

GDI_IMPULS 1.03

PREIS-FRAGEN

PRICING ALS STRATEGISCHE RESSOURCE _ Mark Zbaracki et al. über drei Arten von Kapital, die das strategische Denken prägen
WEGE AUS DER PREISKRIEGSFALLE _ Georg Wübker und Hermann Simon über die Herausforderung innovativer Pricing-Strategien
DIE ZUKUNFT DES GELDES _ Charles Goldfinger über die Kernalternativen der Geldlandschaft von morgen



	5	EDITORIAL	
			Charles Goldfinger
MANAGEMENT	7	DIE ZUKUNFT DES GELDES	Unterstützt vom Wandel zur Ökonomie des Immateriellen entstehen neue Geldformen. Welches sind die Kernalternativen?
			Mark Ritson, Mark Zbaracki et al.
PREIS-FRAGEN	16	PRICING ALS STRATEGISCHE RESSOURCE	Preispolitik ist keine Frage der Taktik, sondern eine strategische Ressource. Drei Arten von Kapital formen diese neu.
			Adrian Walti
	23	PRICING-INNOVATIONEN	Neue Preisbildungsverfahren sind ein Hebel für bessere Ergebnisse. Vom Ende der Ära der Durchschnittspreise.
			Samuel Dubno
	30	DAS STRATEGIE-FLIMMERN	Das Discount-Phänomen ist mehr als eine Frage des Preises. Es geht um Orientierungsleistung und strategische Stärke.
			Georg Wübker und Hermann Simon
	36	WEGE AUS DER PREISKRIEGSFALLE	Innovative Pricing-Strategien sind der Gewinntreiber schlechthin. Das Top-Management ist gefordert.
			Simonetta Carbonaro und Christian Votava
KONSUM	44	WAS IST MEHR-WERT FÜR DEN MAGEN?	Auf dem Weg zu einer neuen Kultur des Konsums kommt der Lebensmittelbranche eine Vorreiterrolle zu.
			Peter Kruse
MARKETING	50	DIE MARKE IM GEHIRN	Die emotionale Stabilisierung der Verbraucher beginnt im Kopf. Das Unbewusste als Element strategischer Markenführung.
			Uwe Jean Heuser
GESELLSCHAFT	60	DIE NEO-ILLIBERALEN	Das Feindbild «Neoliberalismus» nutzt der Globalisierungsdebatte kaum. Neue Knappheiten fordern den Wohlfahrtsstaat.
			Daniel Staib
GDI_OUTLOOK	67	VON HELDINNEN UND GEWINNERN	
	69	GDI_VERANSTALTUNGEN	
	72	SUMMARIES	
	74	AUTOREN	

DAS UNBEWUSSTE ALS GEGENSTAND STRATEGISCHER MARKENFÜHRUNG _ Konsumenten sind der ökonomischen und technologischen Komplexität kaum mehr gewachsen. Die Konsequenz ist eine allgemeine Desorientierung, der mit rationalen Argumenten kaum entgegenzuwirken ist. Wenn gemäss neuer Erkenntnisse aus der Neurophysiologie etwas das Individuum noch stabilisieren kann, dann Emotionen und Intuition. Um aber damit das Konsumverhalten positiv zu beeinflussen und eine konstruktive Markennavigation zu ermöglichen, gilt es, die richtigen Faktoren in eine analytische Struktur zu bringen. Ein innovatives Verfahren hilft dabei.

von Peter Kruse

DIE MARKE IM GEHIRN

Was treibt heute die Menschheit als Ganzes? Wer diese distanzierte Perspektive einnimmt, sieht: Die Menschheit verfolgt ein gigantisches, weltumspannendes Projekt – die technologische Vernetzung. Milliarden wurden in den letzten Jahren investiert, um Unternehmen mit anderen Unternehmen, Menschen mit anderen Menschen zu vernetzen. Die Zahl der Mobilfunkteilnehmer ist explodiert. Kinder mogeln in der Schule mit SMS. Heiratsanträge per Handy werden gesellschaftsfähig. Wer nicht angeschlossen ist, der ist ausgeschlossen. Die indische Regierung eröffnet 600 000 Internet-Cafés. Ford in Detroit verschenkt an 300 000 Mitarbeiter PCs mit Internetanschluss für zu Hause – eine Idee,

die in Deutschland auf ernst zu nehmende steuertechnische Hindernisse stösst. Dennoch sind auch hier bereits über die Hälfte aller Erwachsenen online. Weltweit ertrinken Firmen in der E-Mail-Flut. Und Prognosen, die bereits in naher Zukunft über dreissig Milliarden E-Mails am Tag erwarten, lösen nur noch ein ergebenes Achselzucken aus.

Das hochkomplexe Medium Internet verändert die modernen Gesellschaften fundamental. Seine Vernetzungsdichte reicht um den Faktor zehn an das menschliche Gehirn heran. Jede Seite ist mit jeder über maximal neunzehn Zwischenstationen verlinkt; unser Hirn dagegen verbindet jede Zelle mit jeder über zwei Stationen. Wir finden im Internet

Bücher, Automobile, Lebenspartner oder Haustiere. Auf eBay können Südseeinseln ersteigert werden, und in den USA bot kürzlich ein Mann seine Ehefrau inklusive Kindern zum Kauf an. «Es gibt täglich etwas Warmes zu essen», lautete das Marketingversprechen für dieses nicht eben alltägliche Angebot. Trotzdem sollte das Internet auf keinen Fall auf E-Shopping reduziert werden. Das Internet ist mehr. Es bringt Menschen zusammen. Es demokratisiert die Wissenskultur. Das kann sich darin zeigen, dass ein Patient plötzlich mehr über seine Krankheit weiss als sein Arzt. Schliesslich ist er längst in einer virtuellen Selbsthilfegruppe, wo er mit anderen Betroffenen und Experten Erfahrungen austauscht. Das Internet untergräbt strukturelle Hierarchien. Wir erinnern uns, dass zwei Jungs auf den Philippinen fast die Weltwirtschaft lahm legten oder dass ein Hacker es schaffte, Bill Gates mit dessen Kreditkartennummer eine Packung Viagra zu bestellen.

DIE BESCHLEUNIGUNG DER BESCHLEUNIGUNG

Die technologische Vernetzung und die Turboökonomie öffnen sich rasanter über den Globus, als die Politik mitzuhalten vermag. Die grenzüberschreitenden Warentransporte explodieren, im Sekundentakt werden Milliardenbeträge um die Welt geschoben. Nicht nur die Börsenmärkte gleichen einer Achterbahnfahrt, auch im Handel beobachten wir Schwankungen und Destabilisierung. Die Lebenszyklen werden immer kürzer. Was heute in Paris oder Mailand auf den Laufstegen gezeigt wird, liegt ein paar Monate später in den Regalen von H&M. Und wenn es ein Massenprodukt ist, kann es ganz schnell wieder verschwunden sein. Was vor zehn Jahren vage als «Beschleunigung der Beschleunigung» durch die Managementliteratur geisterte, ist nun Realität. Alles ist im Wandel. Oder um es weniger positiv zu formulieren: Nichts ist stabil. Politisch reaktionäre Strömungen und Fundamentalismus sind eine der zahlreichen Reaktionen auf diese fordernde und verunsichernde Entwicklung.

