

Ralf T. Kreuzer | Wolfgang Merkle

Die neue Macht des Marketing

Ralf T. Kreuzer | Wolfgang Merkle

Die neue Macht des Marketing

Wie Sie Ihr Unternehmen mit Emotion,
Innovation und Präzision profilieren



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

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0515-4

Vorwort

Auf zu neuen Ufern ...

Wie die Autoren überzeugend herausarbeiten, müssen sich Unternehmen heute im Spannungsfeld zwischen Emotion, Innovation und Präzision bewähren. Nur wer diese drei Erfolgsfaktoren systematisch in seine tägliche Arbeit am und für den Kunden integriert, wird langfristig erfolgreich sein. Auf eine dieser zentralen Erfolgsfaktoren hat besonders das Instrumentarium des Direktmarketings schon immer eingezahlt: auf die *Präzision*.

Alle Protagonisten des Direktmarketing und alle professionellen Anwender der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten des direkten Dialogs mit den Kunden haben eines im Fokus: die Ermittlung, ob sich die getätigten Investitionen in die Kundenakquisition, in Kundenbindung, in bestimmte Medien oder Ansprachekonzepte tatsächlich auch gerechnet haben – entweder bereits beim einmaligen Umsatz oder über eine längere Betrachtungsperiode. Hier wurde schon immer an vielen Stellen genau kalkuliert, wo sich Investitionen in Kundenbeziehungen rechnen – und wo wir lieber abstinert bleiben sollten. Und die Marketingverantwortlichen mussten im Direktmarketing schon immer in besonders hohem Maße beweisen, dass die „Direkt-Euros“ erfolgreich angelegt waren. Allerdings haben noch nicht alle Unternehmen die hier möglichen Erkenntnispotenziale voll erschlossen. In Summe kann allerdings gesagt werden, dass vom Direktmarketing sicherlich vielfältige Anregungen ausgehen, um auch viele klassische Marketinginstrumente besser „rechenbar“ zu machen.

Bei der Dimension *Emotion* sind wir Direktmarketer allerdings gleichermaßen aufgerufen, diese noch umfassender in unsere Kampagnen zu integrieren. Dabei haben wir einen entscheidenden Vorteil: Oft sind unsere Kundenansprachen für den Empfänger haptisch erlebbar. Aber nutzen wir diese Chance systematisch für die Steigerung der angestrebten Responsequoten? Versuchen wir auch hier innovative Schritte zu gehen, um ein *multisensuales Marketing* auch im direkten Dialog erlebbar zu machen? Wie stark gelingt es uns, große Gefühle durch unsere Ansprachen auszulösen? Und wie wird eine im ersten Dialogschritt aufgebaute Gefühlswelle im Call Center von unseren Agenten aufgegriffen? Wie wird mit Antwortbriefen verfahren? Wird – zumindest in der Wahrnehmung durch unsere Kunden – individualisiert „komponiert“ oder eine Antwort – sichtbar – mehr oder weniger lieblos aus unpersönlichen Textbausteinen „zusammengestellt“? Und nehmen wir alle unsere Mitarbeiter mit auf den Weg, um *Passion* in den Augen des Kunden positiv erlebbar zu machen? Hier haben wir sicher noch spannende Aufgabenstellungen vor uns.

Dies gilt gleichermaßen für das Themenfeld *Innovation*. Eine besondere Herausforderung für Direktmarketing liegt sicherlich darin, die gesamten Entwicklungen rund um das kooperative Marketing, die Nutzbarmachung des Neuromarketings und ganz besonders von Web 2.0 aufzugreifen. Gerade Web 2.0 ermöglicht häufig einen ganz persönlichen Dialog – mit allen im Nachfolgenden beschriebenen Chancen und Risiken. Hier sind auch alle Direktmarketing-Verantwortlichen aufgerufen, die sich bietenden Möglichkeiten zu ergreifen, um sich weitere wichtige Handlungsfelder zu erschließen.

Das von Kreuzer und Merkle herausgegebene Werk vermittelt zu allen diesen Fragen nicht nur einen exzellenten Einstieg, sondern liefert durch die praxisnah verfassten Beiträge und die innovativen Transferboxen eine geradezu ideale Grundlage, um sich die spannenden Themen Emotion, Innovation und Präzision systematisch zu erschließen. Dem Band wünsche ich eine erfolgreiche Aufnahme in der Praxis sowie in der an Praxis interessierten Wissenschaft.

Ich kann abschließend nur eines sagen: Es lohnt sich, die wertvollen, anschaulich dargestellten Lösungsideen für das eigene Unternehmen zu erschließen.

Viel Spaß und spannende Erkenntnisse beim Lesen wünscht Ihnen

Dieter Wenig
Präsident Deutscher Direktmarketing Verband e.V.

Wiesbaden, September 2007

Geleitwort

Das Marktgeschehen in der Konsumgüterwirtschaft wird seit Jahren durch zwei besondere Phänomene geprägt: Auf der einen Seite werden die Angebotskonzepte von Industrie und Handel immer differenzierter, ausgefeilter und durch die beständige Weiterentwicklung von Konzeptelementen dynamischer. Auf der anderen Seite treffen Markenindustrie und Handel auf einen ganz neuen Typus von Konsumenten: Er ist aufgeklärt und kritisch, mit starkem Selbstbewusstsein hinterfragt und prüft er alle Botschaften und Leistungen und lässt sich auch durch den hohen Lärmpegel der Werbung nicht „verführen“.

In einer derartig herausfordernden Markt- und Wettbewerbssituation steigt der Anspruch an die markt- und kundenorientierte Ausrichtung von Unternehmen und Konzepten. Eine Positionierung über einfache „Standard-Rezepte“ oder bloße „Me-too“-Strategien ist immer weniger Erfolg versprechend. Dabei erhält das Marketing eine neue Bedeutungsdimension, denn Erfolg werden in dieser Marktkonstellation nur noch Unternehmen haben, die leistungsmäßig überzeugend und emotional gewinnend den Markt bearbeiten und in der Umsetzung konsequent sind.

Dieser Herausforderung von Unternehmenspositionierung und Markenführung über Emotion, Innovation und Präzision widmen Kreuzer und Merkle, unterstützt von namhaften Experten, ihren Sammelband. Mit praxisnahen Beiträgen und anschaulichen Beispielen werden die Begrifflichkeiten Emotion, Innovation und Präzision erschlossen. Dabei wird in didaktisch ansprechender Weise mit Transferboxen die Möglichkeit gegeben, die unmittelbare Relevanz für das eigene Unternehmensgeschehen systematisch zu überprüfen.

Im Ergebnis bekräftigen die Autoren, dass nur „echte Marken“ mit „systematischer Führung“ beim Konsumenten einen klaren Mehrwert erzeugen und dass eine eindeutige, unverwechselbare Markenwahrnehmung nur gelingen kann, wenn sämtliche Facetten des Konzeptes präzise und konsequent aufeinander abgestimmt sind. Aber nicht minder wichtig ist die Erkenntnis, die dieser Sammelband vermittelt, dass Marketing einen ganzheitlichen nach innen und außen gerichteten Ansatz darstellt. Nachhaltigkeit im Markt setzt die Begeisterung und Identifikation der Mitarbeiter mit Vision und Mission des Unternehmens voraus. Nur eine derartige ganzheitliche Markenführung ist erfolgreich.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Erich Greipl

Düsseldorf, September 2007

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Geleitwort.....	7
Die Notwendigkeit zur Neuausrichtung des Marketing.....	13
<i>Ralf T. Kreuzer/Wolfgang Merkle</i>	

Teil I

Erfolgsparameter 1: Emotion

Emotion, Leidenschaft und Begeisterung – Ein (noch immer) unterschätzter Erfolgsfaktor im Marketing.....	21
<i>Wolfgang Merkle/Ralf T. Kreuzer</i>	
Passion – Der differenzierende Erfolgsfaktor mit Zukunft.....	49
<i>Ralf T. Kreuzer</i>	
Mitarbeiter als Markenbotschafter – Mit Leidenschaft die Marke vertreten	79
<i>Christine Schauer</i>	
Markenmythen – Die neue Bedeutung für die Markenführung.....	99
<i>Dirk Ziem</i>	

Teil II

Erfolgsparameter 2: Innovation

Marketing als Wachstumstreiber – Nur die kundenzentrierte Innovation zählt.....	113
<i>Peter B. Lensker</i>	

„Outside in“ – Die erfolgreiche Integration von Endkunden in den Innovationsprozess.....	131
<i>Alexander Lang/Susanne Reich</i>	
Web 2.0 – Welche Potenziale gilt es zu heben?.....	149
<i>Ralf T. Kreuzer/Wolfgang Merkle</i>	
Unternehmensübergreifende Marketing-Kooperationen – Der Weg zum innovativen Added Value.....	185
<i>Klaus Gutknecht</i>	
Marketing in der Kreationsgesellschaft – „Ich bin mein eigenes Geschöpf“.....	201
<i>Christoph Santner/Holger Kuhfuß</i>	

