

## Vorwort

Was heißt „Markenführung ist Kopfarbeit“?

„Markenführung ist Kopfarbeit“, unter diesem Titel veröffentlichten Professor Dr. Christoph Burmann und der Verfasser dieser Arbeit im Dezember 2007 in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung einen Artikel zur wachsenden Bedeutung des Neuromarketing in der wissenschaftlichen Publizistik sowie in der Marketingberatung.<sup>1</sup>

Jenes einleitende Zitat, das anscheinend ein nur hehres, zumeist wenig erfülltes Postulat ist, hat mehrere Bedeutungsebenen: Zunächst ist Markenführung tatsächlich als Kopfarbeit zu verstehen, als kognitive, empirische, emphatische<sup>2</sup> und sodann konzeptionelle sowie operative Beschäftigung der Markenmanager mit dem Objekt ihrer Arbeit, den Marken. Zugleich ist es die empirische und emphatische Befassung der Markenmanager mit dem Objekt ihrer Marken, den Konsumenten-Zielgruppen.<sup>3</sup> Also mit deren Bedürfnissen, Einstellungen, Erwartungen; ebenso mit deren Einstellungen zu den Marken der Wettbewerber usw. Das ist schon immer, seit dem Paradigmenwechsel von der „Absatzwirtschaft“ zum „Marketing“ Ende der 60er, Anfang der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts,<sup>4</sup> Gegenstand der Marketingpraxis sowie der Marketingwissenschaft gewesen.

Neu, und insoweit auch eine neue Ebene jenes Postulats „Markenführung ist Kopfarbeit“, ist die Kenntnis sowie die Beachtung der Prozesse im Gehirn des Konsumenten bei der Wahrnehmung und Verarbeitung von Markeninformationen sowie ihrer motivationalen Wirkung. Natürlich hat das Markenmanagement auch diese Faktoren schon immer beachten müssen.

Nun bestehen die Vertreter des Neuromarketing aber darauf, dass die meisten Kaufentscheidungen der Konsumenten unbewusst ablaufen und emotional geprägt sei-

---

<sup>1</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung, 3. Dezember 2007, S. 24.

<sup>2</sup> Marken, dies vorweg, sind Träger von vielfältigen, meist emotional aufgeladenen Symbolen mit vieldimensionalen Bedeutungen; der Begriff der Empathie, des Einfühlens in Wahrnehmung und Erleben der Marke durch ihre Verwender, dürfte folglich angemessen sein. (Was im Kontext dieser Arbeit unter „vieldimensionalen Bedeutungen“ zu verstehen ist, wird weiter unten u.a. am Beispiel der Schokoladenmarke Milka entwickelt.)

<sup>3</sup> Dies gilt nicht nur für die Konsumentenzielgruppen, sondern auch für die Kunden im Business-to-Business, für Zielgruppen im Dienstleistungsbereich usw.

<sup>4</sup> Vgl. NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN (1972), S. V.

en.<sup>5</sup> Und zu diesen in seinem Gehirn ablaufenden Prozessen der Markenwirkungen, so die Neuromarketing-Experten, habe der Konsument selbst keinen Zugang, also könne ihn auch kein Marktforscher dazu befragen.<sup>6</sup> Doch die neuronalen Prozesse der Markenwirkungen könnten mit den Methoden der Hirnforschung, vor allem den Hirnscans, „bunten Bildern“ von Reaktionen im Gehirn auf (Marken-)Reize, sichtbar und verstehbar gemacht werden.<sup>7</sup>

Damit wäre Markenführung ohne die Neuromarketing-Experten als Organisatoren und/oder Interpreten der Hirnscans kaum noch denkbar, jedenfalls nicht als autonome Arbeit des Markenmanagements. Dessen Beitrag zur Markenführung würde folglich nur noch auf einer abstrakten Ebene der Markenstrategie sowie auf der materiellen Ebene der faktischen Marken-/Produktleistung und des operativen Markenmanagements liegen. Die „Kopfarbeit“ der Markenführung wäre demnach auch nicht mehr von Markenmanagern zu erwarten; schließlich seien für sie nicht nur die Emotionen des Konsumenten und die in dessen Gehirn unbewusst ablaufenden, das Kaufverhalten beeinflussenden Prozesse „terra incognita“: ihnen würden auch das wissenschaftliche Instrumentarium und die Erfahrungen fehlen, etwa die im Hirnscan abgebildeten Markenwirkungen erkennen und interpretieren zu können.

