohnungsgefühle wie Stolz, Freude, Ausgeglichenheit oder Zugehörigkeit.

Im Interview:

Anita Hermann-Ruess,
Kommunikations-
trainerin, Autorin und
Dozentin

Die Unternehmen laden mit dieser Methode also ihre Marke mit emotionaler Anziehungskraft und Begehrlichkeit auf. Ihre Agenturen stimmen alle Botschaften, Bilderwelten und Medien exakt auf diese Positionierung ab. Was aber, wenn eine Marke auch und vor allem durch Menschen repräsentiert wird, wie wir das im B2B häufig erleben? Kommunikationstrainerin Anita Hermann-Ruess setzt auf das Hermann Brain Dominance Instrument (HBDI™), um Unstimmigkeiten im Markenbild effizient zu beseitigen.

Wie ein Vertriebsmitarbeiter im Verkaufsgespräch, ein Ingenieur auf einer wichtigen Messe oder ein Geschäftsführer bei einer Produktvorstellung eine Marke präsentiert, hängt von den unterschiedlichsten Faktoren ab. Nicht immer zahlen diese Markenbotschafter mit ihrer Persönlichkeit, ihrem Verhalten und ihren Worten auf das Belohnungssystem der Kunden ein. Oft vermitteln sie durch ihr unbewusstes Verhalten sogar ganz andere Werte, Belohnungen und Gefühle, als sie im Markenimage definiert wurden.



Anita Hermann-Ruess, die Entwicklerin des Limbischen Kommunikationsmodells®, hat sich mit dieser Problematik intensiv auseinandergesetzt und erläutert einen effizienten Ansatz, der Markenbotschafter und Zielgruppe auf derselben Kommunikationsebene zusammenbringt.

»» Wie erleben Sie die Diskrepanz zwischen Markenpositionierung und dem Verhalten der Mitarbeiter als Markenbotschafter?

Als Kommunikationstrainerin erlebe ich täglich diesen Bruch zwischen intendierter Markenwirkung und dem Verhalten der Menschen, die diese Marke kommunizieren sollen. Da investiert beispielsweise eine Marke in die Neupositionierung auf den Wert Warmherzigkeit/Nähe. Sie beauftragt Experten, die idealen Signale zu identifizieren und zu vermitteln. Dann lässt sie Werte- und Verhaltensrichtlinien entwickeln, welche die Markenpersönlichkeit in multisensorische Signale, die sogenannten Cues, zerlegen. Diese beschreiben dann genau, mit welchen Worten, Bildern und Formen der Wert Warmherzigkeit/Nähe generiert werden kann. Die Agentur entwickelt Kommunikationsbotschaften und Werbemaßnahmen nach diesen limbischen Richtlinien. Das Ergebnis ist ein perfekt auf das Belohnungssystem der anvisierten

Zielgruppe abgestimmtes Marketing- und Kommunikationskonzept. Und jetzt wird es beim B2B spannend: Beispielsweise besucht ein Vertriebsmitarbeiter den Kunden. In bestem Wissen präsentiert er nun technik- und zahlenlastig, in PowerPoint mit Textcharts und Businessfloskeln die warmherzige/nahe Marke. Was hier unfreiwillig komisch klingt, hat jedoch erheblichen Einfluss darauf, wie konsistent eine Marke gelebt wird, wie stark sie die Zielgruppe in Summe belohnt und wie erfolgreich sie letztendlich ist.

»» Warum wird in den Unternehmen nichts gegen diese Diskrepanz unternommen?

Das hat etwas mit den klassischen Strukturen in Unternehmen zu tun. Es gibt die Unternehmensleitung, die positioniert das Unternehmen. Es gibt die Marketingabteilung, die positioniert die Marke. Es gibt die Personalabteilung, die positioniert die Personen. Und es gibt die

Vertriebsabteilung, die verargumentiert dann diese oder sogar eigene Positionen beim Kunden vor Ort. Ich erlebe in vielen Unternehmen, dass die unterschiedlichen Abteilungen auch unterschiedliche Markenwahrnehmungen haben, und zwar schlicht und ergreifend deswegen, weil es keine Kommunikation zwischen ihnen gibt. Doch auch in Unternehmen, die Markenpositionierung und -führung sauber abstimmen und kommunizieren, gibt es implizit unterschiedliche Vorstellungen, was genau die Marke definiert und wie sie genau gelebt werden kann. Der Grund dafür ist, dass unbewusste Programme unsere Wahrnehmung, unseren Denkstil und schließlich unseren Kommunikationstyp sowie unser Verhalten steuern. Die Auswirkungen erleben wir in den vielen Missverständnissen und zum Teil Konflikten, die zwischen Marketing, Vertrieb und Personal in vielen Unternehmen herrschen. Menschen nutzen unbewusst ihre eigenen Werte und Denkstile als

Grundlage ihrer Argumentation. Sie sprechen unbewusst ihre eigene Sprache mit Lieblingsworten, Lieblingsbildern und Lieblingsstil. Menschen bevorzugen unbewusst bestimmte Emotionen, Gefühle, Muster, Produkte und Menschen. Wenn wir es schaffen, diese Unterschiedlichkeit bewusst zu machen, können wir einen großen Beitrag dazu leisten, dass Unternehmen intern reibungsloser und extern erfolgreicher kommunizieren.

»» Wenn unbewusste Programme die Wahrnehmung lenken, lässt sich dann das Problem überhaupt beheben?

Das ist die ganz große Herausforderung: das Unbewusste bewusst zu machen, es darstellbar zu machen und es so zu erklären, dass jeder Mitarbeiter es versteht und damit arbeiten kann. Das bedeutet, wir benötigen ein einfaches Tool, welches eine Brücke zwischen der unbewussten Markenwahrnehmung der Menschen und ihrem persönlichen emotionalen Belohnungssystem schlägt. Das Ziel dieses Tools sollte sein, uns dabei zu unterstützen, dass wir uns einerseits selbst bewusster erkennen können, dass wir auf der anderen Seite aber auch schnell lernen, wie andere Menschen ticken.

»» Welche Methoden gibt es, um die unbewussten Denk-, Kommunikations- und Verhaltensstile der Menschen zu messen?

In meinen Kommunikationsseminaren arbeite ich primär mit HBDI™, dem Herrmann Brain Dominanz Instrument. HBDI™ ist ein weltweit verwendetes Modell, das die Unterschiedlichkeit von Menschen erforscht, erklärt, darstellt, misst und für den Unternehmenserfolg einsetzt. Ich nutze es, um das unbewusste Programm meiner Teilnehmer sichtbar und somit bewusst zu machen.

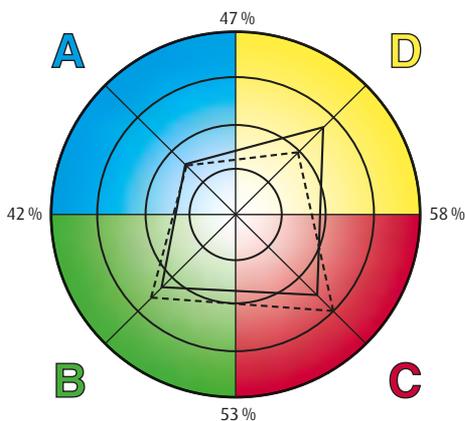
»» Was ist HBDI™ genau?

Das Hermann Brain Dominance Instrument (HBDI™) ist das weltweit führende Analyseinstrument für Denkstilpräferenzen. Es identifiziert den bevorzugten Ansatz einer Person beispielsweise hinsichtlich des analytischen, strukturellen, intuitiven und strategischen Denkens. Seine Kenntnis führt bei Einzelpersonen zu einem deutlich gesteigerten Selbstbewusstsein. HBDI™ ist das Ergebnis von über 30 Jahren Forschung und Innovation. Es wurde in den 1970er und 1980er Jahren durch Ned Herrmann



Um zu wissen, ob wir tatsächlich Nummer 1 am Markt sind und wie viel Prozent Marktanteile wir haben, müssen wir erst die Ergebnisse der Mafo-Studie abwarten.

AUTONOMIE **STIMULANZ**



SICHERHEIT **BALANCE**

Profil für:
Max Mustermann

Quadrant	A	B	C	D
Profiltyp	1	2	2	2
Paarw. Eigenschaften	8	4	4	6
Profilwerte	102	86	66	53

— Profil
- - - - - Persönl. Eigenschaften

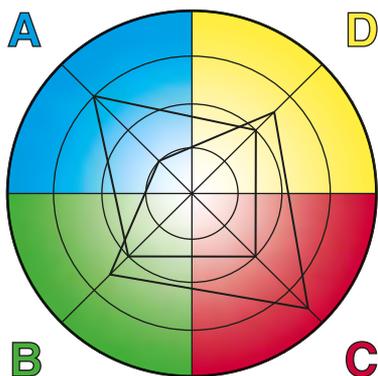
Abb. 1: Das HBDI™-Profil zeigt Denkstilpräferenzen. Es ist dabei wertneutral.



in der Organisationsentwicklungsabteilung von General Electric entwickelt. Für über drei Millionen Menschen weltweit ist schon eine HBDI™-Analyse erstellt worden. Das Instrument wird in der Wissenschaft von vielen börsennotierten Unternehmen eingesetzt. Der HBDI™-Fragebogen besteht aus 120 Fragen, deren Auswertung in Form eines Profils dem Profilhhaber ein tiefgehendes Verständnis seiner bevorzugten Denkpräferenzen bietet. Die Gegenüberstellung verschiedener Profile – von Dialogpartnern, Teammitgliedern oder Mitarbeitern aus dem gesamten Unternehmen – zeigt auf, wo Diskrepanzen im Markenverständnis bestehen oder anders ausgedrückt, wo Potenzial zur Optimierung von Kommunikation, Zusammenarbeit und gegenseitiges Verständnis vorhanden ist.

Abb. 2: Diskrepanz zwischen Markenbotschafter und Markenpersönlichkeit

**MARKENBOTSCHAFTER,
Z. B. AUTONOMIE**



**MARKENPERSÖNLICHKEIT,
Z. B. BALANCE**

» Welche Chancen bietet HBDI™ über die Optimierung der Unternehmenskommunikation hinaus?

Zu wissen, wie man selbst unbewusst denkt und wie genau der andere unbewusst denkt, erleichtert natürlich auf vielen Ebenen das Zusammenarbeiten. Denk- und Kommunikationsstile lassen sich messen und visualisieren. Eine wertfreie Auseinandersetzung mit dem eigenen Profil und mit dem Profil meines Gegenübers, ob Kollege oder Kunde, ist nun möglich. Wir können verstehen, warum wir z. B. die Marke anders wahrnehmen als unser

Gesprächspartner, der ein ganz anderes Profil hat. Wir können verstehen, warum es Reibungen zwischen Abteilungen gibt, denn auch Abteilungen tendieren zu einem bestimmten Profil. So finden wir in der Marketingabteilung tendenziell eher Stimulanz-Typen (aus dem gelben Quadranten mit experimentellem Denk- und Kommunikationsstil), in der Vertriebsleitung in erster Linie Dominanz-Typen (aus dem blauen Quadranten mit logisch ausgerichtetem Stil), im Controlling überwiegend Sicherheits-Typen (aus dem grünen Quadranten mit logisch strukturiertem Stil) und in der Personalentwicklung mehr Bindungs-Typen (aus dem roten Quadranten mit betont gefühlvollem Stil). Kein Wunder also, dass die Kommunikation über Markenwirkung manchmal so schwierig ist. Ein gemeinsames Modell macht es für alle Beteiligten leichter, ein gemeinsames Verständnis von Ideen und Konzepten zu entwickeln und folglich reibungsloser miteinander zu arbeiten.



