

Christian Chlupsa

Der Einfluss unbewusster Motive auf den Entscheidungsprozess

Wie implizite Codes
Managemententscheidungen steuern

2. Auflage



Springer Gabler

Der Einfluss unbewusster Motive auf den Entscheidungsprozess

Christian Chlupsa

Der Einfluss unbewusster Motive auf den Entscheidungsprozess

Wie implizite Codes
Managemententscheidungen steuern

2. überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Christian Chlupsa
Hochschulzentrum München,
FOM Hochschule für Oekonomie & Management,
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-37229-3 ISBN 978-3-658-37230-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-37230-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2017, 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Mareike Teichmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort Dr. Matthias Hudecek

Im ersten Semester meines Psychologiestudiums zweifelte ich regelmäßig, ob ich die richtige Entscheidung mit diesem Fach getroffen habe. Denn die Inhalte des Studiums waren doch so ganz anders als erwartet. Anstatt Antworten auf die Frage, wie menschliches Verhalten funktioniert, zu erhalten, standen Vorlesungen zu Statistik oder Gedächtnis und Gehirnfunktionen auf der Agenda. War eine dieser Veranstaltungen geschafft, folgte gleich das nächste Seminar, in dem Referate über Korrelationen zwischen irgendwelchen Konstrukten gehalten wurden. Ich fragte mich damals immer wieder nach dem Sinn dieser Inhalte und wie das wohl menschliches Verhalten erklären könnte. Einen ersten Wendepunkt gab es dann glücklicherweise bereits im zweiten Semester, als wir in einer Vorlesung primär mit qualitativen Fragestellungen konfrontiert wurden. Gleichwohl warnte uns der Professor damals davor, dass derartige Ansätze eher ein Nischendasein in der Psychologie fristen. Bis heute hat sich daran nicht wirklich etwas geändert.

Mit der Zeit habe ich dann erkannt, dass natürlich auch die quantitative Seite sinnvoll ist und bei der Erklärung von Verhalten großen Mehrwert liefern kann. Gleichwohl wünsche ich es mir bis heute, dass sich die psychologische Forschung mehr an qualitative Themen herantraut. Denn die Psychologie als Wissenschaft wehrt sich weiterhin vehement gegen alle Formen der Forschung, die nicht direkt quantifizierbare Ergebnisse liefern. Insbesondere sei qualitative Forschung ja viel zu subjektiv und würde daher wissenschaftlichen Standards nicht genügen. Dass auch die Items eines Fragebogens viel Raum für Subjektivität liefern – zwar sind die notierten Antworten „objektiv“, aber wer kann wissen, woran eine Person beim Ankreuzen der Fragen gedacht hat –, wird dabei gerne übersehen. Dabei sind qualitative und quantitative Forschung doch zwei Seiten der gleichen Medaille und es bräuchte beide Ansätze in Kombination.

Christian Chlupsa beweist sich an dieser Stelle mit seinem Buch als Brückenbauer. Er wagt sich mit dem Thema der impliziten Motive nicht nur an ein genuin psychologisches Thema, sondern auch an ein „heißes Eisen“. Denn in der Psychologie ist man sich zwar einig, dass der Mensch keineswegs als Homo Oeconomicus, sondern viel häufiger – wenn nicht sogar im Regelfall – irrational agiert. Gleichzeitig findet sie als wissenschaftliche Disziplin bis heute nur schwer Zugang zu all jenen Themen, die nicht explizit messbar sind. Schnell wird dann der Vorwurf des unwissenschaftlichen Arbeitens laut. Christian

Chlupsa demonstriert eindrücklich, dass sich Wissenschaftlichkeit und implizite Motive keineswegs ausschließen. Mit seinem Buch gelingt ihm nicht nur eine hervorragende Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex der impliziten Motive, sondern es wird auch sehr schnell der Mehrwert dieser Perspektive für praktische Fragestellungen deutlich. Dabei wurde die neue Auflage um ein Kapitel mit anschaulichen Praxisbeispielen erweitert. Als Christian Chlupsa und ich uns im Rahmen unserer Hochschultätigkeit zum ersten Mal begegnet sind, stellten wir recht schnell fest, dass wir eine gemeinsame Leidenschaft teilen: die Freude an Autos. Umso mehr war ich beim Lesen begeistert, dass sich das neue Kapitel eben diesem Thema widmet.

Das Buch sollte gleichermaßen Manager, Betriebswirte als auch Psychologen lesen. Denn wir brauchen gerade in diesen Zeiten vermehrt integrative Ansätze sowie den Blick über den eigenen Tellerrand. Implizite Motive können dabei ein hilfreicher Baustein sein. Insofern steht Christian Chlupsa hier ganz in der Tradition von Henry Murray und David McClelland, die durch ihre Forschungsarbeiten wesentliche Beiträge zur Motivations- und Persönlichkeitspsychologie geleistet haben.

München, Deutschland
Februar 2022

Matthias Hudecek

Geleitwort Prof. Dr. Roland Vogt

Gerne erinnere ich mich noch an mein erstes Basketball-Punktspiel, bei dem ich im Alter von 16 Jahren erstmals für meine Mannschaft beim TSV Ottobrunn eingesetzt wurde. Es dauerte auch gar nicht lange, da bekam ich meinen ersten Pass in der Gegend der Mittellinie zugespielt. Wie wild fing ich eifrig an zu dribbeln und tanzte aufgeregt um den auf- und niederhüpfenden Ball. Ich wollte Zeit gewinnen, um zu überlegen, was ich nun mit dem Ball machen sollte: An welchen Spieler könnte ich ihn abgeben? – Aber die veränderten ja selbst ständig ihre Position. Sollte ich vielleicht zum Korb dribbeln? – Aber da waren einige gegnerischen Spieler wahrscheinlich nicht ohne weiteres einverstanden. Oder sollte ich einen Distanzwurf wagen? – Aber was, wenn ich, wie so oft im Training, danebenschieße? Kurzum, ich dribbelte und dribbelte, bis ich mich schließlich verdrübelte und den Ball verlor. Dieser, mein allererster Auftritt bei einem Basketballspiel hatte einen amüsierten Schiedsrichter und verunsicherte Mitspieler zur Folge, aber – und das ist das Schöne daran – erzielte auch die Aufmerksamkeit (mit einer Portion Mitleid) eines hübschen Mädchens, das das Spiel vom Kampfgericht aus leitete.

Schnitt – zwanzig Jahre später: Ich war mittlerweile 36 Jahre, die meisten meiner Mitspieler etwa halb so alt, aber doppelt so athletisch wie ich. Der Verein hieß mittlerweile TSV Waldram bei Wolfratshausen. Das Mädchen von damals war inzwischen meine Frau und mit der zweiten Tochter schwanger. Ich selbst hatte nun 20 Jahre Erfahrung als Spieler und auch als Schiedsrichter. Ich musste, wenn mir der Ball vertrauensvoll überlassen wurde, nicht mehr nachdenken, was ich mit ihm nur anfangen sollte, sondern konnte schnell, präzise und zumeist auch erfolgreich mit Körperfinten die athletischen Spieler aussteigen lassen, auch schwierige Pässe präzise anbringen und bei einer gut herausgespielten Gelegenheit den Schuss so schnell und gut platzieren, dass die Verteidiger den typischen Schritt zu spät kamen. Mein Bauch war mittlerweile um einiges runder als die trendigen Waschbrettbäuche der gegnerischen Spieler. Es gab aber einen entscheidenden Unterschied. In meinem Bauch steckte eine langjährige Erfahrung, die mich in die Lage versetzte, intuitiv die richtigen Bauchentscheidungen treffen zu können.