Dies ungefähr war der erste, auf Neuromarketing bezogene Schwerpunkt jenes Artikels der Autoren in der FAZ, nur sehr viel kürzer zu diesem Aspekt und pointierter, etwa zu der Darstellung im populärwissenschaftlichen Neuromarketing, im Gehirn der Konsumenten gäbe es einen „Autopiloten“, der jenes unbewusste Verhalten steuere.<sup>8</sup>

In dem zweiten Schwerpunkt des Artikels haben die Autoren an einigen Beispielen gezeigt, wie wichtig die Kenntnis neuropsychologischer Prozesse für die Markenführung ist. Eines dieser Beispiele war der erfolglose Versuch des Schokoladeherstellers Ritter, unter der Marke Ritter Sport auch eine Premium-Version auf den Markt zu

---

<sup>5</sup> Vgl. ESCH/MÖLL (2009), S. 24

<sup>6</sup> So sagt PRIDDAT, es gehe darum, „die theoretische Blackbox Gehirn zu öffnen“ (vgl. PRIDDAT (2007), S. 7), worauf HUCHLER in derselben Publikation unter der nun jedoch ironisch zu verstehenden Überschrift „Die Blackbox des Konsumentengehirns öffnen – Versuch einer soziologischen Erklärung des Neuro-(Marketing-)Hypes“, kritisch antwortet (in PRIDDAT (2007), S. 191 – 212). MÖLL und ESCH behaupten recht plakativ, dass beispielsweise Emotionsmessungen mittels herkömmlicher Skalen „nicht die ganze Wahrheit sagen“ (vgl. MÖLL/ESCH [2008]: Emotionen machen den Unterschied, S. 36). Nach Auffassung derselben Autoren sagen auch „Imagemessungen nicht die ganze Wahrheit“ (vgl. Emotion pur, S. 138). Vgl. ferner SCHEIER (2007), S. 143; SCHEIER/HELD (2006), S. 15 sowie S. 17.

<sup>7</sup> Vgl. dazu die in dieser Arbeit dargestellten und analysierten Dissertationen von MÖLL bzw. PLASSMANN zur Bedeutung von Emotionen auf die Markenwirkung.

<sup>8</sup> SCHEIER/HELD (2006), S. 53 sowie S. 62 f.

bringen. Ein weiteres Beispiel stellte der zunächst wenig erfolgreiche Versuch des Unternehmens Frosta dar, unter dieser seit vielen Jahren im Markt präsenten Produktmarke eine völlig neue Qualitätsdimension – tiefgekühlte Fertiggerichte ohne Zusatz von Aromen, Geschmacksverstärkern, Farben etc. – zu bieten: die meisten Konsumenten verstanden diese neue Leistung nicht; dies galt selbst für die meisten der nach wie vor Frosta kaufenden Kunden. (Mittlerweile hat Frosta durch ein neues Kommunikationskonzept die Defizite in der Wahrnehmung und in der vorbewussten Bewertung der neuen Marken-/Produktleistung beseitigen können.) Als letztes Beispiel erwähnten die Autoren die damals neuen Gemüsesäfte „Knorr Vie“ von Unilever, die in der Art der ebenfalls neuen „Smoothies“, Obstsäfte in kleinen Portionsflaschen, im Kühlregal angeboten wurden. Dies schien eine sehr mutige Marken- und Sortimentsausweitung, da mit ihr ein doppelter Kategoriewechsel verbunden war (portionierter Gemüsesaft, im Kühlregal), zumal wenige Jahre zuvor der Versuch gescheitert war, unter „Knorr“ mit tiefgekühlten Fertiggerichten ein neues Marktfeld zu erobern. – Am Beispiel der Milka-Schokolade beschrieben die Autoren die Repräsentation der mit dieser Marke verbundenen vielfältigen Assoziationen als neuronales Netz. Je reichhaltiger und typischer die Assoziationen für die Marke seien, desto stärker sei das neuronale (Marken-)Netz und desto stärker die Marke selbst. Kurz vor Erscheinen des Artikels kam unter eben dieser Marke Milka und der neuen Submarke Amavel eine Premiumtafelschokoladen-Range sowie eine weitere Range „Zart & dunkel“ auf den Markt. Im Spätherbst 2009, also gerade zwei Jahre später, wurden diese neuen Ranges bereits restrukturiert und einem Relaunch unterzogen; die bisherige Markenführung war offensichtlich nicht sehr erfolgreich.

Diese in dem Artikel „Markenführung ist Kopfarbeit“ angeführten Beispiele deuten darauf hin, wie wichtig es ist, die im Gehirn der Konsumenten stattfindenden Prozesse von Wahrnehmung, Informationsverarbeitung, Gedächtnisbildung und Motivation zu verstehen. Gewiss nicht auf dem Niveau eines Neuropsychologen. Aber doch so, dass man die Voraussetzungen für erfolgreiche Markenführung kennt – und gegebenenfalls das Know how von Spezialisten in Anspruch nimmt.