Die Märkte stellen eine wachsende Vielfalt her. Unternehmen diversifizieren, Markenkernere werden ausgeweitet, Markenkompetenzen auf andere Branchen übertragen. Da treten der Otto-Versand oder die Deutsche Post plötzlich als Stromanbieter in Erscheinung. Tchibo verkauft Rentenversicherungen, und die Norisbank verbindet als konsequente Reaktion darauf Finanzdienstleistungen mit einem Gratispaket Kaffee. Nichts ist unmöglich. Die Grenzen zwischen Werbegag und realer Geschäftsidee verschwimmen. Privatpersonen werden im Internet aus dem Stand zu umsatzstarken «Power-Sellern», und auch das Unsinnigste lässt sich zum Hype aufschaukeln. Konsumenten müssen laufend mehr Entscheidungen treffen. Sie stehen unter einem ständigen Druck zur Selektion und müssen permanent – wie Medientheoretiker Norbert Bolz sagt – Überflüssiges als «Noise» disqualifizieren. Die Angebotspalette

HypoVereinsbank

“Sag mal, geht einfach alles immer schneller,



oder bin ich nur langsamer geworden?



Jeden Tag ist es, als würde man auf einem neuen Planeten aufwachen.



Versteht mich nicht falsch. Ich will ja nicht die Welt anhalten.



Aber kann sie sich nicht ab und zu mal um mich drehen?”



In der Überforderung des Alltags ist der Kaufpreis ein letztes leicht zu bestimmendes Entscheidungskriterium.

explodiert, und der Konsument wird konsequent irritierter und wechselbereiter. Im Marketingslang hat sich der Begriff vom «hybriden Konsumenten» etabliert, der sich mal so und dann plötzlich entgegengesetzt verhält. Heute ein Big Mac, morgen ein Fünfgänger beim Starkoch. Mit diesem paradoxen und unberechenbaren Konsumenten steht das Marketing vor einer grossen Herausforderung.

Die Menschen konzentrieren sich auf das Nächstliegende, auf sich selbst; die Ich-AG wird zum Lebensprinzip. Aus Teenagern werden über Nacht Superstars – zumindest für fünfzehn Minuten. Wer heute oben ist, wird morgen vom Thron gerissen. Wir leben in einer Zeit der dauernden Enthüllungen: Skandale, Vertrauensmissbräuche und Betrüge-rien, wohin wir blicken. Gibt es noch verbindliche Werte? Gibt es Kontinuität in der Diskontinuität? Existiert noch Konsens? Wer determiniert ihn? Die Kirche? Die Politiker? Die Intellektuellen? Wohl kaum! Wie gehen wir also um mit dieser ganzen Komplexität?

Sicher ist, dass nichts sicher ist. Und dass Strategien zur Komplexitätsreduktion in nächster Zeit einen wichtigen Stellenwert auf den Märkten einnehmen werden. Aus systemtheoretischer Perspektive führt eine starke Erhöhung der Vernetzungsdichte immer zur Explosion von Rückkopplungseffekten. Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit sind der Preis, den wir für die Vernetzung bezahlen. Dies aber führt zu einer chronischen Überforderung. Aus der Evolution wird nur allzu schnell eine Abfolge von Revolutionen.

Werber waren schon immer verlässliche Zeitgeistreflektoren. So heisst es in einem Werbespot der Hypo-Vereinsbank: «Kommt da noch jemand mit? Versteht mich nicht falsch. Ich will ja nicht die Welt anhalten, aber kann sie sich nicht ab und zu mal um mich drehen?» In einer e-plus-Anzeige bewegt sich ein Chamäleon durch eine Umgebung, die ständig Musterung und Farbe wechselt. Aber nicht das Reptil passt sich der Umgebung an, sondern die Umgebung übernimmt immer aufs Neue Muster und Farbe des Chamäleons: «Die Umstände sollen sich unserem Leben anpassen. Nicht umgekehrt.» Die Kreativen spielen mit der Sehnsucht der Konsumenten nach Komplexitätsreduktion.

In der Überforderung des Alltags ist der Kaufpreis ein letztes leicht zu bestimmendes Entscheidungskriterium. Der Erfolg von Billigmarken wie Aldi, Lidl und Penny Markt spricht hierfür Bände. Die Popularität dieser Discounter spiegelt nicht nur den aktuellen Sparrasch der Deutschen, sondern auch die Tatsache, dass die Fixierung auf den Preis eine effiziente Methode zur Komplexitätsreduktion ist – der billigste Preis als triviale Antwort auf eine vielschichtige Welt: «Geiz ist geil.» Auf der Jagd nach dem ultimativen

Schnäppchen leistet auch das Internet Hilfestellung: Es macht Preise transparenter. Wir finden im Nu die billigsten Flüge, Mietwagen, Markenjeans. eBay verdoppelte seinen Umsatz in Jahresfrist. Mit der Ausrichtung des Kaufverhaltens auf den Preis nimmt auch die Markentreue ab. Nur noch 54 Prozent der Deutschen halten Markenartikel für besser. 1992 waren es noch fast sechzig Prozent. Die Käuferströme laufen mehr und mehr an den Markenartiklern vorbei. Die Discounter haben ihren Marktanteil in den letzten zehn Jahren nahezu verdoppelt. Mittel- und langfristig ist mit einer immer klareren Teilung in Billig- und Markenmärkte zu rechnen, wobei sich auf den Markenmärkten nur starke Marken profilieren.

Starke Marken haben die Chance, noch stärker zu werden. Nivea Beauté hat in einer von «Brigitte» bei Frauen zwischen 14 und 64 Jahren durchgeführten Kommunikationsanalyse deutlich zugelegt (Bekanntheit: 10 %, Sympathie: 9 %, Verwendung: 6 %). Auch die Wurstmarke Rügenwalder gewann trotz der verschiedenen Lebensmittelkrisen (Bekanntheit: 6 %, Sympathie: 4 %, Verwendung: 5 %). Schwächeren Marken droht, Opfer einer Strukturereinigung zu werden. Zwischen Marktführern und Discountern wird die Luft immer dünner. Der konsequente Versuch des Konsumenten, den emotionalen Mehrwert der Marke mit dem Reiz von Niedrigpreisangeboten zu verknüpfen, führte auch zu einer drastischen Zunahme der Markenpiraterie. In den letzten Jahren verzeichneten die Statistiken des deutschen Zolls einen Zuwachs bei gefälschten Markenartikeln von bis zu 350 Prozent.