»» Wie sind diese Erkenntnisse beispielsweise in den Vertrieb einzubringen? Haben Sie damit bereits Erfahrungen gesammelt?

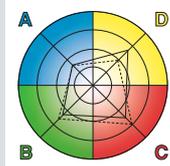
Gerade im Vertrieb hat sich das Modell sehr gut bewährt. Die Aufgabe von Verkäufern ist ja die Übersetzung der Marketingbotschaft für den ganz konkreten Kunden, der ihnen hier und heute gegenübersteht. Gerade im B2B-Bereich haben wir es mit allen möglichen Typen auf Kundenseite zu tun: mit Inhabern, Einkäufern, Technikern, Controllern, Geschäftsführern und so weiter. Und oft müssen wir alle von unserer Marke überzeugen. In meinen Verkaufstrainings lernen die Vertriebsmitarbeiter, diese unterschiedlichen Menschentypen schnell zu erkennen und ihren unbewussten Kommunikationsstil daraufhin zu synchronisieren, um ihre Botschaft mit dem jeweils passenden Belohnungssystem zu präsentieren. Das bedeutet nicht, dass ein Verkäufer sich verbiegen muss, sondern nur, dass er ein, zwei Schritte auf sein Gegenüber zugeht. Wer Wertschätzung zeigt, bekommt Wertschätzung zurück. Und wer belohnt, der wird belohnt – mit lukrativen Aufträgen, stabilen Kundenbeziehungen und Freude im Beruf.

»» Welches Erlebnis mit HBDI™ ist Ihnen besonders im Gedächtnis geblieben?

Die Rettung eines Unternehmens, das kurz vor seiner Auflösung stand. Die beiden Inhaber hatten sehr unterschiedliche HBDI™-Profile, was zu großen Konflikten führte. Nachdem sie ihre Unterschiedlichkeit verstanden hatten, lernten sie, diese wertzuschätzen, statt sie abzuwerten. Sie arbeiteten nun synergetisch miteinander und ergänzten sich, statt sich gegenseitig zu blockieren. Heute steht das Unternehmen wieder stabil da und schreibt glänzende Zahlen.

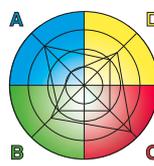
Persönliche Entwicklung

Das HBDI™-Profil



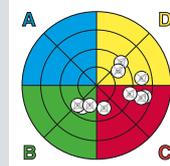
Kompetenz im Umgang mit anderen

Das Paar-Profil



Kompetenz im Team

Das Team-Profil



Positionierung von Marken, Zielgruppen und Wettbewerbern, Pro-forma-Profile

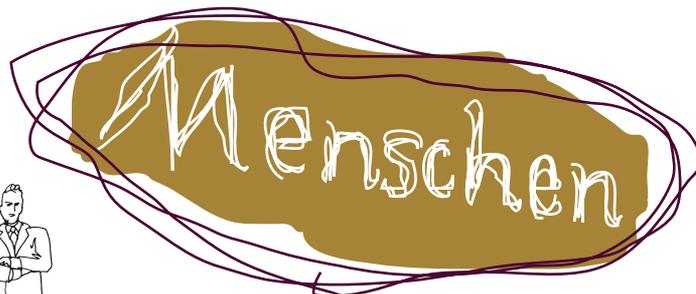


Ob wir top oder flop sind, entscheiden keine Zahlen, sondern allein die Zufriedenheit unserer Kunden.

	LOGISCHE CODIERUNG	STRUKTURIERTE CODIERUNG	GEFÜHLVOLLE CODIERUNG	EXPERIMENTELLE CODIERUNG
Limbic® Map (Häusel: 2003 ff.)	DOMINANZ Sieg, Macht, Ruhm, Stolz, Elite, Status, Ehre, Freiheit, Durchsetzung, Leistung, Effizienz, Ehrgeiz, Fleiß, Hartnäckigkeit, Funktionalität, Logik, Präzision	BALANCE (SICHERHEIT) Ordnung, Disziplin, Gerechtigkeit, Pflicht, Moral, Askese, Hygiene, Gehorsam, Sauberkeit, Sparsamkeit, Verlässlichkeit, Treue, Gesundheit, Qualität, Geborgenheit, Tradition, Sicherheit	BALANCE (BINDUNG) Geborgenheit, Familie, Freundschaft, Heimat, Nostalgie, Natur, Geselligkeit, Vertrauen, Herzlichkeit, Sinnlichkeit, Poesie	STIMULANZ Flexibilität, Toleranz, Offenheit, Träumen, Genuss, Fantasie, Leichtigkeit, Humor, Neugier, Kunst, Abwechslung, Idealismus, Kreativität, Extravaganz, Impulsivität, Risikofreude
HBDI™-Denkstil Ned Herrmann 1989 ff.)	A-QUADRANT Geht analytisch vor; beruft sich auf Zahlen und Werte; denkt linear; löst Probleme logisch; abstrahiert vom Besonderen	B-QUADRANT Geht strukturiert vor; findet Regeln und Klassifikationen; bewahrt das Erprobte; löst Probleme praktisch; definiert Prozessabläufe; schätzt sichere und vorher-sagbare Abläufe	C-QUADRANT Ist kinästhetisch; nimmt Situationen und Menschen durch die eigenen Gefühle eher körperlich wahr, als frei fließende Sequenz von Körperempfindungen und Bewegungen; zieht Erfahrung der Theorie vor	D-QUADRANT Ist visuell; bildhaft-metaphorisches Denken; konzeptbildende Verarbeitung; globales, vernetztes Denken; intuitives Entscheiden; vermeidet Struktur und Details
Limbisches Kommunikationsmodell LKM® (Hermann-Ruess 2006 ff.)	LOGISCHER TYP Bevorzugt klare und präzise Botschaften, einen nüchternen, knappen, zahlenorientierten Stil. Beispiele: • exakte Zahlen, Daten, Fakten • präzise Kalkulationen • ROI • technische Details • Preis-Leistungs-Darstellung • Tabellen, Statistiken • Diagramme • Antithesen	STRUKTURIERTER TYP Bevorzugt geordnete Botschaften und einen strukturierten, nachvollziehbaren und bodenständigen Kommunikationsstil. Beispiele: • Vorher-nachher-Demonstrationen • Traditionsgeschichte • Referenzen • Stufenpläne • praktische Beispiele • konkrete Tipps („How to“) • Zitate von Autoritäten • Anaphern	GEFÜHLVOLLER TYP Bevorzugt sinnlich und gefühlvoll gekleidete Botschaften und einen subjektiven, dialogischen Kommunikationsstil. Beispiele: • Testimonials • Storytelling • haptische Erlebnisse • Dialog und Austausch • persönliche Begründungen • empathische Formulierungen • Personifizierung	EXPERIMENTELLER TYP Bevorzugt unterhaltsamen, originellen und spannenden Stil. Beispiele: • Spannungsbögen • Hypothesen • Brainstorming • Fantasie anregen • verblüffende Studien • Science-Stories • Visualisierungen, Metaphern • Wortspiel/Wortwitz • Ironie • Rankings, Rätsel

Limbisches Kommunikationsmatrix (Hermann-Ruess, 2006)

Marken- Synchro



Wer belohnt, wird belohnt

*Dr. Jürgen Küttemeyer und Daniel Szkutnik
über ungeahnte Möglichkeiten in
der B2B-Markenkommunikation.*



nisation



B2B

Marken

Medien

Er ist in beiden Welten erfolgreich zuhause: Dr. Jürgen Kütemeyer, Gründer und Geschäftsführer der trio-group mit Sitz in Mannheim, einer der größten inhabergeführten Kommunikationsagenturen Deutschlands. Der 52-Jährige kennt die Markenarbeit im Consumermarkt genauso gut wie im B2B. Seine Praxiserfahrung wird von zahlreichen Befunden aus der Wissenschaft untermauert: Nicht nur in einigen Marktsegmenten im Consumerbereich, auch und gerade im B2B-Geschäft fehlt die emotionale Komponente der Markenführung. Deshalb hat Kütemeyer mit reichlich wissenschaftlicher Expertise eine neue Arbeitsmethode entwickelt: brandsync – die Synchronisation von Marke, Mensch und Medien. In brandsync finden sich mehr als 20 Jahre praktische Erfahrung mit Konzernen und Mittelständlern sowie neueste Forschungsergebnisse aus den Neuro- und Kognitionswissenschaften wieder. Was diese Wissenschaften mit B2B und der Autopilot im Kopf mit der Marketingpraxis zu tun haben, das erklären Dr. Jürgen Kütemeyer und Projektleiter Daniel Szkutnik im folgenden Gespräch.

B2B-Synchronisation

Herr Dr. Küttemeyer, Sie fordern eine *stärkere emotionale Aufladung der Kommunikation im B2B*. Sind Emotionen dort nicht völlig fehl am Platz?

Dr. Jürgen Küttemeyer: „Mit Emotionen haben wir es immer und überall zu tun. Folglich gibt es auch kein Geschäft ohne Emotionen. Und folglich gibt es auch keine Zielgruppe, ob im B2C oder im B2B, ohne eine emotionale Sichtweise. Nur wer es versteht, Markenleistungsversprechen, Markenpositionierung und Markeninszenierung in den Kontext von unbewusst-emotionalen Denk- und Wertewelten einzubetten, schafft die Grundlage für dauerhaften Markenerfolg.“

Das klingt nach dem Grundsatz „mehr Marke“.

Der hat doch schon lange auch in den B2B-Bereich Einzug gehalten ...

Küttemeyer: „Ja, das stimmt natürlich, aber damit ist es noch lange nicht getan. Die Marke nur auf die bekannten rationalen Markenwerte wie Qualität oder Innovation zu beschränken, alles durch ein stimmiges Design zu verbinden und dann über alle Markenkontaktpunkte zu deklinieren, das funktioniert doch im B2B schon lange nicht mehr. Die Herausforderungen sind komplexer geworden: So sind in den vergangenen Jahren neue Markenkontaktpunkte hinzugekommen. Wie geht man aber am besten mit der unterschiedlichen Wahrnehmung der definierten Markenbotschaften an den einzelnen Markenkontaktpunkten um? Und wie lassen sich die Markenkontaktpunkte in Bezug auf ihre emotionale Bedeutung im Kommunikationsmix bewerten und gewichten? Die Industrie weiß um diese Fragen – sie ist da schon viel weiter als viele Agenturen und versucht verstärkt, die neuesten Erkenntnisse der Marketingforschung in ihre Arbeit zu integrieren. Und diese Erkenntnisse kommen in jüngster Zeit vor allem aus den Neuro- und Kognitionswissenschaften.“

Das heißt?

Küttemeyer: „Es geht grundsätzlich um die Emotionalisierung von Marken. Und das auch im B2B, wobei der digitalen Welt eine besondere Rolle zukommt. **Entscheidend ist, die emotionalen Denkweisen der Markenbotschafter einerseits sowie die der Zielgruppen andererseits in den Fokus der Betrachtung zu rücken. Eine Markenstrategie, die auf diesen Erkenntnissen aufbaut, ist faszinierender, nachvollziehbarer und greifbarer.** Und sie schafft jenes einheitliche Markenverständnis über alle Markenkontaktpunkte hinweg, das mit dem Mantra ‚mehr Marke‘ allein nicht erreicht werden kann. Vielen Markenverantwortlichen ist das zwar bewusst, aber sie konnten diese Erkenntnis bislang nicht wirklich umsetzen.“

Wieso brauchte es dafür die *Neuro- und Kognitionswissenschaften*?