Teil III

Erfolgsparameter 3: Präzision

Repositionierung des Marketing – Von der funktionalen Programmatik zur ganzheitlichen Managementaufgabe.....	231
<i>Wendelin Müller</i>	
Geldvernichtungsmaschine Marke? – Maximierung des Return on Brand Investment am Beispiel der Finanzdienstleistungsmarken	247
<i>Klaus Feldmann/Roland Grözinger</i>	
Der Mythos vom „Tod der Mitte“ – Handlungsfelder für eine weiterhin erfolgreiche Marktbearbeitung	267
<i>Wolfgang Merkle</i>	
Das Dilemma des Universalisten, der Erfolg der Spezialisten – Schritte zu einer tragfähigen Zielgruppenstrategie.....	291
<i>Thilo Lohmüller</i>	
Neuromarketing – Über den Mehrwert der Hirnforschung für das Marketing	305
<i>Christian Scheier</i>	
Innovative Analysekonzepte mit Neuronalen Netzen – Von Daten zu Taten.....	325
<i>Marion Pfeiffer/Jörg Imhoff</i>	
Systematische Marktausschöpfung im Mittelstand – Wege zur Erschließung neuer Absatzpotenziale am Beispiel der Automobilbranche.....	355
<i>Franz-Josef Brand</i>	

Inhaltsverzeichnis	11
Die Herausgeber	369
Stichwortverzeichnis	371

Die Notwendigkeit zur Neuausrichtung des Marketing

Ralf T. Kreuzer/Wolfgang Merkle

„*Marketing is in trouble ...*“ ist einer der plakativen Sätze, der in Fachdiskussionen, Vorträgen und Veröffentlichungen in jüngster Zeit immer häufiger zu hören ist. Denn vor dem Hintergrund ganz deutlicher, in diesem Ausmaß bisher nicht bekannter Veränderungen von Markt, Kunde, Wettbewerb, Mitarbeiter etc. scheinen die bisher gelernten klassischen Konzepte, Strategien und Instrumente des Marketing immer weniger sicher zu funktionieren. Die sich verändernden Rahmenbedingungen des unternehmerischen Marketing schlagen sich u.a. in folgenden Entwicklungen nieder:

■ Aufgeklärtere und kritischere Verbraucher

Die immer besser informierten Verbraucher stehen dem steigenden Waren- und Dienstleistungsangebot mit einer oft *kritischen Einstellung* gegenüber und lassen sich immer schwerer von rationalen Argumenten alleine überzeugen. In sich logische, sauber abgeleitete und wissenschaftlich akribisch hinterlegte Strategien scheinen den Konsumenten trotz aller Sorgfalt nur noch unzureichend zu erreichen.

Gleichzeitig ist eine signifikante *Fragmentierung des gesamten Media-Angebotes* festzustellen. Trotz intensiver Vorbereitung und kreativer Umsetzung – der Konsument scheint immer immuner gegenüber Werbe- und Kommunikationskampagnen zu werden. Diese führt zu einer deutlich veränderten Wertung und Nutzung der Kommunikationsangebote und erfordert scheinbar steigende Marketing-Budgets, um die gleiche Anzahl von Kundenkontakten und Summe von Verkäufen zu erzielen.

Zusätzlich nimmt die *Verweigerungshaltung immer größerer Kundengruppen* gegenüber dem werblichen Information-Overload zu – und schlägt sich u.a. im steigenden „Zapping“ beim TV-Konsum oder in der Verweigerung von Permissions für werbliche Ansprachen nieder.

- Zunehmende Flopquoten bei Innovationen

Innovationen – echte oder vermeintliche – tun sich immer schwerer, die Gunst der Kunden zu gewinnen; und das häufig bei *steigenden Investitionen im F&E-Bereich*. Die hohen Flopquoten bei Innovationen, selbst bei erfolgsverwöhnten, professionell arbeitenden Markenunternehmen, provozieren den Vorwurf eines kläglichen *Versagens im Innovationsmanagement*.

Wie sonst ist eine Situation zu erklären, dass bei Fast Moving Consumer Goods (FMCGs), neuen Zeitschriften, TV-Formaten in der Regel 75 Prozent floppen – bei Parfüm und neuen Musiktiteln sogar bis 98 Prozent?

- Höhere Erwartungshaltungen an das Marketing

Gleichzeitig steht das Marketing immer stärker unter *Rechtfertigungszwang*, seine oft beträchtlichen Investitionen in Werbung, Kundenbindung, Marke etc. zu begründen. Während in anderen Unternehmensbereichen bereits seit vielen Jahren alle Aktivitäten mit größter Sorgfalt nachgerechnet werden, führte das Marketing mit Hinweis auf die eher qualitativen Arbeitsergebnisse lange Zeit ein Dasein im „geschützten Umfeld“. Und mancher Vorstand musste sich auf die Frage, was denn die 60 Mio. Euro teure nationale Werbekampagne oder das 15 Mio. Euro kostende Club-Konzept an Zusatzverkäufen erbracht hätte, mit der Antwort zufrieden geben, dass dies leider nicht so genau ermittelbar sei.

In der Konsequenz *gerät Marketing im eigenen Unternehmen immer stärker in die Defensive*. Denn auf eine gleichermaßen dynamischere wie unberechenbarere Umfeldentwicklung kann nicht mehr mit der bisher üblichen Selbstverständlichkeit und Vorhersagbarkeit reagiert werden. Und die in der Vergangenheit erfolgreich angewandten Konzepte „greifen“ offensichtlich nicht mehr mit der gleichen Sicherheit. Zusätzlich wird in zunehmendem Maße der *Return-on-Marketing-Investment* eingeklagt.

Vor diesem Hintergrund wird es immer wichtiger, dass sich Marketing seiner Stärken besinnt und mit einem neuen Selbstbewusstsein die gesamte Unternehmensführung als an den Kundenbedürfnissen orientiertes Handeln konsequent und nachhaltig einfordert. Zur Erreichung eines derart hohen Anspruchs – und zwar sowohl in der inhaltlichen Fundierung wie auch in der stringenten Umsetzung der Markenpositionierung – muss der generelle Marketing-Anspruch des Unternehmens neu ausgerichtet werden – mit einem stärkeren Fokus auf noch mehr Emotion, Innovation und Präzision, als dies jemals vorher notwendig war (vgl. Abb. 1).

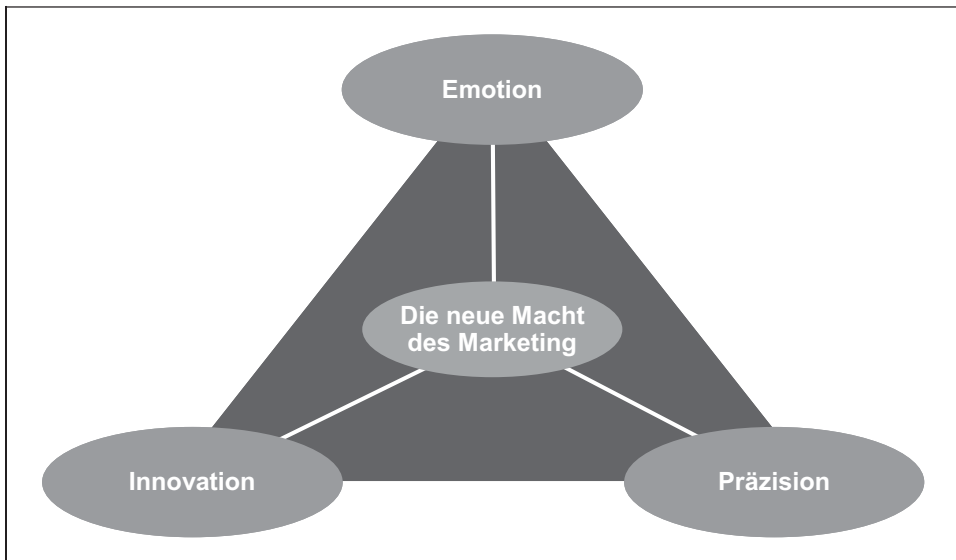


Abbildung 1: Erfolgsparameter des Marketing

Im Kern geht es darum, *Emotionen als Erfolgsparameter* im Innen- und Außenverhältnis des Unternehmens konsequent einzusetzen. Hierzu liefert der Beitrag „*Emotion, Leidenschaft und Begeisterung – Ein (noch immer) unterschätzter Erfolgsfaktor im Marketing*“ (Merkle/Kreutzer) wichtige Impulse für die Weiterentwicklung des gesamten Marketing-Konzeptes. Dabei wird eine Vielzahl von konkreten Handlungsfeldern aufgezeigt. Ein Spezialaspekt davon wird unter dem Thema „*Passion – Der differenzierende Erfolgsfaktor mit Zukunft*“ (Kreutzer) vertieft und dabei herausgearbeitet, wie Unternehmen eine Unique Passion Proposition aufbauen können. Der Artikel „*Mitarbeiter als Markenbotschafter – Mit Leidenschaft die Marke vertreten*“ (Schauer) stellt heraus, durch welches methodische Instrumentarium der Mitarbeiter bei der Markeninszenierung federführend eingebunden werden kann. Schließlich zeigt der Beitrag „*Markenmythen – Die neue Bedeutung für die Markenführung*“ (Ziems) auf, an welchen Leitbildern sich die Markenführung in Zukunft orientieren muss.

