

# brandsync.

Magazin für Neuroscience in Theorie und Marketingpraxis

**Gegen die Unschärfe:  
Customer Journey**

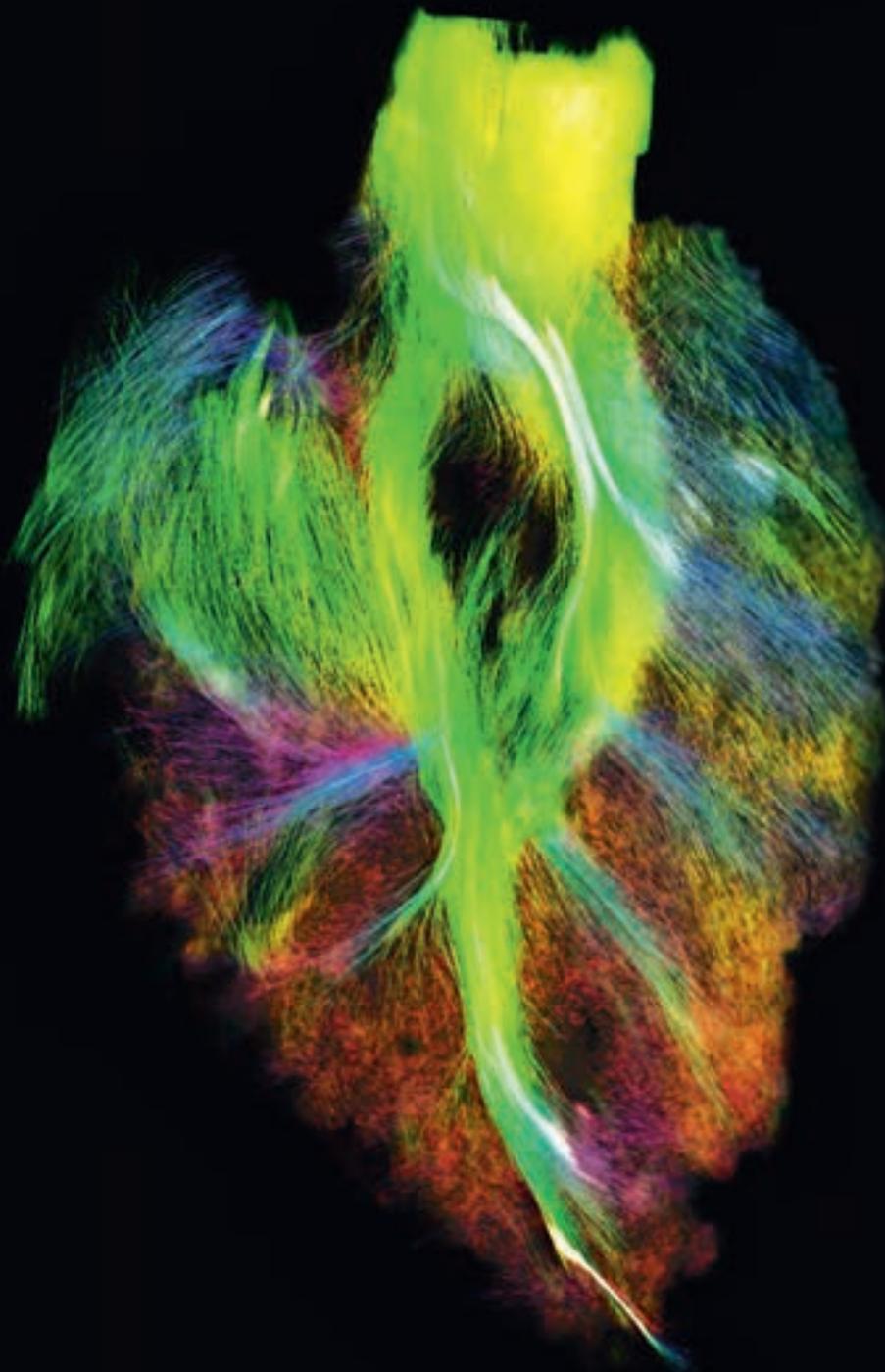
Marketing in China:  
Im roten Bereich

**Recrutainment:  
Eine Frage des Fits**

**Forschung: Wie prägt  
Kultur unser Gehirn?**

[www.brandsync.de](http://www.brandsync.de) Heft 1 // 2016

9,80 Euro



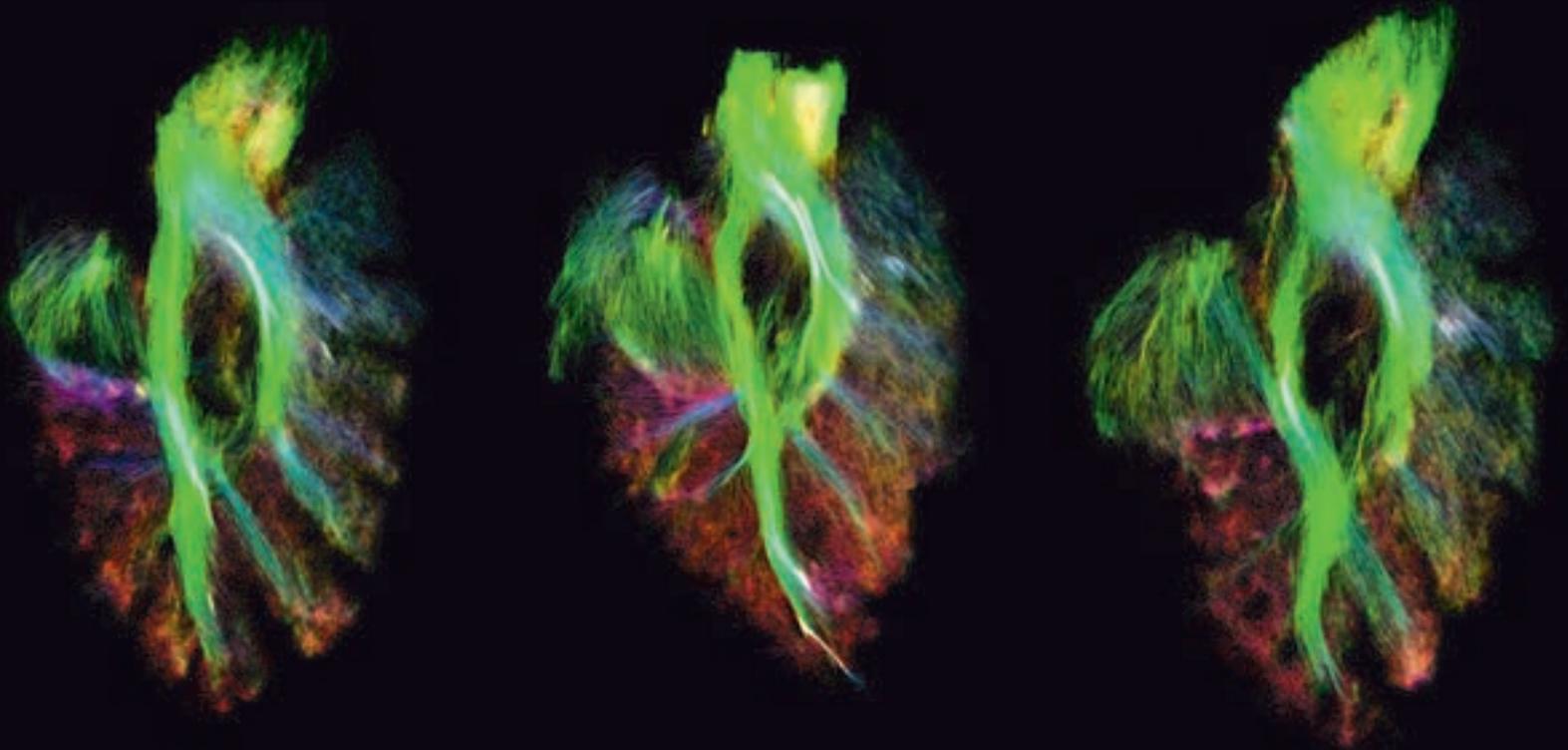
# Herz und Hirn

*„Das Gehirn ist ein Organ, mit dem wir denken, dass wir denken.“*

*Ambrose Bierce*

*„Das Schwierigste am Leben ist es, Herz und Kopf dazu zu bringen, zusammenzuarbeiten. In meinem Fall verkehren sie noch nicht mal auf freundschaftlicher Basis.“*

*Woody Allen*



Was aussieht wie ein Herz, ist kein Herz. Es ist ein menschliches Gehirn, genauer gesagt: eine wissenschaftliche Abbildung der Hirnströme, gemessen von einem Magnetresonanztomographen. „Es ist die Schönheit der natürlichen Strukturen, die unsere Technik sichtbar machen kann“, erklärt Dr. Christopher Steele, der mit dem medizinischen Gerät dem menschlichen Kleinhirn seine unbekanntere farbliche Vielfalt entlockt. Der Forscher des Max-Planck-Instituts für Kognitions- und Neurowissenschaften in Leipzig hat mit seinen Abbildungen für Furore gesorgt und wurde beim Wettbewerb „The Art of Neuroscience“ 2015 in den Niederlanden ausgezeichnet.

# WENN HERZ UND HIRN EINS WERDEN!

Herz und Hirn. Emotion und Ratio. Das sind die Wesensbestandteile, die einen Menschen auszeichnen. „Habe Mut, dich deines Verstandes zu bedienen“, sagte schon Immanuel Kant. Der große Philosoph der Aufklärung war der festen Überzeugung, dass die Vernunft und das rationale Denken die universalen Urteilsinstanzen des Menschen sind und unser Herz und Bauchgefühl durch logisches Denken in die Schranken weisen. Hirn und Herz – zwei völlig unabhängige Instanzen. Oder?

Ich weiß nicht, wie Kant reagieren würde, wenn er von unseren technischen Möglichkeiten heute wüsste. Wie sähe seine „Kritik der reinen Vernunft“ aus, hätte er neurowissenschaftliche Methoden schon zur Verfügung gehabt? Vielleicht ganz anders? Das Marketing haben diese wissenschaftlichen Erkenntnisse grundlegend verändert.

Dank Neuro- und Kognitionswissenschaften haben sich in der Marketing- und Kommunikationsbranche in den vergangenen Jahren Agenturen und vor allem Marktforschungsunternehmen damit befasst, die Zusammenhänge von Emotion und Ratio zu erforschen und transparenter zu machen. Die Erkenntnisse zum Emotionssystem – dem limbischen System – sind dabei nur ein erster Schritt. Weitere Fragen schließen sich an: Sind die einzelnen Emotionssysteme bei allen Menschen gleich ausgeprägt oder gibt es kulturelle Unterschiede? Und lassen sich aufgrund von Funktionen der Menschen in Unternehmen ihre Emotionssysteme schon ablesen?

Den spannenden Themen „Unterschiede zwischen östlicher und westlicher Denke“ und „TICKEN CHINESISCHE B2B-EINKÄUFER ANDERS ALS IHRE WESTEUROPÄISCHEN KOLLEGEN?“ wollen wir in dieser Ausgabe auf den Grund gehen. Und: Welche Rolle spielen Emotionen auf der viel zitierten „CUSTOMER JOURNEY“? Insbesondere auf den

kostenintensiven B2B-Messen. Eine *brandsync*-Untersuchung auf der größten Industriemesse der Welt, der HMI, gibt Aufschluss und lässt Marketingverantwortliche zu Wort kommen. Passend dazu werfen wir einen Blick in die Zukunft und besuchen den ersten FUTUREBRANDCOM 2026 KONGRESS. Werden Emotionen in zehn Jahren durch Algorithmen ersetzt?

Eine große Rolle spielen Emotionen auch bei der Entscheidung für einen Partner oder für eine Familie. Das gilt genauso für die Entscheidung, welchen Beruf wir in der Zukunft ausüben wollen – wohl eine der emotional wichtigsten Entscheidungen überhaupt. Verbringen wir doch einen Großteil unseres Lebens am Arbeitsplatz. Daher wird die Arbeitgebermarke als emotionaler Anker bei der Jobscheidung immer wichtiger.

Daher kommen beim EMPLOYER BRANDING immer mehr neurowissenschaftliche Erkenntnisse ins Spiel. Das führt dazu, dass die Karten neu gemischt werden und Unternehmen sich völlig neu positionieren müssen. Wir beleuchten wichtige Aspekte des Employer Branding nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis. Welche Rolle Matching-Tools dann bei der Vermittlung von Markenwerten haben, klärt ein Interview mit Top-Arbeitgebern.

Nach der Lektüre dieses Hefts werden Sie spüren, welche Bedeutung die emotionale Ansprache von Zielgruppen im Marketing hat und wie Ihnen das Verständnis von Herz und Hirn oder Emotionen und Ratio weiterhilft.

Viel Spaß beim Lesen



Ihr Dr. Jürgen Küttemeyer



*Dr. Jürgen Küttemeyer,*  
Herausgeber



# brandsync.

Magazin für Neuroscience in Theorie und Marketingpraxis

www.brandsync.de

## Wie prägt Kultur unser Denken?

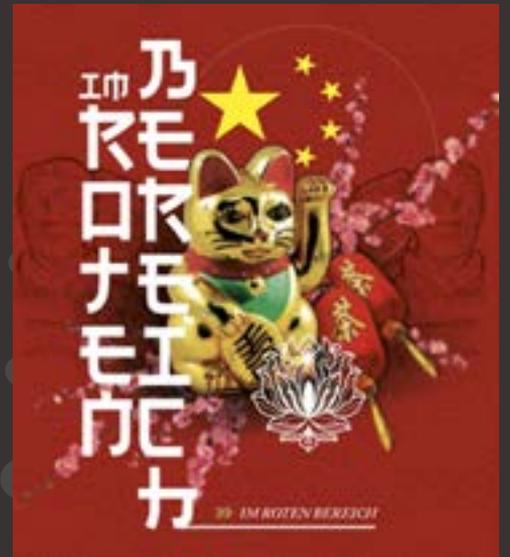
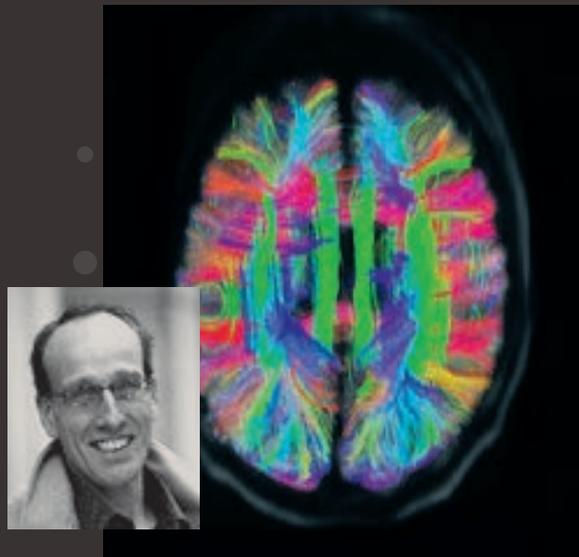
Menschen westlicher und östlicher Herkunft nehmen Sprache und Dinge auf jeweils andere Art und Weise auf. Wo genau die Unterschiede liegen und wie sich das auf das menschliche Gehirn auswirkt, erklärt der Neurowissenschaftler Prof. Dr. Georg Northoff.

// 06

## Im roten Bereich

Chinas B2B-Einkäufer ticken anders als ihre westlichen Kollegen. Das ergab eine brandsync-Studie. Unternehmen müssen sich künftig in ihrer Kommunikation speziell auf die Bedürfnisse der asiatischen B2B-Einkäufer einstellen, um am dortigen Markt auch erfolgreich zu sein.

// 12



## Neurospective

Eyetracking-Studien zeigen Forschern genau, wo der potenzielle Kunde auf einer Webseite hinblickt. Aber wer das genau weiß, kann sein Marketing exakt auf die Kundenbedürfnisse abstimmen.

// 20



## Keine Frage des Stils

brandsync-Umfrage auf der Hannover Messe unter B2B-Einkäufern: Ihr Denkstil bedingt keine Touchpoint-Präferenz. Aber Touchpoints, die bei allen Denkstilen beliebt sind, benötigen eine Markenkommunikation, die auf alle emotionalen Belohnungsmuster einzahlt.

// 48



## Employer of Choice von morgen

Unternehmen verfügen fast immer über eine Produkt- und Markenstrategie, aber selten über eine definierte Arbeitgebermarke. Klassische Stolpersteine säumen den Weg zum Employer Branding.

// 58



## Was machst 'n so?

Der Wiener Ali Mahlodji hat aus seiner eigenen Schwäche eine Tugend gemacht: Seine Internetplattform Watchado.com weist nicht nur Jugendlichen den beruflichen Weg, sondern bietet völlig neue Möglichkeiten für Employer Branding – ein emotionales Matching-Tool.

// 74



---

## Gegen die Unschärfe

Wo führt die Reise des Kunden entlang? Marketer müssen sich tagtäglich durch einen Dschungel an Buzz-Wörtern kämpfen. brandsync begleitet die jeweiligen Buzz-Wörter entlang der Customer Journey und setzt sie in Zusammenhang mit Erkenntnissen aus den Neurowissenschaften. Ein Überblick.

// 26



---

## Die Zukunft der Zuneigung

Wie verändert die Digitalisierung unser Leben? Welche Rolle spielt dabei der Mensch? Und: Wie sieht Markenkommunikation in zehn Jahren aus? Diesen Fragen gingen Experten und Trendforscher um Sven Gábor Jánszky beim Kongress FutureBrandCom 2026 in Mannheim nach.

// 34



---

## Eine Frage des Fits

Wie Unternehmen die passenden Mitarbeiter finden, da scheiden sich die Geister. Matching-Tools können aber ein probates Mittel sein, um Vorgaben und Erwartungen des Unternehmens mit Anspruch und Wunsch des potenziellen Mitarbeiters abzugleichen. Expertinnen von Tchibo und Gruner + Jahr stellen ihre Erfahrungen damit vor.

// 64



---

### Inhalt/Übersicht

---

#### Kultur und Gehirn // 06

Neuroscience in Theorie: Wie Kultur unser Gehirn prägt – ein Beitrag von Prof. Dr. Georg Northoff.

---

#### Im roten BeReich // 12

Neuroscience in Theorie: Eine brandsync-Studie zeigt, wie unterschiedlich westliche und östliche Einkäufer ticken.

---

#### Neuropective // 20

Neuroscience in Theorie: Wie wirken Botschaften im Gehirn? – Ein Beitrag von Dr. Benny B. Briesemeister.

---

#### Gegen die Unschärfe // 26

Neuroscience in Marketingpraxis: Entlang der Customer Journey – was Buzz-Wörter wirklich bedeuten.

---

#### Die Zukunft der Zuneigung // 34

FutureBrandCom 2026: Wie sieht Markenkommunikation in zehn Jahren aus?

---

#### Keine Frage des Stils // 48

Neuroscience in Marketingpraxis: brandsync-Umfrage auf der Hannover Messe – welcher Einkäufer bevorzugt welchen Touchpoint?

---

#### Employer of Choice von morgen // 58

Employer Branding: Andreas Alles über die erfolgreiche Kommunikation der Arbeitgebermarke.

---

#### Klare Positionen // 62

Employer Branding: Hans Hutten weiß, wie Unternehmen für Arbeitnehmer attraktiv werden.

---

#### Eine Frage des Fits // 64

Employer Branding: Was bringen Matching-Tools? – Experten im Interview.

---

#### Punkten mit Persönlichkeit // 74

Employer Branding: Ali Mahlodji matcht mit Whatchado.com Emotionen.

---

#### Kärcher makes a Difference // 78

Employer Branding: Kärcher zeigt, wie eine Employer-Branding-Kampagne funktioniert.

---

#### Literaturtipps // 82

---

#### brandsyncing // 83

---

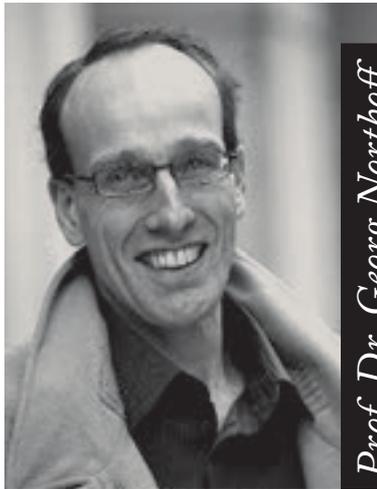
#### Impressum // 83



# IRN ODER:

## KULTUR UND GEHIRN – ODER: WARUM UNSERE GRAUE MASSE TEIL UNSERER KULTUR IST

*Das menschliche Gehirn ist ein Beziehungsorgan, das im regen Austausch mit der Umwelt steht. Umgebung und kulturelle Prägung beeinflussen unsere Wahrnehmung. Während die einen den Hecht im Teich erblicken, sehen die anderen die kleinen Karpfen.*



*Prof. Dr. Georg Northhoff*

**Georg Northhoff ist Psychiater, Neurowissenschaftler und Philosoph und lehrt an einem eigens für ihn eingerichteten Lehrstuhl „Geist, Gehirnbildung und Neuroethik“ (Mind, brain imaging and Neuroethics) an der Universität Ottawa in Kanada. Daneben hat er auch einen Lehrstuhl in China inne. Seine Forschung konzentriert sich auf den Zusammenhang zwischen neuronaler Aktivität und mentalen Zuständen wie Selbst und Bewusstsein. Sein neuestes Buch beschäftigt sich mit neurologischen und psychiatrischen Fallgeschichten und was diese uns über das menschliche Gehirn lehren können (siehe unsere Lesetipps). Weitere Informationen im Internet unter [www.georgnorthhoff.com](http://www.georgnorthhoff.com)**

**Kultur und Gehirn – passt das wirklich zusammen? Rein farblich zumindest nicht. Das Gehirn und seine Windungen sind grau, die Kultur und ihre verschiedenen Ausprägungen sind eher bunt mit schillernden Farben. Das Gehirn ist im Inneren des Schädels, die Kultur befindet sich im Äußeren der Welt. Grau versus bunt, innen versus außen, Natur versus Kultur, Neurowissenschaften versus Kulturwissenschaften; nein, Kultur und Gehirn passen nicht wirklich zusammen.**

Die Realität selbst macht uns jedoch einen Strich durch die so liebgewonnenen Gegensätze. Neuere Befunde zeigen, dass die grauen Zellen des Gehirns oder die neuronale Aktivität, wie der Fachwissenschaftler sagt, durchaus stark von der Kultur beeinflusst werden können. Müssen wir also den Gegensatz von Gehirn versus Kultur durch die Verzahnung von Gehirn und Kultur ersetzen? Lassen Sie mich einige Beispiele schildern, wie ich sie in meinem kürzlich erschienenen Buch „Wie kommt die Kultur in den Kopf? Eine neurowissenschaftliche Reise zwischen Ost und West“ (Springer Spektrum, 2015) ausführlicher diskutiere.

## *Große oder kleine Fische?*

Wenn Sie im fernen asiatischen Raum sind, wird Ihnen schnell auffallen, dass die Wahrnehmung zum Teil sehr unterschiedlich ist. Europäer und vor allem Nordamerikaner sind sehr stark auf den Inhalt einer Wahrnehmung fokussiert, den großen Fisch im Aquarium. Im Unterschied dazu nehmen zum Beispiel Japaner eher den Kontext wahr, in dem sich der große Fisch, der „big fish“, bewegt, wie zum Beispiel die Pflanzen oder die anderen Fische. Das wurde in der Tat auch systematisch untersucht in einer Gruppe um den amerikanischen Psychologen Richard Nisbett: Japanische Collegestudenten haben sehr viel stärker die kleinen Fische und die Pflanzen geschildert in ihren Wahrnehmungen und schneller auf diese reagiert (in ihren Reaktionszeiten) als ihre amerikanischen Kollegen. Die amerikanischen Collegestudenten haben eher den „big fish“ wahrgenommen und schneller auf ihn reagiert. Im Unterschied dazu konnten sie nicht viel über die anderen Fische oder die Pflanzen im Aquarium sagen.

Na, ist doch klar, werden Sie sich jetzt sagen, Amerikaner denken „big“ und sind immer auf den „big fish“ aus, egal ob der sich im Aquarium oder im wirklichen Leben befindet. Nein, hier geht es nicht um „big fish“ versus „small fish“, groß oder klein. Es geht eher um Content versus Kontext. Der „big fish“ ist der zentrale Content oder Inhalt im Aquarium, die kleinen Fische und die Pflanzen sind der Kontext. Die Wahrnehmung der amerikanischen Collegestudenten ist eher auf den Content gerichtet, wohingegen der Kontext eher vernachlässigt wird – der „big fish“ wird isoliert und eher kontextunabhängig wahrgenommen. Das nun ist genau andersherum bei den japanischen Collegestudenten: Sie nehmen eher den Kontext wahr, die kleinen Fische und die Pflanzen, und sehen den „big fish“ als Teil des ganzen Aquariums. Der Kontext spielt hier die entscheidende Rolle und nicht der Content. Was aber hat nun die Unterscheidung zwischen Content und Kontext in der Wahrnehmung mit dem Gehirn zu tun?

Die amerikanische Neurowissenschaftlerin Denise Park hat mit Hilfe der funktionellen Magnetresonanztomographie (fMRI) des Gehirns genau das untersucht. So waren Regionen im Gehirn, die auf bestimmte Inhalte wie den „big fish“ reagieren, bei den nordamerikanischen Teilnehmern stärker aktiviert. Im Unterschied dazu war dieselbe Region bei den asiatischen Teilnehmern eher gering aktiviert, während andere Regionen, die eher auf den Kontext reagieren, eine stärkere Aktivierung zeigten. Die unterschiedliche Beziehung zwischen Content und Kontext bei nordamerikanischen und asiatischen Teilnehmern spiegelt sich also auch in den Aktivierungsmustern im Gehirn wider.





# » ES GEHT EHER UM CONTENT VERSUS KONTEXT.

Georg Northoff

## *Kultur formt Gehirn!*

„Halt! Stopp“, werden Sie sagen, so einfach ist es nicht. Die Welt besteht nicht nur aus Nordamerika und dem Fernen Osten mit Japan und China. Europa liegt dazwischen und auch der Nahe und Mittlere Osten. Afrika und Südamerika sind auch nicht zu vergessen. Pauschale Aussagen sind also mit Vorsicht zu genießen. Möglicherweise handelt es sich um Extrembeispiele, die wir hier geschildert haben, zwei Extreme auf einem zugrundeliegenden Kontinuum zwischen Kontext und Content. Diese verschiedenen Grade oder Schattierungen in der Beziehung zwischen Content und Kontext sind in der Forschung bisher eher vernachlässigt worden, die sich stärker auf die Extreme konzentriert hat.

Neben der Wahrnehmung wirkt sich die Kultur auch auf das Selbst aus. Unser Selbst ist zentral für uns. Wenn wir am Morgen aufwachen, haben wir das Gefühl, wir selbst zu sein. Es ist mein Selbst, das die Müdigkeit empfindet und noch nicht ausgeschlafen ist. Es ist mein Selbst, dessen Gesicht ich im Spiegel sehe. Und es ist mein Selbst, das die Langeweile erlebt, wenn es mal wieder in einer langen administrativen Sitzung verweilen muss. Was hat es nun auf sich mit dem Selbst?

## *Alles ist möglich*

Lange wurde das Selbst in der Philosophie behandelt. Es wurde mit dem Geist in Verbindung gebracht. Und mit dem Denken als Funktion des Geistes, was in dem berühmten Satz des Philosophen René Descartes „Ich denke, also bin ich“ mündete. Heute wissen wir es besser. Das Selbst hat seine Ursache nicht in dem Geist, sondern im Gehirn. Ein bestimmtes Netzwerk von Regionen im Gehirn wird besonders aktiv,

# » DAS SELBST HAT SEINE URSACHE NICHT IN DEM GEIST, SONDERN IM GEHIRN.

Georg Northoff

wenn wir selbstbezogene Stimuli oder Ereignisse wahrnehmen. Wenn Sie, lieber Leser zum Beispiel Wörter, die für Sie von Bedeutung sind, den Probanden präsentieren und sie mit Wörtern ohne persönliche Bedeutung vergleichen, werden vor allem Regionen in der Mittellinie des Gehirns aktiviert, die sogenannten Mittellinienregionen des Gehirns. Stellen Sie sich vor, sie kämen aus Heidelberg. Sie präsentierten ein Bild von Heidelberg im Sommer in der Sonne und verglichen es mit einem Bild von Ottawa im Schneesturm bei minus 35 Grad Celsius. Bei Ihnen wird das Heidelberger Bild die Mittellinienstrukturen aktivieren, bei mir als Autor, der in Ottawa lebt und den Winter dort überleben muss, wird hingegen Ottawa stärker selbstbezogen sein. So hängt unser Selbst und die Aktivierung der Mittellinienregionen vom persönlichen Kontext ab.