Szkutnik: „Die Wissenschaft hilft uns, Markenkommunikation hinsichtlich der emotionalen Treiber tiefgreifender zu verstehen und zu optimieren – also eben nicht aus einer rein rationalen, meist technisch geprägten Perspektive heraus. Das Mehr an Markenemotionalität fängt im eigenen Unternehmen an, und zwar mit der Frage: Ist die Markenbotschaft für alle am Markenprozess Beteiligten emotional greifbar und einheitlich erlebbar? Nur wenn eine Markenpositionierung auf diese Weise stimmig ist, kann sie über alle

Kommunikationskanäle bis zum Kunden schlüssig inszeniert werden. Wenn es bei der emotionalen Markenpositionierung in einem Unternehmen zwischen Marketing, Entwicklung und Vertrieb schon hakt oder sich – was gar nicht selten passiert – starke Differenzen zeigen, kann auch die beste Markenstrategie ihr Potenzial nur bedingt entfalten.“

Tipp zum Weiterlesen:

Marketing Review St. Gallen (2/2013):
Schnittstellenmanagement zwischen Marketing und Verkauf im B-to-B-Geschäft bei Castrol.

Emotionen?
Im B2B?
Soll das ein Witz sein?

Es geht um die
emotionalen Sicht-
weisen der Marken-
botschafter und der
Zielgruppen.



Was haben denn der Vertrieb und die Produktentwicklung mit der
Markenpositionierung zu tun?

Kütemeyer: „Diese beiden wichtigen Unternehmenseinheiten sind selbstverständlich maßgeblich am Markenprozess beteiligt. Entweder haben sie die Produkte selbst entwickelt und kennen sie bis ins Detail, oder sie müssen sie im persönlichen Gespräch verkaufen und bringen so die Kundensicht mit ein. Schon hier erleben wir im B2B sehr häufig sehr unterschiedliche Markenverständnisse. Es ist nun einmal so: Einer der wichtigsten Markenkontaktpunkte im B2B ist der Vertrieb.“

Marken-
werte

Wer bestimmt angesichts der rasanten Entwicklung im digitalen Bereich
zukünftig den Erfolg einer Unternehmensmarke:

Marketing oder Vertrieb?

Kütemeyer: „Vor allem in mittelständischen Unternehmen treffen wir immer wieder auf dieselbe Haltung: Der Vertrieb kennt die Kunden und ist für den Erfolg verantwortlich. Das Marketing kostet Geld und soll ‚nur‘ die Marke bekannt machen sowie Marketingunterlagen bereitstellen. Die Markenstory wird von den Vertriebsmitarbeitern so interpretiert, wie sie sie persönlich für richtig halten und wie sie sie aus ihrer Sicht am einfachsten ‚verkaufen‘ können. Kurz gesagt: Unterschiedliche Menschen haben eine unterschiedliche Sichtweise auf die eigene Marke. Deshalb ist unser Thema Markensynchronisation so wichtig: **Eine Grundlage für den Markenerfolg ist die gleiche Wahrnehmung der emotionalen Markenstory.** Vertrieb und Marketing müssen ihr Know-how bündeln. Auch dafür haben wir die brandsync-Methode entwickelt: Wir bringen die emotionalen Markenwahrnehmungen aller Verantwortlichen im Unternehmen auf denselben Stand.“

Auf welcher wissenschaftlichen Grundlage haben Sie **brandsync** entwickelt?

Szkutnik: „Die Wirtschaftswissenschaft hat uns den Homo oeconomicus gelehrt. Jetzt ist sie einen Schritt weiter und lehrt uns den Homo neurobiologicus: In 80 bis 95 % der Fälle ist die emotionale Komponente der Entscheidungstreiber. Das heißt nichts anderes, als dass positiv wie negativ gespeicherte Markenerfahrungen unser Handeln weitestgehend beeinflussen und steuern. Emotionale Entscheidungen zahlen auf unser Belohnungskonto ein und geben uns ein befriedigendes Gefühl, ganz unbewusst. Und das gilt auch für den vermeintlich rationalen und zahlen- und nutzenfixierten Einkaufsentscheider auf Kundenseite.“

B2B-Synchronisation

Einkäufer und Emotionen – das gibt es doch nur nach Feierabend ...

Kütemeyer: „Viele Marketing- und Vertriebsverantwortliche denken genau das, leider. Unsere Erfahrungen und die neuesten Erkenntnisse der Kognitions- und Neurowissenschaften zeigen aber, dass selbst hoch komplexe Produkt- oder Markenentscheidungen immer auf einer emotionalen Basis getroffen werden. Wer hat nicht schon einmal die Situation erlebt, trotz eines überlegenen Produkts und eines besseren Preises gegenüber dem Wettbewerber den Kürzeren gezogen zu haben? War das dann rational erklärbar oder haben unbewusst-emotionale Entscheidungen des Kunden einen Strich durch die wohl kalkulierte Nutzenargumentation gemacht? Mehrere Studien haben die massive emotionale Beeinflussung von Einkäuferentscheidungen belegt, z. B. Hänel 2010: dort sogar in Buying-Centern, wo man doch davon ausgehen sollte, dass Emotionen nun wirklich keine Rolle spielen.“

Tipp zum Weiterlesen:

Christin Hänel:
Emotionen bei Buying-Center-Entscheidungen,
Gabler Verlag.

Mehrere Studien haben die
massive *emotionale*
Beeinflussung
von Einkäuferentscheidungen
belegt!

Szkutnik: „Dazu muss man einfach wissen: Das Denken, auch bei einem Einkäufer, unterteilt sich den Erkenntnissen des Verhaltensökonom und Nobelpreisträgers Daniel Kahnemann zufolge in zwei Systeme: einerseits das Bewusste, Explizite, andererseits das Unbewusste, Implizite. Mit anderen Worten: Pilot und Autopilot. Der Autopilot arbeitet vollkommen emotional, er ist der Filter, wie wir unsere Umwelt wahrnehmen, und damit auch der Filter für unsere Entscheidungen. Der Autopilot in uns sucht nach Informationen, auf die sein Belohnungssystem emotional reagiert. Eine emotionale Markenstrategie, wie wir sie mit brandsync definieren und umsetzen, muss folglich damit beginnen, Markenstrategien und -botschaften auf die Belohnungssysteme auszurichten. Kurz: Wer belohnt, wird belohnt.“

Wie funktioniert brandsync?

Kütemeyer: „brandsync ist eine einzigartige Arbeitsmethode zur emotionalen Markenführung, in die wir in einem interdisziplinären Ansatz Erkenntnisse vor allem der Neuro- und Kognitionswissenschaften sowie unsere gesamte Erfahrung aus über 20 Jahren Markenkommunikation einfließen lassen. Die Methode kombiniert konventionelle Marketingverfahren mit unterschiedlichen wissenschaftlichen Modellen, darunter das Züricher Modell sozialer Motivation mit den spezifischen Emotions- und Motivationsausprägungen. Dieses Modell unterscheidet zwischen den drei großen Emotionsfeldern Autonomie, Sicherheit und Erregung, aus denen sich unterschiedliche Typologien mit ihren Wertewelten ableiten lassen. Diese wissenschaftlichen Ansätze bilden die Basis von brandsync.“

Tipp zum Weiterlesen:

Norbert Bischof:
Psychologie. Ein Grundkurs für Anspruchsvolle,
Kohlhammer.



Was ist das *Ergebnis* des Markensynchronisierungsprozesses?

Szkutnik: „Wir gehen schrittweise vor. Im ersten Schritt lernen unsere Kunden den eigenen emotionalen Denkstil mit der eigenen Wertewelt und den eigenen Belohnungstypen kennen. Im zweiten Schritt geht es um die Belohnungstypen der anderen, also Zielgruppen, die dafür ebenfalls an einer implizierten Erhebung mitwirken. Und das übrigens erfahrungsgemäß sehr gerne, denn der Erkenntnisgewinn ist dabei auch für die Teilnehmer sehr hoch. Damit haben wir ein starkes Fundament, auf dem wir – kombiniert mit den rationalen Markenanalysemodellen – ein Markenprofil aufbauen können. Ergebnis ist das SyncProfile, das Ausdruck findet in Markenleistungsversprechen und -positionierung sowie in der Markeninszenierung.“

Ist das nicht dasselbe wie *im B2C*?

Kütemeyer: „Nicht ganz. Im B2B ist es entscheidend, dass wir die Markenpositionierung nicht nach Zielgruppenclustern ausrichten: Wir müssen immer wissen, dass unsere Zielgruppen oder Einkaufsgremien keinen einheitlichen Denkstil haben, auf den wir unsere emotionale Markenstrategie abstimmen können. brandsync ermöglicht es, die Markenpositionierung dem Markenkontaktpunkt entsprechend unterschiedlich zu inszenieren, sprich: an die emotionalen Denkstile der Zielgruppen anzupassen. Entscheidend dabei ist, nicht die eindeutige Markenpositionierung zu verlassen. Das simple Deklinieren eines Kampagnenmotives über alle Markenkontaktpunkte, worin sich heute Markeninszenierung leider noch allzu häufig erschöpft, das hat ausgedient.“



Daniel Szkutnik (re.) und Dr. Jürgen Kütemeyer (li.) berichten regelmäßig über die Relevanz von brandsync-Ergebnissen für den B2B-Bereich. Verfolgen Sie die Ergebnisse auch unter www.trio-group.de/brandsync/tbforum

b

OST



Wie renommierte Unternehmen die neuesten Erkenntnisse des Neuromarketings nutzen und ihren

MARKENERFOLG STEIGERN



(K)ein glasklarer

sophisticated
thought-out
class
functional leader
quality
perfect
dominant

SCHOTT® Smart Touch.
Experience the power
of intuitive control.



SCHOTT ist ein internationaler Technologiekonzern mit 130 Jahren Erfahrung auf den Gebieten Spezialglas, Spezialwerkstoffe und Spitzentechnologien. Mit vielen seiner Produkte ist SCHOTT weltweit führend. Hauptmärkte sind die Branchen Hausgeräteindustrie, Pharmazie, Elektronik, Optik und Transportation. Das Unternehmen hat den Anspruch, mit hochwertigen Produkten und intelligenten Lösungen zum Erfolg seiner Kunden beizutragen und SCHOTT zu einem wichtigen Bestandteil im Leben jedes Menschen zu machen. SCHOTT bekennt sich zum nachhaltigen Wirtschaften und setzt sich für Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt ein. In 35 Ländern ist der SCHOTT-Konzern mit Produktions- und Vertriebsstätten kundennah vertreten. 15.400 Mitarbeiter erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2012/2013 einen Weltumsatz von 1,84 Milliarden Euro. Die SCHOTT AG mit Hauptsitz in Mainz ist ein Unternehmen der Carl-Zeiss-Stiftung.

Technische Innovationen, für den B2B-Vertrieb emotional dargestellt: Das ist ein Ergebnis des brandsync-Prozesses bei SCHOTT Flat Glass, in den die Verantwortlichen von Marketing, Vertrieb und Produktentwicklung bewusst einbezogen wurden.

SCHOTT
glass made of ideas

Fall

Wie Vertrieb und Marketing in einer hoch innovativen technischen Branche die emotionalen Denkmuster der Zielgruppen in den Fokus nahmen. Mit ebenso überraschendem wie überzeugendem Ergebnis.



