Kräftige Impulse für den klaren Blick

Autor: Franz-Rudolf Esch

Drei wesentliche Entwicklungen aus anderen Disziplinen wirken anhaltend auf das Marketing: Neurowissenschaften, Psychologie nebst Soziologie und Datenanalytik. Sie zählen zu den Treibern auch in der Praxis, etwa in puncto Verhalten oder Wirkung.

Marketingmanager sind immer auf der Suche nach etwas Neuem. Sie treibt die Neugier und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen, statt alten Pfaden zu folgen. Insofern sind sie offen für Impulse. Doch wie in der Trendforschung ist im Marketing zwischen Modethemen, die uns wie Eintagsfliegen aufscheuchen, aber nur eine kurze Haltbarkeitsdauer haben, und langfristigen Trends zu unterscheiden. Langfristig betrachtet lassen sich unter der Vielzahl möglicher Einflüsse drei wesentliche Entwicklungen herausstellen. Sie werden dauerhaft auf das Marketing einwirken:

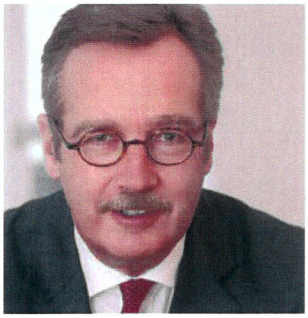
- Neurowissenschaftliche Erkenntnisse, die das Marketing befruchten.
- Entwicklungen aus psychologischen, sozialpsychologischen und soziologischen Forschungen, die einen Transfer in die Marketingwelt zulassen.
- Technische Entwicklungen wie das Internet oder das Phänomen Big Data, die Analysen in bisher nicht dagewesener Form ermöglichen.

Die drei Phänomene sind nicht unabhängig voneinander. So entstehen selbstredend durch digitale und mobile Medien neue Möglichkeiten sozialer Interaktion und Partizipation, die wiederum psychologischer, sozialpsychologischer und soziologischer Forschung bedürfen.

Zu den Neurowissenschaften: Sie gelten als das Fenster in das Gehirn von Kunden. Kaum eine Disziplin hat Manager in den vergangenen Jahren so bewegt wie die Neurowissenschaften. Bildgebende Verfahren – allen voran die funktionale Magnetresonanztomografie (fMRT) – dienen dazu, in tieferliegende Schichten des Gehirns vorzustoßen und sichtbar zu machen, welche Hirnareale des Kunden bei welchen Marketingmaßnahmen beteiligt sind.

Neben bewusst vorhandenen Wissensinhalten können auch unbewusste Komponenten erfasst werden. Möglich ist dies, weil bei Verarbeitungsprozessen oder Entscheidungen aktive Hirnbereiche stärker mit Blut und Sauerstoff versorgt werden. Mit Hilfe der BOLD-Kontrast-Technik kann man solche Gehirnregionen sichtbar machen.

Mit solchen Erkenntnissen generiert man Aufmerksamkeit. Sie sind plastisch und schaffen Raum für Fantasie, da man glauben könnte, den Schlüssel zum Kunden gefunden zu haben. So stellte mein Kollege Peter Kenning fest, dass favorisierte Marken zu einer



»Marketing fängt beim Kunden an. Insofern sind fundierte Kenntnisse zum Kundenverhalten im Marketing Pflicht.«

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Direktor am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

kortikalen Entlastung führen und bei einer Entscheidung schlicht den Verstand ausschalten. Kollege Christian Elger belegte, dass bei Preisnachlässen das Belohnungssystem bei Menschen aktiviert wird. Wir konnten am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung belegen, dass starke Marken sich von schwachen und unbekannten Marken nur durch positive Emotionen unterscheiden, schwache und unbekannte Marken im Vergleich zu starken Marken negative Emotionen auslösen.