Nicht nur vom persönlichen, sondern auch vom kulturellen Kontext, wird der Kulturwissenschaftler jetzt einwenden. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Art und Weise, wie unser Selbst ausgeprägt ist, stark vom kulturellen Kontext gestaltet wird. Auch für Europäer ist es deutlich, dass die Nordamerikaner eine starke Betonung auf ihr Selbst legen: „Stärke dein Selbst, dann kannst du alles erreichen und – wenn du dann reich geworden bist – unter anderem auch Präsident der USA werden.“

Alles ist möglich für das Selbst, und um das zu erreichen, gibt es einen Riesenmarkt von Selbsthilfebüchern. Hier wird das eigene Selbst als mehr oder weniger unabhängig vom Kontext betrachtet, als ein sogenanntes independentes Selbst: Egal wie der Kontext aussieht, das Selbst muss nur stark genug sein, dann kann es im Idealfall durchaus alles erreichen.

## *Das Selbst ist eine Beziehung*

Das ist anders im Fernen Osten, in China, Japan und anderen Kulturen dort. Hier wird das Selbst nicht unabhängig vom Kontext als eigenständige und autonome Entität wahrgenommen. Stattdessen wird das Selbst hier eher im Kontext, zum Beispiel in Beziehung zu anderen Personen, wahrgenommen. Das eigene Selbst wird durch die Beziehung zu anderen definiert und nicht unabhängig davon und ausschließlich durch die eigenen Fähigkeiten. Das Selbst im Fernen Osten ist also eher ein interdependentes denn ein independentes Selbst, wie es in Nordamerika vorherrscht.

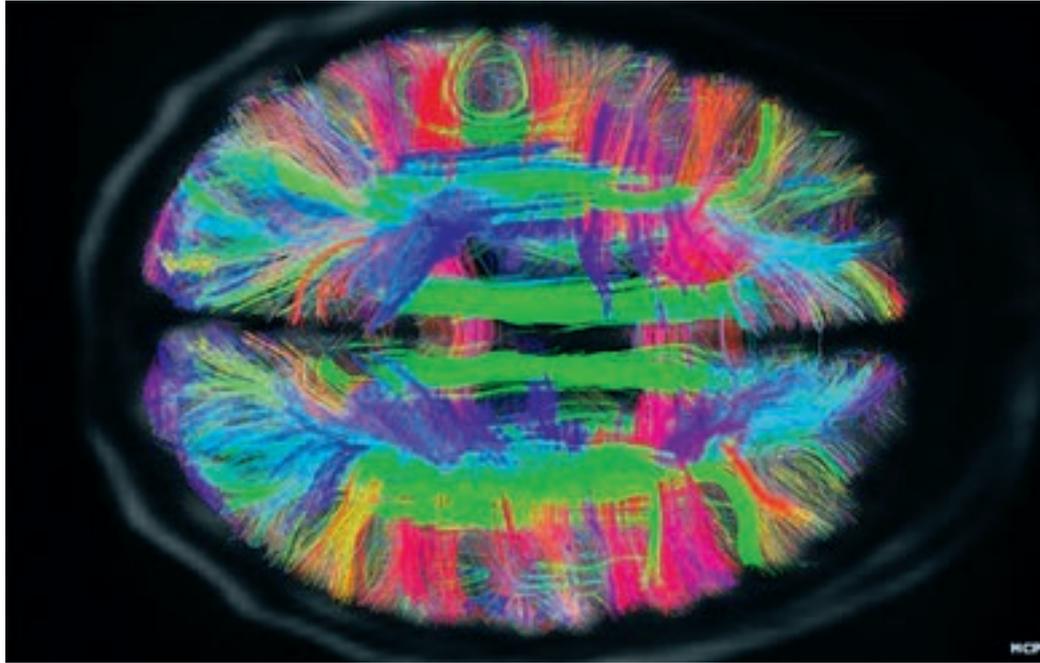
Wie aber hängt nun die kulturelle Unterscheidung zwischen in- und interdependentem Selbst mit dem Gehirn zusammen? Ein chinesischer Wissenschaftler hat das Gehirn von chinesischen und amerikanischen Collegestudenten mit der fMRT untersucht und ihnen Wörter präsentiert, die mit dem eigenen Selbst oder anderen Personen wie der Mutter zusammenhängen. Was passierte nun in den Mittellinienstrukturen? Die amerikanischen Studenten, die ganz auf ihr Selbst und seine Fähigkeiten fokussiert waren, aktivierten die Mittellinienregionen nur, wenn die Wörter auftauchten, die mit dem eigenen Selbst zu tun hatten. Wörter, die sich auf andere Personen bezogen, lösten rein gar nichts im Gehirn aus. „Geht ja auch nicht, dass eine andere Person mein so wertvolles Gehirn aktiviert, denn schließlich ist mein Selbst unabhängig, kontrolliert und bestimmt mein Gehirn“, konnte man von den amerikanischen Collegestudenten hören.

Ganz anders bei den chinesischen Studenten. Hier führten auch die Wörter, die mit anderen Personen zu tun hatten, zur Aktivierung der Mittellinienregionen. Je stärker und enger die Person in Beziehung zum eigenen Selbst stand, wie zum Beispiel die eigene Mutter, desto stärker erfolgte die Aktivierung der Mittellinienregionen. Das Selbst und seine Beziehung zu anderen, seine Interdependenz bestimmen hier also die Stärke der Aktivierung in den Mittellinienregionen. Das Selbst ist eine Beziehung und das schlägt sich auch im Gehirn nieder.

## *Im Austausch mit der Umwelt*

„Das ist aber komisch“, werden Sie jetzt möglicherweise sagen. Wie können Beziehungen in das Gehirn kommen? Dort ist doch nur das eigene Selbst und nicht das Selbst der anderen, zu denen das Erstere eine Beziehung aufbaut. Mit anderen Worten: Im Gehirn können sich nur die Fähigkeiten des eigenen Selbst, nicht aber Beziehungen zu dem Selbst anderer widerspiegeln. Genau das aber scheint der Fall zu sein, wie in der Zwischenzeit auch erhärtet wurde. Unser Gehirn spiegelt die Beziehungen des Selbst zu seiner jeweiligen Umwelt wider. Das Gehirn scheint also nicht isoliert





Die neuronalen Aktivitäten im menschlichen Gehirn sind stark abhängig vom kulturellen Kontext. Der Computertomograph macht sie sichtbar.

von der Umwelt dort oben in der Schädelkalotte zu sitzen. Stattdessen ist es trotz seiner physikalischen Isolation im Schädel im regen Austausch mit der Umwelt, sodass die Beziehungen zur Letzteren die neuronale Aktivität des Gehirns determinieren. Unser Gehirn ist also eher neurosozial oder neuro-kulturell denn rein neuronal.

## *Wie kommt Kultur in unsere Köpfe?*

Wie kommt die Kultur in den Kopf und das Gehirn? Die genauen Mechanismen, wie die neuronale Aktivität des Gehirns zur neurokulturellen Aktivität wird, kennen wir gegenwärtig noch nicht. Was wir allerdings wissen, ist, dass die neuronale Aktivität im Gehirn stark abhängig vom kulturellen Kontext ist. Das Gehirn ist ein neuro-kulturelles Organ. Es ist ein Beziehungsorgan, welches die Beziehungen und die wechselseitige Einflussnahme zwischen Selbst und kultureller Umwelt vermittelt. Weil unser Gehirn so ist, haben sich kulturelle Unterschiede in den neuronalen Aktivierungsmustern des Gehirns quasi sedimentiert. Letztendlich wird die Kultur also neuronalisiert, genauso wie das Gehirn kulturalisiert wird. „Enculturation“ und „embrainment“, wie man im Englischen sagt, gehen also Hand in Hand. Und das ist nur möglich auf der Grundlage der Beziehungen zur Umwelt, die unser Gehirn kontinuierlich herstellt und konstruiert. Unser Gehirn ist also ein neurokulturelles Beziehungsorgan!



### *Georg Northhoff: eine Reise zwischen Ost und West*

Kurzweilig und verständlich beschreibt der Neurowissenschaftler Prof. Georg Northhoff die Unterschiede in der Denkweise zwischen verschiedenen Kulturen. In einer Kombination aus fiktiven Dialogen und Sachbuch geht Northhoff der Frage nach, wie sich kulturelle Unterschiede in den Gehirnstrukturen ausprägen und was sie dort bewirken. Das Themenspektrum reicht dabei von Wahrnehmung allgemein über Musik bis hin zur Depression.

**Verlag Springer Spektrum**  
**ISBN-10: 3662445646**

»» *China – Land der Gegensätze, Rekorde und Superlative. Hier fallen die Einkaufsentscheidungen, die Deutschlands Arbeitsplätze sichern. Da ist es gut zu wissen, auf welcher emotionalen Basis diese Entscheidungen fallen. Ein Vergleich zwischen westlichen und chinesischen Einkaufskriterien bringt Aufschluss für eine effiziente Marketingkommunikation.*

Von Daniel Szkutnik

乃  
工市  
衣  
口衣  
才毛  
毛工  
内C  
方



» IM ROTEN BEREICH

## Chinesische B2B-Einkäufer sind auch nur Menschen.

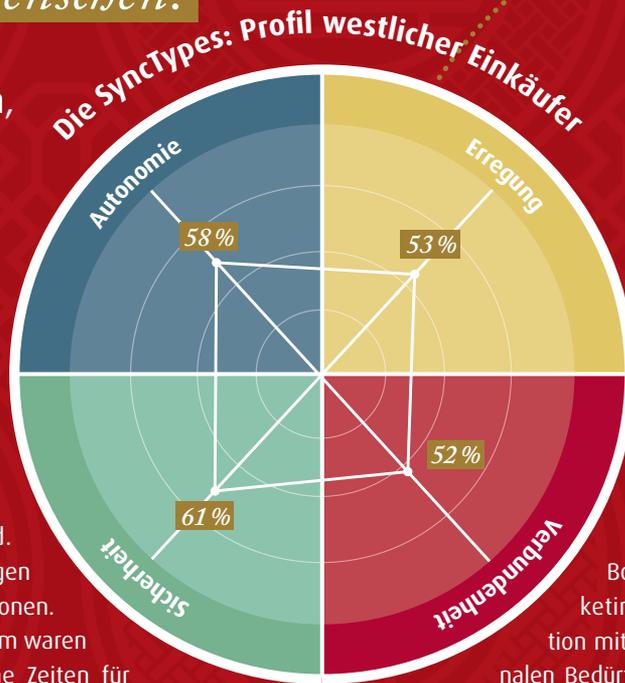
Wie Unternehmen kommunizieren müssen, um im Reich der Mitte erfolgreich zu sein.

» China – das Land mit dem weltweit größten Investitionspotenzial und der am schnellsten wachsenden Industriegesellschaft im Business-to-Business-Geschäftsfeld. Für viele Produkte und Dienstleistungen ist China der Markt der Zukunft und Visionen. Mit zwölf Prozent jährlichem Wachstum waren die vergangenen Jahrzehnte goldene Zeiten für Chinas Wirtschaft. Doch die Euphorie im Land des Lächelns ist getrübt. Das Wachstum ist stark rückläufig. Ist der Traum deutscher Unternehmer und Investoren, in China weiter die Märkte zu erobern und neue Zielgruppen für das Industriegütermarketing zu erschließen, ausgeträumt? Nein, denn deutsche Unternehmen sind nach wie vor unvergleichlich stark am chinesischen Markt. Doch wie können deutsche Firmen in dieser veränderten Lage im B2B-Bereich weiter und wieder mehr Kunden gewinnen? Wie muss sich das Marketing verändern?

Zunächst zur Ausgangssituation: China ist mit einem Handelsvolumen von über 160 Milliarden Euro Deutschlands größter Handelspartner 2015. Und auch künftig gibt es großes Potenzial am chinesischen Industriegütermarkt. Doch der rauer gewordene Wind im chinesischen Wettbewerb fordert ein stärkeres Engagement der deutschen Industrieunternehmer. Der Druck unter den Anbietern, auch durch die einheimische Konkurrenz, wächst. Gerade im Kampf um die Aufmerksamkeit des Kunden kommt es bei der Markenkommunikation insbesondere auf die Zwischentöne an. Eine **brandsync**-Befragung zeigt, dass die soziokulturellen Unterschiede am deutschen und chinesischen Markt unterschiedliche Marketingstrategien erfordern. Um erfolgreich zu sein, müssen westliche Anbieter den chinesischen Einkäufer besser verstehen lernen, damit ihre Botschaften emotionaler Markenkommunikation chinesische Kunden ins Herz treffen.

### DAS WESEN CHINESISCHER EINKÄUFER VERSTEHEN

Viele westliche Anbieter übersetzen ihre Kommunikations- und Werbematerialien ohne Umschweife ins Chinesische. Doch dieser Ansatz verfehlt sein Ziel und führt nicht selten zu Irritationen bei der Zielgruppe und wirtschaftlichen Verlusten bei Unternehmen. Um den Mitbewerbern in der Volksrepublik die Stirn bieten zu können, müssen westliche Unternehmer vor dem Hintergrund stetig wachsender Konkurrenz und komplexer Einkaufsprozesse die Bedürfnisse der einheimischen Zielgruppe analysieren und berücksichtigen. Für eine erfolgreiche B2B-Markenführung, die an den richtigen emotionalen Codes der Zielgruppe ansetzt, ist es notwendig, den



Emotionales Denkprofil (SyncProfile) von über 3.400 westlichen Einkäufern. Westliche Einkäufer „ticken“ bei weitem nicht nur nach Zahlen, Daten und Preis, sondern zeigen im Mittel ein sehr ausgeglichenes emotionales Profil.

Denkstil des chinesischen Einkäufers im Hinblick auf seinen soziokulturellen Hintergrund zu verstehen. Danach wird die Botschaft der Marketingkommunikation mit den emotionalen Bedürfnissen der Zielgruppe synchronisiert.

### WESTLICHE EINKÄUFER HABEN KEINE EINHEITLICHEN DENKMUSTER

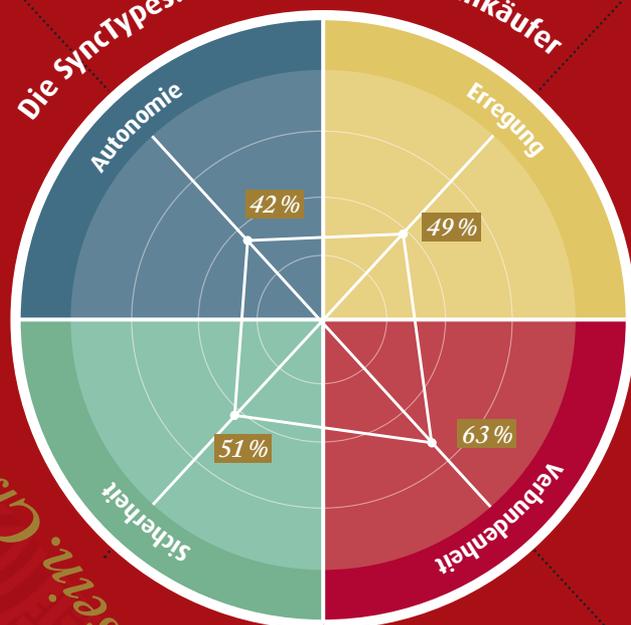
Häufig wird der B2B-Einkauf als ein emotionsloser Businessakt gesehen. Entscheidungsmatrizen bilden den Einkaufsprozess ab. Einkäufer werden dabei als Personen charakterisiert, deren Denkstile vor allem durch rationale Beweggründe geprägt sind. Aber dass auch Einkäufer in ihren Denkstilen sehr unterschiedlich sind, zeigt eine Untersuchung bei den Einkäufern in westlichen Unternehmen. Es dominieren leicht die Denkstile aus den blauen und grünen SyncTypes, jedoch bei weitem nicht so stark, wie es aus vielen Beschreibungen von Einkäufern hervorgeht. Auch Einkäufer haben Gefühle und lassen sich durch Emotionen leiten.

### ANDERE KULTUR, ANDERE DENKPRÄFERENZ

Dass westliche Unternehmen die B2B-Kunden am chinesischen Markt auf andere Weise erreichen müssen als in unseren Kulturkreisen, belegt eine **brandsync**-Befragung chinesischer Einkäufer. Die Ergebnisse zeigen im Vergleich der Denkpräferenzen deutscher und chinesischer Einkäufer,

*müssen, um im Reich der Mitte erfolgreich zu sein. Chinesische B2B-E*

## Die SyncTypes: Profil chinesischer Einkäufer



### Emotionales Denkprofil chinesischer Einkäufer/-innen.

Die Studie zeigt eine deutliche Präferenz im Verbundenheits-System. Ausprägungen sind unter anderem zwischenmenschlich, mitteilsam und einfühlsam.

von ihnen hoch bewerteten Aspekte Kontrolle, Planung, Genauigkeit und Organisation sind, haben chinesische Einkäufer eine andere Neigung. Ihre erste Wertpräferenz liegt mit deutlichem Abstand im roten Quadranten und im Emotionsfeld Verbundenheit. Aspekte, die von den B2B-Einkäufern der Volksrepublik als wichtig bewertet wurden, sind zwischenmenschlich, mitteilsam und einfühlsam.

### GESCHICHTE UND KULTUR PRÄGEN

Dieses Ergebnis wird untermauert von den Ergebnissen einer weiteren Studie, der Globe Study (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2006). Der breit angelegten Untersuchung zufolge sind chinesischen Menschen die Aspekte „Humane Orientation“, „In-group Collectivism“ und „Institutional Collectivism“ besonders wichtig. Humane Orientation umschreibt Werte wie fair, altruistisch, gönnerhaft und unterstützend. In-group Collectivism zielt auf Stolz, Loyalität, Zusammenhalt in Organisationen und Familien ab. Institutional Collectivism hingegen meint die kollektive Verteilung von Ressourcen. Diese drei Ausprägungen charakterisieren grundsätzlich die emotionale Tendenz der chinesischen Einkäufer, während westlich geprägte Kunden einen ganz anderen Schwerpunkt setzen, beispielsweise in Kategorien wie „Assertiveness“, also Durchsetzungsfähigkeit.

### EINE EFFEKTIVE EMOTIONALE MARKENFÜHRUNG ÖFFNET IN CHINA TÜREN

Insgesamt decken sich die Studienergebnisse der Globe Study mit denen der **brandsync**-Befragung hinsichtlich ihrer Aussage über die Wertpräferenz im Denken chinesischer Einkäufer. Der emotionale Denkstil, der für chinesische Einkäufer somit typisch zu sein scheint, tendiert in Richtung der zwischenmenschlichen Verbundenheit. Wie kommt es, dass der B2B-Kunde im Reich der Mitte offensichtlich anders „tickt“ als sein westliches Pendant? Wie lassen sich die Tendenz zum roten SyncType und die Präferenz für soziale Geborgenheit und zwischenmenschliche Verbundenheit noch besser verstehen?

Beim näheren Blick auf die Geschichte und die kulturellen Einflussfaktoren der Volksrepublik China tritt eine tief verwurzelte gemeinschaftszentrierte Denkweise zutage. Für das gesellschaftliche Bedürfnis nach Verbundenheit stehen Konstrukte wie das Empfehlungsmarketing und das tradierte Guanxi – das Netzwerk persönlicher Beziehungen. Es ist ein Teil

dass in unterschiedlichen Kulturkreisen durchaus verschiedene Denkpräferenzen vorherrschen. Mit Hilfe eines persönlichkeitsstypologischen Fragebogens sind dafür auch chinesische Einkäufer im Hinblick auf ihre emotionale Denkd disposition in Form einer Stichprobe befragt worden.

So konnte die Dominanz der Denkweisen den jeweiligen SyncTypes zugeordnet werden – mit überraschenden Ergebnissen.

Das Ergebnis der **brandsync**-Studie zeigt einen Weg, wie persönlichkeitsstypologische Erkenntnisse helfen können, eine Synchronisation von Marke, Mensch und Medien herzustellen – und das jenseits des europäisch-kulturellen Raums mitten im Reich der Mitte. Die Hauptaussage: Chinesische Einkäufer tendieren in ihrer impliziten Denkweise stark in das Emotionsfeld Verbundenheit und unterscheiden sich damit deutlich von internationalen B2B-Einkäufern.

Während westliche Einkäufer in ihrer ersten Wertpräferenz in den grünen Quadranten mit dem Emotionsfeld Sicherheit tendieren und die



Bedürfnis nach zwischenmenschlicher Verbundenheit herrührt, zu kennen und einzusetzen. Was bedeutet es konkret, eine rote SyncType-Ausprägung mit den besonders hoch bewerteten Aspekten zwischenmenschlich, mitteilsam, emotional und einfühlsam anzusprechen?

### **ZWISCHENMENSCHLICH, MITTELSAM, EINFÜHLSAM: BEDÜRFNISSE CHINESISCHER EINKÄUFER**

Neue, noch nicht etablierte B2B-Unternehmen am chinesischen Markt können klassische vertrauensbildende Argumente nicht nutzen, da es keine gemeinsamen Erfahrungen oder Routinen gibt und daher auch keine vernünftigen Gründe für den einheimischen Einkäufer, Vertrauen zu schenken. Rationale Argumente schlagen uns also keine Brücke der Verbundenheit zu unserem chinesischen Einkäufer. Der einzige Weg dorthin führt über unbewusst vermittelte Emotionen. Laut einem Forschungsbericht des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung bleibt lediglich die Strategie, bestehende Ungewissheit zu überwinden: „Für die Reflexivität als Grundlage des Vertrauens in Geschäftsbeziehungen fehlen oft die Erfahrungen miteinander und

aus Sicht des ausländischen Partners die eigenen Erfahrungen in China. Man muss sich erst noch vertraut machen, dabei aber schon sehr viel riskieren. Daraus folgt, dass man beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen in China in sehr hohem Maß Ungewissheit aufheben muss“, betont Guido Möllering vom Max-Planck-Institut (MPI) für Gesellschaftsforschung in Köln. „Der Vertrauende überwindet die Ungewissheit, indem er sie ausblendet oder eine positive Fiktion kreiert“, so Möllering. In diesem Sinne rücke Vertrauen begrifflich deutlich in die Nähe von Glauben. „Es impliziert einen leap of faith, das heißt eine Art Sprung, der eine Grundlage braucht, aber an sich nicht vollständig begründbar ist.“

### **NUR SO FUNKTIONIERT'S:**

#### **VERTRAUENSVOLLE BOTSCHAFT MITTEN INS HERZ**

Eine Grundlage für diese positive gemeinsame Vision, die den Glauben in sein Gegenüber stärkt, liefert die emotionale Markenführung, die auf die Denkpräferenz von chinesischen B2B-Einkäufern einzahlt und Verbundenheit zwischen den Businesspartnern herstellt. Wenn der positive Gedanke einer gelingenden, auf Vertrauen basierenden Geschäftsbeziehung vermittelt wird, ist dies demnach eine Einladung zum nicht rationalen Sprung, den der chinesische Kunde nimmt, um Vertrauen herzustellen – ohne dass das ausländische B2B-Unternehmen bereits Teil seines persönlichen Netzwerks ist.



der chinesischen Realität und in westlichen Kulturen ist kein vergleichbares System wiederzufinden.

Solche über Jahrhunderte kulturell gewachsenen Werte, für die Guanxi ein Beispiel ist, hinterlassen Spuren in Form von unbewussten Bedürfnissen in den Köpfen der einheimischen Menschen. Deswegen sollte eine emotionale B2B-Markenkommunikation in China das Belohnungs- und Vermeidungssystem chinesischer Kunden anders ansprechen als das von internationalen westlichen Einkäufern.

### **EMPFEHLUNGSMARKETING ALS LEISTUNG UND GEGENLEISTUNG IM VERTRAUENSBUND**

Vor dem Hintergrund dieser kulturellen Besonderheiten wird nachvollziehbar: Bevor eine Entscheidung fällt, macht sich der chinesische Einkäufer Gedanken über die Auswirkungen auf sein Beziehungsgefüge, da er mit seinem Gesicht für getroffene Entscheidungen einsteht. Die Empfehlung eines Businesspartners, einer Marke oder eines Produkts wird er nur geben, wenn eine gute Beziehung zum Anbieter besteht und er darauf vertrauen kann, dass seinem Gegenüber die persönliche Verbundenheit ebenfalls wichtig ist und dieser sein Wort hält. Sogar ein Vermittler im chinesischen Markt wird nur Personen miteinander bekannt machen, denen er vertraut. Wenn ein chinesischer Einkäufer sich allerdings entschieden hat, eine Empfehlung an sein persönliches Netzwerk weiterzugeben, hat diese ein entsprechend großes Gewicht.

Das Empfehlungsmarketing für sich zu nutzen, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für einheimische und ausländische Anbieter im Industriegütermarketing Chinas. Denn durch die enge Verbundenheit unter den einheimischen Geschäftsleuten werden gegenseitige Gefälligkeiten schnell weitergetragen. Das Empfehlungsmarketing ist ein Prinzip der Leistung und Gegenleistung und basiert auf anderen Werten als geschäftliche Beziehungen in anderen Kulturkreisen. Für ausländische B2B-Unternehmen am chinesischen Markt ist es wichtig, diese Dynamik, die von dem kollektiven

**AUGENKONTAKT SIGNALISIERT AUFRICHTIGKEIT, GEMEINSAME VISIONEN SCHAFFEN VERTRAUEN**

Eine weitere Möglichkeit, um bei der Markenkommunikation in China Verbundenheit zu transportieren, sind Face-to-Face-Gespräche. Sie sind die Basis dafür, in den Kreis derjenigen aufgenommen zu werden, denen der chinesische B2B-Einkäufer vertraut. Der direkte persönliche Kontakt, der Blick ins Gesicht und in die Augen, gibt dem Gegenüber das Gefühl der Aufrichtigkeit und damit die Möglichkeit zu vertrauen. Wer sein Gesicht im Kontakt mit dem chinesischen B2B-Kunden zeigt, vermittelt, dass er für das einsteht, was er zusagt.

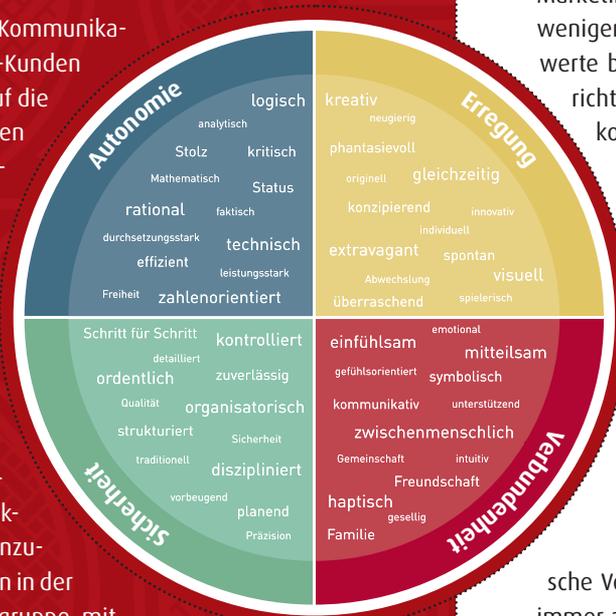
Der Weg in den Vertrauenskreis des chinesischen B2B-Einkäufers basiert auf emotionaler Ansprache auf unterschiedlichen Ebenen. Sachliche Argumente spielen fast keine Rolle. Wenn die emotionalen Codes ankommen, schaltet – vereinfacht gesagt – der Autopilot von rational auf emotional und es entsteht ein positiver, nicht begründbarer Glauben in die Vertrauenswürdigkeit des ausländischen Geschäftspartners, der die Grundlage einer langfristig ausgelegten Geschäftsbeziehung bilden kann.