Neue Produkte sprechen für sich, dachte man bei SCHOTT Flat Glass. Wie in zahlreichen B2B-Unternehmen hat der Vertrieb ein gutes Gespür für seine Kunden und weiß natürlich ganz genau, was diese interessiert. Aber: Lassen sich die Kunden so einfach durchschauen? Wissen die Unternehmen wirklich, welche Entscheidungsmechanismen in den Köpfen der Zielgruppen ablaufen? Welche Rolle dabei das Thema Emotionen spielt? Und wie die Kunden in der Kommunikation am liebsten angesprochen werden wollen? Lesen Sie in diesem Fallbericht, wie die Marketingverantwortlichen bei SCHOTT Flat Glass die Antworten auf diese Fragen fanden.

Innovative, stark technisch geprägte Geschäftsbereiche wie SCHOTT Flat Glass beschränken sich in vielen Fällen vor allem auf die technische Beschreibung ihrer Produktsortimente und Produktneuheiten. Mit anderen Worten: Die Zielgruppe kennt uns, versteht sofort die Innovation und will eigentlich nur die „neuen, harten Fakten“. Das Bild vom rational handelnden Homo oeconomicus auf Kundenseite prägt den Auftritt des Vertriebes und auch seine Handlungsweisen. Das erscheint menschlich, beschäftigt man sich in diesem Business doch weniger mit Emotionen als vielmehr mit rational nachvollziehbaren Verkaufsargumenten, zahlreichen Produktdetails und -informationen – aufbereitet in meist nüchternen Verkaufspräsentationen.

Den Vertriebsmitarbeitern kommt eine wichtige Rolle zu – das gilt ganz besonders im Investitionsgütermarketing. Sie sind der direkte Ansprechpartner für alle Belange ihrer Kunden. Vom Erstkontakt über die Erstpräsentation, die Vorführung oder Überlassung von Mustern bis hin zur Preisverhandlung und zum Abschluss. Je kleiner die nationalen oder internationalen Zielgruppen werden – bei SCHOTT Flat Glass sind das nur einige hundert Entscheider weltweit –, desto stärker nimmt der Vertrieb die Rolle des Markenbotschafters ein. Das Produktmarketing und die zur Verfügung gestellten Kommunikationsmittel helfen,

werden aber eher als notwendige Pflichtübung für den erfolgreichen Abschluss gesehen. Einigkeit besteht bei Vertriebs- und Marketingverantwortlichen immerhin darin, dass ein positives Unternehmensimage wie das von SCHOTT eine wichtige Rolle bei Einkaufsentscheidungen spielt.

Die tatsächliche Markenwahrnehmung zu überprüfen, das hatten sich die Verantwortlichen schließlich vorgenommen. „Denn wir haben nicht nur den Anspruch, Technologieführer zu sein, sondern wollen als solcher auch kontinuierlich wahrgenommen werden. Unser Innovationsimage muss überall spürbar sein – und da hatten wir Zweifel“, berichtet Astrid Rotarius, Director Global Marketing bei SCHOTT Flat Glass. „Die brandsync-Methode erschien uns der richtige Weg zur Überprüfung und Vereinheitlichung zu sein. Mit Hilfe von brandsync haben wir auch die emotionalen Kommunikationsstile aller am Entscheidungsprozess Beteiligten in Vertrieb und Marketing ermittelt und dann diskutiert“, erläutert Astrid Rotarius die Vorgehensweise. „Gleichzeitig analysierten wir das Kommunikationsverhalten von SCHOTT Flat Glass in den Zielmärkten anhand unserer vorhandenen Kommunikationsmittel. Dabei wurde eine Diskrepanz zwischen den Kommunikationszielen und der tatsächlichen Marktkommunikation festgestellt“, so Rotarius weiter.



„Plötzlich sahen wir die Ansätze mit völlig neuen Augen. Wir fragten uns nicht mehr, was uns gefällt, sondern konzentrierten uns auf die gewünschte Positionierung der Marke SCHOTT Flat Glass.“

Irene Schwarz
SCHOTT Produktkommunikation

„Genau hier wollten wir ansetzen. Und zwar ganz bewusst. brandsync hat uns eindeutig vor Augen geführt, wie weit wir mit unserem Kommunikationsauftritt von unserer Positionierung emotional entfernt waren“, erläutert Irene Schwarz, verantwortlich für die Kommunikation der Produktinnovationen. „Wir haben unsere Leistungen rein rational vermittelt. Und bei der Auswahl neuer Kampagnen haben Vertrieb und Marketing aus ihren eigenen persönlichen Denkstilen und Präferenzen heraus die Marke SCHOTT interpretiert und dann entsprechende Kampagnen ausgewählt.“

Es folgte ein Workshop, an dem alle Vertriebs- und Marketingverantwortlichen teilnahmen. Dabei wurde sowohl das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter analysiert als auch die Wahrnehmung der Marke SCHOTT vorgestellt. Da Kommunikation in der B2B-Welt immer von den handelnden Personen stark beeinflusst wird, war es wichtig, den am Prozess beteiligten Entscheidern den eigenen emotionalen Kommunikationsstil und dessen Auswirkung auf die Beurteilung von Kommunikation vor Augen zu führen. Sehr schnell wurde deutlich, dass die eigene persönliche Sicht der Dinge die Kommunikationsmaßnahmen in der Vergangenheit stark geprägt hat. Allen Beteiligten wurde schnell klar, dass ihre derzeitigen Kommunikationsstile sehr rational und faktisch geprägt waren. Sie gingen davon aus, dass natürlich auch ihre Zielgruppen genauso wie sie auf diesen faktenorientierten, rationalen Kommunikationsansatz positiv reagieren würden.

Auch Einkäufer im B2B sind emotional unterschiedlich – das war schließlich das Ergebnis einer Untersuchung mit 3000 internationalen Einkäufern*. Sie reagieren eben nicht nur auf rationale Argumente und Fakten. Als die Workshopteilnehmer über die unterschiedlichen Teilzielgruppen auf Kundenseite genauer nachdachten, wurde klar: Die Zielgruppen von SCHOTT Flat Glass sind auf keinen Fall alle gleich, sondern in ihrem Kommunikationsverhalten und in ihren Kommunikationsstilen sehr unterschiedlich. Diese Erkenntnis musste nun in die Kommunikation gegenüber Kunden und Entscheidern integriert werden. Im zweiten Teil des Workshops wurden dann die kreativen Ansätze für eine auf den Ergebnissen des Workshops basierende neue Anzeigenkampagne präsentiert und diskutiert.

Die Positionierung von SCHOTT Flat Glass spiegelt sich klar im Unternehmensclaim wider: SCHOTT. Glass made of Ideas. Dieser Positionierung wurde die „gefühlte“ bzw. „gelebte“ Markenpositionierung der SCHOTT Flat Glass Mitarbeiter aus Vertrieb und Marketing gegenübergestellt. Und da war er wieder: der Homo oeconomicus. Die genutzten Marketing- und Vertriebsunterlagen beinhalteten rein rationale Argumente und folgten einer rein faktenorientierten Argumentation.

Innovationen innovativ darzustellen und Emotionen in den bisher faktengetriebenen Vertrieb zu bringen, das ist ein Ergebnis des brandsync-Prozesses. Und so präsentiert der Vertrieb von SCHOTT Flat Glass die Innovationsmuster künftig ebenso hochwertig, optisch und haptisch eindrucksvoll wie die Produktinnovationen selbst.



* Untersuchung: HBDI™/trio-group.

„Gemeinsam mit der trio-group analysierten wir das Kommunikationsverhalten von SCHOTT Flat Glass in den Zielmärkten anhand unserer vorhandenen Kommunikationsmittel. Dabei stellten wir eine Diskrepanz zwischen den Unternehmenszielen und der Marktkommunikation fest.“

Astrid Rotarius
Director Global Marketing
SCHOTT Flat Glass

„Plötzlich sahen wir die Ansätze mit völlig neuen Augen.“

Wir fragten uns nicht mehr, was uns gefällt, sondern konzentrierten uns auf die gewünschte Positionierung von der Marke SCHOTT Flat Glass“, beschreibt Irene Schwarz den Entscheidungs- und Beurteilungsprozess. „Dies hat dazu geführt, dass wir uns von alten Denkmustern in der Kommunikation lösten und gemeinsam mit der Agentur neue Unterlagen und Kommunikationsansätze – speziell für den Vertrieb – entwickelten.“ In der Tat wurden eine komplett überarbeitete Vertriebspräsentation, eine Anleitung zu einem Innovationsworkshop und diverse andere Werbemittel erstellt, die die Innovationskraft von SCHOTT Flat Glass in den Mittelpunkt stellen und den unterschiedlichen emotionalen Denkstilen der Zielgruppen Rechnung tragen. Von Anfang an war der Vertrieb eingebunden: sowohl in den Prozess als auch in die Umsetzung. Dies führte dazu, dass alle entwickelten Elemente heute mit Begeisterung und Überzeugung von den internationalen Teams eingesetzt werden. Einsatz finden die neuen Marketingmaterialien auch, um bei den Kunden verstärkt die Marketingverantwortlichen anzusprechen. So finden emotionale Verkaufsargumente aus dem B2B-Bereich nun viel eher ihren Weg in die Endkundenkommunikation. Das stärkt letztlich wieder die Verbundenheit der Kunden zu ihrem Lieferanten SCHOTT Flat Glass.

„Als Fazit des brandsync-Prozesses können wir festhalten, dass wir nun sowohl im Vertrieb als auch im Marketing die emotionalen Denkstile unserer Zielgruppen im Auge haben, anstatt die eigenen emotionalen Denkstile in den Mittelpunkt der Zielgruppenansprache zu stellen. Und wir achten jetzt viel mehr auf eine Kommunikation, die Kunden emotional anspricht“, fasst Irene Schwarz zusammen. „Für uns gilt, dass die Unternehmensmarke an allen Markentouchpoints als Einheit gesehen und emotional identisch wahrgenommen wird. Und hier sind wir jetzt viel weiter als zu Beginn des Prozesses.“ T.H.

SCHOTT® CleanPlus.
Enjoy cooking.
Forget about cleaning.



*Global verstandene
Bildwelten in Anlehnung an
Agentenfilme:*

*So präsentiert SCHOTT
Flat Glass seine hochtech-
nischen Innovationen und
trifft damit die emotionalen
Denkstile der Zielgruppen.*

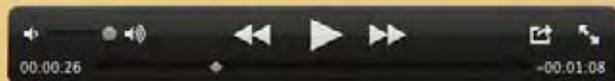
SCHOTT
glass made of ideas

FAKTOR EMOTION

Wie ein Film eine Markenidentität verändern kann.



2014 feiert die HORSCH Maschinen GmbH ihren 30. Geburtstag. Innerhalb der vergangenen zehn Jahre von 2003 bis 2013 steigerte das Unternehmen seinen Umsatz um 1000 %. Heute setzt der Konzern mit Landtechnik jährlich rund 250 Millionen Euro um. Ende 2013 erhielt HORSCH auf der Agritechnica gleich zwei Silbermedaillen für Produktinnovationen sowie für die Kommunikationskampagne InnoFalcon den deutschen Agrarmarketing-Preis. Eigentlich Grund genug, zufrieden zu sein. Doch zufrieden geben sich die Verantwortlichen keineswegs. Im Gegenteil: Sie haben ihre eigene Markenpositionierung überprüft und sich dann für eine Neujustierung entschieden. Im Interview sprechen Cornelia Horsch, Konzern-Geschäftsleiterin Service, Vertrieb und Marketing, und Daniel Brandt, verantwortlich für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, über den Faktor Emotion in der Markenbildung und Markenbindung.