Die Neuromarketing-Experten beanspruchen, da sie jene kaufauslösenden Prozesse im Gehirn der Konsumenten kennen und im Einzelfall der konkreten Marke jeweils auch erkennen würden, diese Schlüsselkompetenz des Marketing in verstärktem Maße. Es scheint, daraus, und aus ihrem implizit behaupteten exklusiven Zugang zur „Blackbox Gehirn“<sup>9</sup> des Konsumenten, könnte ein Kompetenz-Kompetenzanspruch,<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> PRIDDAT (2007), S. 7.

gar ein Alleinvertretungsanspruch für die Schlüsselfunktionen der Markenführung erwachsen.

Schließlich entstehen Markenimages sowie durch Markenreize ausgelöste Markenemotionen und Motivationen nur im Kopf der Konsumenten.<sup>11</sup>

Auf welchem wissenschaftlichen und erfahrungsbasierten Erkenntnisstand Neuromarketing diesen Kompetenzanspruch erheben kann und was es zur Markenführung leistet oder leisten könnte, soll in dieser Arbeit zumindest in Kernbereichen untersucht werden. Vor allem aber sollen die wesentlichen Prozesse im Gehirn des Konsumenten beschrieben werden, welche die bereits erwähnten Funktionen von (Marken-) Wahrnehmung, Informationsverarbeitung, Gedächtnisbildung sowie kaufauslösender Motivation bewirken. Dazu werden in dem jeweiligen Kontext bekannte Markenartikel als Beispiele angeführt, um die neuralen, kognitiven und emotionalen Prozesse anschaulich zu machen.

Schlussendlich werden die neuen Eigenmarken des Lebensmitteleinzelhandels auf der Grundlage eben jener neuralen<sup>12</sup> Funktionen und Prozesse analysiert: wie wird, in der Wirklichkeit der Märkte, die jeweilige Markenwirkung sein?

**Markenführung ist Kopfarbeit.** Dies aufzuzeigen, ist Ziel dieser Arbeit.<sup>13</sup>

Klaus W. Bielefeld

---

<sup>10</sup> Der Begriff Kompetenz-Kompetenz stammt aus der Rechtswissenschaft; unter ihm wird die Befugnis eines staatlichen Organs verstanden, die eigene Zuständigkeit zu Lasten anderer Organe auszuweiten. So wird seit Jahren kontrovers diskutiert, inwieweit der Europäische Gerichtshof (auch) für Deutschland verbindliche Entscheidungen selbst in solchen verfassungsrechtlichen Angelegenheiten treffen dürfe, die bisher ausschließlich in die Zuständigkeit des Bundesverfassungsgerichts fallen; vgl. den Beschluss des BVerfG vom 6. Juli 2010 (Az. 2 BvR 2661/06) zu möglichen Kompetenzverstößen der europäischen Organe. Im Kontext dieser Arbeit zeigt sich dieser Kompetenz-Kompetenzanspruch des Neuromarketing beispielsweise in der Auffassung von SCHEIER/HELD: „Neuromarketing ist mehr als ein Verfahren – es integriert Erkenntnisse und Verfahren vieler Disziplinen, von der Hirnforschung bis zur Kulturwissenschaft“ sowie *selbst das Marketing*, vgl. SCHEIER/HELD (2006), S. 22 f.

<sup>11</sup> Die Feststellung, dass Markenimages nur im Kopf entstehen, also ein neuronales Konstrukt sind, wie in dieser Arbeit gezeigt wird, gilt natürlich auch für Nachfrager im weiteren Sinne – wie überhaupt für Menschen, die Marken wahrnehmen oder sich gar professionell damit auseinandersetzen, also auch für Marketingmanager selbst.

<sup>12</sup> Mit „neuronal“ werden Prozesse auf der Ebene der Neuronen und ihrer Netze bezeichnet, mit „neural“ die Prozesse in den Systemen des Gehirns.

<sup>13</sup> Die Recherchen für diese Arbeit wurden im Herbst des Jahres 2010 weitgehend abgeschlossen; lediglich wesentliche Veränderungen bei einzelnen Markenstrategien wurden später, bis zum Juli 2011, noch berücksichtigt. Gleiches gilt für einige wenige, im Kontext dieser Arbeit bedeutende neurowissenschaftliche Publikationen.

Consumer Neuroscience

Neurowissenschaftliche Grundlagen für den Markenerfolg

Bielefeld, K.W.

2012, XXVI, 471 S. 54 Abb., 13 in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-00560-3

Consumer Neuroscience

Neurowissenschaftliche Grundlagen für den  
Markenerfolg

Bielefeld, K.

2012, XXVI, 471 S. 54 Abb., 13 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-00560-3