Anschließend stehen *Innovationen als Erfolgsparameter* im Mittelpunkt. „*Marketing als Wachstumstreiber – Nur die kundenzentrierte Innovation zählt*“ (Lensker) und „*Outside in – Die erfolgreiche Integration von Endkunden in den Innovationsprozess*“ (Lang/Reich) zeigen praxisorientiert, durch welche methodischen Ansätze Kunden viel früher in den Innovationsprozess eingebunden werden können. Durch eine solche Vorgehensweise werden Flopquoten nachweisbar reduziert. Zusätzlich gilt es, auch neue Entwicklungen im Internet für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen. Unter „*Web 2.0 – Welche Potenziale gilt es zu heben?*“ (Kreutzer/Merkle) wird aufgezeigt, welche Chancen und Risiken mit Web 2.0 für Unternehmen verbunden sind und wie man diese am besten meistert.

Da Unternehmen nicht alle Aufgaben alleine bewältigen können oder sollen, wird im Beitrag *„Unternehmensübergreifende Marketing-Kooperationen – Der Weg zum innovativen Added Value“* (Gutknecht) beschrieben, welche strategischen Konzepte hier Erfolg versprechen. Unter *„Marketing in der Kreativgesellschaft – Ich bin mein eigenes Geschöpf“* (Santner/Kuhfuß) wird ein Blick in die schon begonnene Zukunft gewagt, bei dem deutlich wird, welche weiteren Herausforderungen Marketing zukünftig bei der Kundenintegration meistern muss.

Ein Schwerpunkt liegt auf dem Erfolgsparameter Präzision, weil hier das Marketing den größten Nachholbedarf aufweist. Zunächst wird unter dem Titel *„Repositionierung des Marketing – Von der funktionalen Programmatik zur ganzheitlichen Managementaufgabe“* (Müller) basierend auf einer empirischen Studie ausgeführt, wie kritisch Marketing heute vielfach gesehen wird und welche Anforderungen Marketing in Zukunft meistern muss. Der Aufgabenbereich Markenführung wird im Beitrag *„Geldvernichtungsmaschine Marke? – Maximierung des Return on Brand Investment“* (Feldmann/Grötzinger) thematisiert. Dabei wird deutlich, was geschehen muss, damit die Investitionen in die Marke tatsächlich auch auf das Unternehmen einzahlen.

Der Beitrag *„Der Mythos vom Tod der Mitte – Handlungsfelder für eine weiterhin erfolgreiche Marktbearbeitung“* (Merkle) stellt sich der vielfach kontrovers diskutierten Frage, wie man im Markt der Mitte erfolgreich überleben kann. Damit verbunden ist das Thema *„Das Dilemma des Universalisten, der Erfolg der Spezialisten – Schritte zu einer tragfähigen Zielgruppen-Strategie“* (Lohmüller). Hier wird aufgezeigt, wie sich Unternehmen aufstellen müssen, um diese Herausforderung zu bestehen.

Einen innovativen Blick in das Gehirn unserer Zielkunden werfen wir unter der Überschrift *„Neuromarketing – Über den Mehrwert der Hirnforschung für das Marketing“* (Scheier). Hier werden überraschende Erkenntnisse präsentiert und in ihrer Bedeutung für das Marketing beleuchtet. Einen fundierten Einblick – dieses Mal in Kundendatenbanken – wird im Beitrag *„Innovative Analysekonzepte mit Neuronalen Netzen – Von Daten zu Taten“* (Pfeifer/Imhoff) vorzogen. Hier wird deutlich, welche Möglichkeiten das analytische Marketing heute bietet, um eine höhere Marketing-Effizienz zu erreichen. Dieses Ziel stellt sich auch der Beitrag *„Systematische Marktausschöpfung im Mittelstand – Wege zur Erschließung neuer Absatzpotenziale am Beispiel der Automobilindustrie“* (Brand) mit dem Fokus auf eine häufig vernachlässigte Zielgruppe, den deutschen Mittelstand.

Eines wird deutlich: Damit die neue Macht des Marketing mit Leben gefüllt wird, muss sich vieles verändern. Neue Herausforderungen müssen aufgegriffen, eingetretene Wege im Marketing müssen verlassen, neue Denkmuster auf ihre Erfolgswirksamkeit hin bewertet werden. Wer sich in Zukunft konsequent an den Parametern Emotion, Innovation und Präzision orientiert, wird dies zum eigenen Nutzen, zum Nutzen des Marketing-Stellenwerts im Unternehmen, zum Nutzen des Unternehmens sowie – last, but not least – zur Nutzung der gesamten vernetzten Volkswirtschaft tun.

Nun gilt aber einmal mehr:

*Der Worte sind genug gewechselt, lasst mich auch endlich Taten sehn.
(Johann Wolfgang von Goethe)*

Um Ihnen diesen Schritt zu erleichtern, haben wir jedem Beitrag eine Transfer-Box beigefügt. Diese wird Ihnen dabei helfen, das vermittelte Wissen in Ihrem Unternehmen in konkretes Tun umzusetzen. Sie können diese Transfer-Box auch dazu nutzen, um für sich im Vorfeld zu ermitteln, welche Relevanz die einzelnen Beiträge für Ihr Unternehmen konkret haben können.

Nutzen Sie das Transferangebot für sich und Ihre Unternehmen!

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!

Ralf T. Kreuzer

Kreutzer.r@t-online.de

Wolfgang Merkle

dr_wolfgang_merkle@t-online.de

Teil I

Erfolgsparemeter 1: Emotion

Emotion, Leidenschaft und Begeisterung – Ein (noch immer) unterschätzter Erfolgsfaktor im Marketing

Wolfgang Merkle/Ralf T. Kreuzer

1. Von der rationalen zur emotionalen Marketing-Führung

Obwohl in der Marketing-Wissenschaft schon immer die Erforschung von psychologischen Aspekten und damit die Erörterung auch von *Soft Facts* eine gewisse Rolle spielen, liegt der Schwerpunkt der Studien und Lehrbücher in der Darstellung und Vertiefung von *Hard Facts*. Über rationale und wissenschaftlich abgeleitete Konzepte, Strategien, Instrumente, Methoden und Prozesse und mit detailliert abgeleiteten Checklisten zu deren Umsetzung wird vermittelt, wie die Marktbearbeitung zur Erreichung von optimalen Ergebnissen weiter perfektioniert werden kann. Doch dieser Schwerpunkt scheint sich in den letzten Jahren langsam zu verschieben. Denn in Zeiten

- hoher *Marktsättigung* bei einem gleichzeitig immer härter werdenden *Verdrängungswettbewerb*
- mit *Produkten, Dienstleistungen und Betriebsformen*, die *funktional und inhaltlich immer austauschbarer* und damit *homogener* werden, sowie
- *Konsumenten*, die aufgrund eines deutlich gewachsenen medialen Informationsangebotes mit nahezu vollständiger und allgegenwärtiger Zugänglichkeit durch das Internet *über eine bislang nie gekannte Marktransparenz verfügen*,

wird es für Unternehmen und Marken immer schwerer, ihre Kundenpotenziale zu erreichen und an sich zu binden. Deshalb wächst langsam die Erkenntnis, dass insbesondere auch Emotionen, Leidenschaft und Begeisterung in der Differenzierung von Marken und Unternehmen eine wichtige, in der persönlichen Vermittlung von Unternehmenswerten möglicherweise sogar entscheidende Rolle spielen können.

Klar erkennbar ist die Einbeziehung von Emotionen bereits über eine ganze Reihe von *Werbekampagnen*, mit denen Verbraucher angesprochen werden. „*Ich liebe es*“ von *McDonalds*, „*Aus Liebe zum Automobil*“ von *Volkswagen* oder „*Wir lieben Lebensmittel*“ von *Edeka* und „*We love to entertain you*“ von *ProSieben* sind einige der bekanntesten Beispiele für die Umsetzung einer solchen Erkenntnis. Inwieweit dies aber nur aufgesetzte Kommunikationsgebäude oder durchgängige Entwürfe einer ganzheitlichen Unternehmenshaltung sind, ist eine ganz andere Frage.

Eine wachsende Bedeutung emotionaler Aspekte im Marketing lässt sich in letzter Zeit insbesondere über die deutlich belebte Diskussion um das *Neuromarketing* beobachten, wonach in einer interdisziplinären Verknüpfung von Medizin, Psychologie und Marketing die inneren Vorgänge und Abläufe in der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen weiter erhellt werden (vgl. dazu den Beitrag Scheier in diesem Band).

Deutlich unterschätzt wird die emotionale Komponente im Marketing auf jeden Fall aber in der *Einbeziehung von Organisationskulturen sowie von Mitarbeitern*. Während bei Markenaufbau und -pflege hohe Summen investiert werden, diese marktforscherisch und methodisch zumeist mit viel Akribie und Methodik untermauert werden, kommt es im eigentlichen Vermittlungsprozess hin zum Kunden häufig aber zu einer deutlichen Bruchstelle. Denn das Markenversprechen wird sehr oft genau an der Schnittstelle zwischen Kunde und Mitarbeiter durch die Mitarbeiter selbst getrübt, da die meisten von ihnen nicht als überzeugte Markenbotschafter auftreten (vgl. vertiefend Schauer und Kreutzer in diesem Band). Und dies muss den Unternehmensverantwortlichen bewusst sein: Jeder Mitarbeiter kann – und dies gilt insbesondere im Dienstleistungs- und Handelsbereich – ein positiver oder ein negativer Multiplikator der Marke sein. Gerade in diesem Punkt muss es im Interesse aller Unternehmen sein, in der (Weiter-)Entwicklung von Marken einen stärkeren *Schwerpunkt auf die emotionale Begeisterung sämtlicher Markengestalter und Markenbotschafter* zu legen.

