

---

# I. Neuromarketing – Millionen mit Neuronen?

## Der Hype um das Gehirn

Nach Jahrzehnten im akademischen Dornröschenschlaf ist die Hirnforschung in aller Munde. Das Gehirn ist in Mode gekommen. Der Dalai Lama schickt acht seiner Mönche in die USA, um sie im Hirnlabor meditieren zu lassen. Man will herausfinden, was der Denkkapparat im Moment der spirituellen Einkehr so treibt. Konsumenten werden in den Hirnscanner gelegt, um die Hirnströme bei einem virtuellen Einkaufsbummel durch den Supermarkt zu untersuchen. Schöne Bilder von Gehirnen mit Farbflecken, die Aktivität darstellen, schmücken Fach- wie Publikumspresse. Eine Google-Suche zum Schlagwort „Neuromarketing“ ergibt inzwischen weit mehr als 300.000 Treffer, Tendenz steigend. Sogar die BILD-Zeitung berichtet über die neuesten Ergebnisse der Neuromarketing-Forscher: „Starke Marken schalten den Verstand ab!“ Was ist plötzlich los?

Die Antwort scheint auf der Hand zu liegen: Die neuen Verfahren der Neurowissenschaften bieten bislang nicht vorhandene Möglichkeiten, den Menschen und seine Funktionsweise zu untersuchen. Und sie eröffnen damit auch völlig neue Chancen, den Konsumenten und die Wirkung von Marken, Kommunikation und Produkten auf ihn zu verstehen.

Durch die leistungsstarken und ausgeklügelten Verfahren ist es heute möglich, Vorgänge im Gehirn bis auf den Millimeter genau abzubilden. Hinzu kommt, dass die bildliche Darstellung der Ergebnisse scheinbar ganz eindeutige und intuitiv verstehbare Ergebnisse liefert.

## Warum Neuromarketing in Mode gekommen ist

Die Macht der schönen Bilder trägt einen nicht unwesentlichen Teil zum aktuellen Interesse am Neuromarketing bei, dennoch ist das Ausmaß verwunderlich. Tausende Marketingbücher sind geschrieben, dutzende Marketing- und Managementinstrumente sind im Einsatz, es werden Millionen Euro in Marktforschung gesteckt. Was können da noch ein paar Bilder vom Gehirn beim Betrachten der Marke an Verständnis dazu addieren? Der aktuelle „Neuro-Hype“ im Marketing ist ein Indiz für Unzufriedenheit mit

genau diesen Verfahren, Theorien und Instrumenten, denn sie haben sich in der Praxis nur unzureichend bewährt. Es sind noch viele grundlegende Fragen offen und unbeantwortet geblieben. So sagt etwa Alan G. Lafley, der Vorstandsvorsitzende von **Procter & Gamble**, einem Unternehmen, das weltweit mit am meisten Geld für Werbung investiert: „Wir müssen unsere Methode, wie wir den Kunden ansprechen, überdenken und ein neues Modell entwerfen.“ (Harvard Business Manager, Nr. 3, 2006, S. 56) Wer, wenn nicht er, wäre berechtigt, diese Aussage zu treffen?

Und die Unzufriedenheit ist berechtigt. Noch immer scheitern 80 Prozent der neu eingeführten Produkte, obwohl vor der Einführung intensiv Marktforschung betrieben wurde. Jedes Jahr müssen deshalb etwa 20.000 Artikel nach kurzer Zeit wieder vom Markt genommen werden. Eine Summe von zehn Milliarden Euro wird dadurch laut der **Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)** jedes Jahr verschwendet. Es wird geforscht, getestet – und am Ende sind die Prognosen schlichtweg falsch. Neben dem wirtschaftlichen Schaden quälen vor allem die offenen Fragen: Was haben wir übersehen, was falsch gemacht? Und was lernen wir daraus? Was können wir besser machen? Die Verunsicherung und Resignation schwebt wie ein Damoklesschwert über den Verantwortlichen und Mitarbeitern und ist für die nächste Innovation nicht gerade förderlich.

Auch der umgekehrte Fall kommt vor: Eine Neuentwicklung, die eigentlich erfolgreich gewesen wäre, fällt bei der Marktforschung durch und wird erst gar nicht eingeführt. Beim Produkttest von **Red Bull** vor seiner Einführung würden Kundenäußerungen wie „pfui“, „eklig“, „schmeckt wie Medizin“ und „das würde ich nie trinken“ nicht überrascht haben. Heute ist **Red Bull** in fast allen Ländern der Welt vertreten und sehr erfolgreich. Der Grund für den Erfolg liegt nicht im Geschmack begründet, sondern in der sozialen Bedeutung von **Red Bull**. Und die wurde durch die Partyszene erst nach der Produkteinführung aufgebaut. Diese soziale Dynamik wird bei herkömmlichen Produkttests meist nicht berücksichtigt.