Natürlich könnten wir uns Gedanken darüber machen, wie diese schwer abzuschätzenden und durchaus als bedrohlich zu empfindenden Entwicklungen zu stoppen wären. Wir könnten die technologische Vernetzung unterbrechen und die Weltwirtschaft lahm legen. Doch wir haben viel zu viel in die Vernetzung investiert, und ihr zu erwartender Nutzen ist trotz allem hoch. Staatliche Instanzen könnten versuchen, regulierend einzugreifen. Aber in einer globalen Netzwerkökonomie, die längst nationale Grenzen und Interessen hinter sich gelassen hat, ist dies praktisch unmöglich. Das Beispiel der Öffnung des rechtlich hochsensiblen Medikamentenmarktes für Internetapotheken wie DocMorris oder Aponet bietet hierfür Zeugnis. Es gibt kaum Indizien, dass die Entwicklung in nächster Zeit von ihrer Direktive abkommen wird. Da sich das Rad der Geschichte nicht anhalten lässt, müssen wir uns wohl oder übel mit der zunehmenden Komplexität arrangieren. Nur wie?

In diesem Kontext gewinnt die Marke als Orientierungshilfe und emotionaler Vertrauensanker eine besondere Bedeutung. Voltaire formulierte spitz: «Ein wenig Blut im Urin, und schon rennt der Freigeist in die Kirche.» Die Marke ist ein stabilisierender Faktor in einer instabilen Welt. Sie ist das wiederkehrende Gleiche, das sich trotzdem dem Zeitgeist anpasst. Die Kultmarketing-These trifft den

Kern der Sache: Marken übernehmen eine Funktion, die ursprünglich der Religion zugeschrieben war. Markenprodukte sind Fetische, Stellvertreter. Marken sind stabilisierende kulturelle Archetypen. Dies können sie allerdings nur dann sein, wenn sie Teil der unbewussten Bewertung der Konsumenten geworden sind.

Um diesen Zusammenhang zu verdeutlichen, ist es sinnvoll, Ergebnisse der modernen Hirnforschung heranzuziehen. Im Schnittfeld zwischen Psychologie und Neurowissenschaften wurden in den letzten Jahren faszinierende Erkenntnisse gewonnen, die für das Phänomen Marke bedeutsam sind.

DER MYTHOS VOM RATIONALEN HANDELN

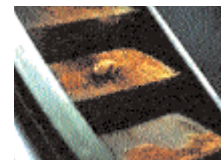
Lange dominierte im Verständnis der Wissenschaft die Computer-Metapher des Gehirns. Man ging davon aus, dass das Gehirn einer symbolverarbeitenden Maschine gleichzusetzen sei, in der Ordnungsbildungen über logische Algorithmen entstehen – gesteuert durch Inputs aus der Umwelt, mit dem Ziel eines angemessenen Outputs. Menschliches Verhalten wurde erklärt als Prozess der Informationsverarbeitung. Handlungsfähigkeit galt als das Ergebnis der richtigen Analyse von Sinnesreizen. Doch die Computer-Metapher des Gehirns verführt zu einer Überschätzung des Rationalen. Intuition und Unbewusstes kommen nur als Randphänomene vor.

Das Konzept des menschlichen Gehirns als Computer erwies sich letztlich als wenig sinnvoll. Stattdessen geht man heute davon aus, dass das Gehirn ein sich selbst organisierendes Netzwerk ist – eine Erkenntnis, welche die Angelegenheit nicht eben einfacher macht. Das Gehirn erzeugt mit hoher Dynamik interne Ordnungszustände. Reize aus der Umwelt regen es lediglich an. Und das Ergebnis wird keineswegs durch Umweltgegebenheiten festgelegt: Das Gehirn bildet die Umwelt nicht ab, sondern konstruiert seine eigene Wirklichkeit. Gelungene Kommunikation und erfolgreiches Handeln sind aus dieser Perspektive eher Ausnahmestände mit hohem Erklärungsbedarf. Selbst der Umstand, dass das Gehirn überhaupt zu überdauernden Lösungen findet, ist keineswegs trivial. Die Wissenschaft spricht in diesem Kontext vom «Plastizitäts-Stabilitäts-Dilemma»: Die Vernetzungsdichte im Hirn ist so gross, dass wegen der Rückkoppelungseffekte eigentlich gar keine Stabilität entstehen dürfte. Es wäre demnach nicht verwunderlich, wenn wir uns alle andauernd in einem Zustand psychotischer Desorientierung befänden. Woher kommt dann die Eindeutigkeit und Stabilität, die wir im Alltag empfinden? Wieso sind wir mit unserem komplexen und dynamischen Gehirn überhaupt handlungsfähig in einer komplexen und dynamischen Welt?

Im Grund gibt es vier Möglichkeiten, wie wir mit der Vieldeutigkeit der Welt umgehen können. Eine Strategie ist, einfach draufloszuagieren, die Umstände ignorierend, nach

e_plus

“Die Umstände sollten sich unserem Leben anpassen, nicht umgekehrt.”



dem Prinzip von Versuch und Irrtum. Die zweite Strategie ist das reflexartige Handeln. Wir kennen das vom Autofahren: Plötzlich halten wir an und fragen uns, warum wir das getan haben. Dann erst registrieren wir die rote Ampel. Dabei handelt es sich zwar um eine durch häufige Kopplung gelernte, unbewusste, aber doch treffsichere Reaktion. Die dritte Variante ist das rational-logische Verhalten: Wir steuern unsere Aktivitäten über Nachdenken und anhand eindeutiger, bewusst reflektierter Regeln. Die vierte Strategie ist intuitives und suggestives Agieren. Diese Strategie wäre die interessanteste und wichtigste.

Als Europäer geben wir jedoch intuitiven und suggestiven Entscheidungen längst nicht den Stellenwert, den sie eigentlich haben. Unsere rational-logische Aufklärungskultur unterstellt, dass das Handeln in erster Linie durch bewusste Verstandestätigkeit bestimmt ist. Eine Haltung, die Descartes mit seinem «Ich denke, also bin ich» auf den Punkt gebracht hat. Doch unser Handeln ist viel stärker emotional gesteuert, als wir wahrhaben wollen. Natürlich können wir uns darüber hinwegtäuschen, indem wir unser Tun nachträglich rational verargumentieren. Produktkataloge werden häufiger nach als vor dem Kauf studiert. Sie dienen der erläuternden Begründung einer eigentlich irrational getroffenen Kaufentscheidung. Offenkundig liegt uns viel daran, die Illusion des Menschen aufrechtzuerhalten, dessen Handeln die Konsequenz seines Denkens ist. Doch eben – es handelt sich um eine Selbsttäuschung.