Emotionen als Treiber von Leidenschaften und Begeisterung sind im heutigen gesellschaftlichen, wettbewerbsgeprägten und markenprägenden Umfeld ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der in diesem Beitrag beleuchtet wird. Dabei werden im Folgenden zwei Dimensionen betrachtet:

- *Emotionen, die der Aufladung einer Marke selbst dienen, die inhaltliche Gestaltung der Marke vertiefen und/oder die kommunikative Botschaft der Marke unterstützen,*
- *Emotionen, die in der Vermittlung der Markenwerte eine wichtige Rolle spielen – und zwar sowohl in der internen Aufladung der hinter den Marken stehenden Unternehmenskulturen wie auch in der Begeisterung der mit dem Unternehmensumfeld kommunizierenden Mitarbeiter als den eigentlichen Markenbotschaftern.*

2. Inhalte und Funktionsweisen von Emotionen

Was sind Emotionen? Emotionen sind zunächst höchst schwer zu erklären, denn sie werden von jedem Menschen völlig unterschiedlich und damit individuell erlebt. Für den einen ist es ein Sonnenuntergang am Meer, für den anderen der Sieg der Fußballmannschaft im vollen Stadion und für den Dritten der Kauf von *Prada*-Schuhen im Designer-Outlet. Emotionen – ganz allgemein als *plötzliche Reaktion des Organismus* definiert – sind ein Phänomen, mit dem sich seit Jahrhunderten Psychologen, Physiologen und Kulturforscher beschäftigen. Dabei gibt es die verschiedensten Ansätze zur Erklärung von Emotionen (vgl. zum Folgenden Lelord/André, 2007, S. 13; einen kompakten Überblick über die verschiedenen Emotionstheorien findet sich bei Bosch et al., 2006, S. 25-66). Von diesen werden hier drei grundlegende Ansätze unterschieden: ein physiologischer, ein kognitiver und ein behavioristischer Ansatz. Mit dem *physiologischen Ansatz* werden rein körperliche Reaktionen – wie schnelleres Herzschlagen oder ein plötzliches Rotwerden – umschrieben, die durch Emotionen ausgelöst werden. Mit dem *kognitiven Ansatz* werden Veränderungen des Denkens angesprochen, denn Emotionen können über eine bewusste wie unbewusste Verarbeitung eines sensorischen Inputs den Geist in Aufregung versetzen, den Verstand trüben oder schärfen. Mit dem *behavioristischen Ansatz* werden objektiv beobachtbare Reaktionen und damit Veränderungen des Verhaltens erforscht, die durch einen Reiz ausgelöst werden und die einen Menschen geradezu dazu drängen, etwas zu tun.

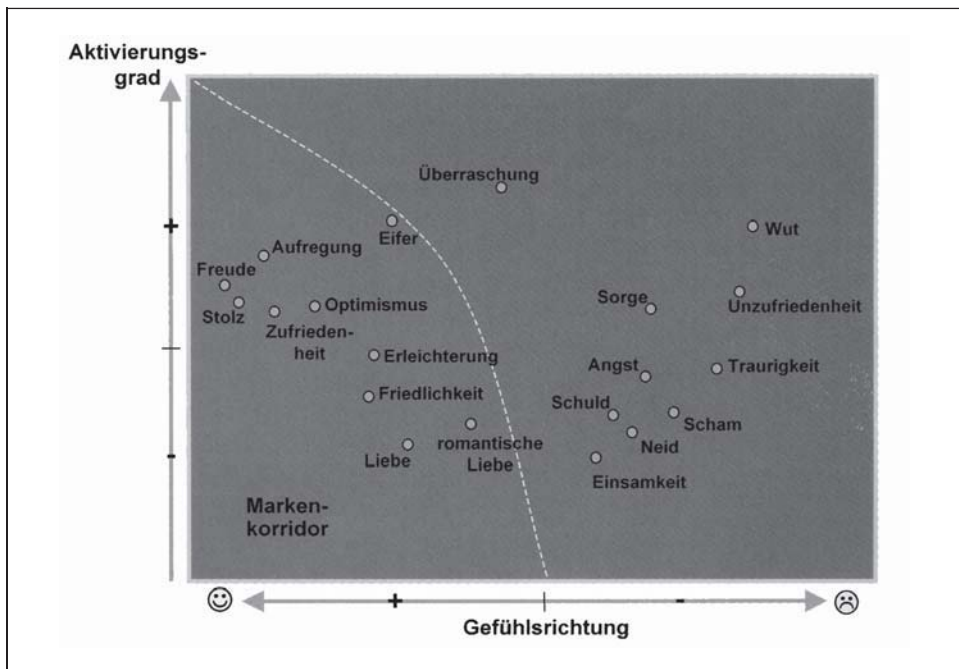
Inhaltlich finden sich die verschiedensten Formen der Emotion wie Freude, Traurigkeit, Angst, Zorn, Gefühle, Stimmung, Leidenschaft, Interesse usw., wobei man in der Wissenschaft zwischen Basis- und Sekundär-Emotionen unterscheidet. Als *Basis-Emotionen* (auch Primär-Emotionen) bezeichnet man solche, die in allen Kulturen existieren, bereits in der Kindheit auftreten, oft charakteristische Gesichtsausdrücke besitzen und bei denen in bestimmten Mustern physiologische Veränderungen einhergehen. Aus der Mischung von gleichzeitig auftretenden Primär-Emotionen werden schließlich *Sekundär-Emotionen* erklärt, wie beispielsweise die Entstehung von Scham als Mischung aus den Primär-Emotionen Furcht und Ekel/Abscheu (vgl. Abb. 1).

Beim Einsatz von verschiedenen Emotionen ist darauf zu achten, dass nicht nur ein möglichst hoher Aktivierungsgrad erreicht wird, sondern dass diese Gefühle auch positiv verankert sind. In einer Grundlagenstudie hat *Kranz* (2005) verschiedene Emotionen auf diesen Zusammenhang hin analysiert (vgl. Abb. 2). So können beispielsweise Wut und Überraschung stark aktivieren, sind aber eher mit negativen Gefühlen verbunden. Dagegen gehören Freude, Aufregung und in Grenzen auch Eifer zu den emotional positiv bewerteten Gefühlen innerhalb des Korridors, die gleichzeitig ein hohes Aktivierungsniveau erreichen.

	Positive Emotionen	Negative Emotionen
Primär-Emotionen	Freude Akzeptanz Überraschung	Ekel/Abscheu Furcht Ärger Traurigkeit
Sekundär-Emotionen	Begehren Stolz Liebe	Enttäuschung Langeweile Scham

Quelle: nach Bosch et al, 2006, S. 113 und 125

Abbildung 1: Emotionsdimensionen im Überblick



Quelle: Kranz, 2005, S. 27

Abbildung 2: Nutzbare Emotionen in der Werbung zur Erreichung einer Aktivierung (links der Linie sind die positiven, rechts die negativen Emotionen ausgewiesen)

Für das Produkt-Marketing sind *Emotionen* deshalb so relevant, weil diese *nachhaltige Veränderungen des Konsumentenverhaltens* zur Folge haben können (vgl. zum Folgenden Bosch et al., 2006, S. 56f.). So gilt das *Erreichen einer emotionalen Akzeptanz* in der Zielgruppe – beispielsweise durch die Art der kommunikativen Ansprache – als eine der Grundvoraussetzungen für den dortigen Erfolg einer Marke. So hat *BMW* bei der Einführung des *1er BMW* das „*Prinzip Freude*“ zur Leitidee erhoben und dieses nicht nur in der TV-Kampagne und bei Direct Mail konsequent umgesetzt, sondern auch ins Internet verlängert (vgl. <http://www.bmw.de/prinzipfreude/framehome.jsp>; weiterführend Schauer in diesem Band). Freude kann und soll mit dem Erwerbsprozess und dem Genuss bzw. Einsatz von Produkten entstehen; hierbei wird auch vom *First and Second Moment of Truth* gesprochen, weil die kommunikativ aufgebauten Erwartungshaltungen mit der realen Vertriebs- und Produktwelt zusammentreffen. Hier können deshalb auch Ärger oder Wut als typische Phänomene in der Kauf- und Nachkaufphase auftauchen, wenn konkrete Erfahrungen der Kunden enttäuscht werden (vgl. zum hier zugrunde liegenden Konzept der Markenwertschöpfungskette Kreutzer, 2006, S. 62-79).

Damit wird deutlich: *Emotionen* können zum *zentralen Treiber von Marken- und Werberfolgen* werden. Dabei ist die Markenführung gefordert, die diese Kernemotionen festlegt und konsequent kommuniziert. Dieser Prozess ist auf alle Elemente der markenbezogenen Aktivitäten auszurichten, also nicht nur auf klassische Werbekampagnen, sondern auch auf die Produktgestaltung selbst, die Inszenierung am POS sowie auch beim Marketing nach innen.