*Die bisherigen Steuerungs- und Planungsinstrumente sind unzureichend, noch zu viele Kampagnen und Produkte erreichen ihre Ziele nicht.*

## Die klassische Marktforschung stößt an ihre Grenzen

Der Trend des Neuromarketings zeigt nicht nur die Macht der Bilder, sondern auch das Bedürfnis nach objektiven Daten. Schon zu oft haben die Verantwortlichen Konsumenten gehört und wurden das Gefühl nicht los, dass deren Äußerungen nicht die ganze Wahrheit widerspiegeln. Ein für diesen Aspekt typisches Zitat aus der Fachpresse:

*„Neuromarketing greift zunehmend Raum bei Managern. Es ist attraktiv, denn die klassische Marktforschung stößt an Grenzen. Weil Konsumenten gelernt haben, was die Forscher hören wollen, und in Fokusgruppen Meinungsführer das Gruppenbild verzerren, möchten die Unternehmen ihre Studienergebnisse besser absichern.“* (Werben & Verkaufen, Nr. 18, 2005).

Oft können Kunden keine Auskunft über die wahren Gründe für ihre Urteile und Präferenzen angeben. Um diesen Aspekt zu verdeutlichen hier ein kleines Experiment. In unseren Seminaren geben wir den (männlichen) Teilnehmern häufig folgende Aufgabe: *„Schauen Sie sich die drei Frauen in der folgenden Abbildung an – welche finden Sie spontan am attraktivsten: A, B oder C? Für welche Variante haben Sie sich entschieden?“*



A



B



C

**Abbildung 1.1:** Welche der drei Frauen finden Sie spontan am attraktivsten?

Das Ergebnis: 70 Prozent der Befragten wählen Variante „B“. Woher kommt diese klare Präferenz? Weil der Unterschied für die meisten Betrachter nicht erkennbar ist, hören wir häufig Antworten wie „weil B in der Mitte steht“ oder „weil der Kontrast anders ist“. Diese Aussagen haben aber nichts mit

der Realität zu tun. Denn die wahre Ursache für die Präferenz ist dem bewussten Erleben nicht zugänglich. Deshalb können Menschen erst einmal nur spekulieren, warum sie ausgerechnet B gewählt haben. Die Auflösung: Die Präferenz liegt am subtilen Verhältnis zwischen dem Taillen- und Hüftumfang: Bei B beträgt das Verhältnis 1 (Taille) zu 0.7 (Hüfte). Die heutzutage als ideal geltenden Maße 90 – 60 – 90 ergeben einen Wert von 0.67. Je höher dieser Wert steigt, also auf 0.8 (Variante A) oder gar 0.9 (Variante C), umso unattraktiver wirkt die Frau.

Das bedeutet: Das (männliche) Gehirn registriert das Signal und reagiert darauf, ohne dass die Gründe dem Bewusstsein zugänglich wären. Deshalb können die Befragten nur spekulieren. Das Beispiel zeigt, dass wir spontan entscheiden können, ohne wirklich zu wissen, warum. Es zeigt die Macht der kleinen, nicht bewussten Signale und Unterschiede.

Das Experiment mit den drei Frauen ist mit einer typischen Konsumsituation vergleichbar. Der Konsument ist in Zeiten gesättigter Märkte mit einer Vielzahl meist gleichwertiger Produkte konfrontiert. Nach welchen Kriterien entscheidet er sich für das eine oder andere Produkt? Warum wählt er Produkt oder Marke B und nicht A oder C? Auf welche Signale reagiert er, wenn er sich entscheidet, was macht den Unterschied? Und wie können wir mehr über seine wirklichen Beweggründe erfahren? Fragen wir Konsumenten nach ihren Kaufgründen, bekommen wir häufig wenig aussagekräftige Antworten.

*Kunden können häufig keine Auskunft über die wahren Gründe ihres Kaufverhaltens geben, weil viele Signale unbewusst wirken.*

Viele Studien belegen unser Beispiel. So kauften amerikanische Konsumenten dreimal häufiger französische Weine, wenn in der Weinhandlung französische Hintergrundmusik lief. Der gleiche Effekt trat bei deutscher Hintergrundmusik auf: Hier kauften die Amerikaner dreimal so viele deutsche Weine. Keiner der Teilnehmer registrierte jedoch bewusst die Hintergrundmusik! Auch beim besten Willen hätten sie den wahren Grund für ihre Kaufentscheidung deshalb nicht angeben können.

Das Beispiel einer Konsumentenbefragung im Supermarkt zeigt das Dilemma. Die Kunden geben ausschweifend darüber Auskunft, warum sie sich für das Shampoo oder den Joghurt entschieden haben. Man wird jedoch das Ge-

fühlt nicht los, dass solche Antworten eher konstruierte Rechtfertigungen sind als die wirklich relevanten Gründe für das Kaufverhalten. Denn hätten sich die Befragten all diese Gedanken tatsächlich gemacht, wären sie wohl im Supermarkt verhungert, weil sie Stunden für den Einkauf benötigt hätten! Es geht also darum, mit Hilfe neuer Verfahren der Hirnforschung zu einer härteren, objektiveren „Währung“ zu finden und die wahren Ursachen für Kaufentscheidungen offen zu legen, und zwar jenseits der herkömmlichen Kundenbefragung.