KOMPLEXITÄTSREDUKTION DURCH EMOTION

Intuitives und suggestives Verhalten ist unsere Hauptstrategie, um mit der Komplexität der Welt umzugehen. Unbewusste Bewertung ist der Trick, den das Gehirn nutzt, um dem Stabilitäts-Plastizitäts-Dilemma zu entgehen. Wir werden also nicht psychotisch, weil wir irrational sind. Dies ist wissenschaftlich erklärbar: Die Neurophysiologie identifiziert im Gehirn zwei klar unterscheidbare funktionale Einheiten, den Kortex und das limbische System. Im Kortex, der Grosshirnrinde, dominiert das Prinzip der Instabilität. Dort entstehen aufgrund der hohen Vernetzungsdichte ständig neue Ordnungsmuster. In seinem faszinierenden Buch «Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert» (Suhrkamp 2002) vergleicht der Neurophysiologe Gerhard Roth den Kortex mit einem kreativen Beraterstab, der zur Lösung einer Aufgabe immer neue Vorschläge unterbreitet. Der Kortex – beim Menschen evolutionär am höchsten ausdifferenziert – ist zuständig für schnelles Lernen und bewusstes Umlernen.

Die handlungssteuernden Entscheidungen werden aber woanders gefällt: im limbischen System auf Basis emotionaler Kriterien. Wenn wir dieses System nicht hätten, wäre unser Gehirn viel zu schnell, um überdauernde Lösungen zu erzeugen. Wir wären paralysiert durch die eigene überbordende Kreativität. Der Bewertungsvorgang, der

letztlich zur Entscheidung führt, ist uns allerdings so gut wie immer nicht bewusst. Das Ich ist lediglich eine Art Berichterstatter, der die Aktivitäten bei Hofe kommentiert. In beeindruckenden Experimenten zeigte der Neurobiologe und Psychologe Benjamin Libet, dass der Entwurf zur Ausführung einer Handlung im Gehirn bereits vorhanden ist, bevor wir uns willentlich dazu entscheiden. Der wahre Herrscher ist das limbische System. Die Entscheidungskriterien, die unser Handeln bestimmen, sind im Laufe des Lebens erlernt und sitzen tief im Unterbewusstsein.

Erlernete Raster bestimmen Leben und Erleben. Welche Wortstellung klingt richtiger: «das rote grosse Haus» oder «das grosse rote Haus»? Die zweite Reihenfolge wird immer bevorzugt. Warum? Erlernete Raster werden erst bewusst, wenn sie verletzt werden. Der Satz «Ich habe endlich für meinen Sohn ein Fahrrad bekommen», klingt nicht aussergewöhnlich. Lautet aber die Antwort «Da hast du aber einen guten Tausch gemacht», offenbart sich die spontane Einseitigkeit der Interpretation. Beim Lesen des zweiten Satzes sind wir irritiert, weil er uns «aus dem Film» wirft, dessen Dramaturgie wir erlernt haben. Und die Welt jenseits des Films ist niemals eindeutig. Erst die Irritation konfrontiert uns mit der Vieldeutigkeit, die wir – aus guten Gründen – ohne bewusstes Zutun vereinfachen.

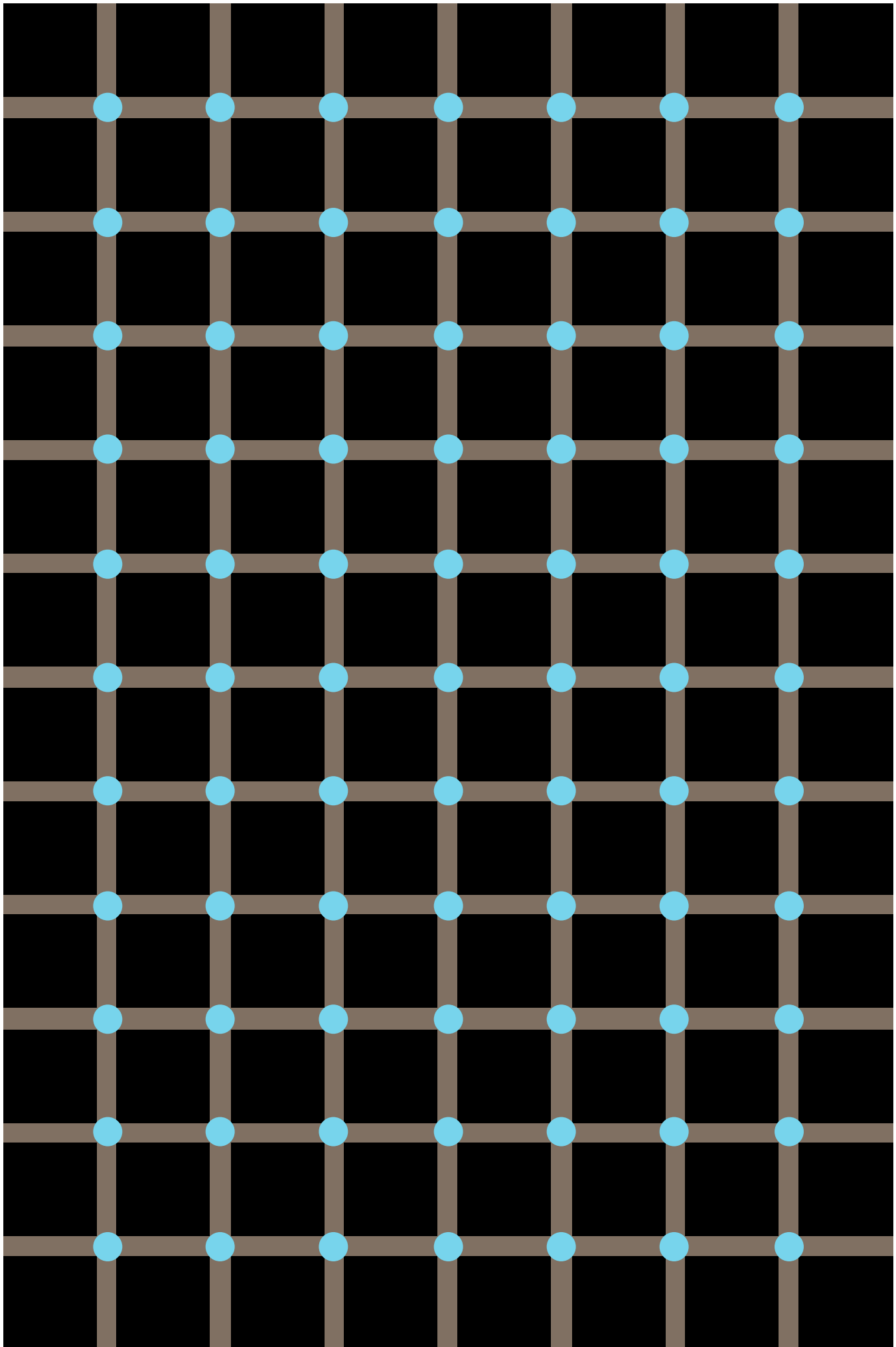
Es erstaunt nicht, dass sich die Psychologie besonders für Reizsituationen interessiert, die die unablässige Suche des Gehirns nach Stabilität bewusst machen. So kennt jeder die mehrdeutigen Bilder, bei denen sich das Gehirn nicht schnell und eindeutig für eine Lösung entscheiden kann. Sie sind Fenster, durch die seine unbewusste Funktionsweise direkt beobachtet werden kann. Wir sehen das Bild einer alten Frau und entdecken nach einiger Zeit, dass im gleichen Bild eine zweite Interpretation versteckt ist. Aus einem Indianerkopf wird ein Eskimo und aus dem Gesicht eines Mannes ein sitzendes Mädchen. Künstler wie Dalí, Magritte oder Escher nutzten solche Mehrdeutigkeiten immer wie-