Dieses kleine Beispiel aus der Sportwelt lässt sich sehr gut auf die Welt der Management-Entscheidungen übertragen. Bauchentscheidungen sind immer dann eine wertvolle Hilfe, wenn die entscheidende Person in diesem Gebiet auch einen umfangreichen

Erfahrungsschatz mitbringt. Da sich in der Unternehmensführung aber insbesondere in der Welt der angestellten Konzernmanager eine Entscheidung so gut wie nie alleine mit dem guten Gefühl begründen lässt, ist es erforderlich, die impliziten Fähigkeiten der Menschen so einzusetzen, dass bereits bei der Zusammenstellung der Teams auf eine gute Mischung unterschiedlicher impliziter Motive geachtet wird. Hierzu leistet die Forschungsarbeit von Christian Chlupsa sehr wertvolle Beiträge. Denn durch die erforschten Zusammenhänge dieser Motive, Menschentypen und Entscheidungen lässt sich neben entscheidungsorientiertem Management von Unternehmen auch eine passgenaue Kommunikation und Markenführung nach innen wie nach außen bewerkstelligen. So konnte beispielsweise unsere gemeinsame Forschung im Bereich der Unternehmensmobilität einen sehr guten Zusammenhang zwischen meinem Modell Loudhailer Scale und dem Branding Code Modell von Chlupsa herstellen und in einem so genannten Mobility Code subsumiert werden. Auf welchen Grundlagen solche neuen Erfolgsmodelle fußen und wie der Erfolg für die Unternehmen sichergestellt werden kann, dazu gibt dieses wertvolle Buch umfassend Aufschluss. Diese Erkenntnisse bringt Christian Chlupsa nicht nur in seinem Buch auf den Punkt, sondern lässt auch andere bei Vorträgen, Forschung und Beratung mit seinem Branding Code Institut daran teilhaben.

München, Deutschland
Januar 2022

Roland Vogt

Vorwort des Autors zur 2. Auflage

Ein Kollege einer renommierten Eliteuniversität, dessen Namen ich leider vergessen habe, antwortete in einem Interview auf die Frage, was er in seinem Leben erreicht hat, sinngemäß Folgendes: „Ich bin Hochschullehrer und damit ist eigentlich nicht mehr wichtig, was ich erreicht habe, sondern eher, was meine Studierenden erreicht haben.“ Das Interview des Kollegen hat mich inspiriert. Den langen Weg einer Professur zu beschreiten und sich dann hintenanzustellen, fand ich beeindruckend. In der Tradition dieser Idee möchte ich zumindest den Erfolg einiger meiner Absolventen erwähnen.

Besonders freut mich, dass mittlerweile einige meiner Absolventen den akademischen Staffeln aufgenommen haben und den Weg einer Promotion eingeschlagen haben. Dr. Constanze Schaarschmidt promovierte bei Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch zu ‚Markenerlebnisse im Dienstleistungsbereich‘. Dr. Lisa-Marie Ahl promovierte unter der Leitung meines Kollegen Prof. Dr. Barnim Jeschke zum ‚Kulturwandel und der Agilität in Unternehmen‘ und Tim Schmacke ist unter der Betreuung meines Kollegen Prof. Dr. Roland Vogt auf einem guten Weg in seinem Promotionsvorhaben.

Andere haben ihren Weg bei großen Marken gemacht. So kümmert sich einer meiner ersten Studierenden, Gerasimos Kourkoulos, aktuell um die Testimonials bei Adidas. Sascha Jilko, ebenfalls aus einer der ersten Kohorten meiner Studierenden, ist bei Audi für die Gestaltung der Zukunft zuständig, während sich Philipp Reiß um die Einführung der neuen Modelle bei BMW kümmert. Für den Sport ist Andrea Schwab bei BMW zuständig. Sie ist Pressesprecherin bei BMW M. Mit ihrer Forschung zur ‚Kundenorientierung im Automobilvertrieb‘ wirbelte sie nicht nur einigen Staub in den Autohäusern der deutschen Premiumhersteller auf, sie war mir auch eine große Hilfe für die Recherchen zu diesem Buch.

Markus Hiermeier kümmert sich um die großen Fahrzeuge und das Qualitätsmanagement bei MAN. Zu Weihnachten schickt er mir jedes Jahr verlässlich Grüße, manchmal sogar mit seinem VW Käfer, der uns zu einer spannenden Forschung zum Thema ‚Hersteller und der Markt der klassischen Automobile‘ bewegt hat.

Vanessa Sander lebt mittlerweile in New York und ist im Big Apple für den digitalen Auftritt und das Handelsmarketing von Ferrari verantwortlich. Andrea Zovko bringt auch gerne Dinge in Bewegung und kümmert sich um das Mobilitätsmanagement bei

SAP. Bianca Natalie Witsch kümmert sich beim IT-Dienstleister MSG um das Partnermanagement. Julian Hertzog, mittlerweile auch im Informatikbereich, arbeitet bei einem Start-up in Berlin.

Thomas Onay war lange Jahre bei Linde für die Patientenversorgung mit medizinischen Gasen zuständig und ist heute erfolgreicher Manager im Gesundheitswesen. Hakan Seyhan ist seit kurzem mit seiner eigenen Unternehmensberatung ‚Focus & Flow‘ selbstständig. Sebastian Hahn befasste sich im Rahmen seiner Forschung mit der ‚Strategischen Preisgestaltung‘ in Bezug auf verschiedene Vertriebswege. Er leitet mittlerweile das Vertriebs- und Trainingscenter beim Versicherer ‚die Bayerische‘.

Nicola Heller kümmert sich bei ‚The Duke‘ um die Einführung neuer Produkte. Sie sagte damals in der Vorlesung zu mir: „Wenn ich den Job bei ‚The Duke‘ bekomme, machen wir die Degustationsexperimente in Zukunft mit Gin!“, weshalb wir auch dankenswerterweise einmal pro Semester im Rahmen einer schon zur Tradition gewordenen Exkursion in der Destillerie zu Gast sein dürfen.

Lena Schreiber hatte kurz vor Redaktionsschluss zur zweiten Auflage ihr Debüt als Moderatorin bei Radio Gong in München. Diese und viele weitere meiner Absolventen gestalten unsere Zukunft und was noch viel wichtiger ist – sie leben ihren Traum!

Mit einigen meiner Absolventen konnte ich Forschungen zu Publikationen ausbauen. So entstand gemeinsam mit Lisa Behrens, Anne Henning, Lisa Maria Martin, damals noch Hindelang, und Jamila Sinnette unser Buch zur Multisensualität ‚Marketing mit allen Sinnen‘. Die Forschung von Lisa Maria Martin zum Thema ‚Mit Duft den Erfolg steigern‘ wurde sogar in Frankfurt mit dem ‚Karriere-Preis‘ der DZ Banken ausgezeichnet.

Gemeinsam mit Anna Siegel, Pia Weindl, Isabelle Steudel, Johanna Heigl und meinem Kollegen Prof. Dr. Jürgen Rohrmeier befassten wir uns intensiv mit dem Thema ‚Employer Branding‘.