Die Grenzen erkennen: So schön und überzeugend diese Ergebnisse auch klingen und so wichtig der Fortschritt in diesem Bereich ist, so sehr muss man jedoch die Frage nach praktischer Einsetzbarkeit stellen. Zum einen ist die Methodik aufwendig und teuer, gerade wenn man fMRT-Messungen durchführt. Zum anderen müssen die Bilder, die durch solche Verfahren erzeugt werden, interpretiert werden.
Mit der Interpretation steht und fällt die Erklärung der Wirkung von Marketingmaßnahmen. Hier ist die Kenntnis kognitions- und emotionspsychologischer Ansätze zur Erklärung der Vorgänge im Kopf von Kunden unerlässlich, um die Ergebnisse bildgebender Verfahren richtig deuten zu können.
Bisher eignet sich die fMRT-Messung eher für die Grundlagenforschung, da die feinen Nuancierungen im Marketing in der Regel schwer messbar sind. Ein Vergleich liegt nahe: Die ersten motorisierten Vehikel hatten zunächst auch keinen Vorsprung vor dem Pferd. Der erste Benzinwagen lief gerade einmal 200 Meter. Heute können wir uns aber eine Welt ohne Autos kaum vorstellen. Ähnlich verhält es sich mit der Forschung zum Neuromarketing: Sie wird eine leise Revolution einläuten. Allerdings bedarf es dazu erst eines Schlüssels zum Verständnis der Wirkungen im Gehirn. Hirnströme sichtbar zu machen und zu messen, ist die eine Sache – sie zu interpretieren die andere. Wer den Schlüssel zur Interpretation erforscht, kann den Quantensprung einläuten. Dies setzt experimentelle Forschung auf einem soliden Fundament voraus.
Ansonsten bleibt das Neuromarketing „l'art pour l'art". Zudem steckt nicht überall Neuromarketing drin, wo es angepriesen wird: Wo man versucht, mit Neuromarketing die Türen in Unternehmen zu öffnen, werden teilweise gewöhnliche Ansätze unter diesem Deckmantel verkauft. Das ist schade.

Die neurowissenschaftliche Forschung hat trotzdem Gutes bewirkt: Es werden apparative Techniken wie Aktivierungsmessungen oder Blickaufzeichnungen in der Marktforschung eingesetzt. Zudem versucht man vermehrt durch implizite Messungen wie Reaktionszeitmessungen Aufschluss über implizite, also nicht bewusst gesteuerte Urteile zu erhalten. Dies sind Verfahren, die man einfach und kostengünstig einsetzen und durch die man weniger stark verfälschte Einblicke erhalten kann.
Für mich ist auch der sich vollziehende Wandel im Denken – von „Ich denke, also bin ich" (René Descartes) zu „Ich fühle, also bin ich" (Antonio Damasio) – eine zentrale Errungenschaft. Damasio kam zu dieser Erkenntnis durch einen Patienten, bei dem durch einen Stahlstab ein Bereich im Gehirn dauerhaft beschädigt wurde, der für Emotionen zuständig ist.

Nach der vollständigen Genesung des Patienten stellte Damasio fest, dass er nicht mehr in der Lage war, selbst einfachste Entscheidungen zu treffen. Er schloss daraus, dass Emotionen notwendig für das Fällen von Entscheidungen sind. Gefühle gehen meist dem Denken voraus, das Denken wird durch Gefühle beeinflusst. Man kann keine Entscheidungen ohne Gefühle treffen. Das Bespielen der Gefühlsklaviatur von Menschen wird zur zentralen Anforderung erfolgreichen Marketings.
Marketing fängt beim Kunden an und hört beim Kunden auf. Insofern sind fundierte Kenntnisse zum Kundenverhalten im Marketing Pflicht. Hier hat die alte feldtheoretische Formel von Lewin nicht an Reiz verloren: $V = f(P, U)$.

Das Verhalten ist immer eine Funktion aus Persönlichkeitsmerkmalen und Umweltfaktoren. Wirkungsverständnis ist erforderlich, um Marketingmaßnahmen effektiv und effizient auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden abzustimmen. Ein wesentlicher Impuls ist stellvertretend für viele andere Forscher entstanden durch die Arbeiten von Amos Tversky und Daniel Kahneman (Porträt Seite 20).