–Indianer und Eskimo



–alte und junge Frau





Beim Vergleich von Marken aus sehr verschiedenen Bereichen zeigte sich, dass der gemeinsame Bedeutungsraum überraschenderweise ganz einfach und übersichtlich ist.

der, um dem Betrachter die Erkenntnis seiner unbewussten Stabilisierung über gelernte Erwartungshaltungen zu verdeutlichen.

Stabilität entsteht über Bewertung. Die Gehirnprozesse, die zu einer eindeutigen Wahrnehmung oder Handlungsentscheidung führen, sind schnell und unbewusst. So verhält es sich mit unserer alltäglichen Wirklichkeit – und mit der Welt der Marken. Das limbische System beinhaltet die Summe unserer Lernerfahrungen. Es ist die Schablone, mit der wir Komplexität reduzieren, Eindeutigkeit und Ordnung schaffen. Eine Marke kann auf diesem Hintergrund nur dann als stabilisierender Vertrauensanker verstanden werden, wenn sie Eingang gefunden hat in die unbewussten emotionalen Bewertungsstrukturen von Konsumenten. Je früher dies in der individuellen Lerngeschichte geschieht, desto nachhaltiger ist die Verankerung. Kurz gefasst ist eine Marke ein Ereignis in der kulturellen Erlebniswelt, mit dem Gruppen von Menschen aufgrund ihrer persönlichen Lerngeschichte ein ähnliches Set von limbischen Basisbewertungen assoziieren. Aus der Sicht der Produzenten und Werber reicht zur Geburt einer Marke möglicherweise die Kommunikation einer Identität. So mag sogar zutreffen, dass Konsumenten in Deutschland jährlich mit bis zu 50 000 Marken in Kontakt kommen. Aus der Sicht der Kunden macht das aber wenig Sinn. Werbliche Versuche, Identität zu bilden, gibt es viele – Marken, die wirken, gibt es nur wenige.

Die Werber nutzen diesen Zusammenhang zwischen kortikaler Instabilität und stabilisierender emotionaler Bewertung schon lange. Sie wenden intuitiv ein Schema an, das die Neurophysiologie heute empirisch begründen kann. Gute Werbung basiert auf dem Dreisprung von Irritation, Involvierung und Wiederholung. Wie die Künstler spielen Werber mit Mehrdeutigkeiten. So bringt ein Dachziegelproduzent den Slogan «Lösungen gut bedacht», für die Biermarke BIT steht die Liedzeile «Please, please stay – just a little BIT longer», und eine Krankenversicherung fordert zum Joggen auf mit dem Text «Herrn Meyer ist die Frau weggelaufen». Das Erzeugen von Irritation über enttäuschte Erwartungshaltungen ist geradezu ein Königsweg in der Werbung. Die Irritation beansprucht den Kortex, das Grosshirn schaltet auf Dynamik. Dann werden wir involviert, also emotional angesprochen – etwa durch erotische Bilder oder das Kindchenschemata. Wenn in der Folge noch die gleiche Botschaft mehrfach wiederholt wird, ist die Wahrscheinlichkeit der limbischen Verankerung hoch.

In Peter Weirs Film «Dead Poets Society» (1989) wird die Abfolge von Irritation, Involvierung und Wiederholung

mehrfach treffend in Szene gesetzt. Um seine Klasse aus der Lethargie langweiliger Rezeptionsgewohnheiten zu reissen, fordert ein Lehrer seine Schüler auf, Seiten aus dem Standardwerk über Poesie zu reissen. Nach dieser Irritation lockt er die Schüler in die Gefühlswelt der Dichtkunst und verankert anschliessend die Frage: «Was wird wohl euer Vers sein?» – Über das Ineinandergreifen von Irritation, Involvierung und Wiederholung bekommt das Leben neue Perspektiven. Auch Markenprofile können so erzeugt werden.

Der Konsument entscheidet irrational und unbewusst: Dies ist die zentrale Herausforderung der Markenführung. Um Marken zum Gegenstand strategischen Handelns zu machen, brauchen Kommunikations- und Werbespezialisten also Zugang zu den limbischen Bewertungskriterien der Konsumenten. Die Frage lautet: Wie nähern wir uns methodisch den «feinstofflichen» und «weichen» Faktoren? Wie heben wir die unbewussten Musterbildungen des limbischen Systems in das Licht vergleichender Betrachtung?

INSTRUMENTE FÜR DAS FEINSTOFFLICHE

Instrumente zur Messung von Markenprofilen gibt es viele. Meist arbeiten sie mit einer grösseren Anzahl sorgfältig ausgewählter Beschreibungsdimensionen und fordern den Konsumenten auf, seine Markenwahrnehmung anhand vorformulierter Assoziationen offen zu legen. Profilbildungen dieser Art sind zwar statistisch hervorragend auswertbar, sie kommen aber nicht an die unbewussten Bewertungskriterien heran. Die Befragten antworten kontrolliert und rational. Zudem basieren solche Profile auf der Annahme, dass die gewählten Formulierungen für die Befragten die gleiche Bedeutung haben wie für die Fragenden. Ein Fragebogen ist immer nur so intelligent wie der, der die Fragen stellt. Das Problem ist allgemein bekannt, wird aber aus Praxisdruck einfach ignoriert.