Auch im Rahmen von Fachvorträgen konnte ich mit einer Reihe von Studierenden deren Forschungen präsentieren. So zeigten neben Anna Siegel auch Safiye Feicht und Verena Zeitler ihre Forschungsergebnisse auf der eMove 360 – der weltweit größten Veranstaltung für Mobilität 4.0.

Mit vielen Absolventen bin ich zum Teil seit vielen Jahren freundschaftlich verbunden und von Zeit zu Zeit kehren sie zu mir an die Hochschule zurück und berichten meinen aktuellen Studierenden von ihren Erfahrungen.

Deshalb war es für mich auch ein besonderes Highlight, dass einer meiner ‚Lehrmeister‘ meiner Einladung an die Hochschule gefolgt ist. Helmut Markwort, der Gründer des Focus, besuchte mich und meine Studierenden in diesem Semester und berichtete von seiner Karriere bei Gong, der Gründung des Focus und seiner heutigen Aufgabe als Alterspräsident des Bayerischen Landtags.

Im Herbst 1989 hatte ich damals die Möglichkeit, einen der wenigen begehrten Praktikumsplätze im Rahmen der Medientage bei Radio Gong – damals noch mit dem dynamischen Zusatz 2000 – zu ergattern. Eine gute Tradition im Hause ‚Gong‘ war es, dass Helmut Markwort alle neuen Mitarbeiter persönlich mit Handschlag begrüßte. Zu diesem Zweck wurden wir, wie die Heinzelmannchen, vor der Bürotür von Markwort auf-

gereiht. Bereits beim Eintreten in sein Büro umströmte mich die Aura des Helmut Markwort. Ein Büro voller Publikationen, eben Journalist durch und durch. Ein Vorbild für eine ganze Generation! Helmut Markwort zählt zu den umtriebigen, dynamischsten und erfolgreichsten Menschen, die ich kennenlernen durfte. An dieser Stelle noch einmal herzlichen Dank an ihn für seine Gastvorlesung und meinen Einstieg in die Medienwelt.

Zum Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches erhielt Richard Thaler 2017 den Wirtschaftsnobelpreis. Diese Fügung des Schicksals hat mich besonders gefreut, da seine Forschungen zur Verhaltensökonomie und sein Buch ‚Nudge‘ eine der ersten Quellen waren, die ich gleich zu Beginn meiner Dissertation referenziert hatte.¹

Passend zum aktuellen Redaktionsschluss erschien in der Zeitschrift ManagerSeminare ein Artikel dreier Autoren unter der Führung des Nobelpreisträgers Daniel Kahneman. In ihrem Artikel ‚Die irrationale Organisation‘ beschreiben die Forscher eindrucksvoll das mangelnde Wissen über die impliziten Faktoren, welche häufig hinter Managemententscheidungen liegen.² Es freut mich, dass das Thema Verhaltensökonomie auch im Bereich der Managemententscheidung immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Besonders freut es mich, mit dieser 2. Auflage einen wichtigen Aspekt der Ergebnisse meiner Forschung ausliefern zu können. Ein wichtiger Punkt in den Experteninterviews war die Problematik der Analyse und Steuerung von nonverbalen Inhalten. Basierend auf dem Impuls der befragten Experten und auf Basis zahlreicher internationaler Forschungen entstand so das überarbeitete und in dieser Auflage erstmalig gesamtheitlich publizierte völlig nonverbale ‚BRANDING CODE®‘ Modell. Es ist mir eine Ehre, dass ich für die Fallstudien zu dieser Auflage mit drei Ikonen der Markenführung, BMW, Fiat und Mercedes-Benz, zusammenarbeiten durfte.

München, Deutschland
Januar 2022

Christian Chlupsa

¹Armbruster, A. und Kaube, J., Wirtschaftsnobelpreis geht an Richard Thaler, in: Frankfurter Allgemeine vom 09. Oktober 2017.

²Kahneman, D., Siboy, O. & Sunstein C-R. (2022). Die irrationale Organisation – Zufällig falsch entschieden. ManagerSeminare 286, S. 58–65.

Danksagung zur 2. Auflage

Zunächst möchte ich meinen Eltern, Conny und Werner Chlupsa, danken, die mich jederzeit unterstützt und gefördert haben. Darüber hinaus waren sie die ‚Crash Test Dummies‘ für dieses Buch, prüften monatelang Textstellen und Tippfehler und halfen mir dabei, Passagen besser und Inhalte verständlicher zu machen. Darüber hinaus möchte ich meiner Frau Evagelia danken. Sie hielt mir bei diesem Buch, wie bei vielen anderen Forschungen und Publikationen, den Rücken frei und gab mir trotz Corona-Pandemie die nötigen Freiräume, um dieses Buch zu vollenden. Nebenbei hielt sie mich mit dem an Forrest Gump angelehnten Satz ‚Schreib, Christian, schreib!‘ bei Laune. Vielen Dank auch an meinen Sohn Alexandros, der sich frei nach unserem Lebensmotto ‚This is Sparta‘ um mein Sportprogramm, Ernährung und Nahrungsergänzung kümmert. Danke auch an unsere Familie und Freunde, die viel Verständnis dafür gezeigt haben, dass die Fertigstellung dieses Buches einigen persönlichen Treffen im Wege stand, die wir in den nächsten Monaten nachholen werden.

Über meine Familie und Freunde hinaus schulde ich vor allem den Lesern der ersten Auflage einen großen Dank. Mit rund 40.000 Downloads reiht sich die erste Auflage dieses Buches zwar nicht unter den Bestsellern wie ‚Harry Potter‘ ein, dennoch ist dies für ein Fachbuch eine beachtenswerte Anzahl von Lesern. Vielen Dank also an die Leser der ersten Auflage, denn ohne sie hätte es die zweite Auflage nicht gegeben.

In diesem Zusammenhang möchte ich auch meinem Team an Verlegerinnen danken, die mir diese zweite Auflage ermöglicht haben. Vielen Dank an Mareike Teichmann für die Betreuung der aktuellen Auflage. Ein herzlicher Dank geht ebenfalls an Sabine Bernatz und Juliane Seyhan, die sich die letzten Jahre um die erste Auflage dieses Buches gekümmert haben.

In diesem Zusammenhang möchte ich auch Professor Sabine Fichtner-Rosada und Professor Barnim Jeschke danken, die meine Forschungen und dieses Buch in ihre Vorlesungen integriert haben und dieses Buch damit zur bundesweiten Basisliteratur aller Masterstudierenden der FOM Hochschule für Oekonomie und Management gemacht haben.

Vielen Dank auch an meine Studierenden, die zunehmendes Interesse an der Verhaltensökonomie und meinen Forschungen rund um die implizite Kommunikation ent-

wickeln. Durch ihre Fragen lerne ich täglich, komplexe Sachverhalte noch besser und einfacher zu erklären.

Ein besonderer Dank geht auch an Professor Dr. Roland Vogt und Dr. Matthias Hudecek für ihre beiden Geleitworte zur aktuellen Auflage. Gegen die übliche Sitte, möglichst prominente Persönlichkeiten für ein Geleitwort zu gewinnen, war es mir wichtig, Menschen auszuwählen, die mit Begeisterung der Idee meiner Forschungen verbunden sind. Vielen Dank für die persönlichen Geleitworte.