**EMOTIONALE B2B-MARKENKOMMUNIKATION SCHAFFT VERTRAUEN**

Die Konsequenz ist die, dass die Kommunikation mit unseren chinesischen B2B-Kunden zu jeder Zeit und über jeden Kanal auf die persönliche Verbundenheit einzahlen muss. Dafür müssen westliche Unternehmen die Marketing- und Kommunikationsmaterialien für den chinesischen Markt emotional aufbereiten.

Eine effektive emotionale Markenführung in China für westliche B2B-Unternehmen ist ein strategisches Unterfangen, das viel Empathie erfordert sowie die Bereitschaft, sich auf den emotionalen Denkstil der einheimischen Zielgruppe einzustellen. Die Marketingkommunikation in der Volksrepublik wird durch eine Zielgruppe mit einem besonderen impliziten Denkstil bestimmt. Persönliche Nähe, Tradition, Verbundenheit, Vertrauen – diese Faktoren sprechen die richtigen Emotionen im roten SyncType an und sollten an jedem Touchpoint in der Markenkommunikation transportiert werden.

Westliche B2B-Unternehmen können dem wachsenden Wettbewerbsdruck am chinesischen Markt standhalten, indem sie über die richtigen emotionalen Botschaften ihre Produkte bei entscheidenden Referenzgruppen etablieren. Mit dieser Erkenntnis können internationale Unternehmen sich auch auf dem chinesischen Markt als starke Marke positionieren, mit der sich der einheimische Kunde im Industriegütermarketing persönlich verbunden fühlt.



*Exkurs SyncTypes:*

**Emotionales Verhalten lässt sich dank der großen Fortschritte in den Neurowissenschaften schematisch darstellen. Mit dem Ziel der praktischen Vorbereitung von neuen Marketingstrategien schafft brandsync es, die grundsätzlichen Ausprägungen menschlicher Denkweisen darzustellen, und gibt Einblick in damit einhergehende Belohnungs- und Vermeidungstendenzen.**

brandsync arbeitet auf Basis des Herrmann Brain Dominance Instruments (HBDI), der Erkenntnisse aus Norbert Bischofs Zürcher Modell sozialer Motivation sowie des Motiv- und Entscheidungsmodells Limbic von Nymphenburg. Die vier SyncTypes sind „Autonomie“, „Erregung“, „Verbundenheit“ und „Sicherheit“. Die Präferenz in einem dieser Emotionsysteme zeigt, für welche Art von emotionaler Ansprache im Marketing die Befragten empfänglich sind und für welche weniger. Die SyncTypes und die dahinterliegenden Emotionswerte bilden die Basis für unsere Kaufentscheidungen. Die richtige Ansprache der Belohnungswerte steuert den kommunikativen Erfolg der eingesetzten Maßnahmen.

*Exkurs Guanxi:*

**Guanxi hat sich aus der alten chinesischen Tradition der Wahrung des Gesichts und der rechtsstaatlichen Historie entwickelt.**

Rechtsstaatlichkeit deswegen, weil sich das chinesische Volk in früheren Zeiten aus politischen Gründen nicht immer auf den Rechtsschutz verlassen konnte und es daher andere Möglichkeiten entwickeln musste, um einen sicheren Rahmen für geschäftliche und persönliche Entscheidungen zu haben. Die Sicherheit, die Guanxi bietet, liegt im drohenden Gesichtsverlust und im Verlust der eigenen sozialen Stellung, sofern Regeln gebrochen würden. Der Vorteil, den der chinesische Vertrauensbund bietet, ist ein enges soziales Geflecht, das auf persönlicher Nähe und Vertrauen basiert und in dem sich die Beteiligten gegenseitig Gefallen erweisen oder Empfehlungen aussprechen. Weit mehr wirtschaftliche Entscheidungen in China werden von Guanxi unbemerkt beeinflusst, als uns dies in Europa oft bewusst ist. Die Verbindungen basieren dabei nicht auf beruflichen Rollen wie Firmen und Institutionen, sondern immer auf möglichst unverfälschten Beziehungen zwischen einzelnen Personen, die auf menschlicher Ebene Vertrauen zueinander aufbauen. Guanxi ist einer der wichtigsten ökonomischen Treiber in China.

## » Im Interview: Rossella Pfundt

### » Frau Pfundt, welche aktuellen Trends im Industriegütermarketing gibt es in China?

**Rossella Pfundt:** Beobachten kann ich zwei Trends. Erstens: Das B2B-Marketing ist wichtiger geworden, weil sich die Wettbewerbssituation im Industriegütersektor verschärft hat. Zweitens: Einheimische Social-Media-Kanäle gewinnen noch mehr Mitglieder und Nutzer als zuvor.

### » Birgt der Social-Media-Boom auch Chancen für westliche Unternehmen?

China hat die größte Anzahl von Internet-Usern weltweit – im vergangenen Jahr waren es etwa 650 Millionen. Und in den nächsten Jahren werden es noch mehr. Die Suchmaschine Google und westliche Social-Media-Netzwerke sind in China blockiert und werden nicht verwendet. Dafür gibt es die einheimischen Tools: Weibo statt Twitter, WeChat statt WhatsApp, Baidu statt Google und Renren statt Facebook. Einkäufer nutzen diese Quellen in China intensiv, um sich über Firmen und Trends zu erkundigen. Deswegen ist eine durchdachte Social-Media-Strategie wichtig für westliche Firmen, die am chinesischen Markt ankommen wollen.

### » Welche Rolle spielt Content Marketing?

Content Marketing wird vor allem in Verbindung mit Social Media immer wichtiger. Unternehmen reduzieren jetzt ihre Marketingausgaben in traditionellen Medienkanälen und konzentrieren sich auf informative Real-Time-Beiträge in den Social-Media-Kanälen. Dieser Trend wird sich in den nächsten Jahren noch weiter verstärken und die Bedeutung von Social Media und Content Marketing wird im chinesischen Marketing-Mix noch mehr zunehmen.

### » Wie bewerten Sie Guanxi in seiner Bedeutung für den Marktauftritt westlicher Unternehmen?

Vorweg das Wichtigste: Zeit zu investieren, um eine Beziehungsebene zum Businesspartner zu schaffen, zahlt sich in China immer aus. Denn nur mit Guanxi, das heißt den guten persönlichen Beziehungen, gelangt man an die wirklich wichtigen Informationen. Das ist der große Unterschied in China. Während wir es aus unserer Kultur gewohnt sind, dass uns viele Informationen mit hohem Wahrheitsgehalt präsentiert werden, holt sich in China jeder die für ihn relevanten Informationen über ein entsprechendes Netzwerk selbst ein. Und er muss sie selbst auf den Wahrheitsgehalt hin bewerten. Man muss viel Zeit für Vertrauensverhältnisse zu entsprechenden Businesspartnern investieren, um ein gutes Beziehungsnetzwerk zu entwickeln.



## Rossella Pfundt, Asien-Expertin

Rossella Pfundt absolvierte 2009 ihren MBA an der Fudan University in Schanghai und hat 2015 eine brandsync-Studie unter chinesischen Einkäufern umgesetzt. Die Diplom-Volkswirtin bietet individuelle Beratung, Begleitung und Seminare zu den Themen Vorbereitung, Markteintritt und Marktausbau für die Bereiche B2B und B2C in Asien an.

Rossella Pfundt unterstützt als Asien-Expertin mit ihrem Experten-Netzwerk – Asia Experts Network – im Fernen Osten branchenübergreifend Industrieunternehmen bei der Entwicklung von Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien. Sie bietet individuelle Full-Service-Beratung und Begleitung sowie Seminare an zu den Themen Vorbereitung, Markteintritt (Analyse, Marktforschung, Marketing, Social Media, Kommunikation, Vertrieb) und Marktausbau (Analyse, Marktforschung, Marketing, Vertrieb) für die Bereiche B2B/B2C.  
Kontakt: [pfundt@asia-experts-network.com](mailto:pfundt@asia-experts-network.com)

### » ... und das Empfehlungsmarketing?

Empfehlungsmarketing ist essenziell für den Markenaufbau und die Kaufentscheidung. In China spielt die sogenannte Referenzgruppe eine größere Rolle als bei uns. Die Referenzgruppe umfasst Familie, Freunde und die engsten Vertrauten. Sie hat einen größeren Einfluss auf die Kaufentscheidung als in westlichen Ländern. Wir haben zum Beispiel im vergangenen Jahr 500 chinesische und europäische Einkaufs-Manager befragt. Das Ergebnis war, dass 70 Prozent der chinesischen Manager eine Kaufentscheidung aufgrund von Empfehlungen aus der Referenzgruppe tätigen würden. Bei europäischen Managern würden nur 35 Prozent entsprechend handeln. Das Empfehlungsmarketing hat also einen viel höheren Stellenwert in China als in Europa – das wurde schon in etlichen Untersuchungen nachgewiesen. Für westliche Unternehmen ist es also wichtig, das Phänomen Empfehlungsmarketing bei der Planung der Marketingstrategie zu berücksichtigen.

### » Wie könnte das konkret aussehen?

Eine wirkungsvolle Maßnahme sind zum Beispiel kostenlose Produktseminare, die multinationale Konzerne in China bereits erfolgreich eingesetzt haben. Dadurch wurde das Produkt von den entsprechenden Multiplikatoren positiv wahrgenommen. Das wiederum hatte einen unmittelbar positiven Einfluss auf die Referenzgruppen und die Kaufentscheidungen der Zielgruppe. Deutsche Produkte werden in China überwiegend verkauft, wenn die entsprechende Referenzgruppe diese Produkte akzeptiert.

### » Was fehlt deutschen Unternehmen noch für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit chinesischen Einkäufern?

Diese Frage haben wir uns auch gestellt und vergangenes Jahr eine brandsync-Studie unter chinesischen Managern organisiert. Positiv war dabei, dass alle Befragten die Produktqualität deutscher Unternehmen als sehr hoch einschätzten. Verbesserungswürdig aber war laut drei Viertel der Befragten der Service, der als zu starr und zu wenig kundengerecht beurteilt wurde. Noch mehr haben sich die chinesischen Manager – mit 80 Prozent – aber am als arrogant empfundenen Auftreten deutscher Unternehmen gestört. Also: Selbst wenn das Produkt gut ist, haben sich deutsche Anbieter noch nicht auf die Wünsche chinesischer Kunden eingestellt und verschenken so wichtiges Potenzial. Sie müssen verstehen, dass für chinesische Businesspartner andere kognitive und emotionale Faktoren bei der Entscheidungsfindung relevant sind als für westliche. Der Unterschied liegt im Selbstverständnis. In westlichen Ländern steht der Einzelne im Vordergrund, in China hingegen die ganze Referenzgruppe. Individualismus versus Kollektivismus. Deswegen müssen westliche Anbieter sich das chinesische Wertesystem vergegenwärtigen und beim Marketing und bei der Kommunikation einbeziehen.



## Soziale Medien im Land der großen Firewall

**Die sprichwörtliche „Great Firewall of China“ – eine ironische Anspielung auf die Chinesische Mauer – blockt viele westliche Social-Media-Dienste aus dem Land. Nichtsdestotrotz gibt es im Land der Mitte über 600 Millionen aktive Social-Media-Konten.**

In China wird zwar nicht gezwitschert, Mikroblogs – Weibo genannt – sind dennoch sehr beliebt. Der größte Mikroblog-Dienst ist Sina Weibo mit monatlich etwa 200 Millionen aktiven Nutzern. Auch hier sind wie bei Twitter maximal 140 Zeichen Text zugelassen.

Als wahrlicher Facebook-Klon mag die Seite Renren erscheinen, die sich in Layout und Farben stark an Facebook anlehnt. Renren wird hauptsächlich von Studenten genutzt, leidet jedoch zunehmend unter Mitgliederschwund. Viele Chinesen bevorzugen die ebenfalls mit Facebook vergleichbare Seite „Qzone“, die aber weitaus mehr Funktionen bietet als der amerikanische Gigant. Dort können Nutzer eigene Blog-Seiten gestalten, multimedialen Content untereinander austauschen, Musik hören und Videos anschauen. 650 Millionen aktive Nutzer zählt Qzone monatlich.

Auch im Bereich Instant Messaging braucht sich China nicht zu verstecken. WeChat, die Alternative zu WhatsApp, hat über 650 Millionen Nutzer monatlich. Die App gilt als ernstzunehmender Konkurrent für den US-amerikanischen Anbieter, denn WeChat erfreut sich auch außerhalb Chinas großer Beliebtheit. Die Messaging-Plattform QQ, die mit Skype vergleichbar ist, zählt monatlich sogar über 860 Millionen aktive Nutzer.

Die größte chinesische Alternative zum Videoportal Youtube heißt heutzutage nicht mehr Youku, sondern iQiyi und gehört zum Unternehmen Baidu, das auch Chinas Suchmaschinen-Marktführer ist.

Quellen: [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de); [www.chinainternetwatch.com](http://www.chinainternetwatch.com); [www.clickz.com](http://www.clickz.com); [www.blog.app-arena.com](http://www.blog.app-arena.com); [www.redherring.com](http://www.redherring.com)



Von der Blickbewegung zur Messung der Customer Experience

# NEURO



**Dr. 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](http://www.discover-neuro.de) sammelt und kommentiert er regelmäßig die neuesten fürs Marketing relevanten Entwicklungen der Neurowissenschaften.

# SPECTIVE

» *Marketing, so heißt es, hat viel mit Kommunikation zu tun. Welche Botschaften sendet ein Unternehmen aus, egal ob gewollt oder ungewollt? Was davon kommt tatsächlich beim Kunden an? Wie interpretiert der Kunde diese Informationen – und vor allem: Wie (be)wertet er sie? Das alles sind für Unternehmen zentrale Fragen, die über Erfolg oder Misserfolg am Markt entscheiden.*



Die Gedanken sind frei: Wo die Probandin hinblickt, erkennt die Infrarotbrille. Welche Emotionen das Gesehene auslöst, das weiß nur Neurospective oder die Probandin selbst.

» Suchend wandern die Augen über den Bildschirm. Ihnen entgeht nichts. Der Infrarotkamera aber auch nicht. Sie registriert genau, wo die Testperson auf dem Bildschirm hinblickt, wo sie auf der Webseite verweilt und wo sie drüber hinwegfliegt. Bei der Eyetracking-Studie werden Websites auf Blickführung und Benutzerfreundlichkeit überprüft. Dabei werden dem Probanden Fragen gestellt und Aufgaben gegeben, die er mit Hilfe der Webseite beantworten soll. Am Beispiel einer Seite zur Smart-Home-Ausstattung lauten die Fragen: Wo finden Sie Informationen zu Rauchmeldern? Oder: Was bedeutet Ambient Assisted Living? Anhand dieser Antworten kann festgestellt werden, was der Kunde bewusst aufgenommen hat. Während der Tester über die Webseiten scrollt und dabei diesen Vorgang beschreibt, lässt sich erkennen, welchen Weg er für seine Suche nimmt.

Die Usability-Analysen des Werbematerials wie das Eyetracking liefern ein genaues Abbild dessen, was vom Kunden fixiert wird. Die Eyetracking-Studie gibt ein bis auf wenige Millimeter genaues Abbild der Aufmerksamkeit des Betrachters



Die Heatmaps liefern ein genaues Abbild der Blickführung der Probandin.

wieder. Damit wissen wir, was der Proband liest. Aber wie es auf ihn wirkt und was genau emotional bei ihm ankommt – dazu schweigen die puren Zahlen. Die Frage, ob das Werbematerial ihn im wahrsten Wortsinn anspricht, bleibt damit offen. Aber auch dafür gibt es eine Lösung.

„In Zukunft wird es darum gehen, nicht nur Rückschlüsse aus dem Blickverlauf zu ziehen, sondern diese Informationen durch die Messung von Emotionen auch qualitativ zu untermauern“, sagt Boris Bettag, Eyetracking-Spezialist bei der trio-group communication und marketing gmbh in Mannheim. Will man wissen, welche Informationen tatsächlich Wirkung entfalten, reicht der Blick in die Augen des Konsumenten nicht aus.

Man muss eine Ebene tiefer schauen – dorthin, wo Kaufentscheidungen entstehen: ins menschliche Gehirn. Mit den Methoden der modernen Neurowissenschaft ist es heutzutage möglich, festzustellen, ob und wie das Wahrgenommene vom Gehirn verarbeitet wird. Wie genau? Dazu zählten vor allem: die **Verarbeitungstiefe eines Reizes**, beispielsweise einer Werbebotschaft. Wie jeder weiß, strömen auf das Gehirn zu jedem Zeitpunkt unzählige Informationen ein, von denen nur ein Bruchteil tatsächlich verarbeitet wird. Der Rest verhallt ungehört und ohne Effekt. Mittels Elektroenzephalografie ist es möglich zu messen, ob durch externe Stimulation ein Verarbeitungsprozess in Gang gesetzt wurde. Letztendlich kann nur so festgestellt werden, ob die Werbung aufmerksam betrachtet oder nur nebenbei überflogen wurde. Messbar ist auch die **Gedächtniseinspeicherung** relevanter Informationen, beispielsweise die beworbene Marke. Nichts ist ärgerlicher als Werbung für ein Produkt, bei der dann die Marke oder die zentrale Botschaft nicht in Erinnerung bleiben. Speichert das Gehirn diese zentralen Informationen nicht ein, profitiert allenfalls der Marktführer vom Werbeeffect – etwas Schlimmeres kann eigentlich kaum passieren.

*Das Gehirn fragt sich ständig:  
zuwenden oder abwenden?*

Neurospective registriert außerdem die einer **Kaufentscheidung zugrundeliegende Motivation, sich mit dem Produkt näher zu befassen**. Dank zahlreicher neurowissenschaftlicher Studien wissen wir, dass das menschliche Gehirn sich bei jedem Objekt, ganz gleich ob neues Produkt oder alter Bekannter, die Frage stellt: zuwenden oder abwenden? Schwingt das Pendel aufgrund schlechter Werbung einmal zu oft in die falsche Richtung, kann das Produkt noch so gut sein – es wird nie im Einkaufswagen landen. Die mittels





» *Nichts ist ärgerlicher als Werbung für ein Produkt, bei der dann die Marke oder die zentrale Botschaft nicht erinnert werden.*

Dr. Benny B. Briesemeister

Elektroenzephalografie gemessene Annäherungsmotivation ist bekanntermaßen nicht nur eine Grundvoraussetzung für Kaufentscheidungen, sie ist auch ein zuverlässiger Prädiktor für tatsächliches Kaufverhalten – mehr noch, als es bei klassischen Befragungsmethoden erwartbar ist. Aber wie funktioniert das genau?

**Neurospective** kombiniert die Registrierung des Blickverlaufs mit der Messung der durch die Informationsaufnahme ausgelösten neurophysiologischen Reaktionen. Das versetzt uns in die Lage, die eingangs gestellten Fragen, vor allem die Frage nach der Wirkung des Marketingmaterials aus Sicht des Konsumenten, zuverlässig und praxisnah zu beantworten.

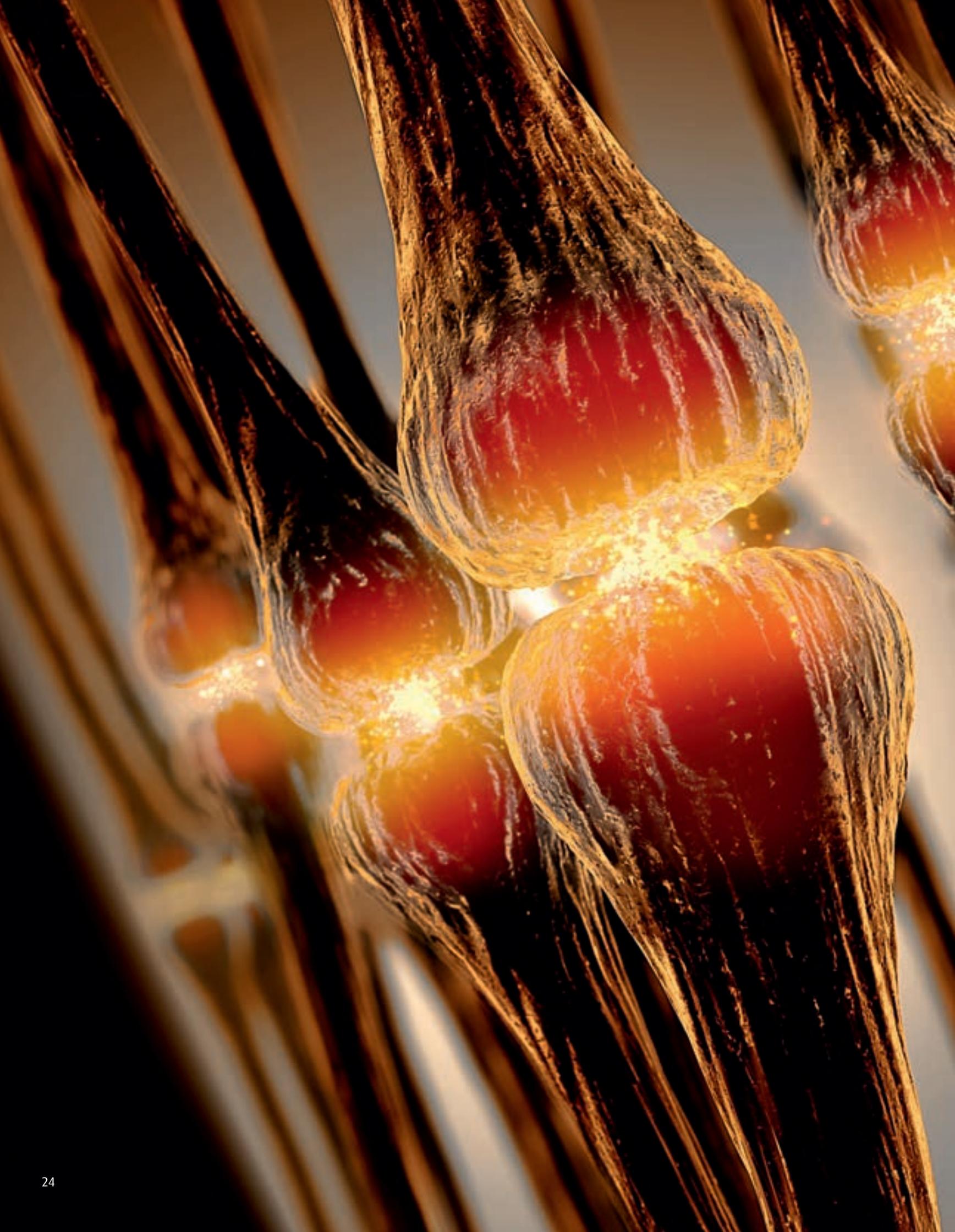
### » *Neurospective*

Die Firma aus Berlin bietet die gesamte Bandbreite neurowissenschaftlicher Verfahren mit Marketingrelevanz. Darüber hinaus veranstaltet Neurospective Seminare und Workshops zu diesem Thema. Mehr unter [www.neurospective.de](http://www.neurospective.de) »

Die Erkenntnisse aus Neurospective sind für Design- und Marketingbereiche besonders wichtig, da sie ihre Arbeit und deren Wirkung sicher und zuverlässig überprüfen und gegebenenfalls anpassen können. Die Analyse zeigt, ob die emotionale Strategie des Marketings auch wirklich ins Herz trifft und die Bedürfnisse des Kunden anspricht. Für Unternehmen ist das deshalb interessant, weil sie ein besseres Gefühl für ein größtmögliches Return-on-Investment erhalten. Sie können dorthin schauen, wo die Kaufentscheidung entsteht: ins Gehirn des Kunden.

*Ausgangspunkt = Information,  
Ziel = Emotion*

Natürlich wissen wir auch ohne einzelfallbezogene Marktforschung, dass Fotos von Menschen ins Auge fallen – unser Gehirn ist darauf programmiert, auf solche Informationen zu achten. Aber wenn sie im Kontext einer Webseite über das intelligente Zuhause einem technikaffinen Kunden gezeigt werden und durch die dargestellte Abendstimmung eine gewisse Melancholie herrscht – wer kann schon mit Sicherheit sagen, ob dies dem Verkauf zuträglich ist. Neurospective findet es raus – bevor das Unternehmen Kunden verliert. CB





*Das menschliche Gehirn macht 2 Prozent der  
gesamten Körpermasse aus, aber es benötigt*

*des* **20 PROZENT  
SAUERSTOFFS**

*und*

**25 PROZENT  
GLUKOSE** *der im Körper.*

*Damit könnte eine Glühbirne zum Leuchten gebracht werden.*





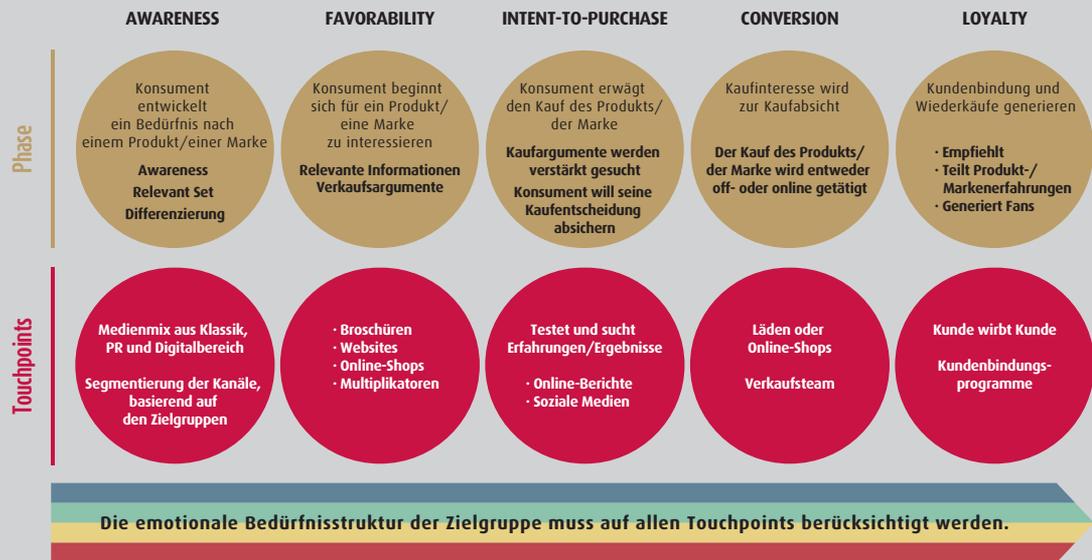
# Gegen die Unschärfe

*Entlang der Customer Journey tummeln sich zahlreiche unscharfe Buzz-Wörter: Um sie zu verstehen und neue Methoden des Neuromarketings erfolgreich einzusetzen, müssen Marketer die Zusammenhänge begreifen.*

*Immer neue Buzz-Wörter bestimmen die Themen im B2B-Marketing und verweisen auf aktuelle neurowissenschaftliche Erkenntnisse. Das Markenmanagement wird komplexer, die Schlagworte größer und undurchsichtiger. Jetzt gilt es, einen klaren Kopf zu behalten. Anhand der „Mutter“ aller Buzz-Wörter, der Customer Journey, kann man sich einen guten Überblick verschaffen.*

Autor: **Dr. Jürgen Küttemeyer**

# Customer Journey



*Customer Journey: Die metaphorische Reise eines potenziellen Kunden – vom ersten Impuls, Bedürfnis oder Berührungspunkt mit einer Marke bis hin zum Kauf.*

» „Wir ertrinken in Informationen und hungern nach Wissen“, traf der US-amerikanische Autor John Naisbitt mit Themenschwerpunkt Trend- und Zukunftsforschung den Nagel auf den Kopf. Von der Informationsflut zum Wissen zu kommen, ist in der Marketingkommunikation keine leichte Aufgabe. Der Weg führt vorbei an Touchpoint-Management, Multi-Channel- und Cross-Channel-Marketing, Leadgenerierung, Content Marketing, Native Advertising hin zu Storytelling, Shareability und H2H. Wie sollen wir uns zwischen all diesen Begriffen zurechtfinden? Und was haben Neuroscience und emotionale Markenführung damit zu tun?