Eine konstruktive Antwort gibt die Psychologie: Wer an Menschen herankommen will, muss mit ihnen interagieren; individuell, frei und ohne Vorgaben. Hört man Menschen zu, legen ihre spontan gewählten Bilder, Worte und Betonungen die gesuchten Tiefenstrukturen offen. Psychotherapeuten leben von dieser Tatsache, und auch in der Markenführung bewähren sich offene Befragungen. Qualitative Interviews geben wertvolle Einblicke, erlauben jedoch keine direkte Vergleichbarkeit oder die Zusammenfassung der Sichtweise grösserer Gruppen. Wer Hunderte qualitative Interviews führt, erfährt viel über intuitive Empfindungen einzelner Menschen. Daraus eine allgemein gültige Aussage zu verdichten, ist aber nicht oder nur mit grossem inhaltsanalytischem Aufwand möglich. Doch gerade das Verständnis der Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Tiefenstrukturen vieler Konsumenten ist notwendig für eine Markennavigationsstrategie. Ideal wäre also eine Messmethode, die die inhaltliche Aussagekraft qualitativer Inter-

views mit der Vergleichbarkeit von Fragebogenergebnissen verbindet. Gesucht ist die Quadratur des Kreises.

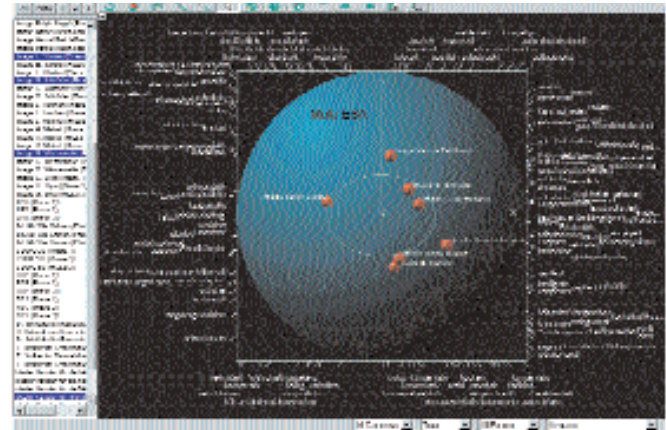
Auf der Grundlage eigener Forschungsergebnisse entwickelten wir im Beratungsunternehmen nextpractice ein Verfahren, das diesen Anforderungen nahe kommt. Das computergestützte Interviewverfahren «nextexpertizer» ist weitgehend vorgabefrei und lässt die Beschreibungsdimensionen vom Befragten selbst entwickeln. Über intuitive Entschiede werden seine unbewussten Strukturen offen gelegt, und trotzdem erlauben mathematische Analysen einen quantitativen Vergleich der individuellen Ergebnisse. Wir entwickelten «nextexpertizer» als Werkzeug für Kulturanalysen und zur Begleitung von Veränderungsprozessen. Seine Anwendung auf die Markenführung erfolgte auf Initiative von Marketingspezialisten. Tatsächlich zeigten Studien, dass dieses Interviewverfahren sehr gut anzeigt, ob uns eine Marke kalt lässt oder nicht – welches Profil sie hat, welcher Bezug zur eigenen Biografie besteht, ob sie bereits in der Kindheit einen Stellenwert hatte, inwieweit sie für ein Wertesystem steht oder in welcher Richtung sie davon abweicht. Dabei spielen auch soziale Faktoren eine wichtige Rolle: Welche Bedeutung hat die Marke für Lebenspartner oder den Freundeskreis?

«nextexpertizer» basiert auf dem robusten Prinzip des assoziativen Paarvergleiches, das der Psychologe George A. Kelly bereits in den Fünfzigerjahren entwickelte. Ausgewählte Elemente werden einander gegenübergestellt und verglichen. Die Befragten bestimmen ihre Ähnlichkeiten oder Unterschiede anhand frei gewählter Beschreibungsdimensionen. Durch die wiederholte Abfolge von Ausgangsvergleich, Kriterienbestimmung und Bewertung entsteht eine Matrize, über deren Wertigkeiten die Elemente klar positioniert werden können. So konfiguriert jede Person nach und nach ihr persönliches Werteuniversum – etwa ihre ganz persönliche Markenwelt. Mathematisch werden nun die verschiedenen Sichtweisen in einem mehrdimensionalen Raum zusammengefasst. Beim Vergleich von Unternehmens- und Produktmarken aus sehr verschiedenen Bereichen zeigte sich, dass der gemeinsame Bedeutungsraum vieler Befragter überraschenderweise ganz einfach und übersichtlich ist.

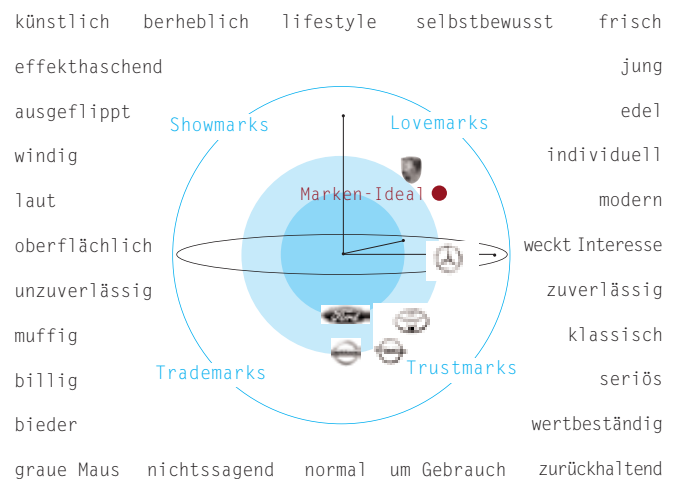
Da bei diesem Verfahren jeder seine eigenen Beschreibungen verwenden darf, reduziert sich die Komplexität der Analyse: Menschen benutzen unterschiedliche Worte für eine gleiche Bewertung. Bezogen auf Marken existiert also ein kulturell einheitlicher archetypischer Bewertungsraum. Dieser lässt sich grob über vier verschiedene Quadranten charakterisieren:

- Lovemarks: Modernität, Wertigkeit, Lifestyle
- Trustmarks: Beständigkeit, Kompetenz, Nutzwert
- Trademarks: Biederkeit, Langeweile, Billig-Image
- Showmarks: Oberflächlichkeit, Überspitzung, Effekthascherei

NEXTEXPERTIZER: DREIDIMENSIONALER BEWERTUNGSRAUM



KULTURELL ARCHETYPISCHER BEWERTUNGSRAUM FÜR MARKEN



Auch im politischen Raum nimmt die Bedeutung der stabilisierenden Wirkung limbischer Entscheidungskriterien zu. Politiker und Parteien gewinnen emotionale Markencharakteristik.