Des Weiteren möchte ich meinen Freunden und Kollegen an meinen Hochschulen danken. Vorab den Kollegen an meiner Hauptwirkungsstätte, dem Hochschulzentrum München der FOM Hochschule. Namentlich: Oliver Dorn, Annette Hagedorn, Josipa Plesak-Kirschhof, Prof. Dr.-Ing. Joachim Berlak, Prof. Dr. Thomas Breisach, Prof. Dr. habil. Manfred Cassens, Prof. Dr. Robert Dengler, Prof. Dr. Michael Drabek, Prof. Dr. Franz-Alois Fischer, Prof. Dr. Oliver Gansser, Prof. Dr. Silke Heiss, Prof. Dr. Wolf-Dieter Hiemeyer, Prof. Dr. Markus Hofmaier, Prof. Dr. Barnim Jeschke, Prof. Dr. Guy Katz, Prof. Dr. Hans Kraus, Prof. Dr. Gerald Mann, Prof. Dr. Marion Müller, Prof. Dr. Kemal Orak, Prof. Dr. Stephan Pennartz, Prof. Dr. Ulf Pilkahn, Prof. Dr. Guido Pöllmann, Prof. Dr. Beate Pogge, Prof. Dr. Christina Reich, Prof. Dr. Maria Renz, Prof. Dr. Hans-Jürgen Rohrmeier, Prof. Dr. habil. Nicolai Scherle, Prof. Dr. Peter Schmid, Prof. Dr. Thomas Städter, Prof. Dr. David Alexander Uhde, Prof. Dr. Roland Vogt, Prof. Dr. Florian Wiedemann, Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch & Prof. Dr. Kerstin Wolf. Vielen Dank für unsere harmonische Zusammenarbeit am Standort München.

Ein ganz herzlicher Dank geht auch an die Kolleginnen und Kollegen der DHBW in Heilbronn. Namentlich möchte ich mich besonders bei Jasmin Fiscaro, Catrin Luithle, Prof.in Dr.in Yvonne Zajonts & Prof. Dr. Niels Biethahn für die jahrelange und gute Zusammenarbeit bedanken.

Ein besonderer Dank geht an die Kolleginnen und Kollegen der Fachhochschule Graubünden (FHGR) Chur in der Schweiz. Namentlich an Natalie Riesen-Sanabria & Professor Jan Mosedale für die Möglichkeit, mein Thema international in den Bereich des ‚Social Marketing‘ weiterentwickeln zu dürfen.

Danke auch an Dr. Ulrich Strunz für die gemeinsamen Publikationen zu unserem Herzensthema und dass ich dich – Uli – auf deiner Reise zu deiner Promotion begleiten durfte.

Vielen Dank auch an mein Produktionsteam von CreakomTV, Julia Walker, Karrar Al-Taie, Tobias Kluge, Joseph Schöngruber & Dennis Vermeulen, die mit mir neben vielen spannenden Expertenbeiträgen von Kollegen auch zahlreiche Inhalte meiner Forschungen und dieses Buches im Rahmen unseres YouTube-Formats ‚Expertenwissen in 88 Sekunden‘ umgesetzt haben. Getreu unserem Motto: Man kann über alles endlos (∞) reden, oder in 88 Sekunden.

Besonders bin ich den Ansprechpartnern aus der Industrie für ihre Unterstützung dankbar. Ohne ihren Einsatz und ihr Engagement wäre eine derart gelungene Visualisierung der Praxisbeispiele nicht möglich gewesen. Vielen Dank an dieser Stelle auch an Ivonne Rei-

mann und Anton Zinkel für die liebevolle und geduldige Umsetzung der Grafiken und des neuen BRANDING CODE® Modells sowie der aktuellen Fallbeispiele.

Vielen Dank an Cristina Taglietti, Giuseppina Arena-Karaki und Melanie Kütten für die Unterstützung bei meinen Recherchen zur Mercedes-Benz G-Klasse, die wertvollen Informationen, die guten Gespräche, den Blick hinter die Kulissen und die finale Freigabe der Bilder zu diesem Buch. Vielen Dank für Ihre wertvolle Zeit und Ihr Vertrauen!

Ein herzlicher Dank geht auch an Christine Frings, Anne Wollek & Massimo Castagnola von Fiat für den Zugang zu ihren Archiven, im Besonderen für die Nutzung des historischen Bildmaterials des Fiat 500.

Ein besonderer Dank geht an Andrea Schwab von BMW M. Sie unterstützte mich von Anfang an bei meinen Recherchen, half mir bei der Auswahl des bestmöglichen Praxisbeispiels sowie bei der Bildauswahl und griff in der finalen Phase sogar noch selbst zur Kamera. Vielen Dank, Andrea!

Geleitwort zur 1. Auflage – Prof. Dr. Wolfgang Döhl

Während meiner Volksschulzeit Ende der 1950er-Jahre hatte ich in der Schmiede meines Großvaters – die zur damaligen Zeit mein bevorzugter Spielplatz war – ein Schlüsselerlebnis, das mich nachhaltig prägen sollte: Mein Opa ging – gefolgt von mehreren Männern, die deutlich kleiner waren als er – durch die Schmiede. Dabei unterhielten sie sich lebhaft in einer Sprache, die ich nicht verstand. Mein Opa offensichtlich auch nicht, denn immer, wenn er etwas erklären wollte, sprach er zuerst in Deutsch zu einer Frau, die dann in der unverständlichen Sprache mit den Männern sprach und sich dann wieder an meinen Opa wandte. Wie mir mein Opa später erklärte, kamen die Männer aus einem Land ‚hinter dem Brenner‘: Italien. Und weil er kein Italienisch konnte und die Männer ihrerseits des Deutschen nicht mächtig waren, benötigte man eine Übersetzerin, die beide Sprachen beherrschte. Die Männer hätten in Italien auch eine Hämmerfabrik, und man wolle herausfinden, ob eine Zusammenarbeit möglich und sinnvoll wäre. Sie war es über Jahrzehnte! Außerdem erklärte mir mein Opa, dass er auch ‚Kunden‘ in anderen Ländern habe und nicht nur ‚über den Brenner‘ fahre, um diese einmal im Jahr zu besuchen, sondern auch ganz weit nach Norden, ‚bis nach Schweden‘. Außerdem gäbe es Kunden in Frankreich, die bei den Hämmern sogar eigene Formen haben wollten, und Kunden in England, die nicht nur eine andere Form, sondern auch andere Gewichte hätten.

Im Laufe meines BWL-Studiums wurde mir bewusst, dass mein Opa ‚International Business‘ mit ‚Customized Products‘ und ‚Personal Customer Relationship‘ betrieb. Allerdings wurde mir erst als ich selbst in einem kleinen, international tätigen Unternehmen für das Marketing verantwortlich war, klar, welche Leistung er damit vollbracht hatte. Seine Sprachen waren ‚Bergisch Platt‘ und Hochdeutsch und sein Verkehrsmittel ein alter Mercedes aus der Vorkriegszeit. Telegramme, Eilbriefe und – bei sehr fortschrittlichen Kunden – Fernschreiber und Telefon waren die zentralen Kommunikationsmittel. Im Verlauf meines Studiums und auch etliche Jahre danach habe ich mich oft gefragt, wie er sein Familienunternehmen derart erfolgreich führen konnte, ohne jemals eine Veranstaltung über Scientific Management, Controlling oder IT besucht zu haben. Eine Antwort auf diese Frage findet sich in der von Christian Chlupsa vorgelegten Untersuchung. Mein Opa war, weil er von Kind auf nie etwas anderes gesehen und erlebt hatte, entsprechend ‚auf Schmiede und Hämmerfabrik‘ sozialisiert und hatte auf diese Weise unbewusst Wissen