HORSCH

Landwirtschaft aus Leidenschaft

1

Statt sich auf Ihren Lorbeeren auszuruhen, haben Sie sich im letzten Jahr entschieden, an Ihrer Marke zu arbeiten. Warum?

► **Cornelia Horsch:** Wir haben in den 80er Jahren mit ganz neuen Arbeitskonzepten für die Landwirtschaft und den daraus resultierenden Produkten angefangen, den Markt zu erobern. Damals waren wir der einzige Hersteller, der voll auf die Minimalbodenbearbeitung gesetzt hat. Gerade am Anfang waren wir damit zwar ein sehr innovativer Landtechnikhersteller, aber für viele traditionelle Landwirte sogar etwas zu modern und „spinnert“, wie man bei uns sagt. Doch gute Ideen und Techniken setzen sich durch. Im Laufe der Zeit gewannen wir immer mehr an Marktbedeutung. Und haben in diesen Jahren unsere Marke sehr stark mit den Werten „Leistung“ und „Qualität“ aufgeladen. Wir mussten uns ja mit unserem neuen Ansatz gegen die Konkurrenz behaupten.



Cornelia Horsch

Marketingleitung HORSCH Maschinen GmbH,
Mitglied der Geschäftsführung

“ IN DEN 80ER UND 90ER JAHREN HABEN WIR UNSERE MARKE STARK MIT DEN WERTEN ‚LEISTUNG‘ UND ‚QUALITÄT‘ AUFGELADEN. ”

Diese Positionierung haben Sie dann im letzten Jahr komplett verändert?

► **Cornelia Horsch:** Nein. Wir wollten unsere Positionierung nicht komplett ändern, sondern nachjustieren. Die bis jetzt sorgsam aufgebauten Markenwerte Leistung und Qualität sollen natürlich auch in Zukunft weiter gelebt und in unserer Markenkommunikation berücksichtigt werden. Aber wir möchten uns künftig im Wettbewerb stärker differenzieren und unsere technologische Vorreiterrolle gezielt in den Vordergrund stellen.



Eine Kunstfigur wie der InnoFalcon ist im landwirtschaftlichen Umfeld einzigartig – dafür geschaffen, die Aufmerksamkeit von Landwirten, Händlern und Beratern auf sich zu ziehen.

Und wie wollen Sie Ihre Positionierung verändern?

2

► **Daniel Brandt:** Dabei hat uns unsere Agentur triogroup geholfen, die mit ihrer brandsync-Methode die Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften für die Marketingpraxis nutzt. Wir fanden diesen Ansatz äußerst spannend. Die Analyse zeigte, dass wir bei unseren Zielgruppen dieselben emotionalen Kommunikationsfelder besetzen wie all unsere Wettbewerber. Ein Großteil der Branche setzt auf Einsatzbilder mit klassischen Produktabbildungen und alle argumentieren mit Effizienz, Leistung und Erfahrung. Das heißt: Alle nutzen rein rationale Argumente. Wir wissen aber heute, dass ein Großteil der Kaufentscheidungen unbewusst emotional gesteuert wird, in der Landtechnik genauso wie im Einkaufszentrum um die Ecke. Dieses Wissen wollten wir als B2B-Unternehmen stärker für uns nutzen.

Was war für Sie besonders spannend?

► **Daniel Brandt:** Genauer zu erforschen, welche Motive für die Kaufentscheidung unserer Zielgruppe relevant sind. Daraus konnten wir ableiten, an welchen Schrauben wir in der Kommunikation drehen müssen, um die Marke HORSCH weiterhin als technologisch führend, aber zusätzlich auch als faszinierend und emotional gewinnend zu vermitteln. Das heißt: Uns nicht nur in den Köpfen, sondern auch in den Herzen der Landwirte zu positionieren und zu verankern. Wir haben aus den Erkenntnissen der Neurowissenschaften einen anderen Blick auf unsere Zielgruppen und ihre Entscheidungskriterien bekommen.

Konkret bedeutete das: Wir wollten stärker die unterschiedlichen Belohnungstypen, die sogenannten SyncTypes, erreichen: den Landwirt, den Technik und Perfektion anspricht, ebenso wie denjenigen, der sich von überraschenden neuartigen Produktinszenierungen sowie von kreativen Ideen begeistern und anregen lässt – oder von Werten wie Durchsetzungskraft und Stärke.



Daniel Brandt

Werbung und Öffentlichkeitsarbeit HORSCH Maschinen GmbH

► **Cornelia Horsch:** Genau mit diesen Elementen arbeiten wir in der InnoFalcon-Kampagne. Wenn Sie sich den InnoFalcon-Film ansehen, verstehen Sie sofort, was wir meinen: Die Landwirte, die auf Qualität und Leistung setzen, kennen und schätzen uns bereits. Sie werden auch in dieser neuen Markeninszenierung die gesetzten Markenwerte von HORSCH wiederfinden. Wir wollen jetzt aber mehr auf die neue Generation von zukunftsorientierten jungen Landwirten eingehen, die in einer Zeit aufgewachsen sind, in der mit Medien und vor allem medialen Inszenierungen offen und emotionaler umgegangen wird. Damit der moderne Technik-Touch und die bekannte HORSCH-Qualität noch mehr zum Tragen kommen, besteht der InnoFalcon vollkommen aus Teilen der HORSCH-Produkte. Somit wurden für die Unternehmens- und Produktwerte gänzlich neue und faszinierende Wege in der Produkt-Marken-Kommunikation gegangen.

3

Welche Rolle spielt für Sie das Medium Film?

4

► **Daniel Brandt:** Wir haben ganz bewusst einen 360-Grad-Ansatz gewählt. Der InnoFalcon ist hier auf der Messe am gesamten Stand präsent. Natürlich auch in der Printkommunikation. Aber das Medium Film spielt auch in der Agrartechnik eine ganz besondere Rolle.

Fast jeder Technikanbieter zeigt Filme von Produkteinsätzen. Meist ganz schöne Aufnahmen, aber kaum eine Differenzierung. Wenn Sie auf der Messe den dritten Stand gesehen haben, können Sie sich außer an schöne Einsatzaufnahmen vom ersten Stand an nichts Weiteres mehr erinnern: Markenwerte des Produkts? Was machte es im Besonderen aus? Und vor allem: War der Film mit dem Traktor auf dem Feld von A, B oder doch von Marke C?

In dieser reizüberfluteten Situation ist es wichtig, eine Marke profilstark aufzuladen, sie erlebbar zu machen. Das ist uns gelungen. Der Film zum InnoFalcon lädt die typischen Einsatzszenen unserer Maschinen ganz bewusst unbewusst, mit allen von uns gewünschten positiven Emotionen zur einzigartigen, nachhaltig erinnerten Markenstory auf.

Gerade auf YouTube haben wir im Vergleich zu internationalen Großkonzernen als eher kleiner Technikhersteller in kürzester Zeit tollen Zuspruch erfahren. Das haben wir dann auch bei den Zugriffen auf unsere Website und dem Feedback auf den anderen Social-Media-Kanälen gesehen. Zuvor hätten wir uns einen Erfolg gerade auf diesen eher B2C-lastigen Markentouchpoints nicht erträumt.

“

In dieser reizüberfluteten Situation ist es wichtig, eine Marke profilstark aufzuladen, sie erlebbar zu machen. Das ist uns gelungen. Der Film zum InnoFalcon lädt die typischen Einsatzszenen unserer Maschinen ganz ‚bewusst unbewusst‘, mit allen von uns gewünschten positiven Emotionen zur einzigartigen, nachhaltig erinnerten Markenstory auf.





Der InnoFalcon ermöglichte eine zugkräftige Inszenierung auf dem Agritechnica-Messestand. Mit außergewöhnlichen Produktinnovationen gewann HORSCH zwei Silbermedaillen der Deutschen Landwirtschaftlichen Gesellschaft.

Wie lautet Ihr Fazit zum Thema Neuromarketing in der eher traditionellen Agrarwelt?

► **Daniel Brandt:** Wir haben durch den gesamten Prozess eigene Stärken und Werte identifiziert und emotionalisiert. Das hat unsere Markenidentität und auch unser Selbstverständnis enorm nach vorne gebracht. Nicht nur in der externen Kommunikation, sondern auch intern hat jetzt jeder Mitarbeiter intuitiv verstanden, wie wir unsere Marke sehen und wie wir sie den Zielgruppen einheitlich präsentieren wollen.



Der ganze Prozess ermöglichte den Aufbau einer neu ausgerichteten Markenidentität vom bayerischen Traditionsunternehmen wieder hin zu einem innovativen, zukunftsgerichteten Landtechnikhersteller, der sich seiner Wurzeln und Grundwerte nach wie vor bewusst ist.

Agrarmarketingpreis 2013 für den InnoFalcon

Der Landwirtschaftsverlag Münster und die Verbindungsstelle Landwirtschaft – Industrie (VLI) zeichneten die Kampagne rund um den InnoFalcon als kreativste und überzeugendste Werbekampagne der Agrarbranche 2013 aus.

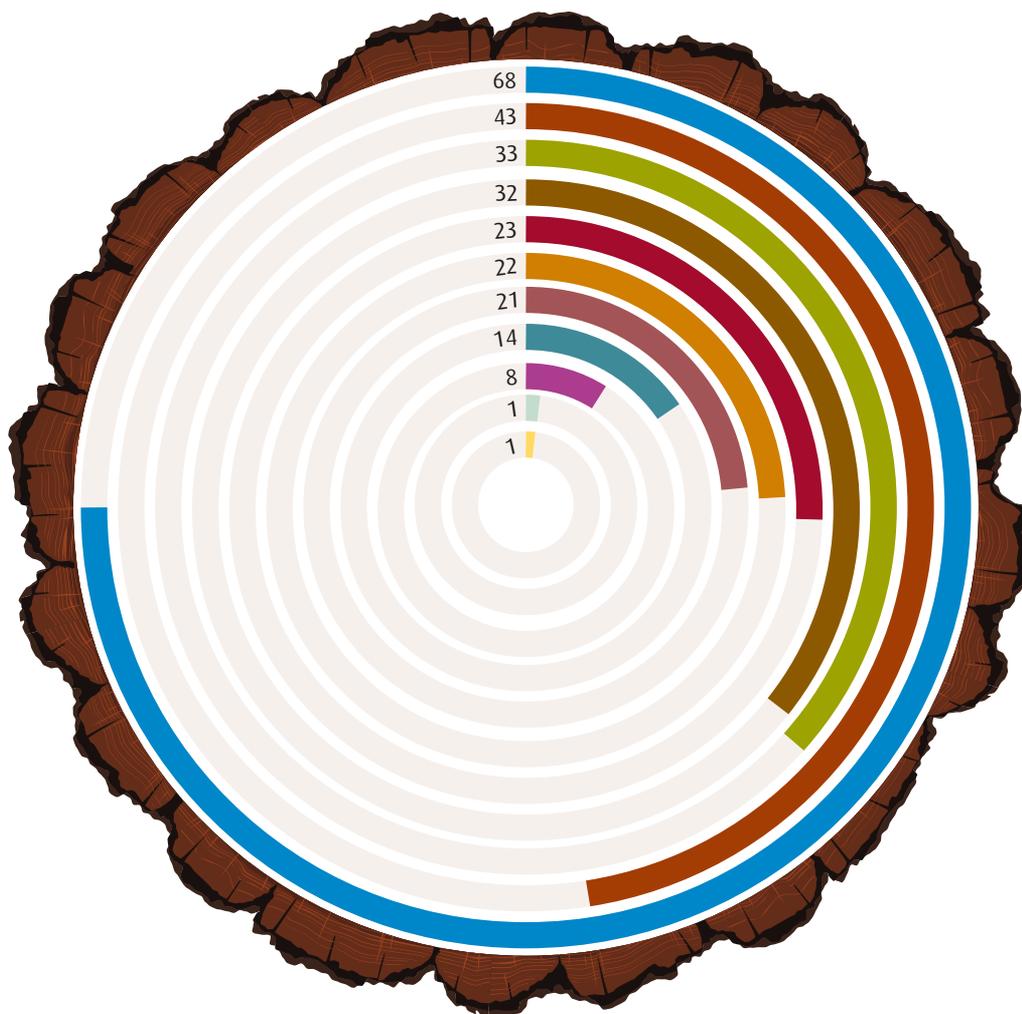
Visuell überraschend und attraktiv inszeniert transportiert der InnoFalcon die technische Innovationskraft neuer HORSCH-Produkte. Gleichzeitig verkörpert er Präzision und Zukunftsorientierung und damit den Kern der Unternehmensmarke mit dem Claim „Landwirtschaft aus Leidenschaft“. Eine Kunstfigur wie der InnoFalcon ist im landwirtschaftlichen Umfeld einzigartig – und war daher wie dafür geschaffen, die Aufmerksamkeit von Landwirten, Händlern und Beratern auf sich zu ziehen, ob in Print-, Online-Medien oder Filmen.