Im Folgenden werden Schlagwörter der Marketingkommunikation in ihrer Rolle im B2B-Marketing eingeordnet, um ein tiefergehendes Verständnis zu schaffen. Auf der Suche nach Orientierung bietet sich ein Begriff an, der selbst zu den Buzz-Wörtern zählt: Customer Journey. Er meint die metaphorische Reise eines Einkäufers oder potenziellen Kunden – vom ersten Impuls, Bedürfnis oder Berührungspunkt mit einer Marke bis hin zur angestrebten Zielhandlung, dem Produktkauf. Der Weg dorthin führt über unzählige emotionale Marken-Begegnungen.

Der eigentliche Mehrwert für die Marketingkommunikation bei der Betrachtung der Customer Journey liegt in Erkenntnissen über die Reise des Kunden selbst. Aktuelle Forschungsergebnisse der Neuro- und Kognitionswissenschaften belegen: Die Customer Journey hat einen nachhaltigen Effekt auf die emotionale Markenwahrnehmung. Die Eindrücke des Kunden

in den unterschiedlichen Annäherungsphasen an die finale Kaufentscheidung prägen – meist unbewusst, selten bewusst – seine emotionale Haltung gegenüber der Marke oder dem Produkt. Dieser nicht rationale Prozess entlang der **Customer Journey** ist der Ansatzpunkt für die emotionale Markenführung: Sie will Emotionen, Sehnsüchte und Bedürfnisse von Kunden verstehen, um darauf eingehen zu können. Sie versucht, durch gezielte emotionale Ansprache die Botschaften der Marke so zu positionieren, dass sie die Belohnungszentren des Kunden an den vielen Stationen seines Wegs ansprechen.

Der Begriff der Customer Journey ist ein Ausgangspunkt, um andere Buzz-Wörter greifbar zu machen und damit gleichzeitig die Reise weiter mit Leben zu füllen. Die Analyse der Customer Journey ist in der Marketingkommunikation eine Disziplin, die zwar bereits Geschichte hat, seit dem Durchbruch der digitalen Kommunikation jedoch eine neue Dimension bekommen hat. Zum ersten Mal ist es möglich, einen Teil des Kundenwegs sichtbar zu machen, zu messen, unter anderem mit Hilfe von Tracking-Tools, die systematisch die Kontaktpunkte des Kunden aufzeichnen und auswerten.



## Sehnsüchte wecken und Bedürfnisse stillen: fünf Phasen der Customer Journey

Es existieren unterschiedliche Modelle, die die Phasen der Customer Journey beschreiben. Wir orientieren uns hier am bekannten DAGMAR-Modell, einer Weiterentwicklung des frühen AIDA-Systems. Das Akronym DAGMAR wurde 1967 vom amerikanischen Werbeforscher Russell H. Colley



Awareness

Favorability

Intent to Purchase

Conversion



Verschiedene Zielgruppen haben unterschiedlichen Informationsbedarf und nutzen verschiedene Medien. Hier zwei Nutzerprofile.

entwickelt und basiert auf dem Buchtitel „Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results“. Das sind die fünf Phasen der heutigen Customer Journey aus Sicht des B2B-Marketings:

**A. Awareness:**

Das Bewusstsein für das Produkt wird geweckt (Inspiration)

**B. Favorability:**

Das Interesse für das Produkt wird verstärkt (Favorisierung)

**C. Intent to Purchase:**

Die Kaufabsicht wird konkret (Anstoß)

**D. Conversion:**

Das Produkt wird gekauft (Umsetzung)

**E. Loyalty:**

Kundenbindung, Service (Bindung)

**Awareness: gezielte Emotionalisierung für mehr Aufmerksamkeit**

Die erste Stufe der **Awareness** ist im Gegensatz zu den folgenden Phasen noch keine interaktive Phase zwischen Kunden und Unternehmen. Sie bezeichnet den Zeitraum, in dem sich der Kunde über die Existenz der Marke, des Unternehmens oder des Produkts nach und nach bewusst wird. Kann Awareness gewonnen werden, wird das Fundament für die emotionale Bindung zur Marke gelegt. Beim Buhlen um die Aufmerksamkeit des B2B-Einkäufers geht es vor allem darum, die



richtige emotionale Ansprache zu treffen. Vergleichende Forschungen belegen, dass die Art und Weise des Herangehens an die Informationssuche je nach emotionalem Typus unterschiedlich funktioniert. Ein Instrument für eine gezielte Ansprache ist die brandsync-Arbeitsmethode für emotionale Markenführung. Sie stellt vier grundsätzliche Ausprägungen menschlichen emotionalen Denkens („SyncTypes“) in den Mittelpunkt. Je stärker die Marketingaktivität die mit der Zielgruppe synchronisierten Emotionsfelder adressiert und damit „belohnt“, desto effektiver werden deren Botschaften in der Awareness-Phase im Unterbewusstsein des Kunden positiv abgespeichert. Wichtiger Faktor für die erste Ansprache in der Awareness-Phase ist die Value Proposition, das Nutzenversprechen, denn sie vermittelt die emotionale Positionierung der Marke.

Bereits an dieser Stelle sowie im weiteren Verlauf der Customer Journey bekommt die Steuerung aller denkbaren Marken-Kontaktpunkte eine besonders große Bedeutung: das Touchpoint-Management.

*Kann Awareness gewonnen werden, wird das Fundament für die emotionale Bindung zur Marke gelegt.*



An den **Touchpoints** entstehen und verankern sich emotionale Assoziationen mit der Marke im Unbewussten des Kunden. Deswegen verdienen sie eine besonders große Aufmerksamkeit von B2B-Marketern. Wer langfristig im Investitionsgütermarketing erfolgreich sein will, muss im Rahmen der Customer Journey systematisch die Berührungspunkte steuern, durch die die Marke für Kaufentscheidungen erlebbar wird und dem Kunden auf der Durchreise in Erinnerung bleibt.

### Einkäufer legen sich nicht fest – sie wählen viele Wege, um ans Ziel zu kommen

Um das gesamte Potenzial einer Marke auszuschöpfen, betreiben Unternehmen häufig ein Multi-Channel-, Cross-Channel- oder 360-Grad-Touchpoint-Management. Seit geraumer Zeit zeichnet sich in Untersuchungen ein „ausgeprägtes Cross-Channel-Verhalten der Verbraucher ab, sowohl auf der Ebene der Informations- und Kaufkanäle als auch hinsichtlich der Werbekanäle“, lautet auch das Ergebnis einer Studie des Kölner Instituts für Handelsforschung 2012. Längst ist klar: Kunden sind auf nahezu allen Kanälen zu Hause. Deswegen sind alle denkbaren Touchpoints ein Teil des Ganzen, um erfolgreich zu sein. Sie beeinflussen damit nicht nur aktuelle, sondern vor allem auch künftige Kaufentscheidungen. Die Neuro- und Kognitionswissenschaften lehren uns, dass die emotionale Markenführung dann besonders wirkungsvoll ist, wenn Touchpoints in ihrer Wirkung konsistent und inhaltlich geschärft sind. Neben einem übergreifenden Touchpoint-Management ist vor allem der Einsatz der richtigen emotionalen Codes entscheidend. Jeder Kontaktpunkt ist unterschiedlich für verschiedene emotionale Ansprachen geeignet und sollte daher hinsichtlich seines Wirkungspotenzials ausgerichtet werden.

**Touchpoints**

**Favorability**

### Favorability: Nähe aufbauen durch emotionalen Content

Wurde ein grundsätzliches Bewusstsein für die Marke oder das Produkt geweckt, tritt der Kunde in eine stärker inhaltliche Phase ein: Favorability, die Intensivierung des Interesses.

In der **Favorability-Phase** kann verstärkt mit der sogenannten Leadgenerierung begonnen werden, indem man die zahlreichen Kommunikationswege nutzt, um Kaufinteressenten zu identifizieren und sie dialogisch, analog und digital über Produkte zu informieren. Leadgenerierung bezieht sich auf gewonnene Daten, die der Kunde hinterlässt, wenn er in einen ersten dialogischen Kontakt mit dem Anbieter tritt. Die Leadgenerierung bietet sich an, um ein weiteres Buzz-Wort zu beschreiben, das in dieser Phase des intensiveren Interesses wichtig wird: Content Marketing. Es ist keine neue Erkenntnis, dass der richtige, kreativ aufbereitete Content das mächtigste Instrument und die treibende Kraft bei der Leadgenerierung ist. **Content Marketing** ist jüngst zum vielversprechenden Buzz-Wort geworden. Marketeer aller Branchen setzen Hoffnungen in inhaltliche Strategien, die für den Leser einen Mehrwert schaffen: durch Information, Beratung oder Unterhaltung. Das zentrale Ziel von Content Marketing ist die Entwicklung und das Management von Inhalten, die zur Leadgenerierung beitragen.

**Content Marketing**



## Neuronale Vernetzung

Eine Story aktiviert Teile im menschlichen Gehirn, die dem Zuhörer ermöglichen, die erzählte Geschichte mit seinen eigenen Ideen und Erfahrungen zu verknüpfen und anzureichern.

## Dopamin

Das Gehirn setzt Dopamin frei, auch „Glückshormon“ genannt, wenn es etwas emotional aufgeladenes erlebt. Dieser Hormonausstoß bewirkt, dass man sich leichter und präziser an das Erlebte erinnert.

## Spiegelneuronen

Die Spiegelneuronen bewirken, dass sich beim Empfänger der Story die gleichen Hirnareale aktivieren wie beim Erzähler.

## Großhirnaktivität

Verarbeitet das Gehirn Fakten, werden dabei zwei Areale angesprochen: das Broca- und das Wernicke-Areal. Beide sind zuständig für die Sprache. Bei einer gut erzählten Story werden darüber hinaus noch weitere, zusätzliche Areale aktiviert: der motorische sowie sensorische Kortex und der Frontallappen (u.a. zuständig für das Sozialverhalten).



## So beeinflusst Storytelling das Gehirn

Eine Unterscheidung der verschiedenen Kanäle, um den Inhalt der Markenstrategie zu transportieren, ist die in „paid“, „owned“ und „earned“. „Paid“ steht für alle Kontaktpunkte der klassischen bezahlten Werbung. Hierunter fällt beispielsweise auch das **Native Advertising**, unser nächstes Buzz-Wort. Mit dieser Art von Content-Strategie sind redaktionelle Anzeigen gemeint, die vorwiegend online eingesetzt werden. Zu „owned“ dagegen zählen die Anstrengungen des Unternehmens innerhalb der eigenen Kanäle, zum Beispiel Corporate Publishing oder die eigene Website. „Earned“ wiederum meint Public Relations und zielt damit auf die Kommunikationsmittel ab, die außerhalb der direkten Reichweite liegen, wie zum Beispiel die Empfehlungen Dritter oder virales Marketing.

### Persönliche Geschichten laden zu Emotionen ein

Nicht ohne Grund wird von Kreativität gesagt, dass sie das wirkungsvollste Instrument sei, um ein Produkt anziehend zu präsentieren. Darauf baut auch das nächste Schlagwort. Es meint eine konkrete Gestaltungsstrategie auf Textebene: **Storytelling** gehört zu den prominentesten Buzz-Wörtern unserer Zeit und steht für eine der erfolgreichsten Techniken moderner PR und Marketingkommunikation. Es bezeichnet die Methode, Inhalte durch starke Geschichten, szenische Beschreibungen und erlebnisorientierte Einstiege für den Leser besonders einprägsam zu gestalten. Häufig werden beim Storytelling metaphorische Geschichten verwendet, zum Beispiel authentische Schilderungen persönlicher Erlebnisse von Mitarbeitern oder Kunden, die auf indirektem Weg Wissen vermitteln sollen.

### Intent to Purchase: Bedürfnis nach Rückversicherung stillen

Bis zum tatsächlichen Kauf unseres fiktiven Kunden kommt es zunächst zur Intent to Purchase-Phase, wo sich seine Kaufabsicht konkretisiert. Hier erlebt der Kunde den intensivierten Impuls, der zur finalen Kaufentscheidung führt.

Nachdem der Einkaufsentscheider sich ausreichend über die entsprechenden Angebote informiert hat, zieht der Einkäufer zum ersten Mal ernsthaft den Kauf eines Produkts in Betracht. Hier spielt aus Sicht der Neurowissenschaften der Autopilot – zuständig für unbewusste Prozesse – seine volle Wirkung aus. In dieser Phase wirken jene Prozesse wie ein Komplexitätsfilter. Die von Paul Slovic (2002) untersuchte Affektheuristik tritt in Kraft. Sie reduziert die Entscheidungskomplexität, indem sie den Kunden unbewusst entweder einen positiven Impuls (mag ich, kaufe ich) oder einen negativen (mag ich nicht, kaufe ich nicht) fühlen lässt. „Die Suche nach Informationen und Argumenten ist weitgehend beschränkt auf solche, die mit der bestehenden Meinung übereinstimmen, nicht mit der Absicht, sie in Frage zu stellen“, so Slovic. Dies gilt im Besonderen bei komplexen Produkten und Dienstleistungen im hochpreisigen Segment.



*Marketer aller Branchen setzen Hoffnungen in inhaltliche Strategien, die für den Leser einen Mehrwert schaffen: durch Information, Beratung oder Unterhaltung.*

87 Prozent aller Käufer nutzen Social Media und persönlichen Erfahrungsaustausch als Entscheidungshilfe.

**Kunden fassen Vertrauen durch Multiplikatoren**

Zur Absicherung der Einkaufsentscheidung erhalten in dieser dritten Phase vor allem Kanäle eine größere Bedeutung, in denen sich der Einkäufer Drittmeinungen und Empfehlungen einholen kann, mit denen er seine Kaufentscheidung rückversichert: Social Media, neutrale redaktionelle Berichte oder persönliche Empfehlungen im Netz. Daher empfiehlt sich für Unternehmen beim Content Marketing eine gute **Shareability**. Das heißt: das Verbreiten von Inhalten, die ein besonders hohes Potenzial zum Teilen auf den Social-Media-Kanälen haben. Es erhöht die Konkurrenz- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, da von Dritten geteilte oder empfohlene Inhalte an entscheidenden Stellen der Reise des Kunden die erhoffte, von Slovic beschriebene Rückversicherung für den Einkaufsentscheider sein können. Bereits „gebrandete“ Kunden werden so zum wertvollen authentischen Multiplikator. Dieser Zusammenhang zeigt, wie wichtig die Synchronisation der Botschaften und Signale in den verschiedenen Phasen der Customer Journey sowie in den unterschiedlichen Kanälen, zum Beispiel Social Media, ist.



Wie sich in einer 2014 von SAP veröffentlichten Studie „What’s the Future of Sales?“ gezeigt hat, werden die ersten beiden Phasen vorwiegend über digitale Kanäle beschriftet: 75 Prozent der Kunden nutzen Web-Suchmaschinen, um sich über Dienstleister zu informieren, 73 Prozent dient deren Website als Informationsbasis und an dritter Stelle stehen Social Media und Blogs mit 71 Prozent. In den folgenden Phasen gewinnen jedoch andere Kanäle eine deutlich größere Bedeutung.

*Marken sind dazu da, um Emotionen zu erzeugen und zu leiten.*



**„Auge in Auge“ für mehr persönliche Bindung und Wertschätzung**

So geben in der oben zitierten Studie die befragten Einkäufer an, bei der finalen Einkaufsentscheidung sei das Face-to-Face-Gespräch mit 54 Prozent der wichtigste Entscheidungskanal. Die SAP-Studie belegt, dass persönliche Beziehungen kurz vor der Ziellinie die kaufentscheidungsrelevanten Faktoren sind. Einkäufer hätten heute weniger Zeit als früher und wollten sich deshalb auf ihre Lieferanten mehr verlassen können, kommentiert Jamie Anders, Senior Vice President Marketing, Customer Engagement & Commerce Solutions bei SAP, die Studienergebnisse. Daher stehe Vertrauen an erster Stelle für die Befragten. Vor allem persönlich solle der Dialog sein und relevante Informationen liefern. Einkäufer wollten während des Verkaufsprozesses von Unternehmen „begleitet“ und „wertgeschätzt“ werden. Wunsch und Realität klaffen hier jedoch weit auseinander. Nach der Studie haben 80 Prozent der Einkäufer nach einem Verkaufsgespräch den Eindruck, dass nicht individuell auf sie eingegangen wurde. Die Untersuchung lässt vermuten, dass der Vertrieb bei der großen Mehrzahl der Verkäufe nicht auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Einkaufsentscheider eingeht und in der emotionalen Ansprache der kaufentscheidungsrelevanten Motive sein Ziel verfehlt. Wenn





## Loyalty: Markenfans bewahren und zukünftige Multiplikatoren gewinnen

die Marketingkommunikation die emotionalen Bedürfnisse der Zielgruppe erkennt und adressiert, ist es daher auch besonders erfolgsentscheidend, dass dies im Vertrieb in gleicher Qualität und synchronisiert geschieht (s. Bericht „Keine Frage des Stils“).

An dieser Stelle fügt sich ein weiteres Buzz-Wort ein, das noch nicht allzu lange im Gespräch ist: **H2H (Human-to-Human)**. Es will vor allem die Perspektive ändern. Weder rationale Argumente des Einkäufers noch des Unternehmens stehen bei der Kaufentscheidung im Vordergrund, sondern vielmehr werden die Emotionen des Menschen pointiert, mit dem man beidseitig über einen der vielfältigen Kanäle in Kontakt steht. Der Mensch als gefühlsbetontes Wesen ist stets auf der Suche, das Bedürfnis zu stillen, zu etwas Größeren zu gehören, zu verstehen, belohnt, einbezogen und geschätzt zu werden. Die Erfüllung dieser Bedürfnisse führt schneller zu einer Kaufentscheidung, die bekanntermaßen zu 95 Prozent unbewusst fällt, als rationale Argumente es könnten. Das Buzz-Wort H2H bringt uns keinen neuen Erkenntnisgewinn, sondern verschiebt den Fokus: von der Geschäftstätigkeit, den Argumenten und der Ratio hin zum Menschen und zum emotionalen Kontakt.

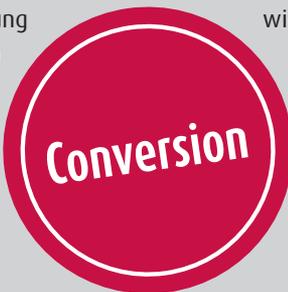
### Conversion: die Kaufentscheidung

Wenn die Phase des Intent to Purchase abgeschlossen ist, folgt der vorletzte Schritt der Customer Journey: **Conversion - die endgültige Kaufentscheidung** und deren Umsetzung. Ebendiese Phase ist ein kritisches Moment, denn selbst wenn der Kunde sich bereits zum Kauf entschieden hat, zögert er meist noch. Das Zögern ist eine natürliche Reaktion, die davor schützen soll, übereilte Entscheidungen zu treffen. Unter Umständen sucht sich der Einkäufer eine abermalige Rückversicherung der unbewussten Haltung, die er in den ersten beiden Phasen gegenüber der Marke eingenommen hat – bis er letztlich sein Ziel, den Kauf, umsetzt. Die Customer Journey kann sich abhängig von Branche und Produktkategorie über mehrere Stunden, Tage oder Monate erstrecken.

Nun geht der Kunde in die letzte Phase über: die Loyalty. Hier ist das Ziel die langfristige Kundenbindung und der Weg dorthin ein serviceorientiertes, wertschätzendes Auftreten des Unternehmens, das signalisiert, dass die Reise des Kunden nach dem Kauf nicht zu Ende ist. Für die Investitionsgüterindustrie ist eine servicedifferenzierte Marketingstrategie enorm wichtig geworden. Und auch in den nächsten Jahren wird der Aftersales-Service wegen der international steigenden Kundenanforderungen weiter an Bedeutung gewinnen.

Letztendlich geht es im Aftersales-Service um mehr als darum, dass zufriedene Kunden auch Kunden bleiben. Viel wichtiger für das zukünftige Geschäft des Anbieters ist es, dass aus Kunden wahre Markenfans werden. Denn diese Markenfans können mit hoher Wahrscheinlichkeit künftige Touchpoints für Neukunden werden, beispielsweise durch Empfehlungen im Netz (Blogs, Foren, Social Media) oder auch offline (Branchentreff, Netzwerke). Damit werden Kunden, die eine positive Loyalty-Phase erleben, zu einem Erfolgsfaktor für künftige Customer Journeys. Außerdem sind reale Kunden wichtig für die zukünftige Kommunikation, denn Content Marketing oder Storytelling ohne Realbeispiele wird schnell platt und austauschbar. Damit sich Kunden, die ihre Kaufentscheidung bereits getroffen haben, weiterhin mit der Marke verbunden fühlen, lassen sich Social Communitys besonders effektiv einsetzen: Customer Clubs geben der Loyalty eine höhere Stabilität.

Um ein Markenerlebnis zu kreieren, brauchen Marketer den Blick auf das große Ganze und sollten jede Phase der Customer Journey durchdrungen haben. Das Fokussieren von Marketingexperten auf einzelne Bereiche ist zwar möglicherweise sinnvoll, allerdings ist die Kernkompetenz für eine erfolgreiche emotionale Markenkommunikation an den interdisziplinären Überblick über alle Erlebnisse des Kunden mit der Marke gebunden. Um das gesamte Potenzial auszuschöpfen, sollten Marketer deshalb eine Strategie entwickeln, die nicht nur auf Wissen über Marketingmethoden und B2B-Kommunikation basiert, sondern auch Erkenntnisse der Neuro- und Kognitionswissenschaften einfließen lässt.



2026

2025

2024

2023

2022

2021

2020

2019

2018

2017

2016

„Die Frage ist nicht, ob etwas kommt.  
Denn es kommt.  
Die Frage ist vielmehr: Wann kommt es?  
Und es kommt viel schneller als gedacht.“

Sven Gábor Jánszky



# Die Zukunft der Zuneigung

Die Digitalisierung unseres Daseins geht nicht mehr nur schnell voran – sie rast unserer Anpassungsfähigkeit förmlich davon. Da bleibt kaum Zeit für Fragen oder einen gesellschaftlichen Diskurs, wenn wir nicht von der Entwicklung rechts überholt werden wollen. Man tut jedoch gut an einer Positionsbestimmung: Wer als Unternehmen, als Gesellschaft oder als Persönlichkeit von der disruptiven Kraft der Digitalisierung profitieren und nicht zu ihrem Opfer werden möchte, sollte herausfinden, wo er steht. Also: Kurz innehalten, sich vergegenwärtigen, woher man kommt, und vor allem – nach vorne schauen. Dem Wandel ins Auge sehen. Den Wandel verstehen. Eben das war der Anspruch des Marketingkongresses FutureBrandCom 2026 in Mannheim. Mehr als 300 Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Marketing beschäftigten sich in den Räumen der renommierten Wirtschaftsfakultät mit dem Einfluss der Digitalisierung auf die Markenkommunikation der (nahen) Zukunft: Werden Kaufentscheidungen im Jahr 2026 von vernetzten Geräten auf Basis gelernter Algorithmen getätigt? Welche Rolle wird der Mensch mit seinen Emotionen spielen? Wie wird erfolgreiches Marketing in zehn Jahren aussehen?

**Einstiegsfrage: Welches war die meistgenutzte App zur Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland?** **Dr. Jürgen Küttemeyer**, geschäftsführender Gesellschafter der trio-group communication & marketing gmbh in Mannheim, stellte sie den Gästen am Eröffnungsabend des FutureBrandCom 2026 Kongresses. Die Antworten kamen prompt: Bild, Kicker, Google und so weiter. Und sie tappten alle in die Falle: 2006 gab es noch gar keine Apps. Erst zwei Jahre später eröffnete Apple seinen App-Store in Deutschland, ein Jahr nach Einführung des iPhones. Keine sieben Jahre später waren bereits mehr als 1,5 Millionen Apps erhältlich. Küttemeyer zeichnete mit diesem Beispiel ein Bild von der unglaublichen Geschwindigkeit, mit der die Digitalisierung in unser aller Leben, in Wirtschaft und Gesellschaft, binnen eines Jahrzehnts vorgedrungen ist.





2026

2025

2024

2023

2022

2021

2020

2019

2018

2017

2016

Das Vertrauen in Marken in einer durchdigitalisierten Welt war eines der zentralen Themen beim Kongress FutureBrandCom 2026 in Mannheim.

» *Nicht Nähe in Metern schafft in der Zukunft Verbrauchervertrauen, sondern relationale Nähe, das heißt: die Zuneigung im Kopf. Wer sich diese sichert, gehört zu den Gewinnern der Digitalisierung.*

Sven Gábor Jánoszy



Sven Gábor Jánoszy, Trendforscher und Direktor des 2b AHEAD ThinkTank.  
Live-Vorführung: Wie steuere ich einen Computer nur mit Gedanken.

**Den Blick auf jenes Jahrzehnt zu richten, das vor uns liegt**, war zum Auftakt des FutureBrandCom 2026 Kongresses die Aufgabe von Trendforscher **Sven Gábor Jánoszy**, Direktor des Trendforschungsinstituts 2b AHEAD ThinkTank. Jánoszy sieht im Tempo die prägende Komponente: „Die Frage ist nicht, ob etwas kommt. Denn es kommt. Die Frage ist vielmehr: Wann kommt es? Sprich: Wie schnell ist die Entwicklung?“ Prognosen von Veränderung sind in den allermeisten Fällen linear. In Wirklichkeit aber, so Jánoszy, sei es viel extremer: Veränderung verlaufe exponentiell. Will heißen: Es geht alles viel schneller als gedacht. Und es wird immer noch schneller gehen, als das gerade noch der Fall war. Beispiel Vernetzung: Für 2020 rechnet Jánoszy mit rund 50 Milliarden vernetzten Geräten, für 2025 bereits mit der doppelten Anzahl von Brillen, Tischen, Spiegeln, Tapeten, ICE-Sitzen, Autos und so weiter, die alle verbunden sind und Daten erfassen und analysieren. Umgerechnet auf den Anteil der Menschheit, die sich solche Geräte leisten kann, ergebe sich ein Aufkommen von 25 bis 40 vernetzten Geräten pro Mensch. Kaum jemand werde sich dieser Entwicklung entziehen können.

**Fragt sich: Wohin führt das?** Sven Gábor Jánoszy wagte, ganz in der Tradition seiner Bestseller „2020“ und „2025“, die Prognose: Intelligente Online-Avatare werden den Menschen Komplexität, zeitaufwändiges Denken und mühsame Recherche abnehmen und letztlich leicht verständliche Entscheidungshilfen bieten. Simples Beispiel: eine Ampel, die am Point of Sale individualisierte Signale sendet. Daraus ergebe sich die strategische Macht der intelligenten elektronischen Assistenten, die uns in naher Zukunft schon nahezu permanent umgeben würden: „Du bist zu dick. Kaufe dies oder jenes und du lebst gesünder!“ Oder: „Du bist doof und lässt dein Geld auf dem Konto liegen. Mach's besser und klicke hier für die passende Geldanlage!“ Der Computer analysiert und empfiehlt. Damit gehe Vertrauen in traditionelle Ratgeber wie Verkäufer oder Online-Foren verloren. Neues Vertrauen entstehe.

## » *Wir werden zu einer Masse von Konformisten.*

Prof. Dr. Stefan Selke

Dr. Henning Beck, Neurobiologe und Science Slammer, bei seinem Vortrag (Bild unten) und im Gespräch mit Daniel Szkutnik, Mitglied der Geschäftsleitung der trio-group.



Prof. Dr. Stefan Selke,  
Professor für Soziologie und gesellschaftlichen Wandel  
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Furtwangen.