und Erfahrungen angesammelt. Das hatte seinen Blick und sein Gefühl für das Geschäft geschärft und auf den Umgang mit Technik und Menschen fokussiert. Auf seinem Gebiet war er Experte! Sein implizites Wissen versetzte ihn in die Lage, eine neue Situation schnell zu beurteilen und – ohne lange zu überlegen oder zu zögern – zu reagieren. Das bedeutet Entscheidungen zu treffen, die richtig waren, ohne dass er genau hätte sagen können, warum er so und nicht anders reagierte. Sein geschärfter Blick war Teil dessen, was man bereits in den 1980er-Jahren als einen ‚kognitiven Filter‘ identifizierte: Muster und Merkmale herauszuarbeiten und die Realität nach diesen abzusuchen, um Komplexität zu reduzieren und auf Basis dieser Informationen und gründlicher Überlegungen eine Entscheidung zu fällen. Unter Kahneman avancierte dieses Entscheidungsverhalten unter dem Stichwort ‚System 1 und System 2‘ bzw. ‚intuitiv versus rational‘ zum Forschungsgegenstand im Bereich der Psychologie und Verhaltensökonomie. Inzwischen wissen wir um die Stärken und Schwächen beider Entscheidungsprozesse und dass unser Verhalten durch ihr Wechselspiel bestimmt wird.

Dennoch scheint – salopp und überspitzt formuliert – die Betriebswirtschaftslehre bis heute die Intuition zu scheuen wie der Teufel das Weihwasser. Der ‚Homo oeconomicus‘ und die ‚rationale Entscheidungsfindung‘ bilden bis in die heutige Zeit ihr zentrales Fundament. Andere Aspekte, wie etwa das intuitive Gefühl, dass diese Entscheidung so nicht gut oder richtig ist, bleiben unterbelichtet oder werden verdrängt. Selten werden in Unternehmen Gewinnchancen nicht wahrgenommen, nur weil einer der betroffenen Manager dabei ‚kein gutes Gefühl‘ hat. Die inzwischen öffentlich gewordenen Praktiken der Großbanken bei den Cum-Ex-Deals, bei denen der Staat um Milliarden betrogen wurde, nur weil es legal möglich war, beweisen eindrucksvoll: Man weiß, dass etwas nicht richtig ist – oder fühlt es zumindest und tut es der Gewinnchancen wegen doch! Gefühle sind entweder keine akzeptierte Entscheidungsgrundlage oder scheinen insbesondere bei Gruppenentscheidungen unter ‚den Tisch‘ zu fallen. Vor diesem Hintergrund ist Christian Chlupsas Auseinandersetzung mit den impliziten Motiven von grundlegender Bedeutung, und jene Experimente, wie implizite Motive ‚rationale Entscheidungen‘ in Unternehmen beeinflussen, gewinnen zunehmend an Relevanz.

München, Deutschland
Mai 2017

Wolfgang Döhl

Geleitwort zur 1. Auflage – Prof. Dr. habil. Nicolai Scherle

Gibt man bei Google als Suchbegriff ‚Management Bücher‘ ein, so erhält man knapp 8.720.000 Treffer. Braucht man da, so mag sich der eine oder andere geneigte Leser fragen, noch ein weiteres Buch, das sich mit einem Managementthema beschäftigt? – Gerade dann, wenn zu vermuten ist, dass es sich um ein klassisches Nischenthema handelt. Kein Zweifel: Während das Thema Marketing sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in den Curricula der Hochschulen prominent vertreten ist, handelt es sich bei ‚impliziter Kommunikation‘ um ein Sujet, das gerade erst seitens des Managements entdeckt wird und noch ungemein viel Forschungspotenzial bietet. Die vom Kollegen Chlupsa an der University of Plymouth verfasste Untersuchung hat bereits vor ihrer Veröffentlichung erstaunliche mediale Schlagzeilen evoziert. So berichteten unter anderem *Bayerische Staatszeitung* („Welche Preise unser Gehirn als fair einstuft“), *Süddeutsche Zeitung* („Glücklich kaufen“) sowie *Der Spiegel* („Schock, Zweifel und Staunen“) über sein Forschungsprojekt, das primär der Frage nachgeht, wie unbewusste Prozesse im Gehirn unser Kaufverhalten beeinflussen; ein Aspekt, der angesichts des lange Zeit prädominierenden Paradigmas eines Homo oeconomicus keinesfalls eine Selbstverständlichkeit darstellt.

Vernon Smith, einer der renommiertesten Nestoren der experimentellen Wirtschaftsforschung und Träger des Alfred-Nobel-Wirtschaftspreises, bemerkte einmal im Kontext des Homo oeconomicus trocken: „Den Homo oeconomicus habe ich noch nicht getroffen. Ich wüsste auch nicht, wo ich nach ihm suchen sollte.“¹ Christian Chlupsa begibt sich erst gar nicht auf die Spur des Homo oeconomicus, sondern er versucht das entsprechende Konstrukt hinter sich zu lassen und baut in diesem Kontext immer wieder Brücken zu anderen Wissenschaften, vor allem der Psychologie, und ermöglicht somit wertvolle interdisziplinäre Perspektivenwechsel. Und was bedeutet das für das Management – insbesondere hinsichtlich Kommunikation und Marketing? Geht man davon aus, dass zahlreiche Unternehmen am Markt vorbei kommunizieren, so dürfte die vorliegende

¹ Willmroth, J., Mit Gefühl, in: *Süddeutsche Zeitung* Nr. 248 vom 26. Oktober 2016, S. 17.

Untersuchung nicht zuletzt für Marketingpraktiker wertvolle Einblicke bereithalten. Einblicke, welche die Unternehmen im Idealfall – über eine verstärkte Sensibilisierung für unbewusste Effekte auf Entscheidungen – näher an ihre potenziellen Kunden heranführen und somit nachhaltig deren Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Ingolstadt, Deutschland
Mai 2017

Nicolai Scherle

Vorwort des Autors zur 1. Auflage

Das Vorwort ist der undankbarste Teil eines Buches, da es meist achtlos überblättert wird. Sie scheinen jedoch nicht zu den von Hektik getriebenen ‚Überblätternern‘ zu gehören, und vielleicht teilen Sie sogar meine Meinung, dass sich in Vorworten und Randnotizen oft interessante Informationen verbergen, die uns helfen, die Gedanken des Autors besser zu verstehen. Deshalb möchte ich Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit aufrichtig danken und wünsche Ihnen jetzt viele interessante Gedanken zu diesem Buch.

Wir alle treffen täglich Entscheidungen, einige davon sind bedeutend, etwa die Entscheidung, mit welchem Partner wir unser Leben verbringen oder ob wir Kinder bekommen wollen. Andere dagegen sind eher trivial, beispielsweise ob wir auf dem Nachhauseweg links oder rechts abbiegen. Aber schon die kleinste und scheinbar unbedeutendste Entscheidung kann unser Leben für immer verändern und entscheidet am Ende darüber, ob wir glücklich werden. Alle diese kleinen und großen Entscheidungen aneinandergereiht, ergibt diese scheinbar nicht enden wollende Kette von Entscheidungen: unser Leben.

Wenn Menschen eine gute Entscheidung treffen, sagen sie oft: „Bei dieser Entscheidung hatte ich von Anfang an ein gutes Gefühl.“ Für suboptimale Entscheidungen werden oft andere Formulierungen verwendet: „Basierend auf der damaligen Datenlage war das die beste Entscheidung.“ Die Frage, die sich stellt, ist: Warum sind gute Entscheidungen scheinbar so einfach und schlechte Entscheidungen so schwer?