Nur eine Organisation, die gesamthaft versteht, welches Gefühl eine Marke transportieren soll, kann dieses Gefühl auch konsequent und konsistent vermitteln.

Dabei ist außerdem zu berücksichtigen: *Jeder Reiz wird im Gehirn anhand seiner emotionalen Relevanz gemessen*. Wird in der Ansprache eine hohe emotionale Anregung erreicht, wird die entsprechende Information eher und länger gespeichert als bei niedriger emotionaler Erregung. Außerdem werden emotional aufgeladene Marken- und Werbebotschaften auch schneller und einfacher erinnert (vgl. Kranz, 2005, S. 27f.), wodurch wiederum eine kortikale Entlastung erreicht wird.

Gleiches gilt für den gesamten (*marken-*)*prägenden Prozess innerhalb von Unternehmen* und in der *direkten Vermittlung von Markenwerten durch deren Mitarbeiter*. Hier haben positive wie negative Emotionen Einfluss darauf, wie einzelne Mitarbeiter sich für ihre Marke einsetzen oder sie im direkten Dialog mit den Konsumenten repräsentieren. In verschiedensten Studien wird immer wieder belegt, dass *gute Laune* Mitarbeiter kühner und kreativer werden lässt, dazu anregt, anderen Menschen zu helfen, und gleichzeitig erlaubt, bessere Entscheidungen zu treffen (Lelord/André, 2007, S. 121-125). Die kontraproduktiven Emotionen *Ärger und Zorn* werden beispielsweise dann ausgelöst, wenn sich Mitarbeiter ungerecht behandelt fühlen, mit Inkompetenz konfrontiert sehen, wenn ihnen zu wenig Respekt erwiesen wird oder sie gedemütigt werden (Lelord/André, 2007, S. 37f.). Dies führt dann dazu, dass Mitarbeiter in ihrer Leistungserbringung weit unterhalb ihres Potenzials bleiben (vgl. vertiefend zum hier geforderten *Marketing nach innen* Kreutzer, 2007a, S. 36-65).

Damit ist festzuhalten, dass es – sowohl bei Konsumenten wie auch bei Mitarbeitern von Unternehmen – keine Entscheidung gibt, die nicht wesentlich auch von Emotionen gesteuert bzw. beeinflusst wäre. Für den Kontext dieses Beitrags scheint eine weitere Differenzierung wichtig, denn in beiden hier vertretenen Erklärungskontexten – der Bedeutung von Emotionen für die Aufladung einer Marke einerseits und der Vermittlung der Markenwerte andererseits – werden jeweils zwei verschiedene inhaltlich Phänomene angesprochen:

- „*Emotionen als Ergebnis*“, d.h. Phänomene, die Emotionen selbst auslösen,
- „*Emotionen als Stimuli*“, d.h. Phänomene, die Emotionen nutzen, um dadurch ein bestimmtes Verhalten zu steuern.

Natürlich dürfen diese beiden Ansatzpunkte nicht völlig getrennt voneinander betrachtet werden, da es in der menschlichen Verarbeitung zu *laufenden Interaktionen zwischen beiden Konstrukten* kommt. So sind – und genau das soll es auch sein! – Emotionen beim Empfänger von (Werbe-)Botschaften natürlich immer auch eine Folge der in der Botschaft selbst dargestellten sowie der vom Markenbotschafter selbst gelebten Emotionen.

In der Marketing-Lehre werden *Emotionen* in der Regel *als Bestandteil der verhaltenswissenschaftlichen Theorie* erläutert, um damit vor allem die Wirkung von Werbung zu analysieren (vgl. stellvertretend Kroeber-Riel/Weinberg, 2003). Um eine Vorstellung davon zu erhalten, was sich beim Konsumenten abspielt, wurde bis in jüngster Vergangenheit die *Theorie von der funktionalen Differenzierung der beiden Hemisphären im Gehirn* bemüht, wonach es je nach Inhalt zu einer getrennten Informationsverarbeitung in der rechten und der linken Gehirnhälfte kommt. In dieser – für die Erläuterung der höchst komplexen Abläufe in der gedanklichen Verarbeitung stark vereinfachenden – Theorie ist man davon ausgegangen, dass die *linke Hirnhälfte* vor allem *für die sprachlich-logische Verarbeitung* zuständig ist und die *rechte Gehirnhälfte* in erster Linie *bildlich-emotionale Reize* verarbeitet. Daraus hat die Verhaltenswissenschaft dann versucht, Gesetzmäßigkeiten für eine optimale Gestaltung von Werbeinhalten und -botschaften abzuleiten.

Gerade in jüngster Zeit ist die Wissenschaft unter dem Stichwort *Neuromarketing* durch die Nutzung neuer Messverfahren zu viel detaillierteren und die realen Funktionen angemesseneren Erkenntnissen gelangt (vgl. dazu Scheier in diesem Band). Denn durch die interdisziplinäre Vernetzung mit medizinischen Methoden und die dadurch mögliche Nutzung von funktionellen Magnetresonanztomographien kann eindeutig nachgewiesen werden, dass es im menschlichen Gehirn zwei Systeme – ein implizites und ein explizites – gibt, die Informationen unterschiedlich verarbeiten. Das *implizite System*, der so genannte Autopilot, *arbeitet parallel und weitgehend unbewusst und nicht reflektiert*. Durch eine sehr schnelle Verarbeitungskapazität ist es in erster Linie für effiziente Entscheidungen und Handlungen gebaut. Gerade in diesem System entfalten starke Marken ihre Wirkung. Mit dem *expliziten System*, dem so genannten Piloten, wird *nachgedacht*, das Hirn *arbeitet seriell* „step-by-step“ und *bewusst*. Dieses System arbeitet viel langsamer und dient in erster Linie dem Nachdenken. Interessant an den Ergebnissen dieser Messungen ist, dass bei intuitiven Entscheidungen nur 2 Prozent der Körperenergie verbraucht werden, während es beim Nachdenken bis zu 20 Prozent sind.

Für das Marketing sind diese Erkenntnisse deshalb von großer Bedeutung, weil intuitive Entscheidungen des Autopiloten die Zufriedenheit mit der Kaufentscheidung deutlich steigern, während reflektierte Entscheidungen durch den Piloten häufig eine sehr viel geringere Zufriedenheit zur Folge haben. Das Erkennen einer starken Marke beispielsweise führt im Gehirn zu einer so genannten *kortikalen Entlastung* und ermöglicht eine intuitive und damit nicht mehr weiter reflektierte Entscheidung. Dies zeigt beeindruckend die große Bedeutung von Marken und der sie bestimmenden Emotionen; denn erst sie ermöglichen nicht nur eine intuitive Kaufentscheidung, sondern führen auch dazu, dass die Kunden damit viel zufriedener sind als mit rationalen, inhaltlich stärker reflektierten Entscheidungen.

3. Emotionalisierung von Herstellermarken und Retail Brands

Angesichts der oben genannten Herausforderungen muss sich das Marketing noch intensiver mit Mitteln und Wegen auseinandersetzen, um Marken im harten Verdrängungswettbewerb eindeutiger und klarer zu positionieren. Denn aus der derzeitigen Wettbewerbsentwicklung zeigt sich: Je höher der Konkurrenzdruck und je austauschbarer die Marken sind, desto wichtiger sind ausgeprägte *Markenschemata für die Orientierung der Kunden* (Bosch et al., 2007, S. 11).

Dabei haben sachlich-faktische Qualitätsargumente von Angeboten als Grundvoraussetzung nach wie vor eine hohe Bedeutung. Für die Erreichung intuitiver Entscheidungen spielen allerdings Emotionen und durch sie ausgelöste Leidenschaft und Begeisterung eine zentrale, bei homogenen Angeboten möglicherweise sogar die entscheidende Rolle. Denn wenn emotionale Markenbildung gelingt, dann bewirkt sie eine Art „Tunnelblick“ auf die Lieblingsmarke, die diese gegen Wettbewerber immunisiert (vgl. Rossa/Sladek, 2006, S. 17). Das prominente Beispiel um die „Cola-Kriege“ zeigt, dass es bei einer positiv aufgeladenen Konditionierung des Konsumenten zur Lieblingsmarke gelingen kann (vgl. Rossa/Sladek, 2006, S. 16),

- andere Marken als die eigene deutlich weniger in die (Kauf-)Überlegungen einzubeziehen,
- negative Nachrichten über die Lieblingsmarke zu ignorieren und
- beständig die Lieblingsmarke zu wählen – selbst dann noch, wenn es objektiv bessere Konkurrenzprodukte gibt.

In diese Richtung zielt beispielsweise auch die aktuelle Werbekampagne von *EDEKA* unter dem Motto „*Wir lieben Lebensmittel*“. Nach Jahren einer rein sachlichen Angebotswerbung des gesamten Lebensmitteleinzelhandels, die – unter dem Eindruck des rasanten Wachstums

der Discounter – zunehmend auf den Preis fixiert war, versucht die *EDEKA* als eines der ersten größeren Unternehmen, nun wieder auf qualitative, emotional-begeisternde Inhalte in seiner Kommunikation zu setzen.