**Neues Vertrauen? Vertrauen in Computer?** Sven Gábor Jánosky stellt die „Vertrauens-Frage“. Wenn Komplexität beispielsweise mit Hilfe eines Ampel-Systems auf einfache Entscheidungen reduziert werde, stelle das „meine“ Marke in Frage und verändere Geschäftsmodelle fundamental. „Wenn ich zehnmal den Hinweis bekomme, dass die ‚eigene‘ Marke viel zu teuer ist, wenn ich immer wieder in bestimmten Situationen auf ein Produkt hingewiesen werde, verlieren meine Loyalitäten, Gewohnheiten und Gewissheiten schnell an Stärke“, so Jánosky. „Und wenn Vertrauen das Ergebnis von erfüllten Erwartungen ist, wenn mir also ein vernetztes Gerät regelmäßig mit den richtigen Hinweisen meine Erwartungen erfüllt, werde ich dem über kurz oder lang vertrauen.“ Damit verschiebe sich Vertrauen von der Herstellermarke zur Filtermarke: Wer aus Daten adaptive Empfehlungen filtere, wird die neue Loyalität des Konsumenten ernten. Stichwort Adaptivität: Die situative, individuelle Anpassung gelte laut Jánosky in stark zunehmendem Maße auch für Preise. „Personalisierte Preise werden schon bald Standard sein – und das auch im Business-to-Business-Bereich“, betonte der Trendforscher.

**Preis/Leistung – und das war’s dann? Wo bleiben Emotionen, unbewusste Präferenzen?** Wo bleibt der Ausdruck von Identität mittels Marken und Produkten? Jánosky spricht von 20 bis 30 Identitäten, die Menschen über ihr Konsumverhalten zum Ausdruck bringen. Hier sieht er die emotionale Markenführung vor großen Herausforderungen. Nicht Nähe in Metern schaffe in der Zukunft Verbrauchervertrauen, sondern „relationale Nähe“, sagte Jánosky, „das heißt: die Zuneigung im Kopf“. Wer sich diese identitätsstiftende Zuneigung sichere, gehöre zu den Gewinnern der Digitalisierung.

**Die massive Digitalisierung aller Lebensbereiche** führt nach Meinung von **Prof. Dr. Stefan Selke**, Soziologe an der Hochschule Furtwangen, hingegen zu einem erheblichen Verlust an Entscheidungsautonomie. Die individuelle Entscheidung, sich irrational zu verhalten, werde zunehmend verdrängt. Die „Kennzahlgläubigkeit“ und damit das Vertrauen in Computer, die Daten zu Kennzahlen und Entscheidungshilfen verarbeiten, gewinne an Dominanz. Das Nutzen stark vorgefilterter Informationen, auch extrem reduzierter Entscheidungshilfen, werde paradoxerweise als Entscheidungsfreiheit akzeptiert, prognostizierte Selke. In seiner Keynote kritisierte er die von Sven Gábor Jánosky postulierte Komplexitätsreduktion als „Wegfilterung eines Teils der Welt“, als ein „Ausblenden“. In der allumfassenden Algorithmus-Gläubigkeit komme es zu einer Verwechslung von Korrelation und Kausalität.



» *Das Verständnis vom menschlichen Gehirn, der Belohnungsmuster und der Prozesse, die zu einer Kaufentscheidung führen, wird immer wichtiger.*

Dr. Jürgen Küttemeyer



Albertus Magoley,  
Gründer und geschäftsführender  
Gesellschafter der trio-group.



Prof. Dr. Marc Hassenzahl,  
Professor für Ergonomie im Industrial Design  
an der Folkwang Universität der Künste in Essen.

**Somit verzerre Digitalisierung die Komplexität der Welt**, anstatt sie zu reduzieren, erklärte Selke. Der renommierte Soziologe, der die Auswirkungen neuer Technologien auf Mensch und Gesellschaft erforscht und den die Frage umtreibt, wie wir Menschen uns mit Hilfe von Big Data zur Marke machen, sieht „Potenziale und Pathologien“ in der Digitalisierung gleichauf. Die Trends, die er ausmacht, sind zum Beispiel zunehmende Verhaltensmanipulation und das Verschwinden von Fairness, Gerechtigkeit und Privatheit. „Der vermessene Mensch wird zu einem Index von Algorithmen, zu einem numerischen Objekt. Seine Persönlichkeitsumrisse verschwinden.“ In der Folge befürchtet Selke einen rücksichtsloseren Umgang: „Der Mensch als Datenwolke ermöglicht eine neue Form der Diskriminierung: die rationale Diskriminierung.“ Das meint beispielsweise das Verwehren eines Zugangs zu Ressourcen aufgrund der individuellen Datenaura. Versicherungen machen sich das heute schon zunutze, aber auch Hochschulen etwa bei der Studierendenauswahl. Jánszkys Szenario des vernetzten Menschen, der jederzeit und an jedem Ort adaptive Entscheidungshilfen serviert bekommt, setzt Selke Begrifflichkeiten entgegen wie Kontrolle und Überwachung oder „assistive Kolonialisierung“. Sein Fazit: „Wir werden zu einer Masse von Konformisten.“

» *Unbewusste, emotionale Kaufentscheidungen werden von algorithmisch errechneten, adaptiven Kaufempfehlungen nicht ersetzt werden können.*

Dr. Henning Beck



Johanna von Rumohr,  
Geschäftsleitung Kreation der trio-group.



Timucin Güzey,  
Chief Digital Officer der Mindshare GmbH.



Ali Mahlodji,  
Gründer und CEO  
von Whatchado.



## » Die Customer Experience ist ein entscheidendes Kriterium für den Erfolg eines Produkts und einer Marke.

Prof. Dr. Marc Hassenzahl

**Dennoch: „Emotionale Entscheidungen wird es immer geben.“** Das unterstrich der Neurowissenschaftler **Dr. Henning Beck** am zweiten Tag des FutureBrandCom 2026 Kongresses. Die im Unterbewusstsein gespeicherten Codes und Erfahrungen werden bei allen Kaufentscheidungen eine Rolle spielen. So wie kein Computer der Welt die Kreativität des menschlichen Gehirns wird erreichen können, so werden unbewusste emotionale (Kauf-)Entscheidungen von algorithmisch errechneten, adaptiven (Kauf-)Empfehlungen nicht ersetzt werden können. Diese Sicht erweiterte **Prof. Dr. Marc Hassenzahl** um eine weitere Dimension: die Customer Experience. Der Professor für Ergonomie im Industrial Design an der Folkwang Universität der Künste in Essen bezeichnete die Nutzererfahrung als eines der entscheidenden Kriterien für den Erfolg eines Produkts oder einer Marke. Kunden würden erst zu Fans, wenn ein ausgereiftes Produkt auch ein spürbares Erlebnis biete. Funktionalität sei dabei nicht allein entscheidend, vielmehr jedoch das emotionale Erlebnis, das der Kunde bei der Anwendung eines Produkts empfindet. „Design, Marketing und Marke leben von einem kundenorientierten, emotionalen Ansatz. Umso wichtiger sei deshalb, so Marketingexperte Jürgen Küttemeyer in einem Fazit des Kongresses, das Verständnis vom menschlichen Gehirn und der Prozesse, die zu einer Kaufentscheidung führen, sowie eine Markenkommunikation, die die einzelnen SyncTypes mit ihren unterschiedlichen Belohnungsmustern anspreche. TH

Christian Specht, Erster Bürgermeister der Stadt Mannheim, sprach zum kreativen Potenzial seiner Stadt.



Jan Pilarzeck, geschäftsführender Gesellschafter der trio-interactive it-services gmbh.



Josef Stumpf vom Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW).



**Sieben Keynotes, drei Panels**, eine Podiumsdiskussion, zwei Tage lang volles Programm und volles Haus: Beim FutureBrandCom 2026 Kongress in Mannheim zeichneten Experten und Wissenschaftler, Forscher und Praktiker, Unternehmer und Branchen-Profis ein Bild von der Markenkommunikation der Zukunft. Die Emotionalisierung von Kundenbedürfnissen, Touchpoints und Customer Journey, die Gestaltung im Zukunftskontext: Unter diesen Überschriften standen die Panels, in denen gesellschaftliche und technische Entwicklungen vertieft und nicht selten aus neuer oder ungewöhnlicher Perspektive betrachtet wurden. Zu den Rednern und Referenten zählten neben anderen **Timucin Güzey**, Chief Digital Officer bei der Mindshare GmbH, **Johanna von Rumohr**, Geschäftsleitung Kreation bei der trio-group in Mannheim, und **Prof. Dr. Erik Schmid**, Lehrstuhl für Theorien vom Design an der Hochschule Niederrhein in Krefeld.



Dr. Jürgen Küttemeyer im Gespräch mit Ali Mahlodji.



» *60 Prozent der Geschäftsführer haben ein digitales Projekt am Wickel. 60 Prozent haben aber auch keine digitale Strategie.*

Bert Gogolin,  
Gründer und Geschäftsführer der Gosign GmbH in Hamburg



Besonders stark vom digitalen Wandel ist die Medienbranche betroffen: Wie die Zukunft der Medien in der Metropolregion Rhein-Neckar aussehen könnte, diskutierten zum Auftakt des FutureBrandCom 2026 Kongresses **Dr. Björn Jansen**, Geschäftsführer der Dr. Haas GmbH und Mannheimer Morgen, **Denis Lademann**, Vorstand der suchdialog AG, **Felix Hollenstein**, Head of Human Centred Design bei der Swisscom AG, sowie **Frank Strässle**, Geschäftsführer der Bayerische Medien Technik GmbH, gemeinsam mit Zukunftsforscher **Sven Gábor Jánoszy** und **Dr. Jürgen Kütemeyer**, geschäftsführendem Gesellschafter der trio-group communication & marketing gmbh. Ihr Fazit: Alle Medien, ob TV, Radio oder Zeitung, werden sich der durch die Digitalisierung neu entstandenen Konkurrenz stellen müssen – ganz gleich ob Social Media oder Streamingdienst. Wie beispielsweise die Tageszeitung in zehn Jahren aussieht, ob Print oder online – das konnte keiner so genau vorhersagen. Aber in einem waren sich alle Beteiligten einig: Die Regionalität der hiesigen Medien ist ihre Stärke. Wenn sie sich darauf besinnen, existieren sie auch in zehn Jahren noch, zumindest in irgendeiner Form.

## FutureBrandCom 2026 Kongress

Existieren die regionalen Medien in zehn Jahren noch? Das fragen sich (v.l.) Sven Gábor Jánoszy, Frank Strässle und Dr. Björn Jansen.



Frank Strässle: „Streamingdienste bieten eine riesige Chance, weil sie viel mehr Nutzungsmöglichkeiten erlauben und damit die Wertigkeit eines Audio-Mediums erhöhen.“

## Podiumsdiskussion



Denis Lademann: „Unternehmen, die im Online-Bereich nicht flexibel und schnell mit der aktuellen Entwicklung mithalten, werden auf Dauer vom Markt verschwinden.“



Die Mediennutzung wird immer individueller: Ob in Zeitung oder Radio – der Nutzer wählt aus, was er lesen und hören möchte.

» *Print als Stand-alone-Lösung hat nur noch eine kurzfristige Zukunft.*

Sven Gábor Jánszky



Felix Hollenstein: „Unternehmen müssen ihre Produkte stärker emotional aufladen. Nur wer ein Erlebnis bietet, wird künftig Kunden gewinnen.“



Sven Gábor Jánszky: „Journalisten werden sich wandeln vom Experten und Meinungsbildner zum Coach und Moderator.“



Rund 300 Gäste aus Wirtschaft, Marketing und Politik verfolgten die Podiumsdiskussion in der Aula der Universität Mannheim.

» *Fazit: Alle Medien, ob TV, Radio oder Zeitung, werden sich unter dem Einfluss der digitalen Transformation verändern müssen. Nicht mehr das Medium bestimmt den Inhalt, sondern der Nutzer.*



**IMPRESSSIONEN:** In den sogenannten Katakomben im Mannheimer Schloss, Sitz der renommierten Wirtschaftsuniversität,



kamen die Gäste am Abend des ersten Tages des FutureBrandCom 2026 Kongresses zusammen. Auch in Zeiten des digitalen Wandels gilt eben:



Livemusik, gemeinsames Essen und Trinken und nicht zuletzt das persönliche Gespräch sind durch nichts zu ersetzen.





**IMPRESSIENEN:** Zum Abschluss des FutureBrandCom 2026 Kongresses feierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Standorte das 20-jährige



Bestehen der trio-group in Mannheim, dem Gründungsort und Hauptsitz der Agenturgruppe.



# Hannover



HANNOVER  
MESSE

*Die Welt-Leistungsschau der Industrie im Fokus*

*von Einkäufern und Touchpoint-Forschern*

*Es ist das typische Bild großer Business-to-Business-Messen: Einkäufer aus aller Welt kommen in Scharen und reiben sich verwundert die Augen über die Menge an Neuheiten. Viele intensive Gespräche von Einkäufern mit Firmenvertretern auf allen Ebenen bilden in der Summe eine wichtige Grundlage für ihre späteren Kaufentscheidungen. Touchpoint-Präferenzen in der Informationsbeschaffung wie in der Kaufentscheidung mögen sich über die Jahrzehnte mal schleichend, mal schnell verschoben haben, was die Kommunikationsverantwortlichen von B2B-Unternehmen ständig vor neue Herausforderungen stellt. Die Messe als Kontaktpunkt-Klassiker indes bleibt über alle unterschiedlichen Besuchercluster hinweg bei B2B-Einkäufern ein wichtiger Touchpoint auf ihrer Customer Journey. Und weil nun einmal alle da sind, ist eine Welt-Leitmesse wie die Hannover Messe der ideale Ort für Marketingwissenschaftler zur Erkundung neuer Brancheninsides. So hat eine aktuelle brandsync-Studie zur Touchpoint-Präferenz von Einkäufern unterschiedlicher Branchen und aller emotionaler Denkstile ihren Schauplatz auf der Hannover Messe – mit bemerkenswerten Ergebnissen für die B2B-Markenkommunikation.*

# KEINE FRAGE des STILS

*Der emotionale Denkstil bedingt keine Touchpoint-Präferenz.*

*Touchpoints, die in allen Denkstilen gleichermaßen beliebt sind,*

*bedingen jedoch eine Markenkommunikation, die auf alle emotionalen Belohnungsmuster einzahlt.*



**So unterschiedlich die Denkstile von B2B-Einkäufern auch sein mögen,** in ihren Touchpoint-Präferenzen liegen sie nah beieinander. Das ist das Ergebnis einer brandsync-Studie, durchgeführt von der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden. Eine Befragung unter 94 Einkäufern auf der Hannover Messe 2015 ergab der Auswertung am Lehrstuhl für Strategisches Marketing zufolge keine Abhängigkeit zwischen dem emotionalen Denkstil (SyncType) und der Touchpoint-Auswahl bei Informationsbeschaffung und Kaufentscheidung. Touchpoints, die gleichermaßen mehrere Denkstile ansprechen, schneiden in der Einkäuferpräferenz besonders gut ab. Für die Markenkommunikation bedeutet das erstens: Eine Konzentration auf ausgewählte Touchpoints ist möglich, ohne dabei einzelne Denkstile vernachlässigen zu müssen. Und zweitens: An einem Touchpoint mit gleicher Relevanz in allen Denkstilen muss erfolgreiche Kommunikation eben auch auf alle Denkstile einzahlen. Traditionell besonders gut gelingt das auf der Messe. Sie behauptet ihre Stellung als Klassiker unter den Kontaktpunkten im B2B.

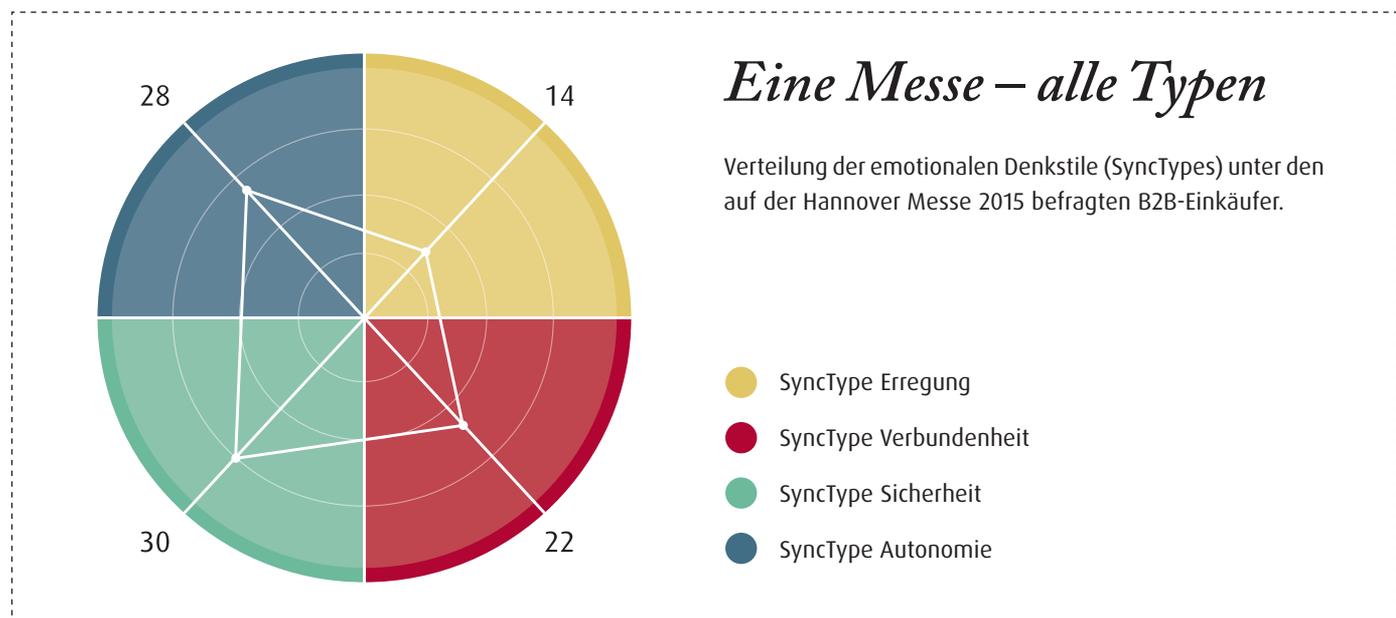
.....>



**Für Industriegüter-Einkäufer** spielt der Markenkontaktpunkt Messe bei der kaufvorbereitenden Informationsbeschaffung wie bei der Kaufentscheidung nicht die wichtigste Rolle. Präferiert werden, in dieser Reihenfolge, das eigene Markenerlebnis, Empfehlungen und Mund-zu-Mund-Propaganda sowie der persönliche Kontakt zum Vertriebsmitarbeiter. Jedoch zählt die Messe zu den Touchpoints, die insbesondere mit den Top-Präferenzen Markenerlebnis und persönlicher Kontakt in allen vier Denkstilen punkten. Der Kontakt zu Vertrieblern und Vertriebsingenieuren, der Kontakt mit der Geschäftsführung oder gar mit den Unternehmensinhabern sowie die vielfältigen Formen unmittelbaren Markenerlebens sind die großen Stärken der Messe, die vor allem bei den Denkstilen „Erregung“ (der sogenannte gelbe Typ, bevorzugt das Erleben von Produkten, Lösungen, Innovationen) sowie „Autonomie“ (der sogenannte blaue Typ, bevorzugt Fakten und technische Details) hoch im Kurs steht.

**Das sind Ergebnisse einer brandsync-Studie** am Lehrstuhl für Strategisches Marketing der EBS Universität für Wirtschaft und

Recht in Oestrich-Winkel. Marc Schmitz hat unter der Leitung von Prof. Dr. Roland Mattmüller den Zusammenhang von Touchpoint-Präferenzen und Denkstilen (SyncTypes) untersucht. Dazu wurden auf der Hannover Messe 2015 genau 94 B2B-Einkäufer aller SyncTypes befragt. Die Einkäufer aus allen wichtigen Branchen wie Maschinenbau, Elektrotechnik, Automotive, Chemie, Energie und Logistik bewerteten alle gängigen Touchpoints auf einer Skala von eins (trifft voll und ganz zu) bis sieben (trifft gar nicht zu), und zwar einmal für die kaufvorbereitende Informationsbeschaffung und ein zweites Mal für die Kaufentscheidung. Zuvor wurden die Studienteilnehmer nach dem brandsync-Testverfahren einem der vier SyncTypes zugeordnet. Bei der Verteilung der SyncTypes der befragten Einkäufer ergab sich ein Übergewicht bei den emotionalen Denkstilen „Autonomie“ (28 aus 94) und „Sicherheit“ (30), sogenannter grüner Typ, bevorzugt Struktur, Planung und Beweisführung). 14 Einkäufer waren dem SyncType „Erregung“ zuzuordnen und 22 dem SyncType „Verbundenheit“ (sogenannter roter Typ, bevorzugt persönlichen Kontakt und haptisches Erleben).



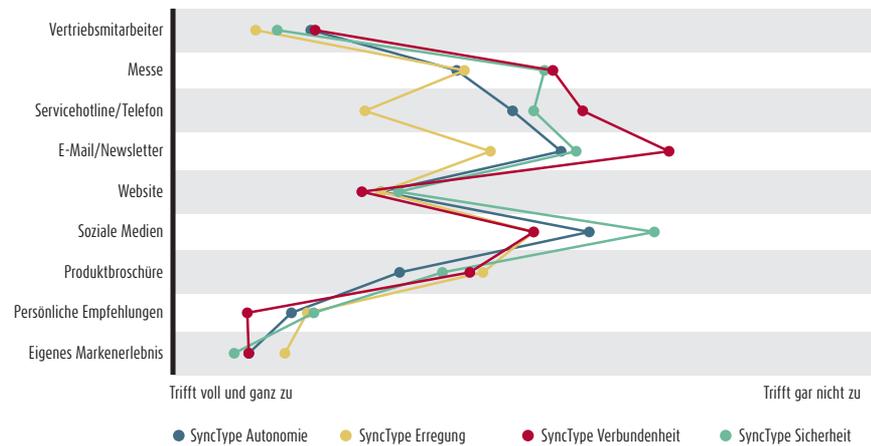


## Der persönliche Kontakt zählt

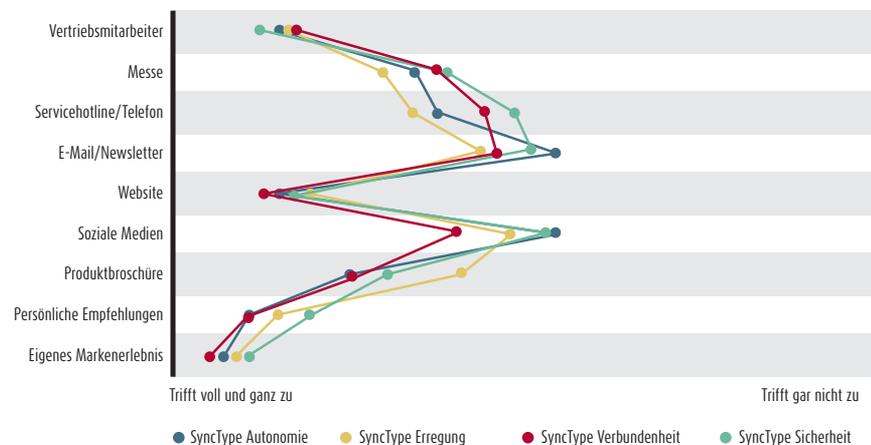
**Überraschend nah beieinander** liegen die Gewichtungen der Touchpoints, und das sowohl bei der Informationsbeschaffung als auch bei der Kaufentscheidung: Unabhängig vom emotionalen Denkstil besitzen die befragten Einkäufer nahezu dieselben Präferenzen. Bei der Informationsbeschaffung liegen das persönliche Markenerlebnis, der persönliche Kontakt mit dem Vertriebsmitarbeiter, mündliche Empfehlungen und Mund-zu-Mund-Propaganda sowie die Website vorne. Printmailing, Newsletter und Werbung spielen die geringste Rolle. Das gilt auch bei der Kaufentscheidung. Zu den Top-Präferenzen wiederum zählen auch hier das persönliche Markenerlebnis, Empfehlungen und der persönliche Kontakt mit kompetenten Ansprechpartnern.

**Top-Einkäufer bestätigen:** Der persönliche Kontakt zählt. Nina Grimmer, Marketing Communications Manager bei Alstom: „Es ist die direkte Ansprache, die bei unseren Kunden zur Entscheidung für unsere Produkte führt.“ Alle weiteren Touchpoints hätten ihrer Erfahrung nach eine „unterstützende Funktion“. Matthias Eichler, Head of Marketing bei Boge Kompressoren, bläst ins gleiche Horn: „Die Kaufentscheidung fällt bei der persönlichen Beratung.“ Dabei spielten nicht alleine objektive Kriterien eine Rolle, so Eichler, sondern auch Emotionen: „Wichtig ist, dass die Chemie zwischen unserem Verkäufer und dem Kunden stimmt.“ Die Boge-Markenwelt will deshalb Menschen sowohl faktisch als auch emotional ansprechen, beispielsweise im Internet oder eben auf der Messe: „Mit dieser Mischung wollen wir die unterschiedlichen Typen unter den Einkäufern unserer Kunden ansprechen.“ Die unterschiedlichen emotionalen Belohnungsmuster an einem Touchpoint gleichermaßen anzusprechen – das ist Herausforderung und Chance zugleich. So kann Markenkommunikation sich bei einer Vielzahl von Touchpoints und deren möglicher Kombination beschränken, ohne einen oder mehrere wichtige SyncTypes zu verlieren – und damit ihre Effizienz steigern. Komplexität in der Kommunikation wird reduziert, die Gruppe der B2B-Einkäufer in ihrer Komplexität dennoch erfasst.

### VERTEILUNG KAUFENTSCHEIDUNG



### VERTEILUNG INFORMATIONSbeschaffung



## „Blau“ und „Gelb“ lieben Messen

„Auch ein B2B-Einkäufer ist nur ein Mensch.“ Petra Baumann, Head of Corporate Marketing bei Phoenix Contact, bringt auf den Punkt, warum der persönliche Kontakt so wichtig ist. Neben – oder zeitlich ausgedrückt: Nach der Website sei der persönliche Kontakt ausschlaggebend für die Kaufentscheidung. „Auf der Website werden Informationen gesucht, wenn der Kunde noch nicht in Kontakt mit uns steht. Daraufhin folgt der persönliche Kontakt.“ Im Ranking der Touchpoints tritt die Website bei der Informationsbeschaffung dennoch ins Glied, und zwar hinter das persönliche Markenerlebnis und die persönliche Empfehlung/Mund-zu-Mund-Propaganda. Sie dient eben häufig nicht mehr als primäre Quelle, sondern als erweiternde und ergänzende Informationsmöglichkeit. Das Ranking aus der brandsync-Studie macht somit einmal mehr deutlich: „Die Mischung der Touchpoints ist entscheidend“, wie Kerstin Löffler, Leiterin Marketing und Kommunikation bei Endress+Hauser, es formuliert. Auch sie betrachtet „die persönliche Komponente“ als entscheidend, und da hält sie neben Events den Kontaktpunkt-Klassiker Messe für besonders erfolgsversprechend.



„Der persönliche Austausch mit den Vertriebsmitarbeitern ist meiner Erfahrung nach und den Schilderungen unserer Aussteller zufolge der wichtigste Touchpoint für die Einkäufer. Es ist die Kombination aus diesem persönlichen Kontakt und allen Informationsmöglichkeiten, die die Messe als wichtigen Touchpoint auszeichnet. Die Stärke der Messe liegt darin, dass sie jeden SyncType individuell ansprechen kann. Diese Vielseitigkeit kann kein anderer Kommunikationskanal bieten.“

Dr. Jochen Köckler, Mitglied des Vorstands der Deutschen Messe AG

Für einen erfolgreichen Messeauftritt entscheidend ist, den Ergebnissen der brandsync-Studie folgend, eine Messekommunikation, die alle SyncTypes gleichermaßen anspricht. Denn alle emotionalen Denkstile präferieren die Messe in etwa gleich und ebenso die Touchpoints „persönliches Markenerlebnis“ und „persönlicher Kontakt zum Vertriebsmitarbeiter“ – die zwei wichtigsten Präferenzen von B2B-Einkäufern auf dem Weg zur Kaufentscheidung. Zwei Präferenzen noch dazu, die ein gut gemachter Messeauftritt voll zu befriedigen vermag. Über alle emotionalen Belohnungsmuster hinweg. Wobei zwei SyncTypes der Schmitz-Erhebung zufolge auf Messen besonders empfänglich sind und deshalb durchaus etwas mehr Aufmerksamkeit in der Messekonzeption erfahren dürfen: der „gelbe Typ“ und der „blaue Typ“. Ersterer ist stark visuell orientiert und befriedigt auf der Messe seine Neugierde, Innovationsfreude und Kreativität. Und freut sich über Überraschungen und unerwartete Neuheiten. Letzterer ist stark technisch orientiert, lässt sich gerne von Daten und Fakten überzeugen. Und verstrickt den Aussteller mit Vergnügen in eine kritische Unterhaltung. Womit wir wieder bei der überragenden Bedeutung des persönlichen Kontakts wären.