Emotionaler Zugang

WIE UNTERNEHMEN UND MARKEN VON EINER SYNCHRONISIERTEN NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKATION PROFITIEREN

Für bestimmte Unternehmen (lästige) Pflicht, für andere (vernachlässigte) Kür: Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dabei überwiegen die Chancen, und zwar für alle Unternehmen, kleine wie große, in der Industrie, im Handel und in der Dienstleistung. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung hilft, Vertrauen zu stärken. Richtig angepackt, in eine Kommunikationsstrategie eingebettet, zwischen Unternehmensbereichen, Botschaften und Botschaftern synchronisiert, schafft Nachhaltigkeitsberichterstattung einen neuen emotionalen Zugang zu Unternehmen und zu Marken.



Nachhaltiges Wirtschaften erhöht das Ansehen von Unternehmen. Fast 70 Prozent der von der Economist Intelligence Unit mit Unterstützung von SAS durchgeführten internationalen Studie sehen darin den Hauptvorteil. Knapp 45 Prozent sind zudem der Ansicht, dass sie dadurch neue Kunden für sich interessieren und bestehende Kunden halten.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Vorteile des Nachhaltigen Wirtschaftens für Ihr Unternehmen?

- | | | | |
|---|--|---|---|
| ■ 68 // Besseres Ansehen (z. B. als ein führendes Unternehmen angesehen werden) | ■ 32 // Bessere Beziehungen zu Aufsichtsbehörden, Regierungen, nichtstaatlichen Organisationen | ■ 21 // Niedrigere Kosten | ■ 1 // Keine Vorteile über die Einhaltung von Richtlinien und Regularien hinaus ersichtlich |
| ■ 43 // Neue Kunden für sich zu interessieren / bestehende Kunden zu halten | ■ 23 // Hochqualifizierte Arbeitskräfte für das Unternehmen zu gewinnen | ■ 14 // Höhere Profite | ■ 1 // Weiß nicht / nicht zutreffend (Mehrfachnennungen möglich) |
| ■ 33 // Bessere Qualität von Produkten und Prozessen | ■ 22 // Höherer Shareholder Value (mehr Attraktivität für Investoren) | ■ 8 // Niedrigere Belastungen durch Spezialsteuern und behördliche Auflagen | |

Von Hans Ulrich Hutten

Das Europäische Parlament hat am 15. April 2014 die **Richtlinie** zur Offenlegung nicht-finanzieller und die Diversität betreffender Informationen beschlossen. Diese sieht vor, dass Unternehmen künftig über ihre Leistungen in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter, Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung sowie Vielfalt in Führungsgremien berichten müssen. Dabei können sie sich an internationalen Rahmenwerken wie dem UN Global Compact oder der Global Reporting Initiative (GRI) orientieren. Die Regelung gilt für Unternehmen in der EU mit mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. für Unternehmen von besonderer öffentlicher Bedeutung.

EINE FRAGE DES VERTRAUENS

Ob ein Unternehmen in diese Einteilung fällt oder nicht, für alle gilt: Nachhaltigkeitsberichterstattung ist eine Frage des Vertrauens. Und Vertrauen ist Gefühlssache. Eine emotionale Nachhaltigkeitsberichterstattung wirkt dort, wo **Vertrauensbeziehungen** für Unternehmen durch die internationalen und vielschichtigen Beziehungsgeflechte zugleich wichtiger, aber auch schwieriger und komplexer geworden sind. Dies gilt für Beziehungsgeflechte zu externen Stakeholdern, dies gilt aber auch für unternehmensinterne Anspruchsgruppen.

Damit nimmt Nachhaltigkeit (und das Reporting von Nachhaltigkeitsthemen) eine ganz wesentliche Rolle ein, handelt es sich doch um ein **Querschnittsthema**, das extern wie intern für unterschiedliche Stakeholder von großer Bedeutung ist. Da sind Produkthersteller, die von ihren Zulieferern Daten und Fakten zu Produkt-Ökobilanzen, Carbon-Footprint, Arbeitsbedingungen, Arbeitsschutz und -sicherheit und vieles mehr einfordern, um gegenüber ihren Endkunden ihre Nachhaltigkeitsleistung transparent machen zu können. Da sind die bestehenden und potenziellen Mitarbeiter, die häufiger die Frage nach dem Sinn ihrer Arbeit und Gemeinwohlverträglichkeit des Unternehmens stellen. Aspekte wie Work-Life-Balance, Diversity, Unternehmens- und Führungskultur, Wertschätzung, Arbeitsbedingungen weltweit, Weiterbildung, Age-Management, Compliance, Stakeholder-Dialog und Corporate Social Responsibility werden zu zentralen Faktoren der Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen. Und da ist der Kapitalmarkt, bei dem Nachhaltigkeits-Ratings Grundlage der Chancen- und Risikobewertung von Unternehmen und damit der Kreditvergabe sind.

Unternehmen stehen vor der großen Herausforderung, einerseits eine einheitliche und übergreifende Markenstrategie anzustreben, andererseits im Rahmen der

Nachhaltigkeitsberichterstattung eine Multi-Stakeholder-Strategie zu realisieren. Aus dem Nachhaltigkeits-Report ergeben sich **Rückkoppelungseffekte auf die Marken- und Reputationsstrategie**. Wichtig ist, dass die Unternehmensmarke nach wie vor als einheitlich erlebt wird. Dies gelingt nur mit einer Stakeholder-Strategie (intern wie extern), die klar auf den Markenkern synchronisiert ist.

SYNCHRONISATION AUF DIE MARKENSTRATEGIE

Grundlage jeder Nachhaltigkeitskommunikation ist eine analytische und strategische Herangehensweise. Am Anfang steht eine fundierte Wesentlichkeits- und Wahrnehmungsanalyse. Die **Wesentlichkeitsanalyse** untersucht, welche Nachhaltigkeitsthemen für die jeweiligen Stakeholder und das Unternehmen relevant sind. Gleichzeitig werden die hierfür notwendigen KPIs, Ziele und Programme festgelegt. Die **Wahrnehmungsanalyse** prüft, wie das Unternehmen in Bezug auf die Nachhaltigkeitsleistung derzeit gesehen und wahrgenommen wird (intern/Eigensicht, extern/Fremdsicht). Hieraus wird im Rahmen von Workshops abgeleitet, welches Leistungs- und Positionierungsversprechen das Unternehmen in Bezug auf gesellschaftliche Verantwortung und nachhaltiges Wirtschaften in Zukunft abgibt. Ausgehend vom zentralen Nachhaltigkeitsversprechen werden dann die Themenfelder des Reports Stakeholder-spezifisch aufbereitet, sprich: **mit den spezifischen Belohnungsmustern der Stakeholder synchronisiert**. Die gesamte Reportingstrategie ist in die Unternehmens-/Markenstrategie eingebettet. Damit wird gewährleistet, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Abteilungen jederzeit markenkonform agieren.

Die Herangehensweise an den Nachhaltigkeitsreport (z. B. nach GRI G4) kann stufenweise erfolgen, um die positiven Effekte von Nachhaltigkeitskommunikation auf **Markenvertrauen, emotionale Nähe und die Wahrnehmung von Innovation** auszuschöpfen. Ein Nachhaltigkeitsmagazin beispielweise kann der Startschuss für den oben beschriebenen Prozess sein, der nach den genannten Analysen die inhaltlichen und kommunikativen Ziele über alle Bereiche des Unternehmens hinweg synchronisiert, die notwendigen internen Strukturen schafft und schließlich nach Vorlage aller relevanten Daten und Kennzahlen zum offiziellen Nachhaltigkeits-Report überleitet. Wichtig ist eine transparente und auf Zielfestlegungen ausgerichtete Kommunikationsstrategie gegenüber den Stakeholdern. Dann wird der Nachhaltigkeitsbericht seiner wesentlichen Aufgabe gerecht: Markenvertrauen schaffen und Vertrauensbeziehungen stärken – intern wie extern.

Hans Ulrich Hutten

ist seit mehr als zwei Jahrzehnten in unternehmerischer Verantwortung im Marketing, darunter als Unit-Director und zehn Jahre als Vorstand der Buena la Vista AG in Würzburg. Der B2B-Experte arbeitet als Berater mit den Schwerpunkten CSR/Nachhaltigkeit und Employer-Branding. Sein Erfahrungsschatz basiert auf der Zusammenarbeit mit Kunden wie Linde Material Handling, Schaeffler Gruppe, Brose Fahrzeugteile, Preh Automotive und Bosch Rexroth.



Nachhaltigkeit

»» in 3,45 Sekunden



Linde Material Handling setzte mit einer rasanten Kampagne **Nachhaltigkeit** emotional in Szene. Die Kampagne wurde über mehrere Bereiche und Ebenen hinweg **synchronisiert**, Nachhaltigkeitskommunikation von allen Beteiligten als **begeisternd** und **aktivierend** erlebt. Ein voller Erfolg, der mit einem **Weltrekord** gekrönt wurde.

Von Detlef Sieverdingbeck

Linde Material Handling (Linde MH) ist einer der weltweit führenden Hersteller von Gabelstaplern und Lagertechnikgeräten. Mit gut vier Millionen Elektromotoren in 40 Jahren und in vielerlei Hinsicht hoch effizienten Gabelstaplern und Flurförderzeugen ist das Unternehmen mit Sitz in Aschaffenburg ein Hidden Champion der nachhaltigen Logistik. Nur: Das ist einer breiten Öffentlichkeit ebenso wenig bewusst wie dem im Kampf um Fachkräfte umworbenen Ingenieurs- und Facharbeiternachwuchs. Die Aufmerksamkeit für elektrische Mobilität wird von den großen Automobilunternehmen absorbiert, dabei liegen die Kompetenzen in der elektrischen Antriebs- und Steuerungstechnik nicht exklusiv bei der Automobilindustrie. Für Linde MH musste also eine Strategie her, die dem entgegenwirkt, und die zugleich auf zweierlei einzahlt: zum einen auf die Stärkung des Markenimages im Bereich der Intralogistik. Zum anderen auf die Kommunikation von Innovationskraft und Nachhaltigkeit. Auf dem Weg dahin wurde gezielt ein Umweg genommen, der für einen Hersteller von eher behäbigen Staplern ein wenig verwegen anmutet: ein Umweg über die Rennstrecke.