Im menschlichen Verhalten und bei dessen Beeinflussung differenzieren beide Forscher zwischen System eins und System zwei oder zwischen dem Piloten, der für die explizite Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen zuständig ist, und dem Autopiloten, bei dem dieses implizit, also beiläufig und flüchtig ohne große gedankliche Steuerung, erfolgt.
Damit untermauern sie die schon seit langem in der Forschung geltenden Wege der zentralen oder der peripheren Beeinflussung bzw. der Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung unter High- und unter Low-Involvement-Bedingungen. Dem Nobelpreisträger Kahneman ging es vor allem jedoch darum, die Grenzen der Rationalität aufzuzeigen.
Für die Ausgestaltung von Marketingmaßnahmen ist dieses Verständnis grundlegend, weil man im Autopiloten völlig anders reagiert als im Piloten. Es hat erhebliche Konsequenzen für die Messungen. Wenn Werbung flüchtig und im Autopiloten betrachtet wird, man dann jedoch in Pretests unter Forced-Exposure-Situationen testet oder in Fokusgruppen den tieferen Sinn einer Werbung diskutiert, darf man sich nicht wundern, wenn die Realität massiv von den Testergebnissen abweicht.

Zur Ökonomie der Aufmerksamkeit: Menschen werden überflutet mit Informationen und haben nur begrenzte Informationskapazitäten. Sie sind kognitive Geizkrägen. Insofern spielen Impulse, wie man heute Menschen in der Informationsflut einfach und unmissverständlich erreichen kann, eine große Rolle. So schlicht, prägnant und bildhaft wie möglich und nicht so viel wie möglich, muss das Motto sein. Die „Geox atmet"-Kampagne oder der Zalando-Schrei zeigen, wie es geht.

Wenngleich nicht so stark im Fokus, hat sich auch in den Bereichen Emotions-, Motivations- und Persönlichkeitsforschung viel getan – in Schritten. Die Wiederbelebung dimensionaler Emotions- oder Erlebnisräume zur Beschreibung von Zielgruppen, Produkten und Marken ist nur ein Beispiel. Wichtiger scheint das Zusammenspiel von Emotionen, Motiven und Persönlichkeitsmerkmalen.
Da Persönlichkeitsdimensionen zeitlich stabile Konstrukte sind, kann man darin das Fundament sehen, auf dem man relevante Motive für die Ansprache von Persönlichkeitstypen entwickelt. Apple schaffte kurz nachdem Steve Jobs wieder in das Unternehmen eingetreten war den Turnaround mit der Kampagne „Think Different". Nicht Produktvorteile wurden hervorgehoben, sondern es wurde dazu aufgerufen, einzigartig zu sein. Die Kampagne war extrem erfolgreich.
Wir können heute erklären, dass solche Motive besonders gut das Persönlichkeitsmerkmal Offenheit ansprechen, was bei Innovatoren ein zentraler Treiber ist, neue Produkte zu kaufen. Nokia könnte daraus viel lernen.
Bei der herrschenden Informationsflut wirken nonverbale Reize in der Regel besser als sprachliche, sie erzielen implizit Wirkungen und können Emotionen besser transportieren.
Das Erleben von Marken hängt von nonverbalen Reizen und der multisensorischen Vermittlung ab. Neuronen im Gehirn feuern bis zu zwölfmal häufiger, wenn konsistente Reize über unterschiedliche Sinneskanäle vermittelt werden. Diese Verstärkung kann man sich bei der Ladengestaltung, in der Kommunikation oder im Produktdesign zunutze machen. Hinsichtlich der Ästhetisierung des Konsums und der Produkte, durch die in der Regel erhebliche Preispremia erzielt werden können, wurden in den vergangenen Jahren in der Forschung ebenfalls erhebliche Fortschritte gemacht.

Auch in der Sozialpsychologie und in der Soziologie lassen sich viele interessante Ansätze nennen. Gerade mit Blick auf die Revolutionen in arabischen Ländern wie Ägypten spielen das Internet und soziale Plattformen wie Facebook eine entscheidende Rolle: Dies führte zu Massenbewegungen und beschleunigte den Sturz des ägyptischen Regimes. Es verdeutlicht eindrucksvoll die soziale Verbreitung von Informationen – also die Informationsdiffussion über Meinungsführer und Gatekeeper.
Darüber lassen sich auch soziale Phänomene erklären wie der mittlerweile verblassende Hype um Apple. Das Sozialteilen, aber auch die Partizipation an Projekten sind hier typischerweise Gegenstand der Forschung. Letzteres läuft auch unter der Rubrik der Schwarm-

intelligenz, also der Bündelung und Koordination des Wissens unterschiedlicher Menschen, was im Marketing im Rahmen des Crowdsourcings genutzt wird. Dies kann zur Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen sowie zu deren Weiterentwicklung genutzt werden, indem Partizipation bei der Ideenfindung, der Beurteilung von Alternativen und der Verbreitung von Informationen genutzt wird.