„Meistens gibt es am Markt zwei Hersteller, die ein fast gleichwertiges Produkt anbieten. Dann kommt es auf Emotionalität, Historie, Marke und Markenwahrnehmung an.“

Dr. Christoph Schumacher, Leiter Marketing und Unternehmenskommunikation bei Arburg

Jeden SyncType auf seine Art zu begeistern, das ist Chance und Herausforderung des Messeauftritts. Auf B2B-Leitmessen wird es immer so sein, dass unter den Einkäufern alle emotionalen Denkstile vor Ort sind. Es wäre also fahrlässig, sich auf einen SyncType zu beschränken. Aber gerade für eine differenzierte Ansprache, anders ausgedrückt: Für die Befriedigung der einzelnen emotionalen Belohnungsmuster bietet eine Messe den passenden Rahmen. Was vor über 800 Jahren galt, als im deutschsprachigen Raum die ersten Messen Hersteller und B2B-Einkäufer (okay, sie nannte man damals wohl noch nicht so) zusammenbrachten, hat also auch im Zeitalter der Digitalisierung seine besondere Bedeutung bewahrt. Dr. Christoph Schumacher, Leiter Marketing und Unternehmenskommunikation bei Arburg, fasst dies so zusammen: „Alle modernen Kommunikationskanäle haben den engen persönlichen Kontakt zu unseren Kunden und potenziellen Kunden nicht abgelöst.“ TH

„Am Ende ist es ein Bauchgefühl, die Emotion, die den Verkäufer entscheiden lässt.“

Claudia Striffler, Head of International Marketing Communications bei U. I. Lapp

*Messen gehören zu den wichtigsten*

*Touchpoints für Unternehmen*

*im B2B-Bereich*



### *Barack Obama besucht Hannover Messe 2016*

Die USA sind zum ersten Mal Partnerland der Hannover Messe. Aus diesem Grund wird der US-Präsident Barack Obama am 24. April die HMI gemeinsam mit Bundeskanzlerin Angela Merkel eröffnen. Am 25. April begleitet er die Bundeskanzlerin bei ihrem traditionellen Messerundgang. Das diesjährige Leitthema lautet „Integrated Industry – Discover Solutions“. Themenschwerpunkte sind: Industrieautomation und IT, Energie- und Umwelttechnologien, innovative Zulieferlösungen und Leichtbau sowie Forschung und Entwicklung.

### *Termine 2016*

**Mo., 25. April, 18.30–21.30 Uhr**  
TTIP – what’s in it for Engineering?  
Haus der Nationen, Messegelände

**Di., 26. April, 14.30–17.00 Uhr**  
Wirtschaftspartner USA – Chancen  
und Risiken für deutsche Unternehmen  
Halle 3, Stand G37, Business Forum 2

**Do., 28. April, 09.00–11.30 Uhr**  
Deutschland und die USA –  
die Heimat der Weltmarktführer  
Halle 3, Stand G37, Business Forum 2



*Die Länge aller*

# NERVENBAHNEN

*zusammen, beträgt im Körper eines Erwachsenen zirka*

**5,8 MILLIONEN  
KILOMETER.**

*Eine Distanz, mit der man 145 Mal die Erde umrunden könnte.*





» Die Theorie und Praxis von Employer Branding sind zwei Seiten einer Medaille, die zusammengehören. Nur wenn die Strategien des Arbeitgebermarketings auch wirklich bei der Umsetzung im Alltag aufgehen, machen sie für uns Sinn.

Andreas Alles, Recruitment-Experte



**Recruitment-Experte Andreas Alles**

berät seit acht Jahren Führungskräfte erfolgreich zu HR- sowie zu allen Recruitment-Themen und war bereits für Konzerne wie Allianz SE, ARAG SE und Generali Deutschland tätig. Aktuell arbeitet er als Niederlassungsleiter bei headwaypersonal GmbH, Mannheim.



# Employer of Choice von morgen

*Klassische Stolpersteine, wenn es um die erfolgreiche Kommunikation der Arbeitgebermarke geht, sind Oberflächlichkeit und fehlende Integrität bei den Unternehmenswerten und -prinzipien.*

» In den Unternehmen besteht nahezu immer eine Produkt- und Markenstrategie. Doch sobald es um eine klar definierte Arbeitgebermarke geht, wird man selten fündig, und wenn sie existiert, dann ist sie meist sehr werblich konstruiert. Im guten Glauben, einen passenden Rahmen für die gesamte Unternehmenskommunikation gefunden zu haben, wird dieser über sämtliche Berührungspunkte der unterschiedlichen Kommunikationswege schablonenartig und ohne Tiefgang gestülpt. Ob Produkt, Dienstleistung oder Arbeitgebermarke, die unterschiedlichen Berufsbilder und Menschen werden mit der gleichen Botschaft wie beispielsweise zu Tradition oder Erfahrung bedient. Für die wahrgenommene Arbeitgebermarke bedeutet das meist, dass der Zielmarkt der ausgewählten Arbeitnehmergruppe wenig mit ihr anzufangen weiß. Wofür steht sie eigentlich? Sind die Unternehmenswerte für potenzielle Arbeitnehmer wahrnehmbar? Vereinfacht könnte man fragen: „Sprechen wir die gleiche Sprache?“

Dabei kann man die Emotionen effizient messen. Neue Methoden der Neurowissenschaften zeigen uns auf, wie die Arbeitgebermarke erlebt wird und ob sie im Unternehmen auch gelebt wird. Wie sieht der Arbeitgeber sich selbst und wie erleben ihn die Mitarbeiter oder Bewerber? Leider zeigt uns die Praxis, dass beispielsweise

die im Marketing für die Bewerbersuche festgelegten Werte häufig nicht mit den gelebten Werten im Unternehmen übereinstimmen.

### *Vorsicht vor „Employer Blending“ durch Unwahrheiten im Marketing*

Das beabsichtigte Employer Branding wird für viele Interessenten zum regelrechten „Employer Blending“, wenn nämlich die Versprechungen der Hochglanzbroschüren nicht eingelöst werden und neue Mitarbeiter bereits nach kurzer Zeit Dienst nach Vorschrift ableisten oder das Unternehmen zügig wieder verlassen.

Eine nicht authentische Arbeitgebermarke erkennen wir an hoher Fluktuation und geringen Bleiberaten. Die Recruiter im Unternehmen kämpfen gegen eine äußerst geringe Empfehlungsrate durch die eigenen Mitarbeiter und eine sehr niedrige Zahl wirklich qualifizierter Bewerber. In den immer gleichen Stellenanzeigen des Personalmarketings überwiegen dann meist Themen wie: „attraktives Vergütungspaket“, „leistungsgerechte Bezahlung“ und „gute Aufstiegschancen“. Das riecht nicht nur verdächtig nach Bonuszahlungen, Provisionen und Stornoreserven, sondern in erster Linie nach einer volatilen Entlohnung in einer unsicheren Beschäftigung. Bei solchen Jobangeboten herrscht nicht selten ein „angenehmes Betriebsklima“. In »

*Nabezu 70 Prozent  
aller Arbeitnehmer  
haben lediglich eine  
geringe emotionale  
Bindung zu ihrem  
Arbeitgeber.*

► Wahrheit befindet sich die Betriebstemperatur im unterkühlten Bereich.

Die gleichen Leistungsversprechen werden an ohnehin ganz unterschiedliche Zielgruppen abgegeben, denn eine platt inszenierte Arbeitgebermarke kann eine feine Differenzierung nicht abbilden, sondern wirkt allgemein und belanglos.

### *Gallup-Studie stellt geringe emotionale Bindung unter Arbeitnehmern fest*

Selbst die Motivation der verbleibenden Mitarbeiter wird durch Fluktuation und ständigen Personalwechsel gehemmt. Die Folge sind Mehrarbeit und verfehlte Zielerreichungen ganzer Abteilungen. Jährlich veröffentlicht das Beratungsunternehmen Gallup eine repräsentative Motivationsstudie zur emotionalen Bindung von Beschäftigten. Sie konfrontiert uns passend zu diesen Erkenntnissen mit drastischen Zahlen. Demnach haben nahezu 70 Prozent aller Arbeitnehmer lediglich eine geringe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber. Rechnen wir die Mitarbeiter dazu, die ihre innere Kündigung bereits vollzogen haben, kommen wir auf fast 85 Prozent aller Beschäftigungsverhältnisse.

Diese Menschen würden wohl lieber heute als morgen eine andere, erfüllendere Stelle annehmen, wenn sie könnten. Ihr Potenzial ist verschwendet.

### *Mit einer authentischen Kommunikation werden Social Media nicht zum Risiko*

Der Bereich Social Media spielt bereits heute eine riesige Rolle in der Wahrnehmung Ihres Unternehmens. Heraushalten können Sie sich aus Social Media nicht; Sie können lediglich beeinflussen, was gesprochen wird. Unterirdische Arbeitgeber-Bewertungen in Online-Portalen beispielsweise sind meist das Ergebnis einer mittelmäßigen oder schlechten Markenwahrnehmung.

Dazu ein Praxisbeispiel: Ein Mitarbeiter kann immer nur so gut sein, wie seine Führungskraft ihn einsetzt, fordert, fördert und führt. Stellen Sie ihm nach dem Ausscheiden ein ungerechtfertigt schlechtes Zeugnis aus, wird er es Ihnen gleichtun. Ganz abgesehen vom Reputationschaden, wenn er später über Ihr Unternehmen herzieht, weil sich leider keine der Marketingbehauptungen aus der Zeit vor der Einstellung hinterher als wahr herausgestellt haben.

Im Ergebnis entsteht oberflächliches Employer Branding im Bereich Social Media meist unter Druck. Social Media hingegen machen Ihre Reputation als Arbeitgeber noch deutlicher erlebbar. Sie müssen mit Sicherheit davon ausgehen, dass ein Kandidat, auf den Sie mit einem Angebot zugehen, Sie googeln wird, um Ihr Meinungsumfeld zu überprüfen. Was im Bereich soziale Medien über Sie gedacht wird, ist entscheidend. Das hat sowohl für Ihr Unternehmen als auch für die Einzelakteure in den HR-Abteilungen Gültigkeit. Selbst

die gängige Absagepraxis und der Umgang mit Bewerbern müssen überdacht werden. Bei einer freien Position und 100 Bewerbern sind Sie eigentlich gezwungen, 99 Absagen zu erteilen. Nach meiner Erfahrung ist es die bessere Alternative, einen Talentpool zu eröffnen, um auf die Kandidaten zu einem späteren Zeitpunkt oder mit einer anderen Position erneut zugehen zu können. Die Qualität des Bewerberpools entscheidet – doch die Zusammensetzung des Pools ist abhängig vom Image des Unternehmens im umgebenden Meinungsklima.

### *Märkte sind Emotionen: Überall dort, wo Arbeitgeber im Gespräch sind, entsteht ihr Image*

Ein gutes umgebendes Meinungsklima bildet sich wirksam erst dann aus, wenn Unternehmen es verstehen, sich als Arbeitgeber mit Tiefgang zu positionieren. Um das zu erreichen, geben die Unternehmen mit einer emotionalen Arbeitgebermarkenbotschaft die Zielrichtung für die gemeinsamen Bestrebungen aller im Unternehmen arbeitenden Mitarbeiter vor.

Selbstverständlich gelten diese inneren Werte gleichermaßen für die nach außen und die nach innen gerichtete Kommunikation. Nahezu alle erlebbaren Werte wie Unternehmens- und Führungsgrundsätze, Leitbilder, Richtlinien, Vergütungssysteme, Prinzipien, Tabus, soziales Engagement, Beziehung zur Umwelt und auch kollektives Verhalten tragen zur Außenwirkung bei. Märkte sind neben Angebot und Nachfrage immer auch Gespräche und Emotionen. Ob nun im privaten Umfeld, im Kundenmarkt oder im Arbeitgebermarkt – überall findet diese arbeitgeberbezogene Kommunikation zwischen den Menschen statt.

Die äußeren, sichtbaren Werte wie die Architektur, einheitliche Kleidung, wertschätzender Umgang, Sprache, Rituale, Legenden, Prämien, Titel, Firmenwagen, Engagement und Geschäftsbeziehungen geben der inneren Haltung einen entsprechenden äußeren Rahmen und können die Wirkung der gelebten Firmenkultur noch verstärken.

### *Emotionale Bedürfnisse der Menschen mit den Unternehmenswerten abgleichen*

Bei der Schaffung einer guten Reputation geht es in erster Linie um die emotionalen Bedürfnisse der Menschen, um eine sinnvolle



Was im Bereich soziale Medien über Sie gedacht wird, ist entscheidend.

# Bei mindestens 80 Prozent aller Entscheidungen, die Menschen treffen, ist die emotionale Komponente der entscheidende Treiber.

Unternehmenskultur, also auch um die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit den eigenen und betriebsfremden Mitarbeitern oder Zulieferern umgeht. Es geht auch um die ethische Haltung, die es einnimmt. Um Produktionsstandards, den Nutzen der Produkte und um die Dienstleistung, die ein Unternehmen seinen Kunden und damit der Gesellschaft als Mehrwert bringt. Es gilt für Unternehmen zu überprüfen: Was ist der Zweck des Unternehmens? Daraus lassen sich alle Ansätze für eine Veränderung ableiten und synchronisieren. Dies geschieht über die Messergebnisse der Neuroscience-Auswertungen in Bezug auf die emotionalen Aspekte des jeweiligen Unternehmenswertes.

Damit sich der „gute Ruf“ als Arbeitgeber aber ausbilden kann, müssen zuallererst die Mitarbeiter positiv über ihr Unternehmen sprechen. Wenn die neue Reputation aus freien Stücken kommuniziert wird, gewinnt sie Verbindlichkeit, Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft. Was in unserer immer digitaler werdenden Gesellschaft noch wichtiger ist: Eine gute Reputation bleibt immer kritikfähig, selbst in Krisenzeiten. Für mehr Mitarbeiterempfehlungen aus den eigenen Reihen setzen Sie sich am besten mit Ihren Unternehmenswerten auseinander.

## *Fragen Sie sich: Warum empfehlen uns die eigenen Mitarbeiter nicht weiter?*

Es hilft leider nicht, lediglich die eigenen Erfahrungen aus der Vergangenheit zu übernehmen, um den Anforderungen der neuen

Arbeitnehmergenerationen gerecht zu werden. Sie brauchen eine offene Auseinandersetzung mit den verborgenen Emotionen Ihrer Arbeitgebermarke. Und diese Emotionen lassen sich wissenschaftlich messen. Nehmen wir die Generation Y. Die Suchmaschinenkinder nutzen bevorzugt das Internet, um sich Kenntnisse anzueignen, daraus eigene neue Schlüsse zu ziehen und Verantwortung zu übernehmen. Die HR-Abteilungen und Vorgesetzten wiederum, häufig aus den Generationen „Babyboomer“ oder „X“, halten sie dazu an, unternehmerisch zu denken und zu handeln.

Was Sie brauchen, ist das Wissen um die emotionalen Bedürfnisse der Menschen, die Sie ansprechen wollen. Die Menschen der verschiedenen Generationen haben nämlich unterschiedlichere Bedürfnisse, als Personaler glauben. Passt der Bewerber zu unserem Unternehmen und umgekehrt, passe ich als Kandidat zu dem, was das Unternehmen von mir will? Die Botschaft für die jeweilige Zielgruppe muss gleichzeitig im Einklang mit der alles verbindenden Unternehmenskultur stehen. Wenn Sie diese Hürde genommen haben, ist es umso leichter möglich, sich an verändernde Märkte anzupassen. In Ihren neuen Stellenanzeigen überwiegen jetzt auch Themen wie Ethik, Kultur & Co.: „Forschen Sie mit uns an nachhaltiger Umwelttechnik“, könnte ein Thema künftiger Ausschreibungen sein.

Die entsprechende Wunschzielgruppe muss präzise definiert und analysiert werden, um zu ermitteln, worauf sie emotional anspricht. Das könnte dann so aussehen: Welche Gruppe von Arbeitnehmern fühlt sich von welcher individuellen Arbeitgebermarke angesprochen? Und vor allem: Werden die potenziellen Kandidaten hierdurch für den Transfer des Arbeitgeberwertes – „den eigentlichen Verkauf der Marke“ – geöffnet?

## *Im Abgleich liegt die Zukunft, um Unbewusstes bewusst zu machen*

Vier entscheidende Grundtypen in der unbewussten Wahrnehmung spielen dabei eine große Rolle. Wir treffen mit unserer Kommunikation immer auf eine Mischung aus Autonomie, Sicherheit, Bindung und Erregbarkeit. So auch in der Kommunikation der Arbeitgebermarke. Nehmen wir also zur Verdeutlichung als Kandidatenbeispiel den Sicherheitstypen mit einer

zusätzlich starken Ausprägung im Bereich Gefühl und Verbundenheit und konfrontieren ihn mit unserer stark logisch, aber auch experimentierfreudig gewählten Markenbotschaft. Das gewünschte Ergebnis wird sich bei unserem Zielkandidaten nur schwer einstellen. Er reagiert eher auf ein Antippen in den Bereichen Familie und Tradition. Wichtig ist aber, bei aller Präzision, authentisch zu bleiben.

In der praktischen Arbeit liefert uns brandsync hierzu eine einzigartige Methode zur Synchronisation von Arbeitgebermarke, Mensch und Medien. Neueste Forschungsergebnisse aus den Neuro- und Kognitionswissenschaften lassen uns die emotionalen Treiber tiefgreifender verstehen und so die Werte der Menschen und Unternehmen optimal aufeinander abstimmen. Bei mindestens 80 Prozent aller Entscheidungen, die Menschen treffen, ist die emotionale Komponente der entscheidende Treiber.

## *Die Zukunft im Recruitment liegt in der Feinjustierung der ausgesendeten Werte*

Nach erfolgreichem Abgleich der Unternehmenswerte wird es keine große Herausforderung mehr für Ihre internen Recruiter sein, wenn sie künftig aktiv auf die benötigten Kandidaten zugehen. Ihre flexible und starke Arbeitgebermarke hilft Ihnen dabei, den Unterschied auszumachen.

Stellen wir uns vor: Im Jahr 2020 wird Ihre HR-Abteilung über einen riesigen Talentpool in allen Unternehmensbereichen verfügen. Zusammengesetzt aus Menschen, die Ihrem Unternehmen grundsätzlich offen gegenüberstehen. Sie hatten oder haben alle Kontakt über Ihre Social-Media-Plattformen, die eigenen Mikro-Karriereseiten oder aber Sie befinden sich im Dialog über die firmeneigenen Kontaktdatenbanken in XING. Für Ihre Arbeitnehmer und Abteilungen ist es nun selbstverständlich, sich selbst authentisch in Szene zu setzen und im eigenen Arbeitnehmermarkt zu vernetzen. Stellenanzeigen werden nicht mehr über den Markt geschüttet, sondern mit einer emotionalen, individuellen und zielgenauen Botschaft auf soziale Netzwerke übermittelt. Alle persönlichen Daten hat der Kandidat für Sie bereits freigegeben. Ihr Recruiter geht schließlich entspannt mit einer Einladung zum Kennenlernen Ihres Unternehmens auf den Wunschkandidaten zu und kann sich sicher sein: Sein Matching stimmt.



# KLARE POSITIONEN

*Bewerber und Mitarbeiter fordern von Arbeitgebern präzise Unternehmenswerte. Wer diese nicht deutlich kommuniziert, wird bereits am Matching scheitern.*

» Ob ein Unternehmen für einen Kandidaten interessant ist, entscheidet sich selten an harten Argumenten. Ein Firmenauto und die Aussicht auf andere Statussymbole lassen eine Vielzahl von heutigen Bewerbern unbeeindruckt. Auch das Gehalt hat im Vergleich zu früher deutlich an Entscheidungsgewicht eingebüßt. Was wirklich zählt, sind die Wertevorstellungen des Unternehmens und die Einstellung des Kandidaten dazu, ob er Teil dieses Mikrokosmos sein möchte. Bestehende und potenzielle Mitarbeiter befinden sich permanent in einem Stadium des Abgleichs zwischen

den eigenen Wertevorstellungen und denen des Arbeitgebers: Denken und handeln wir ähnlich? Passt das Unternehmen zu mir? Früher hat die Matching-Frage eher der Arbeitgeber aufgeworfen. Die Überzeugungsarbeit leistete dann der Kandidat. Die Richtung hat sich gedreht, denn im Zuge des demografischen Wandels stellt sich der Prozess nach und nach auf den Kopf. Vom Bewerber geht immer mehr die Entscheidungsmacht aus. Aus einem Angebotsmarkt wird ein Nachfragemarkt.

## *Kandidaten fordern klare Positionen – und sind skeptisch, wenn diese fehlen*

Mitarbeiter und Bewerber möchten genau wissen, ob die Tätigkeit, für die sie mit ihrer Arbeitszeit und ihrer Identität einstehen, im Einklang mit den eigenen Wertevorstellungen steht. Sie stellen die zwei entscheidenden Fragen nach der Sinnhaftigkeit. Erstens: Kann ich unmittelbar einen produktiven und positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten? Und zweitens: Kann ich etwas Positives zu Themen gesellschaftlicher Verantwortung wie Nachhaltigkeit beitragen?

Konkret bedeutet das für Unternehmen, auf folgende Fragen eine Antwort zu haben: Wie geht das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern um? Leistet es einen Beitrag zur Ressourcenschonung bei Fertigungsprozessen und Produkten? Hält es Arbeitsrechte und den Schutz der Arbeitsbedingungen ein? Wie aufrichtig und ehrlich ist der Arbeitgeber gegenüber den Mitarbeitern? Was ist die Führungskultur? Welche Vision oder Mission hat der Arbeitgeber für sich selbst definiert?

## *Welchen Arbeitgeber Bewerber bevorzugen, entscheidet sich implizit, unbewusst und emotional*

Die Qualität dieser Antworten macht den Employer-of-Choice-Status des Unternehmens aus – nicht nur in Bezug auf Bewerber, sondern auch auf bestehende Mitarbeiter. Diese sind selbst in einem ständigen Auswahlprozess, manchmal, weil sie keine Beziehung zum Unternehmen aufgebaut haben und die Identifikation nur in einem geringen Maß stattgefunden hat. Damit sinkt die Arbeitgebermarkenloyalität und Unternehmen können auf lange Sicht in ernsthafte personelle Missstände geraten – nicht nur wegen der hohen Fluktuation bestehender Mitarbeiter, sondern auch wegen fehlender interessierter Nachwuchskräfte.

Was genau heißt das für Unternehmen? Sie müssen ehrliche, transparente, authentische und emotionale Beziehungen zu Mitarbeitern und potenziellen Kandidaten aufbauen. In diesem Kontext sind Kultur und Werte wesentliche Bestandteile der Unternehmens- und Arbeitgebermarkendarstellung nach innen und außen.

Wie bei einer neu entstehenden Beziehung zwischen zwei Menschen spielen Leistungswerte und sachliche Argumente kaum eine Rolle. Ebenso wie die zwischenmenschliche Beziehung baut sich die Beziehung zwischen Arbeitgebermarke und Mitarbeiter unbewusst und implizit auf. Wie bei dem ersten intuitiven Eindruck, den man von einem Menschen bei einer Begegnung gewinnt, erfolgt die erste

Wahrnehmung des Unternehmens unreflektiert, schnell und ohne kognitive Gedanken. In dieser kurzen Zeit findet bereits ein wichtiger Werteabgleich statt, ähnlich einer Art emotionalem Matching-Tool, das Einstellungen und Emotionen miteinander abgleicht. Kandidaten beurteilen die vermittelten Unternehmenswerte, decodieren sie implizit und prüfen sie auf Überschneidung mit den eigenen Werten. Das Ergebnis zeichnet den weiteren Weg vor.

## *Werte präzise zu formulieren ist aufwändig, aber die Visitenkarte des Arbeitgebers*

Deswegen ist es entscheidend, die Werte mit klaren Inhalten anzureichern, um Bewerbern eine genaue Vorstellung von der Unternehmenshaltung und -kultur zu geben. Ein erfolgreiches Matching zwischen Unternehmen und Kandidat ist gerade in Zeiten des Fachkräftemangels essenziell. Es klingt simpel, was zu tun wäre, um zum Employer of Choice aufzusteigen. Doch es widerstrebt vielen Unternehmen, ehrlich mit der eigenen Unternehmenskultur ins Gericht zu gehen und dazu offen und authentisch zu kommunizieren.

Vielfach flüchten sich Arbeitgeber in austauschbare, aber nicht mit der Realität übereinstimmende Allgemeinplätze. So bezeichnen sich viele Unternehmen gleichzeitig als sehr fürsorglich und stark leistungsorientiert. Ein solchermaßen erklärtes Selbstverständnis können weder aktuelle Mitarbeiter noch Bewerber ernst nehmen. Wenn der Anspruch Authentizität und Integrität ist, verbirgt sich ein hoher inhaltlicher Aufwand hinter den kurz formulierten Wertebotschaften. Der Arbeitgeber sollte diesen nicht scheuen. Er lohnt sich.

Parallel zur Situation am Arbeitsmarkt verändern sich die Diskussionen und Themen im Employer Branding. Nun stellen nachkommende Generationen mit ihrem hohen Authentizitätsanspruch massiv Fragen und fordern ihre Antworten ein. Wer sie nicht geben kann, büßt an Glaubwürdigkeit und Attraktivität ein – und hat in den kommenden Jahren das Nachsehen.



**Hans Hutten**

Geschäftsleitung Business Development bei der trio-group communication & marketing gmbh in Mannheim. Studium der Betriebswirtschaft, dann verschiedene Stationen als Kundenberater bei Agenturen. Employer-Branding-Experte sowie zuständig für Strategien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.

# Eine Frage DES FITS

»» *Eine Diskussion  
über den Einsatz von  
Matching-Tools und  
Recrutainment bei  
der Bewerberauswahl.*



Stehen Rede und Antwort zu ihren Erfahrungen mit Matching-Tools: Petra Meinking (Mitte l.), Leiterin der Recruiting- und HR-Marketing-Abteilung bei Tchibo GmbH, und Swantje Ziegert (Mitte r.), Teamleitung Recruiting bei Gruner + Jahr GmbH & Co. KG. Beide trafen brandsync-Redakteur Thomas Hornung (r.) im Henry-Nannen-Zimmer des Stern in Hamburg.

**Im Interview mit brandsync:  
Petra Meinking, Leiterin der  
Recruiting- und HR-Marketing-  
Abteilung bei Tchibo GmbH,  
Hamburg. Swantje Ziegert,  
Teamleitung Recruiting bei  
Gruner + Jahr GmbH & Co. KG  
in Hamburg.**

Die Unternehmensrealität stellt Trends der Markenkommunikation immer wieder auf die Probe. Gerade beim Employer Branding ist in den vergangenen Jahren durch veränderte Zielgruppen und Marktbedingungen einiges in Bewegung geraten. Deswegen haben wir mit den Vertreterinnen beider Firmen gesprochen – über Hintergründe, Motive und Learnings beim Einsatz von webbasierten Assessment-Instrumenten. Beide Unternehmen setzen ein e-Assessment ein, also einen eignungsdiagnostischen Auswahltest, bei dem das Abschneiden im Test direkte Auswirkungen auf die weiteren Schritte im Auswahlprozess hat. Gleichzeitig bieten Tchibo und Gruner + Jahr ein sogenanntes Self-Assessment oder Matching-Tool an, bei dem Bewerber durch spielerische Methoden selbst herausfinden können, ob das Unternehmen zu ihnen passt und auf welche Position sie sich bewerben könnten. Durch Realistic Job Previews erhalten Kandidaten dabei simulierte, realitätsnahe Einblicke in den Alltag der Mitarbeiter.