Jeder, der einmal mit der Entscheidungsfindung in Organisationen befasst war, kennt die Berge an Daten und Informationen, die als Entscheidungsgrundlage für wichtige Managemententscheidungen aufgetürmt werden. Einige dieser Entscheidungen durfte ich in meiner langjährigen Tätigkeit als Berater in der Kommunikationsbranche begleiten.

Dabei stellten sich einige scheinbar gut durchdachten und wohlüberlegten Managemententscheidungen im Nachhinein als schwerwiegende Fehlentscheidung heraus und sorgten dafür, dass komplette Unternehmen ‚von der Landkarte‘ verschwanden. Andere wiederum schienen auf den ersten Blick völlig irrsinnig und waren oft an Dreistigkeit nicht zu überbieten. Aber oft waren es genau diese Entscheidungen, die aus kleinen Unternehmen plötzlich große Player machten und Geschichte schrieben.

Damit Sie mich nicht falsch verstehen, dies ist kein Plädoyer für waghalsige Entscheidungen. Die Frage ist vielmehr: Was macht eigentlich eine gute Entscheidung aus? Warum fühlen wir uns bei einigen faktenbasierten Entscheidungen unwohl, während wir bei intuitiven Entscheidungen sofort ein gutes Gefühl haben? Das Ziel dieses Buches ist zu verstehen, wie Entscheidungen, vor allem im Management, gefällt werden, und dabei zu prüfen, ob nicht doch uralte implizite Prozesse in unserem Gehirn noch immer ihre Finger mit im Spiel haben.

München, Deutschland
Mai 2017

Christian Chlupsa

Danksagung

Zunächst möchte ich mich bei meinem Doktorvater Professor Dr. Wolfgang Döhl bedanken. Er unterstützte mich noch weit über meine Promotion hinaus, war Zuhörer und Motivator in schwierigen Stunden. Mein Dank gilt auch meinen Kollegen an der University of Plymouth, Professor Mick Fuller, Dr. Jonathan Lean und Dr. Yaniv Hanoch. Ohne meine Kollegen in Großbritannien wäre eine derart internationale und interdisziplinäre Forschung kaum möglich gewesen. Über die akademische Arbeit hinaus lernte ich während meines Aufenthalts in Großbritannien viel über die interkulturelle Zusammenarbeit, die mir zahlreiche wertvolle Perspektivenwechsel ermöglichte. Besonderer Dank gilt auch meinen Kollegen und Freunden, mit denen ich die letzten Jahre unseren gemeinsamen Weg beschritten habe. Meinem Studienkollegen und Freund Dr. Michael Zellner, der mit seiner herausragenden Analysefähigkeit und strategischen Präzision immer ein exzellenter Ratgeber war. Prof. Dr. Roland Vogt, der sich durch seine Unterstützung und Motivation im Laufe der Jahre immer mehr von einem Kollegen zu einem guten Freund entwickelt hat. Selbst auf engstem Raum und in den stressigsten Momenten blieb sein Ton stets ruhig und freundschaftlich. Ein besonderer Dank gilt meinem Freund Professor Dr. habil. Nicolai Scherle, der trotz der Geburt seiner Tochter Helena mit großem Einsatz und Engagement die Schlussredaktion für dieses Buch übernommen hat. Mit ihm blicke ich auf zahlreiche gemeinsame Projekte zurück und freue mich auf viele weitere. Ein spezieller Dank geht an meine Diplom-, Bachelor- und Masterstudenten, von denen ich stets ein positives Feedback erhalten habe. Ihre Fragen brachten immer wieder neue Aspekte in die Forschungsarbeit. Ein großer Dank gilt meinen Eltern Conny und Werner, die auch dann an mich glaubten, wenn ich es nicht tat. Zu guter Letzt möchte ich meiner Frau Evagelia und meinem Sohn Alexandros danken. Sie hatten größtes Verständnis für meine Forschung und Lehre. Mit einer gehörigen Portion Empathie trugen sie die zahlreichen Fern- und Auslandsaufenthalte mit und schenkten mir Vertrauen und Kraft. Ihnen sei dieses Buch gewidmet!

Inhaltsverzeichnis

1	Konzepte der Entscheidungsfindung	1
1.1	Status quo	1
1.2	Zusammenfassung des ersten Kapitels	7
	Literatur	8
2	Wissenschaftliche Theorien	13
2.1	Einordnung der Begrifflichkeiten	13
2.2	Modelle und Theorien	35
2.3	Zusammenspiel der wissenschaftlichen Disziplinen	82
2.4	Zusammenfassung des zweiten Kapitels	103
	Literatur	104
3	Wissenschaftliche Methodik	119
3.1	Forschungsphilosophie	119
3.2	Forschungsansatz	121
3.3	Ziele der Studie	122
3.4	Übersicht und Struktur der Forschung	123
3.5	Forschungsstrategie und Design	125
3.6	Beschreibung des Pilot-Tests	129
3.7	Beschreibung des finalen Experiments und der Umfrage	134
3.8	Beschreibung der Interviews	150
3.9	Forschungsmethode	151
3.10	Zeithorizont	152
3.11	Datenerhebung und Interpretation	152
3.12	Zusammenfassung des dritten Kapitels	156
	Literatur	156

4	Empirische Forschung und Datenerhebung	161
4.1	Pre- und Pilot-Tests	163
4.2	Datenerhebung – finale Untersuchung	173
4.3	Datenerhebung – Experiment	186
4.4	Datenerhebung – Interviews	217
4.5	Zusammenfassung des vierten Kapitels	235
	Literatur	236
5	Diskussion	239
5.1	Diskussion der Erhebungen	239
5.2	Diskussion des Experiments	244
5.3	Diskussion der Interviews	253
5.4	Zusammenfassung des fünften Kapitels	259
	Literatur	262
6	Fazit der theoretischen und praktischen Ergebnisse	265
6.1	Einleitende Bemerkung	265
6.2	Fazit der Befragung	266
6.3	Fazit des Experiments	267
6.4	Fazit der Interviews	268
6.5	Fazit und Verbindung zu anderen Theorien	268
6.6	Fazit und Anwendungen in der Praxis	269
6.7	Ausblick und Forschungslücke	272
	Literatur	272
7	Implizite Motive in der praktischen Anwendung	275
7.1	Abgeleiteter Handlungsbedarf aus der Forschung	275
7.2	Motivdiagnostik in der praktischen Anwendung	276
7.3	Codierung und Decodierung von impliziter Kommunikation	277
7.4	Praxisbeispiele Ikonen der Markenführung	289
7.5	Fazit zur impliziten Markenführung	312
	Literatur	313