Das weltweite Datenvolumen verdoppelt sich alle zwei Jahre. Ursachen sind neben dem gigantischen Wachstum des Internets unter anderem Sensoren, Smartphones und Social Media. Big Data ist somit nicht nur ein reines Technologiethema, sondern vor allem ein Strategiethema. Unternehmen können durch Big Data Wettbewerbsvorteile erlangen, wie etwa die Realisierung von Einsparpotenzialen durch bessere Adressierung von Kunden oder die Entwicklung neuer Geschäftsfelder, um vorhandene Bedürfnisse besser zu bedienen als die Wettbewerber oder um neue Bedürfnisse zu befriedigen.
Auch das Marketing kann durch den Zugriff auf große Datenmengen neue oder stabilere Erkenntnisse gewinnen. So können durch die schnelle Auswertung von Webstatistiken Onlinewerbemaßnahmen optimiert werden – ein Feld, in dem sich Unternehmen wie Google schon intensiv tummeln.
Zudem ist eine bessere und schnellere Marktforschung möglich. Dabei ist nicht nur die quantitative Facette bedeutsam, sondern auch die qualitative. Schließlich sind Realtime-Cross- und -Upselling im E-Commerce und im stationären Vertrieb möglich. Wenn bei einer Anfrage des Kunden das System mitlernt, können maßgeschneiderte Angebote erstellt werden, etwa bei Carsharing-Angeboten.
Insofern erhoffen sich Unternehmen laut Fraunhofer-Studie vor allem strategische Wettbewerbsvorteile, eine Steigerung der Umsätze sowie höhere Produktivität und Kostensenkungspotenziale. Zu den Einsatzgebieten von Big Data zählen Prognosen zur Werbewirksamkeit, zu den Abverkäufen und zur Mikrosegmentierung, die Beobachtung der Markenwahrnehmung, der Wettbewerber und der Kundenströme sowie die Preisfestlegung und die individualisierte Kundenansprache.
Darüber hinaus erwartet man Kostenreduktionen, indem man die Angebote besser auf Kunden zuschneiden kann und weniger Streuverluste hat. Zusätzlich kann durch Kenntnis der Muster bei Kaufentscheidungen und die daraus resultierende Möglichkeit des Cross-Sellings ein höherer Umsatz bei Verkaufsvorgängen erzielt werden (vergleiche Bitkom-Studie, 2012).

Impulse sind kein Selbstzweck. Sie dienen einerseits der Schärfung der eigenen Perspektive, benötigen andererseits aber auch ein Wirkungsgerüst, in das man sie einordnen kann. Erst dann kann man daraus einen Nutzen ziehen, um Marketingmaßnahmen besser auf den Bedarf der Kunden zu adjustieren. Dies ist nur die eine Seite der Medaille. Die andere Seite der Medaille ist die konkrete Berücksichtigung der aus der Marke resultierenden Anforderungen. Ansonsten schüttet man das Kind mit dem Bade aus.
Ein Beispiel dafür, das mir in jüngerer Zeit häufiger begegnet, sind die Entwicklungen stärker emotionaler Kampagnen auf „neuronaler" Basis. Allen Umsetzungen war gleich, dass Personen stärker in den Vordergrund kamen. In allen Fällen hat man dabei auf eine möglichst natürliche Umgebung gesetzt. Dass größer abgebildete Personen, die nicht künstlich dargestellt werden, generell gut wirken, ist keine Erkenntnis des Neuromarketings. Das ist schon seit Beginn der Aktivierungsmessung Anfang der 70er Jahre bekannt.

Dies trägt aber nicht für jede Marke: Autoritäre Versicherungen und Banken, wie die Allianz oder die Deutsche Bank, brauchen eben andere Bildwelten als nahbare Versicherungen und Banken, wie die Provinzial bzw. die Volks- und Raiffeisenbanken. Bei allen Impulsen es Aufgabe eines Marketingmanagers, diese teilweise divergierenden Sichtweisen unter einen Hut zu bringen. Es bleibt also eine spannende Aufgabe. ←

AUTOR
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung der EBS Business School in Oestrich-Winkel sowie Gründer von „Esch. The Brand Consultants".