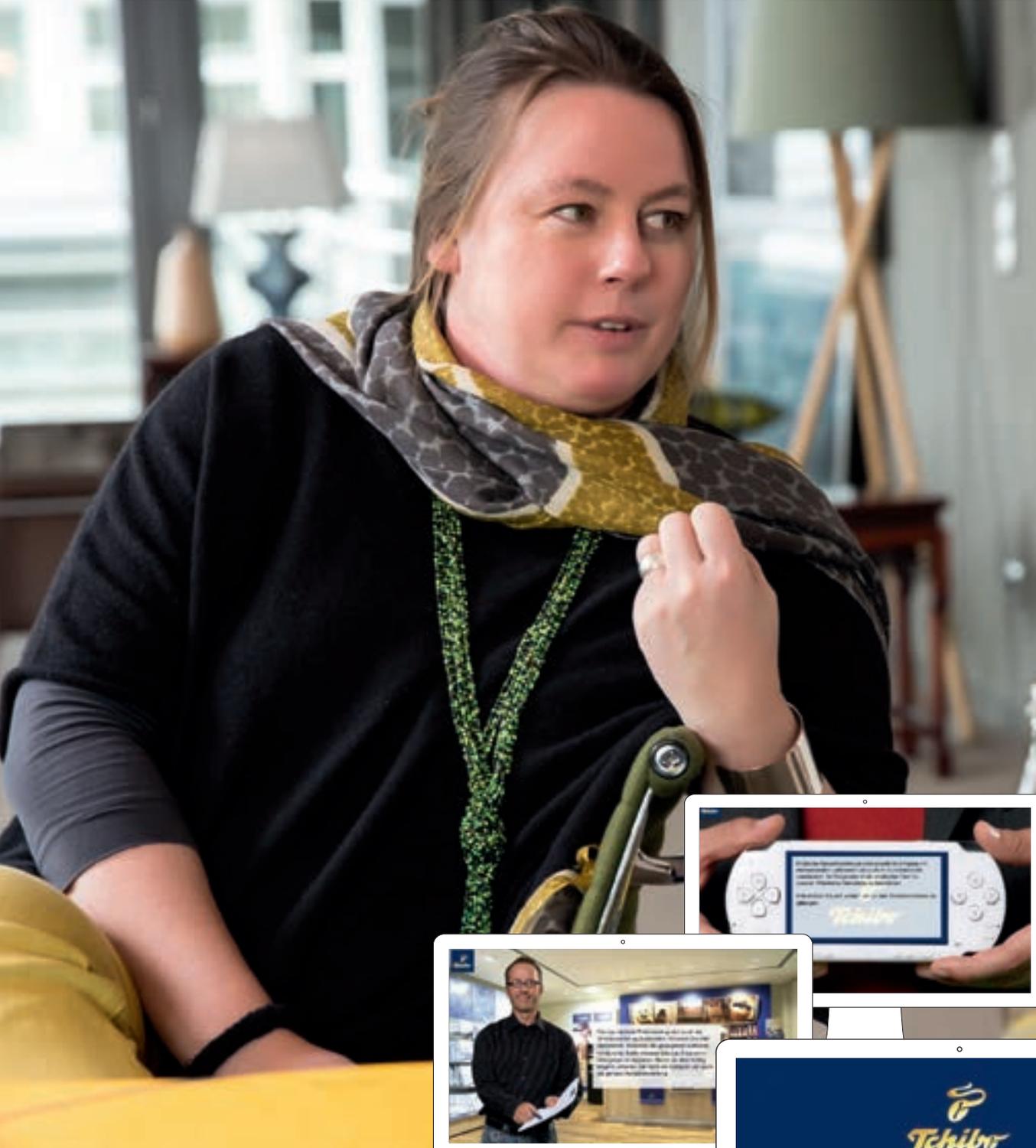
**brandsync:**

**Frau Ziegert, Frau Meinking, Sie setzen bei Ihrer Bewerberauswahl eAssessment- und Matching-Instrumente ein. Warum?**

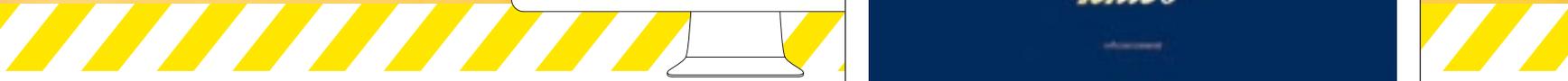
**Swantje Ziegert:** Wir standen vor einiger Zeit als Medienhaus vor einer Herausforderung: Auf dem Markt war zwar bekannt, dass wir Journalisten brauchen, aber eben nicht, dass wir auch Interesse an anderen Berufsgruppen haben. Wir mussten erst einmal transportieren, dass wir gerade bei Trainees und High Potentials auch für andere Bereiche offen sind. Mehr als die Hälfte unserer Mitarbeiter sind nämlich keine Journalisten. So kamen wir auf den Einsatz des Self-Assessments.

» *Nur wenn der  
Bewerber, der später  
unser Mitarbeiter  
ist, sich auch wirklich  
wohl fühlt, haben  
wir einen guten Job  
gemacht.*

*Petra Meinking, Tchibo*

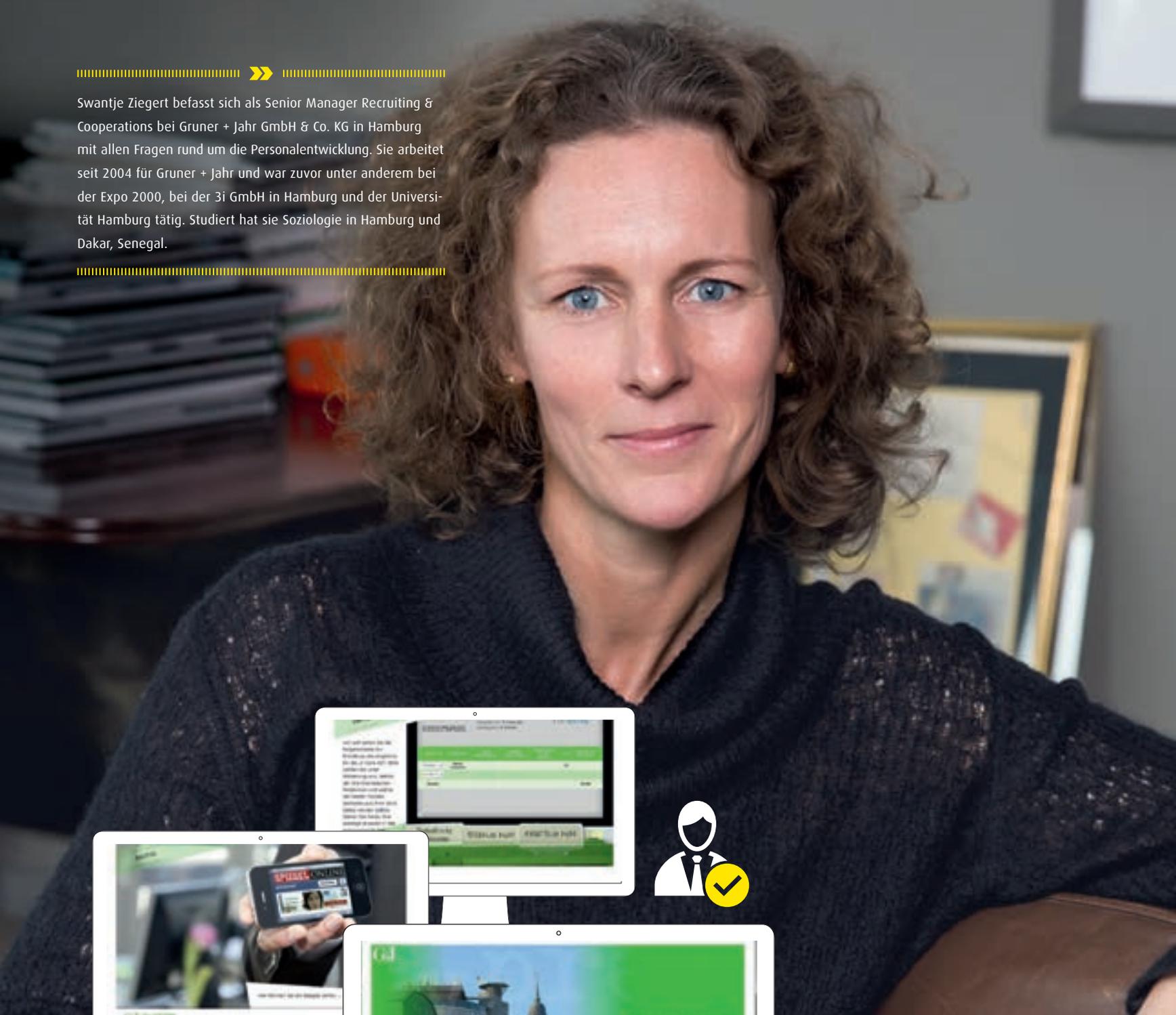


Petra Meinking ist Leiterin der Recruiting- und HR-Marketing-Abteilung bei der Tchibo GmbH in Hamburg. Als Head of HR Business Services befasst sie sich mit unterschiedlichen Personalthemen. Studiert hat sie Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Hamburg. Sie ist seit über fünf Jahren bei Tchibo.





Swantje Ziegert befasst sich als Senior Manager Recruiting & Cooperations bei Gruner + Jahr GmbH & Co. KG in Hamburg mit allen Fragen rund um die Personalentwicklung. Sie arbeitet seit 2004 für Gruner + Jahr und war zuvor unter anderem bei der Expo 2000, bei der 3i GmbH in Hamburg und der Universität Hamburg tätig. Studiert hat sie Soziologie in Hamburg und Dakar, Senegal.





**Petra Meinking:** Wir nutzen das eAssessment auch schon einige Zeit, das Matching-Tool implementieren wir gerade erst. Unsere Motive sind durchaus ähnlich. Bei Tchibo denkt jeder sofort daran, dass wir in unseren Shops Verkaufspersonal einstellen, was auch absolut richtig ist. Aber wir haben noch viel mehr. Genau das wollten wir zeigen: die Bandbreite und Vielfalt an Jobs. Ein weiterer Grund ist, dass wir internes Know-how nach außen tragen wollten. Deswegen haben wir mit unserer Agentur Cyquest zusammen das Tool entwickelt.

### **Wie genau und mit welchem konkreten Ziel arbeiten Sie damit?**

**Meinking:** Das Ziel ist nicht nur, den Bewerber einem Leistungstest zu unterziehen, also in Form von kognitiven, klassischen Übungen. Wir möchten ihm parallel auch etwas Inhaltliches mitgeben und Fragen beantworten wie: Was ist Tchibo? Was machen wir hier? Welche Menschen arbeiten hier? Deswegen haben wir in unserem Self-Assessment ganz bewusst reale Personen eingesetzt, die Übungen anmoderieren. Jede Aufgabe ist also begleitet von einer Geschichte. Es erscheinen in der Simulation Mitarbeiter, die Einblick in ihre Position geben – von der Logistik über den Einkauf bis zum Marketing. Diese simulative Sequenz soll zeigen, wie wir sind. Damit möchten wir neben dem eignungsdiagnostischen Nutzen über die Bandbreite an Jobs bei Tchibo aufklären.

**Ziegert:** Ein weiterer Grund für den Einsatz von Matching-Tools ist, dass wir Zielgruppen einbeziehen möchten, die wir vorher nicht ganz so interessant fanden, weil es noch nicht die richtigen Auswahlmechanismen gab. Beispiel: Wenn wir einen klassischen BWL-Absolventen einstellen, wissen wir genau, was er gelernt hat. Das weiß man bei weniger standardisierten Studienfächern nicht so genau. Weil aber auch ausgefallene Studienfächer eine unglaubliche Bandbreite an interessanten Persönlichkeiten und Fähigkeiten bereithalten, wollen wir mit Hilfe dieser Tools die Zielgruppen für uns öffnen. Das ermöglicht uns das eAssessment.

### **Wie spricht das Matching-Tool die Bewerber an und welche Rolle spielt die Emotionalisierung der Arbeitgebermarke?**

**Meinking:** Die Emotionalisierung ist natürlich eins der zentralen Argumente. Wir wollen zwar einerseits die Effizienz steigern und Mengen handhabbarer machen. Aber

wichtiger ist uns andererseits noch, dass wir uns authentisch als Arbeitgeber präsentieren. Nur wenn der Bewerber, der später unser Mitarbeiter ist, sich auch wirklich wohlfühlt, haben wir einen guten Job gemacht. Deswegen ist Emotionalität wichtig, und das nicht nur bei den Assessment-Tools, sondern insgesamt: bei Anzeigen, beim Internetauftritt, auf der Karriereseite. Zwei zentrale Aspekte, um Emotionen zu erzeugen, sind für uns Wertschätzung und Authentizität.

**Ziegert:** Wenn es nur um die Reduzierung und Handhabbarkeit der Zielgruppen ginge, würden wir bestimmt spezifischere Instrumente wählen. Aber wir möchten eine Kombination von Funktionalität und Emotionalität. Emotionen ansprechen, aber auch erzeugen. Mit dieser Emotionalisierung kann man letztlich den gesamten Prozess steuern. Wir können zwar über Fakten und Daten sprechen, aber meistens trifft der Bewerber seine Entscheidung aus dem Bauch heraus. Deswegen setzen wir beim eAssessment keine Schauspieler ein, sondern nur authentische reale Mitarbeiter. Wir haben außerdem ganz bewusst unsere natürliche Sprechweise gezeigt und nur leicht korrigiert, damit wir dem Bewerber zeigen können, wie wir untereinander sprechen. Das Feedback war positiv: Die Kandidaten haben uns eine hohe Authentizität bescheinigt. Sie hätten von Anfang an gewusst, worauf sie sich einlassen.

### **Ihre Mitarbeiter sind prominent in das eAssessment als Avatare eingebunden. Wirkt eine solche Außen-darstellung auch nach innen ins eigene Unternehmen?**

**Ziegert:** Das kommt ganz darauf an. Employer Branding entsteht stark aus den eigenen Mitarbeitern heraus. Das haben wir genutzt: Wenn wir zum Beispiel auf Messen waren, haben wir viele unserer Mitarbeiter mitgenommen – die waren dann plötzlich sehr eng in diesen Kosmos miteinbezogen, in die Employer-Branding-Welt.

**Meinking:** Tatsächlich hat es bei uns sehr stark nach innen gewirkt. Gerade in der Phase, in der wir das Konzept für unser eAssessment entwickelt haben, in der wir intern rekrutiert und Darsteller gesucht haben. Es entwickelte sich irgendwann eine Eigendynamik. Unsere Mitarbeiter haben uns gefragt: „Mensch, können wir da mitmachen?“ Das fanden wir wirklich großartig. Und wir haben gespürt, dass viele stolz darauf waren, sich selbst in der Anzeige zu sehen und darauf angesprochen zu werden. Das heißt, diese Mitarbeiter sind durch das Tool starke Markenbotschafter für uns geworden. Wir hatten sogar einen größeren Zulauf bei Inhouseveranstaltungen und Campusmessen – es hat uns also einen großen Schub von innen gegeben.

## Wie war die Wirkung auf die Bewerber?

**Meinking:** Wir haben mit den neuen Tools zunächst Aufsehen am Markt erregt, weil man uns das ehrlicher Weise nicht so zugetraut hat. Insofern war der positive Effekt umso größer. Wir werden heute noch darauf angesprochen und es freut mich persönlich immer sehr, wenn das passiert.

**Ziegert:** Es hat uns am Anfang viel Aufmerksamkeit eingebracht. Oft haben junge Menschen uns angesprochen. Es passiert auch heute häufig, dass ehemalige Bewerber auf uns zukommen und sagen: Diese Übung fand ich gut, deswegen habe ich mich beworben.

## Worauf beziehen sich die Kandidaten im Feedback?

### Was ist ihnen besonders wichtig: Informationen oder Gefühl?

**Meinking:** Es ist ihnen zwar auch der Inhalt wichtig – dass Bewerber Dinge erfahren, die sie vorher schlicht nicht wussten, zum Beispiel die Tatsache, dass Tchibo eine sehr große Logistik hat. Aber noch wichtiger ist das Emotionale, der Bauch. Sehr häufig bekommen wir zum Beispiel Feedback zu unseren Mitarbeitern.

## Und bei Ihnen?

**Ziegert:** Es gibt zwar für Bewerber ein paar neue Informationen, aber die könnten wir natürlich auch auf anderem Weg einfacher nach draußen geben. Der Mehrwert dieses Tools ist sicherlich nicht, dass Daten und Fakten verbreitet werden. Es ist vielmehr das Spielerische. Gerade junge Leute bewegen sich lieber in einer spielerischen Umgebung, als dass sie seitenlange Texte lesen. Und in diesem Spiel gibt es den wichtigen Effekt der Emotionalisierung, den wir über die besondere Darstellungsweise viel besser transportieren können. Woran wir das merken? Zum Beispiel sprechen viele Bewerber in Interviews plötzlich in der Wir-Form. Manchmal denke ich mir: Das ging ja schnell, ihr seid doch noch gar nicht „wir“. Aber das ist nicht aufgesetzt. Sie identifizieren sich einfach schneller mit unserem Unternehmen. Und das ist aus meiner Sicht nur über diese Emotionalisierung zu erreichen und der eigentliche Mehrwert des Tools.

**Meinking:** Stimmt. Die Bewerber haben oft das Gefühl, ihr Gegenüber bereits kennengelernt zu haben, und verhalten sich entsprechend anders.

**Ziegert:** Und es gibt einen gewissen Vertrauensvorschuss. Das bewirkt einerseits die Emotionalität, andererseits auch die Wertschätzung – dass man so etwas wie ein eigenes

eAssessment für die Bewerber macht. Im Feedback bekommen wir oft zu hören: Da haben Sie sich ja echt Gedanken gemacht, das war eine Bereicherung für mich. Also auch eine gewisse Dankbarkeit.

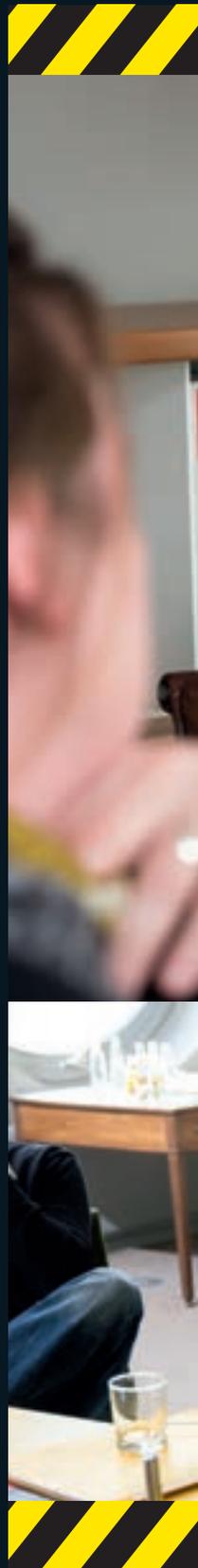
### Wenn Sie online „matchen“, trifft der Computer eine technische Auswahl. Ist das für Sie als Personaler ein unbehagliches Gefühl zu wissen, dass hier Algorithmen arbeiten, die Ihre Entscheidung beeinflussen?

**Ziegert:** Für uns ist es wichtig, dass die Testergebnisse nicht der einzige entscheidungsrelevante Faktor sind. Das eAssessment ist kein Knock-out-Kriterium. Es ist für uns eher eine zusätzliche Information, ein weiterer Hinweis. Es gibt uns die Möglichkeit, im Gespräch bestimmte Aspekte noch einmal zu hinterfragen.

**Meinking:** Deckungsgleich, deswegen fliegt bei uns keiner aus der Kurve. Es gibt keinen Algorithmus, der ja oder nein sagt, sondern wir geben dem Bewerber Ideen, für welche Art von Job er sich bei uns interessieren könnte, und eine authentische Vorstellung davon, wie wir bei Tchibo sind. Schulnoten sind leider nicht besonders aussagekräftig. Wir sagen immer: Eine gute Verkäuferin zeichnet sich nicht dadurch aus, dass sie eine 2 in Mathe hat, sondern dass sie wirklich verkaufen möchte, dass sie dem Kunden dienen möchte. Die Kasse rechnet nämlich von alleine. Und auch für die Einschätzung anderer Kompetenzen sind andere Positionen wichtiger als Schulnoten.

**Ziegert:** Es gibt Bewerber, die sich zunächst sehr gut platzieren, aber die wir am Ende trotzdem ablehnen. Und es gibt Kandidaten, die zwar objektiv nicht so gut abschneiden, aber die wir trotzdem unbedingt aus bestimmten Gründen haben wollen. Genauso macht es ja der Bewerber auch. Deswegen sind Matching-Tools so wichtig. Der Bewerber hat unheimlich viele Möglichkeiten, einen Fit zu finden. Meine Erfahrung ist die: Die Wahrscheinlichkeit ist viel höher, dass die Kandidaten gerne zu uns kommen, wenn wir sie am Ende des Prozesses einstellen möchten. Weil sie von Anfang an wissen, mit wem sie es zu tun haben. Es gibt viele Unternehmen, die darüber klagen, dass Kandidaten am Ende doch abspringen. Der Grund dafür ist oft, dass die Unternehmen es nicht geschafft haben, den Menschen wirklich die Welt zu öffnen, in der sie sich bewegen.

**Meinking:** Das ist ein sehr wichtiger Hinweis. Bei uns ist es auch so, dass in der Regel keiner nach dem eAssessment-Center von einem Jobangebot abspringt.





**Es ist ein ziemlich hoher Aufwand, innerhalb von Projekten ein Matching-Tool oder ein eAssessment-Center zu entwickeln. Wo liegen die Fallstricke bei der Einführung solcher Systeme?**

**Ziegert:** Eine Schwierigkeit ist es, wenn in einem Unternehmen die offiziellen Leitlinien und Werte mit den gelebten Leitlinien und Werten nicht übereinstimmen. Wenn die Vorarbeit noch nicht geleistet ist, wird das ein sehr ausuferndes Projekt. Das ist die Schwierigkeit für kleinere Unternehmen, die zwar wissen, was sie wollen – zum Beispiel: Wir wollen ehrlich miteinander umgehen –, aber es vielleicht noch nicht auf vier oder fünf Schlagworte verdichtet haben. Das ist zwar ein großer, aber ein notwendiger Aufwand.

**Sonst verrennt man sich möglicherweise in eine nichtauthentische Darstellung?**

**Ziegert:** Oder in eine Darstellung, die gar nicht dem gewünschten Ergebnis entspricht. Dass man zum Beispiel andere Bewerber anspricht als die, die man tatsächlich haben möchte. Deswegen ist die Kernfrage am Anfang, wenn man die Werte formuliert hat: Wie transferiert man sie auf das reale System? Dafür braucht man sicherlich fachmännische Begleitung. Gerade dann wird der Rückhalt im Haus wichtig, denn es sind natürlich gewisse Summen, über die man spricht. Danach ist die Einführung solcher Systeme aber ein überschaubares Projekt.

**Was bleibt von klassischen Auswahlverfahren bestehen? Und wohin entwickeln sie sich Ihrer Ansicht nach?**

**Meinking:** Was immer bleibt, ist das persönliche Gespräch. Ich kann mir nicht vorstellen, dass wir irgendwann aufgrund von Matching-Tools und eAssessment-Centern auswählen und den Menschen nicht mehr persönlich kennenlernen. Ein persönliches Gespräch kann allerdings auch ein Skype-Interview sein. Inhaltlich stelle ich mir vor, dass wir noch mehr über den Bewerber erfahren. Was wir gerade bei den jungen Talenten feststellen, ist, dass sie schon eine echte Leistungskurve hinter sich haben. Da stellt sich mir die Frage als ältere Generation: Was ist dir persönlich wichtig – jenseits von schulischen und universitären Leistungen? Überhaupt nicht, um zu beurteilen, ob das gut oder schlecht ist. Sondern um zu erkennen: Bereicherst du unsere Kultur? Können wir etwas von dir lernen? Konkret werden wir jetzt als Pilotprojekt das Thema Videointerviews mit standardisierten Fragen aufnehmen. Damit wollen wir eine höhere Vergleichbarkeit und Diagnostik erreichen.

**Ziegert:** In der Trainee-Auswahl hatte ich schon seit längerem keine Direktinterviews mehr, sondern nur noch über Skype. Das hat sicherlich Vor- und Nachteile. Aber der persönliche Kontakt, wie auch immer er aussieht, ist unverzichtbar. Letztlich ist alles eine Frage des Fits. Egal, wie man diesen Fit definiert – ob genau passend oder mit Ecken und Überlappungen. Das ist eher eine Frage der Stellenausrichtung. Ich denke ansonsten, dass das Thema belegbare Diagnostik in Zukunft immer wichtiger wird. Das wird bereits jetzt von unserem Berufsstand gefordert und das wird auch in der nächsten Generation so sein. Aber ich glaube, sehr bald heißt es: Legen Sie mir mal die betriebswirtschaftlich nachweisbaren Daten vor, die Ihre Entscheidung belegen.

**Das läuft fast auf eine gewisse Standardisierung hinaus wie beim bereits erwähnten Video-interview und standardisierten Fragenkatalog.**

**Meinking:** Diese Tendenz sehe ich auch. Grund für das vermehrte Standardisieren ist der Ruf nach Fairness und Chancengleichheit. Ich würde sogar sagen, dass die reine Bauchgefühlentscheidung bei der Auswahl der Kandidaten zukünftig keine Rolle mehr spielt. So werden jetzt bereits, aber vor allem in Zukunft die Personalentscheidungen transparenter, vergleichbarer und fairer getroffen. Die neuen Online-Tools tragen diese Entwicklung mit.

**Vielen Dank für das Gespräch!**



# Matching und automatisiertes Assessment – was verbirgt sich dahinter?



**Die Bedeutung automatisierter Überprüfung von Eignung und Passung in der Personalgewinnung hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen – Schlagwort: (Job-)Matching. Hierfür ist ein Mix an verschiedenen Entwicklungen ursächlich.**

In umkämpften Arbeitsmärkten – vor allem im DACH-Raum – findet eine **Machtverschiebung in Richtung Bewerber** statt. Gutes Matching erleichtert Unternehmen das Finden passender Mitarbeiter und gleichzeitig Jobsuchenden das Finden passender Jobs und Arbeitgeber. Insgesamt hat die Bedeutung der **Passung** gegenüber der Bedeutung der **Eignung** zugenommen. Matching dreht sich daher häufig um die hierfür entscheidenden „weichen Faktoren“. Die Generationen Y und Z treten Arbeitgebern mit einem unbedingten **Transparenzanspruch** gegenüber. Man möchte „vorher“ wissen, worauf man sich einlässt. Hinzu kommt die **App Economy**.

Wie bei der Reiseplanung oder der Wetterprognose nimmt auch bei der Jobfindung die Bedeutung digitaler Helferlein stetig zu. Automatisierte Vorauswahlhilfen dienen sowohl Unternehmen bei der Identifikation geeigneter Kandidaten als auch Jobsuchenden bei der Identifikation passender Berufe, Jobs oder Arbeitgeber. **Big Data** ist ein weiterer Punkt in der Entwicklung. Lernende Algorithmen können intelligent große Datenmengen durchforsten, sortieren, strukturieren und daraus sinnvolle Vorschläge ableiten – zum Nutzen von Unternehmen und (latent) suchenden Kandidaten.