BIER UND POLITIK

Verdeutlichen wir das Verfahren am Beispiel einer Analyse des Biermarktes. Zuerst werden die Marken festgelegt: Feldschlösschen, Becks, Heineken, Eichhof, Miller's, Ittinger Klosterbräu etc. Dann werden zwei miteinander verglichen: Heineken und Eichhof. Der Befragte arbeitet nun assoziativ die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Marken heraus. Er wird vermutlich feststellen, dass ihre Charakteristika eher voneinander differieren, allein schon deshalb, weil Heineken die zweitgrösste Biermarke der Welt ist und Eichhof ein Innerschweizer Bier mit betontem Lokalbezug. Der Befragte sucht eigene Begriffe, um den für ihn wesentlichen Unterschied zu fassen. Jetzt folgt der intuitive Teil: Auch alle anderen Marken werden anhand der gewählten Beschreibungsdimension – wie «lokal» versus «global» – ohne langes Überlegen eingeschätzt. Miller's ist global, Feldschlösschen hat mehr regionalen Bezug, Ittinger Klosterbräu markiert geradezu den Prototyp der lokalen Erdung. Alle Biere werden immer wieder anhand wechselnder Dimensionen gegeneinander positioniert, bis sich das persönliche Werteuniversum der Befragten aufspannt. So erhalten wir eine Matrize von Biermarken und Beschreibungsdimensionen, auf deren Grundlage ein individueller Bedeutungsraum errechnet wird, in dem sich die Ähnlichkeiten und Unterschiede der Marken in der intuitiven Bewertung als Raumdistanzen darstellen.

Fügt man die Positionierungsmuster mehrerer Personen zusammen, entsteht ein gemeinsamer Bedeutungsraum mit einem reichen Spektrum bewertender Assoziationen zur Bestimmung der Markenprofile. Zwischen «Sexappeal» und «Stammtischmief», «Weltgewandtheit» und «Regionalbezug», «Aufbruchstimmung» und «Tradition» wird ihre emotionale Ladung ebenso sichtbar wie mögliche Gruppenbildungen bei den Befragten. So lassen sich mehrere hundert Personen in eine Markenverortung mit hoher inhaltlicher und hinreichender statistischer Aussagekraft einbeziehen. Ihre semantischen Verortungsräume geben Zugang zu kollektiven Werterastern, über die sich der kulturspezifische Archetyp einer Marke erschliessen lässt. Dabei macht die hohe Anzahl der Zuordnungen ein bewusstes Beeinflussen von Ergebnissen so gut wie unmöglich: Bei dieser Befragungstechnik ist es die einzige Art, die entstehende Komplexität zu beherrschen, sich auf seine eigene Intuition zu verlassen. Sie macht die Verbindung zu den limbischen Bewertungsmustern zur notwendigen Bewältigungsstrategie. Ein einzelnes Interview braucht im Schnitt gut eine Stunde. Die Durchführung einer Befragung mit dreihundert Personen benötigt bis zur Darstellung erster

Ergebnisse nur wenige Tage, da das Verfahren vollständig computergestützt abläuft. Mehrfachmessungen erlauben die Darstellung von Profiländerungen und damit die Wirküberprüfung werblicher Aktivitäten.

Im Herbst 2002 untersuchten wir mit «nextexpertizer» die erstmalig im Bundestagswahlkampf ausgetragenen Kanzlerduelle. Wir befragten 220 Schüler verschiedener gymnasialer Oberstufen und Berufsschulen im Rahmen politikbezogener Unterrichtseinheiten zu drei Zeitpunkten: vor und nach dem ersten sowie nach dem zweiten Kanzlerduell. Die Schüler waren alles Erstwähler und standen an der Schwelle zur Berufstätigkeit. Sie wurden als Gruppe gewählt, weil sie eine eher gering ausgeprägte Parteibindung haben und darin geübt sind, aus Medienereignissen Trends zu erspüren.

Bereits die erste Befragungsrunde bestätigte den skizzierten archetypischen Markenraum: Die von den Jugendlichen zur Positionierung von Politikern und Parteien frei benutzten Begriffe konstruierten die gleiche grundlegende Ordnung von Bewertungsdimensionen, wie man sie für Unternehmens- und Produktmarken finden kann. Dass politische Imageprofile immer mehr Markencharakteristik bekommen, liegt nahe, da hier die gleiche Tendenz zur Erhöhung von Instabilität und Komplexität zu beobachten ist wie in den Konsumwelten. Parteiprogramme werden immer ähnlicher. Die Menge medial vermittelter politischer Information explodiert. Die Wechselbereitschaft der Wähler steigt. Was liegt näher, als dass auch im politischen Raum die Bedeutung der stabilisierenden Wirkung limbischer Entscheidungskriterien zunimmt? Ob es uns gefällt oder nicht: Parteien und Politiker gewinnen emotionale Markencharakteristik.

Auf Basis der Schüler-Interviews konnten Partei-Images, Politikerprofile sowie tendenzielle Einflüsse der Kanzlerduelle aufgezeigt werden, die im Nachhinein durch repräsentative Studien und durch das Wahlverhalten bestätigt wurden. Obwohl Gerhard Schröder sich nach der intuitiven Einschätzung der Schüler im ersten Fernsehduell schlechter und Edmund Stoiber sich besser als erwartet darstellte, profilierte sich das Image von Schröder zunehmend positiv. Er wurde als seriöser, gelassener und sympathischer wahrgenommen. Stoiber konnte nur über seine Wirtschaftsorientierung punkten, die Schüler zeigten sich von seinem Bemühen um eine mediengerechtere Persönlichkeitsdarstellung nicht überzeugt. Generell wurde deutlich, dass die Identität von angestrebtem und gelebtem Imageprofil für Schüler eine entscheidende Rolle spielt. Die Positionierung von Guido Westerwelle war bei allen am uneinheitlichsten. Sein Versuch, einen spassbetonten Wahlkampf mit den Themen Flutkatastrophe und Irak-Krieg zu vereinbaren, führte in den Köpfen zu einem Marketing-Gau. Interessanterweise gingen besonders jene auf Distanz zu Westerwelle, die ihr Kanzlerideal im Lovemark-Quadranten positioniert hatten.

Ausgerechnet Schüler, die von einem Kanzler Modernität und Lifestyle erwarteten, überzeugte der auf Modernität und Lifestyle ausgerichtete Wahlkampf von Westerwelle nicht. Auch Stoiber wurde von Lovemark-Fans eher abgelehnt und von Trustmark-Fans akzeptiert. Schröders Image war in der Gruppe klar profiliert und fand dennoch breite Akzeptanz: Er wurde als Kanzler der emotionalen Mitte wahrgenommen.

Die Untersuchung der Kanzlerduelle zeigte, dass die Messung intuitiver Bewertungen nützliche strategische Ableitungen ermöglicht. Politikberater können die Übereinstimmung zwischen angestrebtem und realisiertem Image zeitnah überprüfen. Markenstrategen können die emotionale Ladung und das Profil einer Marke erfassen. Auch die Identifikation erfolgswahrscheinlicher Entwicklungsräume wird möglich: Welche positiven Felder im archetypischen Bewertungsraum sind noch nicht besetzt? Wo liegen die Grenzen der Glaubwürdigkeit einer Marke oder eines Images? Wohin bewegt sich das kollektive Unbewusste?