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Rationale versus nicht rationale Entscheidungsfindung	8
Abb. 2.1	Wissenschaften der Entscheidungsfindung	14
Abb. 2.2	Die drei impliziten Motive	22
Abb. 2.3	Zusammenhang von impliziten Motiven, Emotionen und Gefühlen	24
Abb. 2.4	Explizite versus implizite Wahrnehmung	29
Abb. 2.5	Integration und Fokus der Modelle und Theorien	36
Abb. 2.6	Automatische emotionale Decodierung	37
Abb. 2.7	Prozess der Entscheidungsfindung	41
Abb. 2.8	Beispiel für den Framing-Effekt	47
Abb. 2.9	Blickverlauf Internetseite	50
Abb. 2.10	Selektive Wahrnehmung	51
Abb. 2.11	Verhältnis Besucher zu Käufer	55
Abb. 2.12	Das Modell des Markenkontaktes	69
Abb. 2.13	Die kortikale Entlastung	71
Abb. 2.14	Eye-Tracking-Ergebnisse	73
Abb. 2.15	Stil der Informationsverarbeitung	78
Abb. 2.16	Mögliche Kommunikationsansätze	78
Abb. 2.17	Forschungsdesign	83
Abb. 2.18	Grundmodell der klassischen Motivationspsychologie	85
Abb. 2.19	Annahmen Blickrichtung	91
Abb. 2.20	Annahmen Bewegungsrichtung	91
Abb. 2.21	Nonverbale Decodierung	92
Abb. 3.1	Struktur der Forschungsziele	122
Abb. 3.2	Übersicht und Struktur der Forschung	124
Abb. 3.3	Forschungsziele	125
Abb. 3.4	Forschungsstrategie	126
Abb. 3.5	Antwort- und Fragebögen für den Pilot-Test	130
Abb. 3.6	Design des Pilot-Tests	131
Abb. 3.7	Paginierung der Fragebögen	135

Abb. 3.8	Das Design der finalen Datenerhebung	137
Abb. 3.9	Skizzen anschlusscodierter Produkte	138
Abb. 3.10	Skizzen machtcodierter Produkte	139
Abb. 3.11	Skizzen leistungscodierter Produkte	139
Abb. 3.12	Bild des anschlussorientierten Kollegen	143
Abb. 3.13	Bild des machtorientierten Kollegen	144
Abb. 3.14	Bild des leistungsorientierten Kollegen	145
Abb. 3.15	Bildbeispiele des OMT	150
Abb. 4.1	Entwicklung und Verbesserung der Datenerhebung	162
Abb. 4.2	Erste Ergebnisse des Pilot-Tests	165
Abb. 4.3	Die Struktur der impliziten Motive	166
Abb. 4.4	Implizite Motive nach Geschlecht	167
Abb. 4.5	Implizite Motive versus persönliche Entscheidung eigenes Firmenfahrzeug	168
Abb. 4.6	Implizite Motive versus persönliche Entscheidung eigene Büroausstattung	169
Abb. 4.7	Managemententscheidung Kollege Controlling	170
Abb. 4.8	Managemententscheidung Kollege Strategie	171
Abb. 4.9	Managemententscheidung Kollege Eventmarketing	171
Abb. 4.10	Verteilung nach Geschlecht	175
Abb. 4.11	Alterssegmente der Probanden	175
Abb. 4.12	Detaillierte Altersangaben der Probanden	176
Abb. 4.13	Firmenzugehörigkeit der Probanden	177
Abb. 4.14	Aktuelle Aufgabe der Probanden	178
Abb. 4.15	Bildungsabschlüsse der Probanden	178
Abb. 4.16	Die wichtigsten Faktoren der Beschaffung	179
Abb. 4.17	Die unterschiedlichen Hierarchieebenen	180
Abb. 4.18	Die Entscheidungskompetenz der Teilnehmer	181
Abb. 4.19	Anzahl der Mitarbeiter	181
Abb. 4.20	Wirtschaftsbereiche der Unternehmen	182
Abb. 4.21	Wirtschaftsbereiche der Europäischen Union	183
Abb. 4.22	Beispielszenen aus dem OMT	184
Abb. 4.23	Struktur der impliziten Motive der Probanden	185
Abb. 4.24	Intensität der impliziten Motive	185
Abb. 4.25	Kategorien der Intensität der impliziten Motive	186
Abb. 4.26	Rationale versus implizite Entscheidung	187
Abb. 4.27	Auf Basis der Literatur codierte Produkte	187
Abb. 4.28	Auf der Literatur basierende prototypische Kollegen	188
Abb. 4.29	Annahme einer größtenteils impliziten Entscheidungsfindung	189
Abb. 4.30	Annahmen über die persönliche Entscheidungsfindung	190
Abb. 4.31	Annahme persönliche Entscheidung eigenes Firmenfahrzeug	190
Abb. 4.32	Häufigkeit persönliche Entscheidung eigenes Firmenfahrzeug	191

Abb. 4.33 Ergebnis persönliche Entscheidung eigenes Firmenfahrzeug	191
Abb. 4.34 SPSS Data Analyse Datenuniversum der Motive	192
Abb. 4.35 Datenanalyse Motive versus Intensität Firmenfahrzeug	193
Abb. 4.36 Multivariate Datenanalyse persönliche Entscheidung eigenes Firmenfahrzeug	194
Abb. 4.37 Annahmen über die persönliche Entscheidungsfindung	195
Abb. 4.38 Annahme persönliche Entscheidung eigene Büroausstattung	196
Abb. 4.39 Ergebnis persönliche Entscheidung eigene Büroausstattung	196
Abb. 4.40 Bestätigung der Annahme persönliche Entscheidung eigene Büroausstattung	197
Abb. 4.41 Datenanalyse Motive versus Intensität eigene Büroausstattung	198
Abb. 4.42 Multivariate Datenanalyse persönliche Entscheidung eigene Büroausstattung	199
Abb. 4.43 Prototypische Kollegen für die Management- und Gruppenentscheidung	200
Abb. 4.44 Annahme Managemententscheidung Kollege Controlling	201
Abb. 4.45 Ergebnis Managemententscheidung Firmenfahrzeug Kollege Controlling	201
Abb. 4.46 Ergebnis Managemententscheidung Büroausstattung Kollege Controlling	202
Abb. 4.47 Bestätigung der Annahme Managemententscheidung Kollege Controlling	203
Abb. 4.48 Annahme Managemententscheidung Kollege Strategie	203
Abb. 4.49 Ergebnis Managemententscheidung Firmenfahrzeug Kollege Strategie	204
Abb. 4.50 Ergebnis Managemententscheidung Büroausstattung Kollege Strategie	205
Abb. 4.51 Bestätigung der Annahme Managemententscheidung Kollege Strategie	205
Abb. 4.52 Annahme Managemententscheidung Kollege Eventmarketing	206
Abb. 4.53 Ergebnis Managemententscheidung Firmenfahrzeug Kollege Eventmarketing	207
Abb. 4.54 Ergebnis Managemententscheidung Büroausstattung Kollege Eventmarketing	208
Abb. 4.55 Bestätigung der Annahme Managemententscheidung Kollege Eventmarketing	208
Abb. 4.56 Annahme Gruppenentscheidung Kollege Controlling	210
Abb. 4.57 Ergebnis Gruppenentscheidung Firmenfahrzeug Kollege Controlling	210
Abb. 4.58 Ergebnis Gruppenentscheidung Büroausstattung Kollege Controlling	211
Abb. 4.59 Bestätigung der Annahme Gruppenentscheidung Kollege Controlling	212
Abb. 4.60 Annahme Gruppenentscheidung Kollege Strategie	212
Abb. 4.61 Ergebnis Gruppenentscheidung Firmenfahrzeug Kollege Strategie	213
Abb. 4.62 Ergebnis Gruppenentscheidung Büroausstattung Kollege Strategie	214