Kraft, Beschleunigung, Umweltfreundlichkeit, Vielseitigkeit, Präzision: Diese für einen Stapler relevanten Faktoren zählen auch in anderen Anwendungen. Elektrische Antriebe: Sie gelten als eine der Schlüsseltechnologien für emissionsarme, klimaschonende und nachhaltige Mobilität. Mit Elektromotoren, Umrichtern und Sensoren aus eigener Entwicklung und Produktion ist Linde MH Spezialist für Elektromobilität, und so war es nur konsequent, eine eigene Abteilung für neue Einsatzfelder der bewährten Antriebstechnik zu gründen: Electronic Systems & Drives (ES&D). 2010 war das, und die Ergebnisse sind technisch exzellent – aber weder die elektrisch angetriebenen Zweiradfahrzeuge der Firma Zwihehoff, die auf Schienen wie auf der Straße verkehren können, noch der umgerüstete Fiat 500 des Hamburger Kleinserienherstellers Karabag zahlen unmittelbar auf die Marke Linde MH ein. Etwas Eigenes musste also her – und das erklärt, was Linde MH auf der Rennstrecke verloren hat.

Mitarbeiter aus Unternehmenskommunikation, Marketing und der neuen Abteilung ES&D verständigen sich schnell auf das Ziel, eine neue, überraschende Perspektive auf die bewährte elektrische Staplertechnik zu schaffen. Und zwar so, dass eine breite Öffentlichkeit von den Kompetenzen erfährt, die Kernzielgruppen im Vertrieb (Staplerkunden) und im Employer Branding (Fachkräfte, Ingenieursnachwuchs) angesprochen werden und die Markenwahrnehmung im Allgemeinen und in puncto Nachhaltigkeit im Besonderen positiv beeinflusst wird.

Der Linde MH E 1 Elektrokart war geboren. Nicht irgendein Kart, sondern ein Superkart, der einen Weltrekord einfährt. Denn Superlative, darüber ist man sich schnell einig, sorgen für Aufmerksamkeit. Alle Beteiligten sind von der Idee überzeugt, und dennoch gibt es Unsicherheiten: Neuland wird betreten. Der angepeilte Weltrekord ist nicht wirklich sicher. Aber: Bis hin zur Geschäftsleitung verpflichten sich alle Beteiligten dem Vorhaben. Die Kraft der Idee, der Wille zum Erfolg, die Anerkennung einer Kommunikationsnotwendigkeit und die Emotionalisierung von Nachhaltigkeit sorgen zusammen für die nötige Synchronisation von Abteilungen, Geschäftsleitung, Marketing und Kommunikation – die Grundlage der Erfolgsgeschichte Linde MH E 1 Elektrokart.

Im April 2011 ist es so weit: Im Rahmen des ADAC GT Masters in der Motorsport Arena in Oschersleben beschleunigt der E 1 vor 12.900 Zuschauerinnen und Zuschauern in 3,45 Sekunden von null auf 100. Der Eintrag ins Guinnessbuch der Rekorde ist gesichert. Der E-Kart hat jedoch nicht nur Erfolg auf der Rennstrecke – er hat auch den erhofften kommunikativen Effekt. Tages- und Fachpresse berichten, im Netz machen Videos über den E-Kart die Runde und werden vom Vertrieb genutzt, dreidimensionale Animationen zeigen, wie die elektronischen Antriebskomponenten aus dem Stapler in den E-Kart übertragen wurden. Anfang 2012 wird ein optisch wie inhaltlich anspruchsvolles Nachhaltigkeitsmagazin und natürlich



MIT EINER RASANTEN KAMPAGNE NACHHALTIGKEIT EMOTIONAL IN SZENE GESETZT



Linde Material Handling

Linde Material Handling blickt auf eine 110-jährige Erfahrung im Bau von Motoren zurück. Im Jahr 1904 gründeten Carl von Linde und Hugo Güldner die Güldner Motorenwerke in Aschaffenburg. Später folgte die Fertigung von Ackerschleppern. Die ersten Gabelstapler mit hoch effizientem hydrostatischem Getriebe baute Linde bereits im Jahr 1958. Heute zählt die Linde Material Handling GmbH (Linde MH), seit 2006 Teil der Kion-Gruppe, weltweit zu den führenden Herstellern von Gabelstaplern und Lagertechnikgeräten.

Linde MH mit Stammsitz in Aschaffenburg hat Produktions- und Montagewerke in allen wichtigen Regionen weltweit sowie ein globales Vertriebs- und Servicenetzwerk mit Vertretungen in über 100 Ländern. Im Geschäftsjahr 2013 erzielte das Unternehmen mit 13.776 Mitarbeitern weltweit einen Umsatz von 2,88 Milliarden Euro.

Mehr Informationen finden Sie unter www.linde-mh.de



Was haben ein Elektrostapler und der E 1 Elektrokart gemeinsam? Nicht weniger als Motor, Batterie, Display, Steuerung und Software. Der Techniktransfer ist Grundlage einer Kampagne unter dem Motto „Aus Power wird Wirtschaftlichkeit“, an deren Ende mehr als ein Weltrekord steht.



LED-Scheinwerfer



Steuerung



Hubmotor



Display



DIE EMOTIONALE SYNCHRONISATION DER BOTSCHAFT

findet der E-Kart auch in „think effective – Nachhaltigkeit im Fokus“ seinen Platz. Das Magazin wird intern besonders stark vom Vertrieb nachgefragt, der damit dem wachsenden Interesse an dem Thema Nachhaltigkeit ebenso elegant wie effizient begegnet. Dem E-Kart fällt die Rolle zu, die harten Fakten abzurunden sowie Technologietransfer und Elektromobilität zu emotionalisieren.

Emotionalisierung und Synchronisation sind die Stichworte: Der E-Kart ist ein gelungenes Beispiel dafür, wie aus einer PR-Idee ein echtes Business wird,

wie Nachhaltigkeitskommunikation selbst zur nachhaltigen Maßnahme wird und Mehrwert generiert, wie Emotionalisierung Überzeugung schafft und Kommunikationsziele auf den Punkt bringt. Der E-Kart ist auch ein gelungenes Beispiel dafür, wie wichtig die emotionale Synchronisierung der Botschaft ist: einerseits bedürfnisorientiert über alle Kommunikationsmittel und Markenkontaktpunkte und andererseits über alle beteiligten Personen im Unternehmen hinweg. Dass allein durch gezielte PR-Arbeit eine Nachfrage entsteht und die neue Abteilung ES&D zum Geschäftsbereich New Business & Products aufgewertet werden kann,

NACHHALTIGKEIT ALS CHANCE

Nachhaltigkeit gewinnt im Maschinen- und Anlagenbau mehr und mehr an Bedeutung. Das bestätigt die Studie „Strategisch denken, nachhaltig handeln und Erfolge messen“ der Unternehmensberatung PWC, für die etwa 100 Führungskräfte aus dem deutschen Maschinen- und Anlagenbau befragt wurden. Für 54 % der Befragten gehören ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit bereits zur Unternehmenstradition, 16 % planen, ihre strategische Ausrichtung um Nachhaltigkeitsaspekte zu ergänzen, und lediglich 13 % halten das Thema für nur zum Teil relevant.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis der Studie ist, dass die meisten Unternehmen beim Thema Nachhaltigkeit primär Einsparpotenziale ausfindig machen wollen. So ist das wichtigste Nachhaltigkeitsziel für die Hälfte der Unternehmen laut Studie die Reduktion des Energieverbrauchs, gefolgt von optimiertem Ressourceneinsatz und Zielen mit Mitarbeiterbezug. Laut PWC lassen die Unternehmen so jedoch andere Chancen außer Acht, z. B. Verbesserungen in der Lieferkette,

regionale Besonderheiten in den Zielmärkten und Dienstleistungen. Auch Kundenerwartungen, gerade im Hinblick auf Nachhaltigkeitsberichterstattung, werden häufig nicht beachtet. Die Folge: Den Unternehmen entgehen wertvolle Marktchancen.

So gilt auch und gerade im Bereich Nachhaltigkeit: Tue Gutes und rede darüber. Nachhaltigkeitsmaßnahmen sollten in ein Konzept eingebunden sein, das von vornherein die Nachhaltigkeitskommunikation mit berücksichtigt. Nicht in jedem Fall ist ein Nachhaltigkeitsbericht das Mittel der Wahl; eine stufenweise Kommunikation mit einem Nachhaltigkeitsmagazin am Anfang kann die Botschaft emotional vermitteln.

Mehr Informationen finden Sie unter www.pwc.de/de/nachhaltigkeit

ist das Ergebnis eines Zusammenspiels mehrerer Faktoren: Neben der allgemeinen redaktionellen PR-Arbeit verlaufen besonders die Messepräsenzen sehr erfolgreich. Sie erhalten besondere Glaubwürdigkeit dadurch, dass vom Staplervertrieb über Mitarbeiter und Geschäftsleiter von ES&D bis hin zum Vorstandsvorsitzenden von Linde MH, Theodor Maurer, Repräsentanten mehrerer Ebenen und Bereiche vor Ort sind.

In der Folge steigt die Nachfrage, und zwar geschäftlich wie kommunikativ. Messeveranstalter, Unternehmen und Verbände nehmen Linde MH als kompetenten Ansprechpartner und Vorreiter wahr und stellen Anfragen. Es folgt die Entscheidung, das Projekt mit einem eigenen Kommunikationspaket auszustatten. Das Motto „eMotion“ und der Hinweis „powered by Linde Material Handling“ bringen die Leistungsfähigkeit auf den Punkt und sorgen auch intern für hohe Zustimmung und Emotionalisierung. Die Mitarbeiter sind stolz auf das außergewöhnliche Highlight aus ihrem Unternehmen. Die Microsite www.linde-mh-emotion.com wird zur Vertriebsplattform entwickelt, Vertriebsunterlagen werden erstellt, Flyer und Produktinformationen auf den neuesten Stand gebracht – alles Maßnahmen für den gezielteren Vertrieb.

Eine Idee, die begeistert, ermutigte alle Beteiligten dazu, über ihren eigenen Bereich hinauszudenken, was schließlich zu einer engen Verzahnung von Geschäftstätigkeit, Vertrieb und Kommunikation führte. Eine emotionale PR-Idee und die Synchronisation dieser emotionalen Botschaft über alle Beteiligten und Kanäle hinweg sind die Grundlagen einer erfolgreichen Kampagne.



Detlef Sieverdingbeck wechselte nach Stationen als Journalist bei BILD und FOCUS in die Unternehmenskommunikation. Bei der FAG Kugelfischer AG erlebte er die Übernahme durch die Schaeffler-Gruppe, für

die er anschließend die Kommunikation der Industriesparte mit den Marken INA und FAG aufbaute. Danach wechselte er als Leiter Unternehmenskommunikation zur Müller Weingarten AG und kehrte nach dem Zusammenschluss mit der Schuler AG als Leiter Unternehmenskommunikation zur Schaeffler Gruppe zurück, wo er die Kommunikation während der Übernahme der Continental AG verantwortete. Zuletzt war er Head of Corporate Communications von Linde MH. Seit April 2014 berät der 46-jährige Kunden aus Maschinenbau und Automotive.