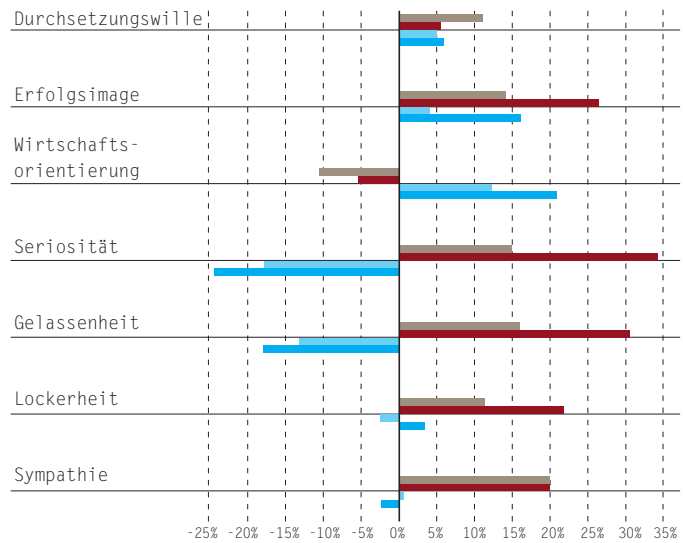
DIE SUMME DER LERNERFAHRUNGEN

Die Logik der Vereinfachung in einer komplexen und dynamischen Welt fördert zwei zentrale Bewältigungsstrategien: Trivialisierung und Emotionalisierung. Die schlechte Nachricht ist, dass das Triviale zusätzlich emotional verankert werden kann. Den Kulturpessimisten fallen dazu viele Beispiele ein. Die gute Nachricht ist, dass das Emotionale nicht trivial sein muss. Intelligenz ist eine Funktion des Zusammenspiels von kortikaler Flexibilität und limbischer Differenziertheit. Je mehr uns unsere individuelle Lern- und Lebensgeschichte fordert, desto fähiger werden unsere unbewussten Bewertungskriterien. Intuition ist die Summe der Lernerfahrungen am Rande der Überforderung.

Wer seine Produkte oder Dienstleistungen nicht im Tiefstpreissegment vermarkten will, ist geradezu verpflichtet, strategische Markenführung ernst zu nehmen. Die Verankerung einer komplexen Wertepersönlichkeit im kollektiven Unbewussten ist nicht das Ergebnis einer einzelnen gut geführten Kampagne, aber auch nicht das Ergebnis zufälliger Entwicklungen. Eine Marke lebt aus der vielschichtigen Lernerfahrung der Menschen in einem Kulturraum. Eine Marke kann nicht gemacht werden, doch man kann ihren Bildungsprozess begleiten und beeinflussen. Und dazu braucht es Methoden, die einen strukturierten Zugang zum Unbewussten ermöglichen.

POLITIKERPROFILE: POSITIONIERUNG IM GEMEINSAMEN BEDEUTUNGSRAUM

Schröder 1 zu 2 Schröder 1 zu 3 Stoiber 1 zu 2 Stoiber 1 zu 3



GDI_IMPULS

FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

BUSINESS INFORMATION UNUSUAL

Sichern Sie sich ein Abonnement auf die wichtigsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Management, Marketing und Medien. In **GDI_IMPULS** treffen sich neue Erkenntnisse mit Spekulationen, vielversprechende Ideen mit verblüffenden Experimenten, grundlegende Innovationen mit bedeutenden Erfolgsmeldungen. **GDI_IMPULS** überschreitet die Grenzen zwischen verschiedenen Disziplinen, erkundet neue Wirklichkeiten und stellt neue Zusammenhänge her. Kompetent, manchmal verwegen und immer bemerkenswert. Eine international renommierte Autorenschaft steht neben jungen Talenten für neue Ideen und unverdünnte Information.

GDI_IMPULS, die Fachzeitschrift für Vordenker und Querdenker, erschliesst Ihnen ein weltweites Informationsnetz, Anregungen am Puls der Zeit und intellektuelle Sprengsätze – Themen, die Entscheidungsträger bewegen. Für die Qualität der Beiträge bürgt der Schweizer Think Tank GDI. Gegründet vom Visionär und Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler, ist das GDI seit bald vierzig Jahren eine wichtige europäische Plattform für den Handel und Know-how-Tankstelle für zukunftsorientiertes Denken.

AUTOREN (AUSWAHL)

Ian Angell, Dirk Baecker, Ulrich Beck, Norbert Bolz, Fritjof Capra, Simonetta Carbonaro, Stan Davis, Vilém Flusser, Gundolf Freyermuth, Hans Geisslinger, Gerd Gerken, Neil Gershenfeld, James Gilmore, Peter Glotz, Daniel Goleman, Peter Gross, Gary Hamel, Niklas Luhmann, Franz Liebl, Avishai Margalit, Christopher Meyer, Christian Mikunda, Hans Moravec, Seymour Papert, Florian Rötzer, Douglas Rushkoff, Michael Schrage, Doc Searls, Don Tapscott, Paco Underhill, Jens Weidner, Immanuel Wallerstein, Peter Wippermann.

Es gibt mehr Dinge zwischen Himmel und Erde,
als sich der «Harvard Manager» träumen lässt.



FAX-ANTWORT

Lernen Sie uns kennen! Informationen zu den aktuellen Ausgaben sowie Summaries finden Sie unter www.gdi.ch, weitere Auskünfte über Artikel, Abonnemente und Probenummern erhalten Sie beim Redaktionssekretariat. Oder faxen Sie uns einfach diesen Talon:

Gottlieb Duttweiler Institut
Redaktionssekretariat GDI_IMPULS
Langhaldenstr. 21, CH – 8803 Rüschlikon/Zürich
Tel 0041.1.724 62 06; Fax 0041.1.724 62 62

EINZELABONNEMENT

- Wir bestellen GDI_IMPULS (4 Ausgaben jährlich) zum Preis von Fr. 120.- (plus. Versandkosten + 2.4 % MWST)

KOLLEKTIVABONNEMENT

- Wir bestellen Exemplare
Jedes weitere Abo an die gleiche Adresse kostet nur Fr. 50.- (2. – 5. Exemplar)

Senden Sie uns bitte:

- eine Probenummer
 weitere Unterlagen zum Gottlieb Duttweiler Institut
 GDI_Newsletter

NAME / VORNAME

FIRMA

STRASSE / NR.

PLZ / ORT / LAND

E-MAIL

DATUM / UNTERSCHRIFT