Abb. 4.63 Bestätigung der Annahme Gruppenentscheidung Kollege Strategie	214
Abb. 4.64 Annahme Gruppenentscheidung Kollege Eventmarketing	215
Abb. 4.65 Ergebnis Gruppenentscheidung Firmenfahrzeug Kollege Eventmarketing	215
Abb. 4.66 Ergebnis Gruppenentscheidung Büroausstattung Kollege Eventmarketing	216
Abb. 4.67 Bestätigung der Annahme Gruppenentscheidung Kollege Eventmarketing	217
Abb. 4.68 Interviewstruktur der qualitativen Datenerhebung	218
Abb. 4.69 Beispiel für die Themenabdeckung der Experteninterviews	220
Abb. 4.70 Prognose der unterschiedlichen Entscheidungen	227
Abb. 5.1 Die kulturellen Dimensionen	241
Abb. 5.2 Vergleich der Industriebereiche	242
Abb. 5.3 Anteil der preisbasierten rationalen Entscheidung	245
Abb. 5.4 Anteil der komplett rationalen Entscheidungsfindung	246
Abb. 5.5 Explizite versus implizite Entscheidung	248
Abb. 5.6 Ergebnis persönliche Entscheidung eigenes Firmenfahrzeug	249
Abb. 5.7 Ergebnis persönliche Entscheidung eigene Büroausstattung	250
Abb. 5.8 Ergebnis Managemententscheidung	252
Abb. 5.9 Ergebnis Gruppenentscheidung	253
Abb. 5.10 Wortwolke Experteninterviews	254
Abb. 5.11 Komplexität wichtiger Inhalte der Experteninterviews	255
Abb. 7.1 Codierung im BRANDING CODE® Modell	279
Abb. 7.2 Die drei impliziten Motive	279
Abb. 7.3 Übersicht der impliziten Motive im BRANDING CODE® Modell	280
Abb. 7.4 Das Anschlussmotiv im BRANDING CODE® Modell	282
Abb. 7.5 Das Machtmotiv im BRANDING CODE® Modell	284
Abb. 7.6 Das Leistungsmotiv im BRANDING CODE® Modell	286
Abb. 7.7 Kontaktpunktanalyse im BRANDING CODE® Modell	288
Abb. 7.8 Ikonen der impliziten Markenführung im BRANDING CODE® Modell	290
Abb. 7.9 Fotoshooting aus den Anfängen der Kommunikation des Fiat 500.	291
Abb. 7.10 Das ikonisch runde Design des Fiat 500.	292
Abb. 7.11 Historisches Werbebild des Fiat 500.	293
Abb. 7.12 Der Fiat 500 im klassischen Grün.	294
Abb. 7.13 Der Fiat 500 in natürlicher Kulisse.	294
Abb. 7.14 Historisches Werbemotiv des Fiat 500.	295
Abb. 7.15 Das Anschlussmotiv im Branding Code Modell am Beispiel des Fiat 500.	296
Abb. 7.16 Die G-Klasse mit königlicher Aussicht.	297
Abb. 7.17 Die G-Klasse – Wasser in der Stadt.	298

Abb. 7.18 Das kubistische Design der G-Klasse.	299
Abb. 7.19 Die G-Klasse im Bernstein-Kubus.	299
Abb. 7.20 Die G-Klasse – pure Kraft.	301
Abb. 7.21 Die G-Klasse im dunklen Grün.	302
Abb. 7.22 Die G-Klasse – Das Papa-Mobil.	303
Abb. 7.23 Die G-Klasse – Konzept und Verarbeitung	303
Abb. 7.24 Die G-Klasse auf Marmor.	304
Abb. 7.25 Das Machtmotiv im Branding Code Modell am Beispiel der G-Klasse von Mercedes-Benz.	305
Abb. 7.26 Der BMW M5 an einem Ort an dem Sieger gemacht werden – die Rennstrecke.	306
Abb. 7.27 Der BMW M5 – Antenne in Form einer Haifischflosse.	307
Abb. 7.28 Der BMW M5 – Endspurt zum Sieg.	308
Abb. 7.29 Der BMW M5 – Simply Red: Rot will gesehen werden	308
Abb. 7.30 Der BMW M5 – Akustische Präsenz.	309
Abb. 7.31 Der BMW M5 – Charakteristische M Kiemen.....	310
Abb. 7.32 Das Leistungsmotiv im Branding Code Modell am Beispiel des M5 von BMW M.	311
Abb. 7.33 Die Bild- und Markenwelten der Ikonen der impliziten Markenführung im Überblick.	312

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Definitionen von Emotion	25
Tab. 2.2	Definitionen für Intuition	53
Tab. 2.3	Markenrankings im Vergleich	67
Tab. 2.4	B2B-Charakteristiken	75
Tab. 2.5	Partial- versus Totalmodelle	76
Tab. 2.6	Typen der Beschaffung	80
Tab. 2.7	Zusammenfassung der Hypothesen	102
Tab. 4.1	Daten der Untersuchung der Europäischen Union	183
Tab. 4.2	Ergebnisse der doppelten Kontrollauswertung der OMT	184
Tab. 5.1	Wichtige Faktoren der Beschaffung	240
Tab. 6.1	Verworfen und bestätigte Hypothesen	266



1.1 Status quo

Jeder von uns stand schon einmal vor der ‚Qual der Wahl‘. Eine Wahl zu haben bedeutet, eine Entscheidung zu treffen. Und eben diese Entscheidungsfindung scheint ein zentrales Problem in der Betriebswirtschaft zu sein (Gutenberg, 1958; Zerfaß, 2010).

Im Prinzip ist jeder von uns laufend mit Entscheidungen konfrontiert. Sobald jemand mit einer – mehr oder weniger bewussten – Auswahl von Handlungsalternativen befasst ist, besteht Entscheidungsbedarf (Laux et al., 2018; Jeschke, 2020). Annie Duke argumentiert, dass der einzige Weg, die eigene Lebensqualität zu erhöhen, darin besteht, seine Entscheidungsprozesse zu verbessern. Annie Duke war früher Profipokerspielerin. Sie ist Psychologin und hilft Menschen heute bessere Entscheidungen zu treffen (Duke, 2021). Fest steht, Entscheidungen sind der einzige Weg, um vorwärtszugehen (Strunz, 2020).

In der Industrie liegt der Anteil an Fremdleistungen derzeit zwischen 50 und 90 % (De Boer et al., 2001). Der direkte, aber auch indirekte Einfluss von falschen Entscheidungen beim Zukauf von Fremdleistungen ist deshalb einer der entscheidenden Faktoren für das wirtschaftliche Überleben von Firmen (Giunipero, 1999). Deshalb betreiben Unternehmen einen immensen Aufwand, um die Effizienz und die Rationalität von Entscheidungen sicherzustellen. Um den Einfluss von Emotionen im Entscheidungsprozess zu vermeiden, werden heute verschiedenste Ansätze verfolgt.

Alleine in Deutschland wurden in den vergangenen Jahren mehr als 20 Mrd. EUR pro Jahr für Firmenfahrzeuge ausgegeben. Annähernd zwei Drittel aller Neuzulassungen waren Geschäftswagen – mit einem zunehmenden Anteil an Fahrzeugen aus dem Premium- und Luxussegment. (Dudenhoeffer, 2010; Happel, 2011). In einer Großstadt wie München beispielsweise fahren rund 50 % der Arbeitnehmer mit dem Auto zur Arbeit. Lediglich 31 % nutzen den öffentlichen Personennahverkehr oder die Bahn. Das Fahrrad liegt gerade einmal bei 9 %. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Bereiche im Unternehmen, wie