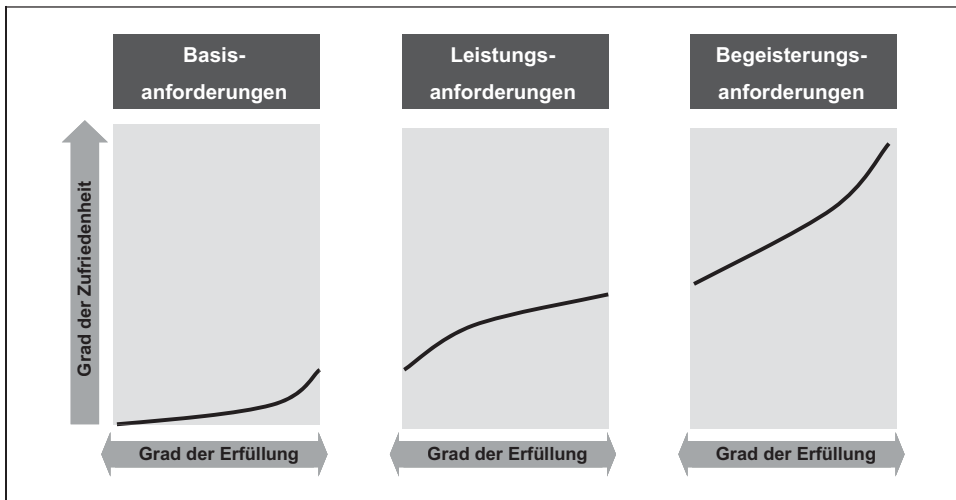
Doch wie funktioniert eine solche emotionale Konditionierung tatsächlich? Wo muss ein Marketing-Manager ansetzen? Ist die erhoffte Wirkung wirklich in allen Branchen gleich, gilt sie gleichermaßen für Automobile wie für Kaffee oder Krankenversicherungen? Gibt es – neben der notwendigen Emotionalisierung der Botschaft selbst – auch Instrumente, die eine Emotionalisierung besonders fördern?

3.1 Einfluss von Emotionen auf den Kaufentscheidungsprozess

Selbst wenn es rein an Hard Facts, an klassischen Methoden und rationalen Argumenten orientierte Wissenschaftler nur ungern akzeptieren mögen: Die neueren Forschungsergebnisse der Neurowissenschaften zeigen, dass der *Weg in das Gedächtnis und damit in die finale Entscheidungsfindung des Kunden immer über emotional bedeutsame Botschaften* führt (vgl. den Beitrag von Scheier in diesem Band). Dabei muss sich das Marketing-Management bewusst sein, dass der Konsument ein Unternehmen bzw. eine Marke ganzheitlich wahrnimmt, und zwar in sämtlichen Facetten des unternehmerischen Erscheinungsbildes. Und das bezieht nicht nur die Kommunikation eines Unternehmens mit ein, sondern die gesamthafte Aura der Marke, die Ausformulierung der gesamten Kommunikation, die Auswahl sämtlicher Kommunikationskanäle und die zentrale Erscheinung der Mitarbeiter als eigentliche Markenbotschafter. Die zentrale Erkenntnis lautet folglich:

Die Emotionalisierung des Konsumenten muss auf emotional aufgeladenen Marken, Botschaften, Instrumenten und Mitarbeitern aufsetzen!

Die einschlägigen Forschungsergebnisse gehen sogar noch einen Schritt weiter: Sie zeigen, dass selbst bei vermeintlich rationalen, objektiv unmittelbar gegeneinander abwägbaren Dienstleistungen der Konsument vermeintlich unvernünftig und hoch emotional entscheidet. Die gesamte Diskussion um den so genannten *aufgeklärten Verbraucher*, der über sämtliche Informationen verfügt, auf die er über das Internet jederzeit zugreifen kann, immer und jederzeit hoch rational agiert, wird über diese neuen Erkenntnisse relativiert. Die fälschlicherweise immer noch in der Praxis anzutreffende Annahme, dass Kundenzufriedenheit gleich auch echte Bindung bedeutet, ist viel zu kurz gedacht. Denn „nur“ zufriedene Kunden sind noch lange keine gebundenen Kunden, sondern vielfach besondere „Wackelkandidaten“. Erst wenn der berühmte „Tropfen Herzblut“ durch mitreißende Emotion geboten wird, kann Begeisterung als wichtige Voraussetzung für eine überzeugende Kundenbindung erreicht werden. Dieses Denkkonzept wird durch die von *Kano* entwickelte *Kano-Analyse* sichtbar.



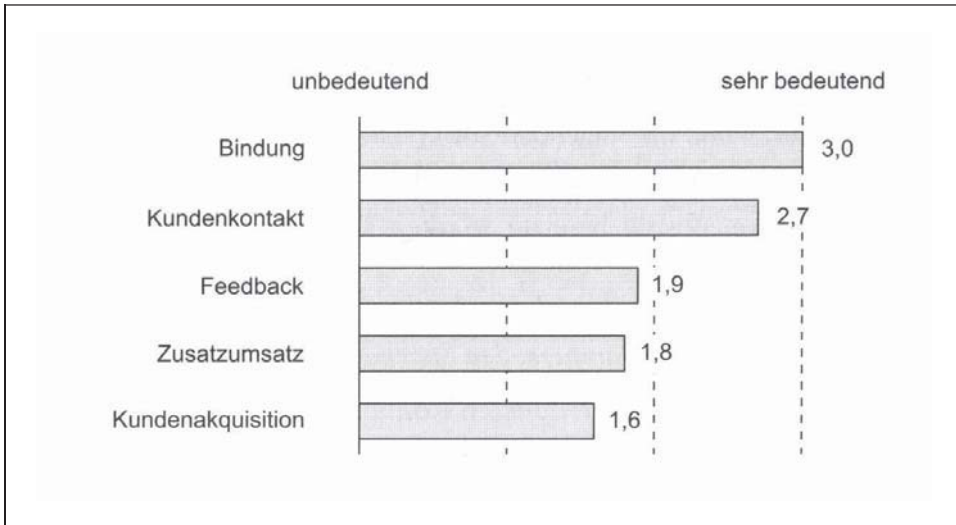
Quelle: Hartmann et al., 2004, S. 59

Abbildung 3: Kano-Analyse zur Ermittlung der erreichten Kundenzufriedenheit

Kano untersuchte, welcher Einfluss von der *Erfüllung unterschiedlicher Kundenanforderungen* auf die *Kundenzufriedenheit* ausgeht. Danach hat ein Großteil der Kundenanforderungen keinen oder kaum Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden. Das Nicht-Erfüllen bestimmter Anforderungen wird mit Unzufriedenheit quittiert, doch führt im Umkehrschluss deren Erfüllung oder Übererfüllung nicht zu Zufriedenheit oder Begeisterung. Wie in Abb. 3 aufgezeigt, unterteilt Kano die Kundenanforderungen in drei Kategorien:

1. Basis-,
2. Leistungs- und
3. Begeisterungsanforderungen.

Die Bedienung von *Basisanforderungen* wird vorausgesetzt. Ihre Nichterfüllung führt zu Unzufriedenheit, ihre Erfüllung wird vorausgesetzt, ohne die Zufriedenheit zu beeinflussen. Die Erfüllung von *Leistungsanforderungen* wird vom Kunden nach dem Prinzip „je mehr, desto besser“ bewertet; die Kundenzufriedenheit steigt proportional zum Grad der Erfüllung entsprechender Anforderungen. *Begeisterungsanforderungen* schließlich werden für den Kunden überraschend erfüllt und lösen Begeisterung und damit die stärksten Emotionen aus. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass das, was einen Kunden zunächst begeistert, nach und nach als Basisanforderung definiert wird (vgl. vertiefend Hartmann et al., 2004, S. 58f.). Vor diesem Hintergrund wird nachvollziehbar, warum laut einer Umfrage der Unternehmensberatung *Solon* (2003) als Hauptgrund für die Einführung eines Clubs die *Emotionalisierung* als Treiber der angestrebten Kundenbindung genannt wurde (vgl. Abb. 4). Gerade durch Club-Magazine, eine persönliche Ansprache, die Einladung zu Events können insbesondere emotionale Botschaften gezielt in die Kernzielgruppe kommuniziert werden.



Quelle: Solon, 2003, S. 8

Abbildung 4: Gründe für die Einführung von Kundenclubs
(Anzahl der Nennungen bei 16 befragten Kundenclubs)

Um die Konsumenten richtig anzusprechen, muss man sich der grundlegenden Bedürfnisse und Motive bedienen, die den Konsumenten wirklich wichtig sind und die in der klassischen Markenführung häufig immer noch zu kurz kommen. Erreicht man dabei die erfolgsentscheidenden emotionalen Bedürfnisstrukturen, so wird in viel größerem Umfang auch eine intensivere Bindung an die Marke erreicht. Die Erfassung genau dieser – von Individuum zu Individuum zudem jeweils unterschiedlichen – emotionalen Bedürfnisse gilt als besonders schwer, da sie oft nicht bewusst (zugänglich), schwer verbalisierbar oder so intim sind, dass sie nicht leicht preisgegeben werden. Hier setzen deshalb insbesondere qualitative Marktforschungskonzepte auf, die stufenweise Zugang zu den nicht direkt zugänglichen Strukturen liefern (vgl. dazu Ziems in diesem Band; auch Grünewald, 2006).