Beispiel Recycling:

99% **Wiederverwertung** von Altmaterialien

1% **Umweltbelastung** durch die Produktion

Das bleibt von einem Linde-Gabelstapler übrig:

Hightech eingebaut. Klimagase und Feinstäube abgebaut: Linde senkt Emissionen in allen Produktbereichen

Umweltchirurgische Emissionen werden noch nicht in allen Betrieben genügend ernst genommen. Ein Grund dafür könnte sein: Man sieht sie nicht. Feinstaub oder Abgasgase spielen sich meist außerhalb der Wahrnehmbarkeit ab. So täuscht sich der Mensch leicht über das wahre Ausmaß und die Folgen vieler Umweltbelastungen.

0% Feinstaub

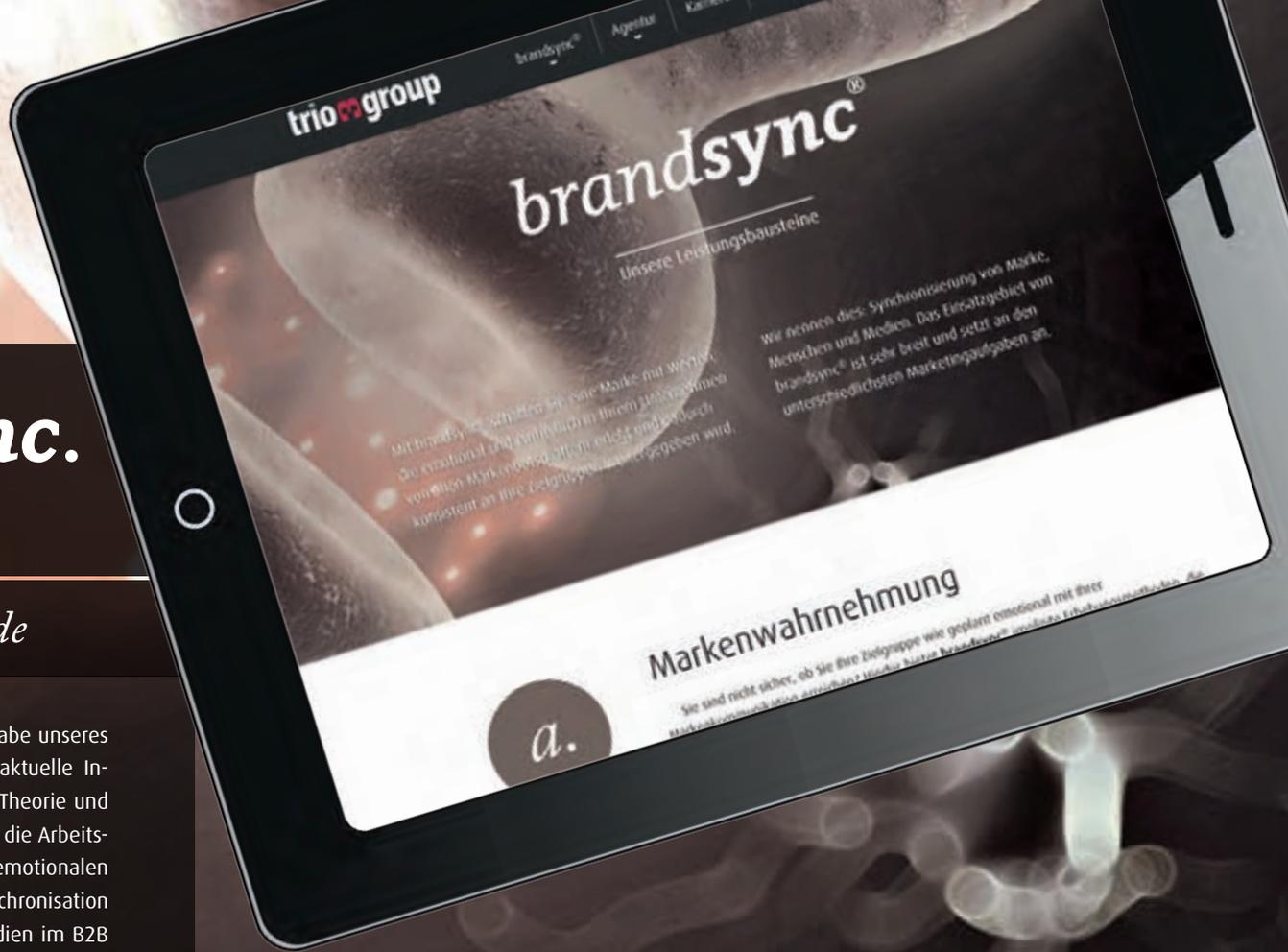
17% weniger CO₂ pro Jahr

„think effective“ heißt das Nachhaltigkeitsmagazin, mit dem Linde Material Handling in die Kommunikationsoffensive gegangen ist. Auf 56 Seiten geht es um mehr Performance und Effizienz, innovative Technik und Services, größere Sicherheit und Komfort sowie den nachhaltigen Umgang mit Umwelt und Ressourcen. Sowohl die Menschen, die mit den Produkten von Linde MH arbeiten, als auch die Menschen, die für Linde MH arbeiten, kommen in dem Magazin zu Wort. Das Nachhaltigkeitsmagazin ist ein gerne genutztes Vertriebs- und Imagematerial.

brandsync. im Web:

www.brandsync.de

Hier finden Sie die digitale Ausgabe unseres Magazins. Und darüber hinaus aktuelle Informationen zu Neuroscience in Theorie und Marketingpraxis sowie alles über die Arbeitsmethode brandsync für den emotionalen Markenauftritt und für die Synchronisation von Marken, Menschen und Medien im B2B und B2C.



» Die nächste Ausgabe von brandsync. erscheint im November 2015.

LITERATUR-TIPPS



» MARKENPSYCHOLOGIE WAS MARKEN STARK MACHT

Starke Marken entstehen durch Brain Branding. Sie existieren als Brain Script im Gehirn und sind an neuronale Prozesse gekoppelt. In „Markenpsychologie“ präsentiert Prof. Dr. Gert Gutjahr, Inhaber und wissenschaftlicher Leiter des Instituts für Marktpsychologie (IFM Mannheim) in Mannheim, neuro- und tiefenpsychologische Ansätze mit Case-Studies und einem Kapitel zum Sound Marketing.

GERT GUTJAHR
GABLER VERLAG
ISBN-13: 978-3658019259



» EMOTIONEN BEI BUYING- CENTER-ENTSCHEIDUNGEN

Kaufentscheidungen werden auf Industriemärkten oft nicht von Einzelpersonen getroffen, sondern durch eine Gruppe von Mitarbeitern, sogenannte Buying-Center. Autorin Christin Hänel hat ein Modell zur Wirkung von Emotionen der gesamten Gruppe bei Buying-Center-Entscheidungen entwickelt. Die empirische Modellprüfung zeigt: Emotionen haben maßgeblich Einfluss auf die Kaufentscheidungen.

CHRISTIN HÄNEL
GABLER VERLAG
ISBN: 978-3834929204



» MARKETING REVIEW ST. GALLEN - DIE NEUE THEXIS

Erst durch die Synthese von Theorie und Praxis, die sogenannte Thexis, gelingt es, die komplexe Marketingrealität zu erfassen und erfolgreiche Entscheidungen zu treffen. Diesen Ansatz greift die Marketingfachzeitschrift in der Ausgabe 2/2013 „Konsuminteresse wecken“ auf, in der es um erfolgreiches Schnittstellenmanagement zwischen Marketing und Verkauf im B2B-Geschäft geht.

GABLER VERLAG
ISSN: 1865-6544 (GEDRUCKTE VERSION)
ISSN: 1865-7516 (ELEKTRON. VERSION)



» PSYCHOLOGIE. EIN GRUND- KURS FÜR ANSPRUCHSVOLLE

Mit „Psychologie. Ein Grundkurs für Anspruchsvolle“ bietet Autor Norbert Bischof seinen Lesern eine ungewöhnliche Perspektive auf das Fach Psychologie. Anstatt die klassische Gliederung etwa in Entwicklungs- und Sozialpsychologie zu präsentieren, kritisiert er den üblichen Vorlesungsstoff: Allzu oft würden längst widerlegte Theorien immer wieder aufgewärmt.

NORBERT BISCHOF
KOHLLHAMMER VERLAG
ISBN: 978-3170209091



Zuerst konnten wir die Brain-Map-Visualisierung aller Kundenwünsche nur mit aufwändiger Datenbankgestützter Holo-Technik realisieren. Aber mittlerweile gelingt mir die „POP-UP-MIND-CLOUD“ jederzeit durch Intuition und pure Willenskraft!

Beeindruckend.

IMPRESSUM

ISSN 2199-1979

HERAUSGEBER

trio-group communication & marketing gmbh
Carl-Reuther-Straße 1
D-68305 Mannheim

Geschäftsführende Gesellschafter:
Dr. Jürgen Küttemeyer, Albertus Magoley

Registergericht: Amtsgericht Mannheim
Registernummer: HRB 6924
UST-IdNr.: DE 811964086

COPYRIGHTVERMERKE

© Copyright 2014 – trio-group communication & marketing gmbh

© brandsync ist ein eingetragenes Warenzeichen der trio-group communication & marketing gmbh

REDAKTION

Dr. Jürgen Küttemeyer (V.i.S.d.P.), Thomas Hornung

GESTALTUNG

Jörg Staudt, Stephan Eibel, Jasmin Ly,
Jenny Habermehl, Stephan Ullrich, Michael Seitz

FOTOGRAFEN

Jenny Habermehl, Jasmin Ly, Schott AG, HORSCH GmbH,
Linde MH GmbH

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht die Meinung des Herausgebers wieder. Nachdruck, auszugsweise Nachdrucke oder sonstige Nutzung und Verbreitung der Text- und Bilddaten des Inhalts nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers.

KONTAKT

trio-group communication & marketing gmbh
Carl-Reuther-Straße 1
D-68305 Mannheim

Telefon: +49 621 33840-0
Telefax: +49 621 33840-110

E-Mail: info@trio-group.de
www.trio-group.de
www.brandsync.de

Unsere Marktforschung für Ihren Markenerfolg

*Erfahren
Sie, was
Ihre Kunden
bewegt.*

*Mehr als 60 Jahre Marktforschung. Immer innovativ.
Und stets mehr als Zahlen und Befunde.*

Weil die wahren Abenteuer im Kopf passieren, blicken wir für Sie in die Köpfe der Konsumenten. Wir verstehen, wie Konsumentenverhalten, Kaufentscheidungen, Markenloyalität und Produktpräferenzen zustande kommen und wie Kommunikation in Medien und am Point of Sale wirkt. So liefern wir nicht nur Zahlen und Befunde, sondern leiten aus unserer marktpsychologischen Forschung auch Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Entwicklung von Strategien und für die Gestaltung von Marketingmaßnahmen ab.

Grundlage unserer Arbeit ist ein interdisziplinärer Denkansatz, der neben der Marktpsychologie auch die Neuropsychologie und Soziologie umfasst. Und das seit 1949. Unsere Marktforschung basiert auf einem intensiven und jahrzehntelangen Know-how-Transfer von der Wissenschaft in die Praxis. So bieten wir einen Wissensvorsprung zu Ihrem Nutzen. Für Ihren Markenerfolg.



IFM MANNHEIM
Die Marktpsychologen

IFM MANNHEIM
Prof. Dr. Gert Gutjahr GmbH
P 4,1 · 68161 Mannheim

Telefon: +49 621 17808-0
E-Mail: info@ifm-mannheim.de
www.ifm-mannheim.com