Spricht man über „automatisiertes Assessment“, sind grundsätzlich zwei Arten zu unterscheiden:

- **Online-Assessment:** (eignungs-)diagnostisches Testen von Bewerbern. Die Teilnahme erfolgt auf Einladung und die Teilnehmer sind namentlich bekannt. Das Testergebnis wird auswahlrelevant. Hierbei werden häufig Fähigkeiten (z. B. kognitive Leistungsfähigkeit, Wissen) und Soft Skills (berufsbezogene Persönlichkeit, Interesse, kulturelle Präferenzen) gemessen.
- **Self-Assessment:** Während Online-Assessment erst ansetzt, wenn jemand sich beworben hat, wirken Self-Assessments früher, vor einer möglichen Bewerbung. Self-Assessments liefern Unterstützung bei der Frage, ob jemand überhaupt Kandidat wird bzw. sich bewerben sollte. Die Teilnahme ist in aller Regel anonym, d. h., nur der Nutzer selbst sieht das Ergebnis, nicht das Unternehmen.

Beim Thema Self-Assessment werden im Wesentlichen drei Stoßrichtungen untersucht. Das sind einmal **Selbsttests** zur Überprüfung, genauer gesagt zum Passungsabgleich von Fähigkeiten, Persönlichkeit, aber auch unternehmenskultureller Passung/Cultural Fit. Mit dem Ausbildungsfinder des Bundesarbeitgeberverbands Chemie wurde etwa ein solches Verfahren zur HR-Innovation des Jahres 2015 beim HR Excellence Award gekürt. Hinzu kommt Matching durch „**lernende Algorithmen**“ auf Basis von Big Data und/oder semantischen und ontologischen Technologien und Matching durch „**verbessertes Kennenlernen bzw. realistische Einblicke**“. Hierbei sind insbesondere Berufsorientierungsspiele zu nennen, die simulativ realistische Aufgaben bieten, sodass ein Nutzer ein klareres Bild davon erhält, welche Tätigkeiten im Rahmen des jeweiligen Berufs/Jobs auf ihn zukommen bzw. wie es beim Unternehmen aussieht. Zahlreiche Unternehmen unterschiedlichster Größe aus verschiedenen Branchen setzen solche Serious Games im Rahmen ihres Employer Branding ein (RWE, Deloitte, DAK, Commerzbank u. v. m.).

CYQUEST ist als spezialisierter Dienstleister in diesem Bereich tätig und entwickelt, implementiert und betreibt dabei sowohl Online-Assessments als auch Self-Assessment- und Matching-Lösungen für zahlreiche namhafte Unternehmen, Einrichtungen/Verbände und Hochschulen. Insgesamt werden diese Verfahren von mehreren Hunderttausend Nutzern jährlich genutzt.

# PUNKTEN MIT PERSÖNLICHKEIT

whatchado

**ALI**

Ali Mahlodji hatte in seinem Leben schon mehr als 40 Jobs – vom Bauarbeiter über die Putzkraft bis zur Apothekenaushilfe war alles dabei. Heute ist er als Botschafter von Whatchado unterwegs – einer von ihm gegründeten Internetplattform. Mit ihr wäre ihm wohl damals sein beruflicher Zickzack-Kurs erspart geblieben.

*In unserer globalisierten und digitalen Welt den Überblick zu behalten, ist nicht leicht. Schon gar nicht für Jugendliche, die Orientierung bei der Berufswahl suchen. Unverständliche Jobbezeichnungen und austauschbare Arbeitgeber-Werteversprechen schrecken junge Bewerber ab und erschweren es gleichzeitig den Unternehmen, die richtigen Kandidaten zu finden. Ali Mahlodji hat mit [Whatchado.com](http://Whatchado.com) eine Plattform ins Leben gerufen, die Jobsuchende und Arbeitgeber zusammenbringt. Wie? Mit authentischem Storytelling.*

Unternehmen finden nicht die passenden Mitarbeiter, Bewerber nicht die richtigen Jobs. Eine Folge dieses Dilemmas ist der viel beklagte Fachkräftemangel. Nach einer aktuellen Studie des weltweit agierenden Personaldienstleisters ManpowerGroup, der über 4.000 Personalverantwortliche in 42 Ländern befragt hat, kämpft mehr als ein Drittel der beteiligten Unternehmen mit der Besetzung offener Stellen. In Deutschland sind es sogar 46 Prozent. Kundenaufträge leiden darunter, ebenso wie die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Die maßgeblichen Gründe dafür? Es gibt zu wenige oder keine Bewerber und es fehlt an Fachkenntnissen. Unternehmen versuchen, mit einem gezielten Employer Branding gegenzusteuern. Doch oft gelingt es ihnen nicht, die wenigen Bewerber, die es gibt, von ihrer Marke zu überzeugen und künftigen Bewerbern, der heutigen Jugend, ihre Marke näherzubringen. Den großen Konzernen geht es da nicht anders als den Hidden Champions des Mittelstands.

Gut, dass es Ali Mahlodji gibt. Mit seiner Internetplattform [Whatchado](http://Whatchado.com) schafft es der Österreicher, Arbeitgeber und zukünftige Bewerber auf eine Wellenlänge zu bringen. Mahlodji ist zwar kein Personalexperte, hat aber am eigenen Leib erfahren, wie es ist, wenn man als junger Jobsuchender bei dem Overload an Berufen und Marken keinen Durchblick mehr hat. „OPS Support Manager, Director Collective Action, GMP Compliance – all das sind Jobtitel in Deutschland“, erklärt er. „Kennen Sie den Jugendlichen, der sagt: Eines Tages werde ich Director Collective Action? Ich nicht. Und dann wundern sich Unternehmen, dass sich kein Mensch bewirbt.“

Mahlodji wäre die Berufswahl leichter gefallen, wenn er mehr konkrete Beispiele gehabt hätte. „Ich habe mir als Kind immer eine Art Handbuch der Lebensgeschichten gewünscht, das man durchblättern kann, um sich



Auch Eurovision-Song-Contest-Gewinnerin Conchita Wurst erzählt ihre Geschichte auf [Whatchado](http://Whatchado.com)

**„Kennen Sie den Jugendlichen, der sagt: Eines Tages werde ich Director Collective Action? Ich nicht. Und dann wundern sich Unternehmen, dass sich kein Mensch bewirbt.“**

Steckbriefe von Menschen und deren Jobs anzuschauen“, sagt er. Diese Kindheitsidee ließ er 2010 schließlich wahr werden und gründete die Internetplattform [Whatchado](http://Whatchado.com). „[Whatchado](http://Whatchado.com)“ kommt aus dem US-amerikanischen Slang und bedeutet so viel wie „Was machst du?“. Und genau diese Frage wird auf Alis Plattform beantwortet: In kurzen Videos erzählen die unterschiedlichsten Menschen, worum es in ihren Jobs geht, wie ihr Werdegang aussieht und was das Coolste an ihren Jobs ist. Eine Art Handbuch der Lebensgeschichten – nur in digitaler Form. Die Geschichten sind authentisch, die Menschen nahbar. Sie erzählen frei nach Schnauze ohne vorformulierte Floskeln, PR-Berater oder Medientraining von ihren Jobs – so ist die Regel. Knapp 5.000 Lebensläufe in fünf verschiedenen Sprachen sind mittlerweile kostenlos verfügbar. Etwa eine Million Nutzer hat [Whatchado.com](http://Whatchado.com) monatlich.



Mahlodji berät Unternehmen, ist gefragter Keynote-Speaker und Jugendbotschafter der EU. Er besucht Schulen und motiviert Kinder, mit dem von Whatchado entwickelten Berufsorientierungskonzept „whatchaSKOOL“ ihrer Berufung nachzugehen.



2015 gab Mahlodji den Posten als CEO ab und ist seitdem als Chief Storyteller und Chief Visionary in der Rolle des Außenbotschafters von Whatchado unterwegs.



*KENNE  
DEINE  
DNA!*



Mahlodjis Konzept der Lebensgeschichten geht auf: nicht nur bei jungen Leuten, die sich über Jobs informieren wollen, sondern auch bei Arbeitgebern, die sich bei potenziellen Bewerbern positionieren wollen. Beide Gruppen profitieren auf Whatchado von einem Tool, das sich Dating-Plattformen schon lange zunutze gemacht haben: dem Matching. Wenn sich ein Nutzer auf Whatchado.com registriert, hinterlegt er seine Interessen. Die Menschen in den Videos hinterlegen ebenfalls ihre Interessen.

Der Nutzer kann dann sein Profil mit anderen matchen und herausfinden, mit welchen Menschen bzw. mit welchen Jobs er zu wie

viel Prozent übereinstimmt. Was Mahlodji mit Whatchado geschaffen hat, ist letztlich ein emotionales Matching-Tool, das die Bedürfnisse der jungen Menschen mit denen der Unternehmen zueinanderbringt. „In einer Welt mit so merkwürdigen Jobtiteln wissen Menschen einfach nicht, wonach sie suchen sollen“, sagt Ali. „Aber was schon immer funktioniert hat, ist die Tatsache, dass Menschen sich gerne zu anderen Menschen gesellen, die so ticken wie sie selbst.“ Im nächsten Schritt kann der Nutzer dann sehen, wo der- oder diejenige arbeitet, und sich auf dem entsprechenden Unternehmensprofil, das Unternehmen gegen Gebühr auf Whatchado anlegen können, genauer informieren – so verdient Mahlodji mit seiner Website Geld.

Mahlodjis geniale Idee hat ihm schon viele Preise eingebracht, darunter auch den HR Excellence Award für das beste Employer-Branding-Konzept. Mit Whatchado vollbringt er das Kunststück, das vielen Unternehmen misslingt: die Zielgruppe, vor allem die jungen Leute, in ihrer Sprache und über ihr Medium anzusprechen. Ihnen konkrete Beispiele zu liefern, Identifikationspunkte zu geben, glaubwürdig zu sein. Mit authentischem Storytelling die Arbeitgebermarke bekanntzumachen und zu positionieren. „Menschen sind die besten Markenbotschafter“, sagt Mahlodji. Denn die Menschen, die auf Whatchado ihre Geschichten erzählen, arbeiten nicht im luftleeren

**ETWA EINE MILLION**

**NUTZER HAT**

**WHATCHADO.COM**

**MONATLICH**

**Mahlodjis geniale Idee hat ihm schon viele Preise eingebracht, darunter auch den HR Excellence Award für das beste Employer-Branding-Konzept**

Raum. Sie sind Key Account Manager bei Philips, Prokuristen bei Bosch oder Enterprise Architects bei Microsoft.

„Im Kampf um die klugen Köpfe von morgen ist es für Unternehmen unabdingbar, eine starke Arbeitgebermarke zu haben“, sagt Mahlodji. Eine gut aufgestellte Employer Brand, die einen hohen Bekanntheitsgrad hat, kann eine starke Anziehungskraft auf potenzielle Bewerber ausüben. Das Problem vieler Unternehmen liege aber darin, dass ihre Employer Brands und Wertversprechen austauschbar seien. Die Unternehmen inszenieren sich alle als Marktführer, dynamisch und innovativ. Sie alle versprechen Werte wie Teamspirit, Respekt und persönliche Entfaltung. „Ich habe noch nie ein Unternehmen erlebt, das in einer Ausschreibung geschrieben hat: Wir sind nicht so innovativ und Marktführer wären wir gern und dynamisch? Na ja, nicht bei uns. Aber wenn Sie zu uns kommen, könnten wir es schaffen.“ Das Problem dabei sei nur, dass wir in einer Welt leben, in der wir von Werbebotschaften dauerbeschallt werden. In Europa seien es 5.000 bis 10.000 Stück am Tag. „Und wenn dann jeder Marktführer, innovativ und dynamisch ist, dann ist jeder austauschbar.“

Eine gut aufgestellte Arbeitgebermarke darf daher nicht mit solchen

**„In einer Welt mit so merkwürdigen Jobtiteln wissen**

**Menschen einfach nicht, wonach sie suchen sollen.**

**Aber was schon immer funktioniert hat, ist die Tatsache,**

**dass Menschen sich gerne zu anderen Menschen**

**gesellen, die so ticken wie sie selbst.“**

leeren Worthülsen werben. Sie muss sich auf ihre DNA besinnen, auf ihre Identität, so Mahlodji. Nur so wirkt die Marke glaubwürdig, nur so erreicht sie die Jugend von heute und die Fachkräfte von morgen. „Was können Unternehmen in einer Welt, in der sich Branchen fast schon alle sechs Monate verändern, Bewerbern versprechen? Lebenslange Jobs gibt es nicht mehr. Aber ein Unternehmen, das seine Identität kennt und mit seiner Marke widerspiegelt, kann Bewerbern vermitteln, warum es das tut, was es tut. Und nur so kann es diese Leute zu sich holen und dafür sorgen, dass sie dort bleiben.“ Denn die Menschen wollen heutzutage nicht unbedingt einen lebenslangen Job, sondern vielmehr einen, mit dem sie sich identifizieren und in dem sie ihre Potenziale entfalten können. Langfristig muss das Employer Branding daher neue Wege gehen: näher an die Zielgruppe heran, glaubwürdiger und menschlicher. Einen Weg hat Ali Mahlodji aufgezeigt. CB

**Langfristig muss das Employer Branding neue Wege gehen:**

**näher an die Zielgruppe heran, glaubwürdiger und menschlicher.**

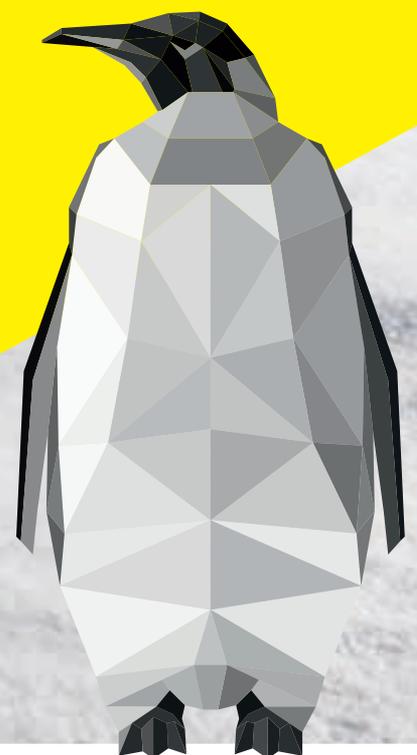
**Einen Weg hat Ali Mahlodji aufgezeigt. Emotion als Matching-Tool.**

**Nun sind die Unternehmen gefragt.**



# KÄRCHER makes a ▶ DIFFERENCE and the difference is YOU

*Klassische Stolpersteine, wenn es um die erfolgreiche Kommunikation der Arbeitgebermarke geht, sind Oberflächlichkeit und fehlende Integrität bei den Unternehmenswerten und -prinzipien. Kärcher zeigt, wie es richtig geht. Und kommuniziert auch in der Employer-Branding-Kampagne die Unternehmenswerte.*



## Emotionen als Markenbotschaft

Emotionen sind Träger der Markenbotschaft, und das gilt gerade auch für das Employer Branding. Gerade in Branchen mit einem hohen Fachkräftebedarf müssen Arbeitgeber nicht nur rational, sondern auch emotional als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. „Die Herausforderung bestand für uns darin, die verschiedenen Zielgruppen potenzieller Mitarbeiter rational wie emotional von einer Tätigkeit bei Kärcher zu begeistern und dabei zugleich die Kernbotschaften des Unternehmens zu transportieren“, so Udo Baumann, Leiter HR-Marketing der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG.

Gesucht wurde eine Arbeitgebermarke, die mit der Unternehmenspositionierung konsistent



» *„Die Herausforderung bestand für uns darin, die verschiedenen Zielgruppen potenzieller Mitarbeiter rational wie emotional von einer Tätigkeit bei Kärcher zu begeistern und dabei zugleich die Kernbotschaften des Unternehmens zu transportieren.“*

**Udo Baumann, Leiter HR-Marketing**  
Alfred Kärcher GmbH & Co. KG

ist und darüber hinaus die unterschiedlichen Entscheidungsmechanismen der heterogenen Zielgruppen berücksichtigt – von Schülern und Studenten über Berufseinsteiger bis Professionals. „Wir haben die Arbeitgebermarkenpositionierung auf der Kärcher-Unternehmenspositionierung ‚Kärcher makes the difference‘ aufgebaut. Mit dem Kampagnenclaim ‚the difference is you‘ wurde diese konsequent ins Employer Branding verlängert“, so Markus Reiser, Vorstand der Buena la Vista AG für Marketing und Kommunikation in Frankfurt am Main. Unter dem Dach dieser Arbeitgebermarke war es zugleich möglich, unterschiedliche emotionale Bedürfnisse anzusprechen.

Die entwickelte Employer-Branding-Strategie basierte auf der Prämisse, dass die Erfolgsgeschichte eines Unternehmens von seinen Mitarbeitern geschrieben wird. Sie müssen sich entscheiden, welchen Weg sie gehen möchten – und ob sie echte „Kärcher-Typen“ sind. Für alle Arbeitnehmerzielgruppen wurden sympathische und charmante Analogien in der Tierwelt gesucht, die gleichzeitig eine hohe Ähnlichkeit zu den Kärcher-Produkten aufweisen. So wurden Auszubildende mit Pinguinen, Studenten mit Erdmännchen, Berufseinsteiger mit Elefanten und Berufserfahrene mit Nilpferden assoziiert. Unter dem Aufruf „Bist du ein echter Kärcher-Typ“ konnte sich der potenzielle Arbeitnehmer entscheiden, ob er entweder eine schlechte Eigenschaft des „Patentiers“ verkörpert oder andererseits die positive Eigenschaft, die dem Kärcher-Produkt zugeordnet wurde.

In einer emotionalisierenden Kampagne wurde die Arbeitgebermarke über alle verfügbaren Kommunikationskanäle gespielt. Der digitale Auftritt der Kampagne startete mit einer umfassenden Karriereseite innerhalb der Kärcher-Website, die von weiteren Social-Media-Maßnahmen, wie einer Karriereseite auf Facebook, flankiert wurde. Daneben wurden Anzeigen (Print und online), Messen und Filme als weitere kommunikative Maßnahmen eingesetzt, um die Durchdringung der Kampagne innerhalb der Zielgruppe zu gewährleisten. In der Ansprache der Zielgruppen wurde sehr differenziert vorgegangen. Schüler wurden als potenzielle Auszubildende vor allem regional, Berufseinsteiger und Berufserfahrene dagegen national angesprochen. Studenten wurden gezielt nach Auswahl von Wunsch-Studiengängen an spezifischen Hochschulen adressiert.

Die Kampagne wirkt: „Neben der Erhöhung der Bewerbungseingänge auf allen Ebenen und in allen Bereichen nehmen Bewerber verstärkt Bezug auf die Botschaften: ‚Ich bin ein echter Kärcher-Typ, weil...‘ ist da dann zu lesen oder auch in Vorstellungsgesprächen zu hören“, so Udo Baumann. Bei Kärcher ist man überzeugt, den richtigen Weg gegangen zu sein. Die zentralen Arbeitgeberbotschaften wurden herausgearbeitet und mit der emotionalen Erwartungshaltung sehr heterogener Zielgruppen synchronisiert. Im Ergebnis entstand eine wirkungsvolle Kampagne mit einer die Unternehmenspositionierung perfekt ergänzenden Arbeitgebermarke, die den Wert der Mitarbeiter für das Unternehmen unterstreicht: The difference is you. CB

»» „Uns ist es mit der Kampagne gelungen, im oft eintönigen Umfeld des Employer Branding überraschend und sympathisch den Unterschied zu machen.“

**Markus Reiser,**  
Vorstand Buena la Vista AG,  
ein Unternehmen der trio-group.



## Unternehmensporträt

# KÄRCHER

»» Das Familienunternehmen ist weltweit führender Anbieter für Reinigungstechnik und bietet mit Hochdruckreinigern, Saugern und Dampfreinigern, Pumpen für Haus und Garten, Kehr- und Scheuersaugmaschinen, Kfz-Waschanlagen, Reinigungsmitteln, Trockeneis-Strahlgeräten, Trink- und Abwasseraufbereitungsanlagen und Wasserspendern innovative Problemlösungen an. Sie umfassen aufeinander abgestimmte Produkte, Reinigungsmittel und Zubehöre sowie Beratung und Service.

Die Alfred Kärcher GmbH & Co. KG beschäftigt in 60 Ländern über 11.000 Mitarbeiter in 100 Gesellschaften. Für eine lückenlose Versorgung der Kunden auf der ganzen Welt sorgen mehr als 50.000 Servicestellen in allen Ländern. Innovation ist für das Unternehmen der wichtigste Wachstumsfaktor: Etwa 90 Prozent aller Produkte sind fünf Jahre alt oder jünger. Insgesamt arbeiten bei dem Reinigungsgerätehersteller mehr als 900 Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung.

Spitzenleistungen, Innovation und Qualität: Der Markenname Kärcher ist weltweit das Synonym für hochwertige Reinigungsgeräte und -systeme. Der Begriff „kärchern“ hat in verschiedenen Ländern Eingang in die Umgangssprache gefunden, wird als Gattungsbegriff für alle Hochdruckreiniger verwendet und steht für Sauberkeit, Hygiene und Werterhalt. Wie im Grunde die gesamte Branche ging auch Kärcher mit der Betonung dieser rationalen Faktoren in den Wettbewerb um die besten Mitarbeiter. Dabei steht das Familienunternehmen aus Baden-Württemberg in einer vom Maschinenbau stark geprägten Region im „war for talents“ mit einer Vielzahl von Mitbewerbern, die mit den gleichen Argumenten für sich werben.



# brandsync. im Web:

[www.brandsync.de](http://www.brandsync.de)

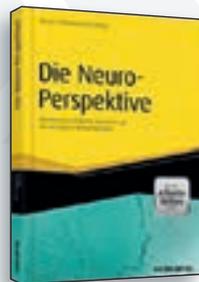
Hier finden Sie die digitale Ausgabe unseres Magazins. Und darüber hinaus aktuelle Informationen zu Neuroscience in Theorie und Marketingpraxis sowie alles über die Arbeitsmethode brandsync für den emotionalen Markenauftritt und für die Synchronisation von Marken, Menschen und Medien im B2B- und B2C-Bereich.



» Freuen Sie sich auf die nächste Ausgabe von brandsync. Schnuppern Sie bis dahin in den u.a. Literaturtipps.

## LITERATURTIPPS

### » DIE ROLLE DER EMOTIONEN BEI DER KAUFENTSCHEIDUNG



Wie neurowissenschaftliche Erkenntnisse für fundiertes Marketing genutzt werden können, stellt Autor Benny B. Briesemeister in „Die Neuro-Perspektive“ dar. Darin erläutern auch die Vorstände der brandsync AG, Dr. Jürgen Küttemeyer und Daniel Szkutnik, welche Rolle Emotionen bei der Kaufentscheidung von B2B-Einkaufsgremien spielen.

BENNY B. BRIESEMEISTER  
HAUFE-LEXWARE  
ISBN-13: 978-3648079751

### » MIT STORYTELLING MENSCHEN GEWINNEN



Was macht eine gute Geschichte aus, um Leser zu gewinnen und Kunden zu überzeugen? Der Experte Werner T. Fuchs erläutert in „Warum das Gehirn Geschichten liebt“ aus neurowissenschaftlicher Sicht, was eine Story ausmacht und wie man sie entwickelt. Denn nur gemeinsam mit einer spannenden Geschichte wird die Werbebotschaft im Gehirn der Zielgruppe gespeichert.

WERNER T. FUCHS  
HAUFE-LEXWARE  
ISBN-13: 978-3648065334

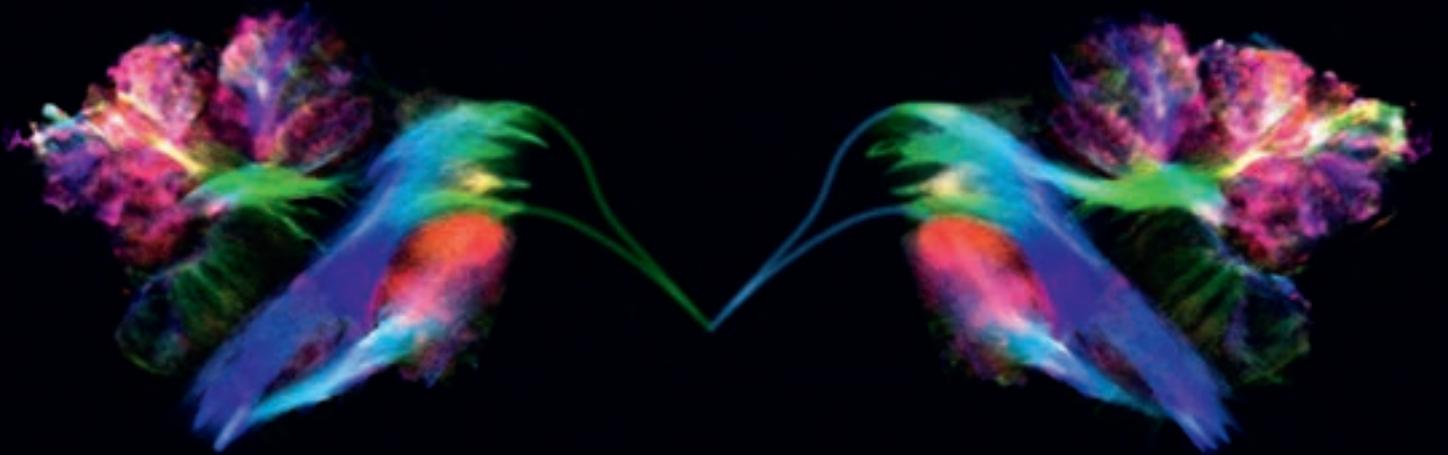
### » NEUROMARKETING FÜR DEN ONLINE-VERKAUF



Kaufentscheidungen sind immer emotionale Entscheidungen. Gerade in der Angebotsfülle des Internets ist es wichtig, potenzielle Kunden für den Web-Shop zu interessieren. Ralf Pispers stellt in seinem Buch „Neuromarketing im Internet“ dar, wie sich neueste Erkenntnisse aus der Hirnforschung für den Verkauf im Internet nutzen lassen. Zusätzlich gibt er zahlreiche praktische Tipps auch zu Social Media.

RALF PISPERS  
HAUFE-LEXWARE  
ISBN: 3648029479

# „brandsyncing“ ...



*... wenn Markensender und -empfänger  
das gleiche emotionale Markenerlebnis teilen.*

Die Synchronisation in Perfektion: Die zwei harmonischen Kolibris sind wie schon die Herzbilder eingangs unseres Hefts Abbildungen der menschlichen Hirnströme. Hinter dem Zusammenfinden der Hirnstrom-Vögel steckt ausnahmsweise kein Matching-Tool, sondern ein handelsüblicher Magnetresonanztomograph. Die Aufzeichnung stammt ebenfalls von Dr. Christopher Steele.

## IMPRESSUM ISSN 2199-1979

**HERAUSGEBER**  
brandsync AG  
Mörfelder Landstraße 15  
60598 Frankfurt am Main

Vorstand:  
Dr. Jürgen Küttemeyer (VV), Daniel Szkutnik,  
Johanna von Rumohr

Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main  
Registernummer: HRB 94472  
USt-IdNr.: DE 813150237

**REDAKTION**  
Dr. Jürgen Küttemeyer (V.i.S.d.P.), Christine Brehm,  
Thomas Hornung, Daniel Szkutnik

**GESTALTUNG**  
Tanja Hofmann, Agata Trojan, Michael Trux

**FOTOGRAFEN**  
Stephan Ullrich, Andreas Döring, Lisa Krechting

**KONTAKT**  
redaktion@brandsync.de  
Telefon: +49 621 33840-767  
Telefax: +49 621 33840-110  
www.brandsync.de

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.

**COPYRIGHTVERMERKE**  
© Copyright 2016 – trio-group  
communication & marketing gmbh

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

# 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  
Prof. Dr. Gert Gutjahr GmbH  
P 4,1 - 68161 Mannheim

Telefon: +49 621 17808-0  
E-Mail: [info@ifm-mannheim.de](mailto:info@ifm-mannheim.de)  
[www.ifm-mannheim.com](http://www.ifm-mannheim.com)