Für die hier relevanten Fragestellungen ist unseres Erachtens eine *Konzentration auf drei Basis-Bedürfnisse* zielführend (vgl. auch Scheier in diesem Band):

- *Bedürfnis nach Sicherheit* (Geborgenheit, Fürsorge, Zusammensein, Tradition)
Kernfrage aus Kundensicht: Hilft mir die Marke, mich sicherer und geborgener zu fühlen?
- *Bedürfnis nach Erregung* (Abwechslung, Stimulanz, Spieltrieb)
Kernfrage aus Kundensicht: Hilft mir die Marke, etwas Neues auszuprobieren oder über das bisher Bekannte hinauszugehen?
- *Bedürfnis nach Autonomie* (Abgrenzung, Macht, Kontrolle, Leistung)
Kernfrage aus Kundensicht: Hilft mir die Marke, mich stark zu fühlen und die Dinge „im Griff“ zu haben?

Aufbauend auf diesen Einsichten müssen *Marken* so aufgeladen werden, dass sie einen *emotionalen Nutzwert für den Kunden* liefern. Damit wird die *Schaffung von emotionalem Involvement* für den Erfolg der Markenkommunikation entscheidend, weil es quasi als Filter bestimmt, was und wie Konsumenten über eine Marke via Werbemittel aufnehmen (vgl. Rossa/Sladek, 2006, S. 16). Dabei kann es – wie das Beispiel *Coca-Cola* zeigt – trotz Homogenität der Angebote gelingen, einen für den Konsumenten (be-)greifbaren emotionalen Nutzen herauszuarbeiten und kontinuierlich zu penetrieren.

3.2 Branchenspezifische Unterschiede in der emotionalen Relevanz

Die Frage lautet, ob der Stellenwert von Emotionen für alle Unternehmen gleich bedeutend ist. So mag man geneigt sein zu glauben, dass es heißt: „Für internationale Luxus- und Lifestyle-Marken mag das ja gelten, die haben es ja leicht, ihre Produkte zu emotionalisieren. Aber ich bin in einem völlig anderen Markt tätig, da hat dieses weichgespülte Gerede von Leidenschaft und Emotion keinen Sinn. Bei uns funktioniert so etwas nicht. Da zählen nur Fakten“ (Förster/Kreuz, 2007, S. 96). Tatsächlich gibt es aber kein Unternehmen und keine Branche, in der das Thema Emotion keine Relevanz besitzt, da es keine Entscheidung gibt, die nicht wesentlich von Emotionen gesteuert wird. Nachfolgende Beispiele zeigen anschaulich, welche Kraft *Emotionen in der Markenentwicklung* selbst bei als weitgehend austauschbar geltenden Produkten oder Anbietern entfalten können:

- Der *iPod* von *Apple* war bei der Markteinführung keine technologische Neuerung, da es MP3-Player, Musik-Software und Download-Portale bereits gab. *Apple* hat es allerdings verstanden, über eine neue, einfache „Touch-Wheel“-Bedienführung und das *Apple*-typische, innovative Design die bisher als klobig oder zu klein wirkenden Geräte mit einer völlig neuen Aura zu versehen. Dazu wurde unter dem Motto „*Seamless integration of products and services*“ noch ein Zusammenhang zwischen Software, Hardware und Mensch hergestellt, was zu einem fulminantem Markterfolg geführt hat und den *iPod* zum Synonym für MP3-Player machte (vgl. ergänzend Ziems in diesem Band).
- Der Baumarkt-Filialist *Hornbach* pflegt mit seinen Kunden unter dem Motto „*Es gibt immer etwas zu tun*“ eine ganz besondere Sprache: „*Wo unser Maschinensortiment aufhört, da fängt Waffenhandel an*“ wird ironisch formuliert. Oder: „*Du bist vergänglich, dein Werk nicht*“. Mit dieser Sprache umwirbt das DIY-Unternehmen nicht unbedingt diejenigen, die gelegentlich eine Glühbirne auswechseln. Hartgesottene Heimwerker, „Männer, die nicht unbedingt einen Hammer brauchen, um einen schweren Nagel einzuschlagen“ – das ist die kommunikative Zielgruppe. Mit solchen „sprachlichen Rüpeleien“ (Weber, 2007, S. 25) hat sich das Unternehmen in der Heimwerkerbranche ein klares Profil erarbeitet: *Hornbach* ist die Adresse für Profis. Vor dem Hintergrund des so entstehenden Kompetenzanspruchs ist *Hornbach* eine spezifische emotionale Aufladung gelungen, die andere Zielgruppen bewusst ausgrenzt – bei der Kernzielgruppe aber zu hoher Loyalität führt.

- Die Motorradmarke *Harley-Davidson* – ein Unternehmen, das vor einiger Zeit kurz vor dem Konkurs stand – zeigt, das es einer Marke gelingen kann, sich neu zu erfinden und mehr zu sein als nur ein Motorrad in solider Qualität zu günstigen Preisen. *Harley-Davidson* steht heute nicht mehr für Fortbewegung, sie gilt heute als „Lizenz zum Träumen“, als eine Marke, um den Traum von Freiheit und Abenteuer zu verwirklichen. Folglich passt auch der folgende Slogan zur Marke: „Wir verkaufen einen Lebensstil – das Motorrad gibt es gratis dazu!“ Auch hier wird deutlich, dass die spezifische emotionale Aufladung den Unterschied im Motorradmarkt definiert.
- Auch im Business-to-Business-Bereich gibt es eingängige Beispiele. So hat sich der amerikanische Land- und Baumaschinenhersteller *John Deere*, eines der ältesten Industrieunternehmen in den USA, über neue Produktdesigns und innovative Anwendungsmöglichkeiten neu erfunden. Ergänzend zum eigentlichen Produkt wurde eine *Wissensplattform für die Kunden* geschaffen: Wer eine Land- oder Baumaschine erwirbt, wird Mitglied einer Wissenscommunity, die einen intensiven fachlichen Austausch ermöglicht. *John Deere* erleichtert seinen Kunden damit die Arbeit und ermöglicht diesen, ihre Arbeit produktiver zu gestalten, indem das Unternehmen Zugang zu wichtigen Informationen über ein interaktives System ermöglicht. Eine emotionale Beziehung wird hier durch zielgruppenspezifische Services erreicht.

Mit diesen Beispielen zeigt sich, dass es offensichtlich keinen Industriezweig gibt, in dem das Thema Emotion nicht wichtig wäre. Die Frage, die sich für viele Unternehmen nun stellt, ist die, wie man selbst zur Entwicklung eines emotional verankerten Wettbewerbsvorteils kommen kann. Hilfreich bei der *Erarbeitung einer emotionalen Differenzierung* sind drei Tugenden (vgl. Förster/Kreuz, 2007, S. 118-123; zur damit verbundenen Unique Passion Proposition vgl. Kreutzer in diesem Band):

1. *ausreichend Leidenschaft*, um aus den eingefahrenen Bahnen auszubrechen und etwas Neues zu wagen,
2. *die Bereitschaft*, sich ambitionierte Ziele zu setzen, um wirklich einen Schritt weiter zu kommen,
3. *den festen Willen*, Grenzen wirklich überschreiten zu wollen.

Dabei ist festzuhalten, dass Emotionen quantitative Dimensionen in der Produkt- und Markengestaltung nicht ersetzen können oder sollen. Die rationalen Aspekte in der Produkt- und Markenaufladung (wie Qualität oder Preis) werden zu *Basis- oder Leistungsanforderungen* gemäß der *Kano-Systematik*. Eine (emotionale) Differenzierung wird in besonderem Maße durch die Bedienung von Begeisterungsanforderungen erreicht werden.

3.3 Bedeutung von Emotionen im Kaufentscheidungsprozess

Bei der Erörterung der Frage, ob es in der Abwägung zwischen Emotion und Ratio zu verschiedenen Zeitpunkten des Kaufentscheidungsprozesses bei verschiedenen Branchen Unterschiede gibt, findet man in der Untersuchung von Kirchgeorg et al. (2005) wesentliche Erkenntnisse. In dieser Studie, treffend als „Im Wechselbad der Gefühle“ vorgestellt, wurden anhand des Entscheidungsprozesses „Kaufprüfung – Kauf – Nachkauf – Loyalität“ über 80 verschiedene Marken untersucht, um die Frage zu beantworten, in welchen Phasen des Entscheidungsprozesses eher rationale oder emotionale Aspekte dominieren (vgl. zu dieser Marktwertschöpfungskette Kreutzer, 2006, S. 62-79).

In dem ersten Prozessschritt – der *Kaufprüfung* – muss jede Marke den so genannten „*emotionalen Filter*“ durchlaufen, um sich so für die spätere Kaufentscheidung zu qualifizieren. Bei einer Analyse von *Vertragsgütern* (auch *Kontraktgütern*), also beispielsweise Krankenversicherungen, Investmentfonds oder Mobilfunkverträgen, wird festgestellt, dass ein ausgeprägter emotionaler Nutzen durch die Marke geboten werden muss, um als möglicher Anbieter im weiteren Entscheidungsprozess dabei zu sein. Hier zählen Fragen wie:

- Ist dies eine vertrauenswürdige Gesellschaft, die mich langfristig und in schweren Zeiten versorgt?
- Fühle ich mich bei dieser Kasse rundum abgesichert?

Dabei dominieren in dieser Phase emotionale gegenüber rationalen Aspekten: Wenn ein Anbieter hier emotional nicht überzeugt, spielt auch das Argument niedrigerer Kosten keine Rolle mehr.

Ein ähnliches Erklärungsmuster gibt es bei *langlebigen Gebrauchsgütern*. Auch hier müssen die Marken zunächst starke emotionale Assoziationen beim Konsumenten wecken, um in der weiteren Erwägung berücksichtigt zu werden. Bei der Kaufüberlegung eines Autos muss zunächst die Frage beantwortet werden, ob man sich wirklich mit der rumänischen Automarke im Freundeskreis sehen lassen möchte, oder ob es nicht doch wieder die sportliche Marke aus Bayern sein sollte. Natürlich spielt auch die Ratio eine Rolle; die Dominanz liegt im Saldo aber auf der emotionalen Seite.

Bei *kurzlebigen Konsumgütern* ist der emotionale Filter dagegen deutlich weniger ausgeprägt. Denn gerade diese Hersteller setzen schon lange – mitunter sogar zu stark – auf emotionale (Schein-)Welten. Damit sie beim Konsumenten wirklich greifen, bedarf es eines optimalen Mixes aus emotionalen und rationalen Argumenten. So appelliert beispielsweise die Marke *Nivea* in ihrer Kommunikation erfolgreich gleichermaßen an Gefühl und Verstand.

Im *Handel* stellt sich diese Situation völlig anders dar: Nachdem hier ohnehin auf eine Preisaktion die nächste folgt und sich Supermärkte an jeder Ecke finden lassen, überzeugen rationale Argumente nur wenig. Daher sind hier nach der Studie von Kirchgeorg et al. (2005) jene Anbieter erfolgreich, die nicht nur die Preistrommel rühren, sondern auch auf der emotionalen Ebene überzeugen.

In der eigentlichen *Kaufentscheidung* lassen sich zwei Verhaltensmuster konstatieren: Bei *Vertragsgütern* und bei *langlebigen Gebrauchsgütern* spielen emotionale Argumente nur noch eine untergeordnete Rolle. In Anbetracht der aus dem Kauf folgenden Implikationen – Aufwendung hoher finanzieller Mittel für den Autokauf, mittel- bis langfristige Bindung an einen Versicherungs- oder Mobilfunk-Vertrag – scheint dies auch nur verständlich zu sein. Zwar entscheiden primär emotionale Aspekte darüber, welche Marken überhaupt zur Auswahl kommen. Bei der eigentlichen Entscheidung tritt jedoch wieder die *Ratio in den Vordergrund*. Der rumänische Automobil-Hersteller, der es zu Beginn des Entscheidungsprozesses noch schwer hatte, den emotionalen Filter überhaupt zu passieren, kann hier seine volle Stärke ausspielen. Im *Handel* und bei den *kurzlebigen Konsumgütern* nimmt hingegen die *Bedeutung der Emotion* deutlich zu – der geringe finanzielle Mitteleinsatz, die häufige Nutzungsfrequenz und die Austauschbarkeit der Leistungen verdrängen hier die Ratio.

Ob ein Verbraucher einer Marke in der *Nachkaufphase* treu bleibt, entscheiden maßgeblich die aufgebauten *emotionalen Bindungen*. Dies gilt insbesondere für *kurzlebige Konsumgüter* wie auch im *Handel*. Kennt ein Kunde erst einmal eine Marke aus eigener Erfahrung, dominieren weiterhin die emotionalen Elemente. „Nivea hat den Kunden längst vom Pflegepotenzial überzeugt und Gerolsteiner den Mineralwasserkonsumenten von der Wasserqualität – jetzt geht es um den Wohlfühlfaktor“ (Kirchgeorg et al., 2005).

Dagegen zeigt sich das *Kräfteverhältnis von Emotion und Ratio* bei den *Vertragsgütern* und bei *langlebigen Gebrauchsgütern* deutlich ausgewogener. Hier müssen beide Aspekte gleichzeitig angesprochen werden, denn ein Konsument bleibt einer Marke nur dann auf Dauer treu, wenn ihn das Produkt bzw. die Dienstleistung technisch-qualitativ und emotional gleichermaßen überzeugt. So verwundert es Kirchgeorg et al. (2005) zufolge nicht, wenn *Volkswagen* in seiner „Aus Liebe zum Automobil“-Kampagne neben den emotionalen Aspekten gleichzeitig auch rationale Argumente (wie Benzinverbrauch und Platzangebot) ausgelobt hat.

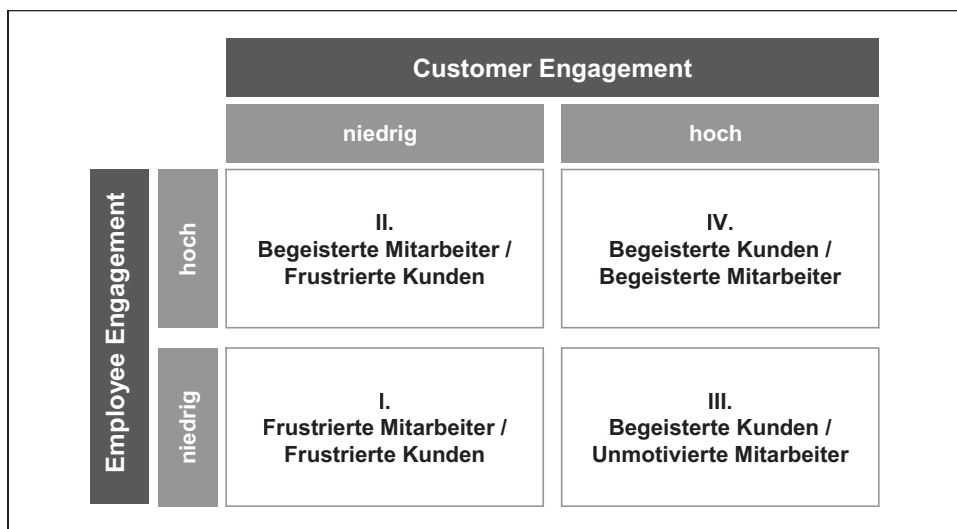
	Kontraktgüter z.B. Versicherungen, Investmentfonds, Mobilfunk-Verträge	Langlebige Gebrauchsgüter z.B. Automobile	Kurzlebige Konsumgüter z.B. Kaffee, Shampoo	Handel
Kauf- erwägung „Passiert die Marke den emotionalen Filter?“	Emotionaler Nutzen entscheidend: „Fühle ich mich hier richtig aufgehoben?“	Emotionale Assoziation entscheidet: „Was denken meine Freunde über ein rumänisches Auto?“	Emotionaler Filter wenig entscheidend	Emotionale Differenzierung entscheidet
Kauf- entscheidung	Nach der (emotionalen) Vorauswahl stehen nun rationale Vergleiche im Vordergrund	Nach der (emotionalen) Vorauswahl stehen nun rationale Vergleiche im Vordergrund	Starke Dominanz der emotionalen Aspekte	Starke Dominanz der emotionalen Aspekte
Loyalität / Treue Nachkaufphase	Emotion und Ratio bleiben im ausgewogenen Kräfteverhältnis	Emotion und Ratio bleiben im ausgewogenen Kräfteverhältnis	Emotionale Dimension entscheidet	Klare Dominanz der emotionalen Aspekte

Quelle: erstellt nach Kirchgeorg et al., 2005, S. 32

Abbildung 5: Emotionen und ihre branchenspezifischen Unterschiede

4. Emotionalisierung in der Vermittlung der Markenwerte

In der betriebswirtschaftlichen Forschung und in den Erfahrungsberichten zum Aufbau erfolgreicher Marken stehen – das wurde einleitend bereits kommentiert – vor allem die *Methodik von Markenkernanalysen* und daraus abgeleitete *Maßnahmen zur Markenführung* vornehmlich kommunikativ-medialer bzw. gestalterischer Natur im Vordergrund. Die Betrachtung des menschlichen Handelns und damit die Bedeutung von Mitarbeitern und die sie prägenden Unternehmenskulturen kommen dabei meist zu kurz. Dies begründet sich auch über die Konditionierung, die wir sowohl in der universitären Ausbildung wie auch in der betrieblichen Praxis erfahren: In einschlägigen Lehrbüchern und im realen Handeln werden im Schwergewicht noch immer *Hard Facts* behandelt, bewertet und honoriert (!).



Quelle: Kreutzer, 2007a, S. 61

Abbildung 6: Engagement-Portfolio zur Beziehung zwischen Mitarbeiter- und Kunden-Begeisterung

Allerdings fällt es vielen Konsumenten nicht schwer, Beispiele zu benennen, die zeigen, dass nicht alles, was beim Kunden tatsächlich von dem intensiv erarbeiteten und methodisch hinterlegten Markenversprechen ankommt, auch wirklich im Sinne des Unternehmens ist. Sei es der Verkäufer hinter der Frischetheke im Supermarkt, der mit einem ungepflegten Auftritt das schönste Frischeversprechen zerstören kann, oder der Bankmitarbeiter, der die Positionierung von „xy – die Beraterbank“ durch sein Verhalten ad absurdum führt. Diese Beispiele belegen,