#### **Reaktionszeitparadigma:**

*Die Psychologie ist sich der Grenzen der Befragung und der Tatsache, dass Menschen wenig Auskunft über die in ihnen ablaufenden Prozesse geben können, schon lange bewusst. Statt nun aber Probanden in den Hirnscanner zu legen, setzen die Forscher zum Beispiel auf so genannte Reaktionszeitverfahren. Dabei werden Probanden mit bestimmten Reizen (zum Beispiel Wörtern, Symbolen, Marken, Bildern) konfrontiert und es wird überprüft, wie schnell sie reagieren, etwa indem sie eine Taste drücken, sobald sie einen Reiz erkennen oder zuordnen können. Durch solche Verfahren kann man unter anderem versteckten Assoziationen oder Einstellungen zu einer Marke auf die Spur kommen, auf die die Probanden keinen bewussten Zugriff haben.*

## **Das (vermeintliche) Problem mit der Austauschbarkeit und der Reizüberflutung**

Auch die Produktdifferenzierung wird immer schwieriger, wenn 85 Prozent der von der Stiftung Warentest getesteten Produkte mit „gut“ (also: gleichwertig) abschneiden. Wie soll der Konsument von einem bestimmten Produkt überzeugt werden? In einer Befragung von Marketingverantwortlichen sagen fast zwei Drittel, ihre Marken seien austauschbar. Wie wir im Experiment mit den drei Frauen gesehen haben, gibt es aber immer einen Unterschied – und sei er noch so klein. Wir werden im Verlauf dieses Buches zeigen: Marken und Produkte sind keineswegs austauschbar! Es gilt jedoch, auf die subtilen Unterschiede und ihre Bedeutung für die Kunden zu achten. Erst dann erkennen wir, wo und wie sich Marken und Produkte tatsächlich unterscheiden.

Es gibt neben der (vermeintlichen) Austauschbarkeit noch ein weiteres Problem: Selbst wenn ein Produkt einen einzigartigen Mehrwert bietet, wie bringe ich diese Botschaft in die Köpfe der Kunden? Keine leichte Aufgabe bei den über 3.000 Werbebotschaften, denen die Kunden täglich ausgesetzt sind. In unseren Seminaren wird der Tatsache der Reizüberflutung („Information Overload“) immer einhellig zugestimmt. Zurück am Schreibtisch ist die eigene Kampagne und das eigene Produkt dann aber wieder das Wichtigste der Welt. Das ist nicht etwa Ignoranz, sondern es fehlen bisher Ansätze, wie kommuniziert werden soll, wenn die Kommunikation auf wenig involvierte Kunden trifft.

Dabei sind sich alle Werbeforscher einig: 95 Prozent der Werbekontakte finden in Momenten statt, in denen der Kunde gerade kein Interesse am Produkt oder keine Zeit für die intensive Betrachtung der Werbung hat. Wie wichtig ist das neue Shampoo-Plakat, wenn ich gerade versuche, ohne Unfall aus der Stadt zu kommen? Das Ergebnis ist eine (vermeintlich) sinkende Werbewirkung. Wurden 1985 noch 18 Prozent der Werbespots erinnert, waren es 2002 nur noch 8 Prozent. Obwohl die Werbebudgets von 1990 bis 2000 um 175 Prozent gestiegen sind, ist die Markenerinnerung um 80 Prozent gesunken. Werbung ist jedoch teuer. Jedes Jahr werden weltweit eine halbe Billion Euro in Werbung investiert, in Deutschland alleine 80 Milliarden, Tendenz (wieder) steigend. Wir werden in diesem Buch zeigen, dass Werbung auch und gerade heute wirkt – nur eben anders als lange gedacht!

Die Realität ist also: Aufgrund der steigenden Austauschbarkeit der Produkte, der sinkenden Werte für die Werbewirkung, aber auch wegen vieler Erlebnissen im Tagesgeschäft spüren die Verantwortlichen: Die derzeitigen Konzepte und Instrumente stoßen an ihre Grenzen und lassen viele Fragen offen. Was sagt es mir zum Beispiel, wenn in der Werbeerfolgskontrolle meine Firma plötzlich als weniger sympathisch oder meine Werbung als weniger glaubwürdig beschrieben wird? Ist die Werbung schlecht? Hat sich gesellschaftlich etwas verändert? Haben die Aktionen des Wettbewerbs dazu geführt? Das sind die realen Probleme im Alltag des Marketers, trotz hunderter Management- und Beratungsbücher und -konzepte. Kann hier das Neuromarketing zu einem besseren Verständnis darüber beitragen, wie Werbung aufgebaut sein muss, um auch im 21. Jahrhundert überzeugend zu wirken?

Neuromarketing kann tatsächlich helfen, wie dieses Buch zeigen wird, aber um mit einer Hoffnung direkt zu Beginn aufzuräumen: Es gibt keinen

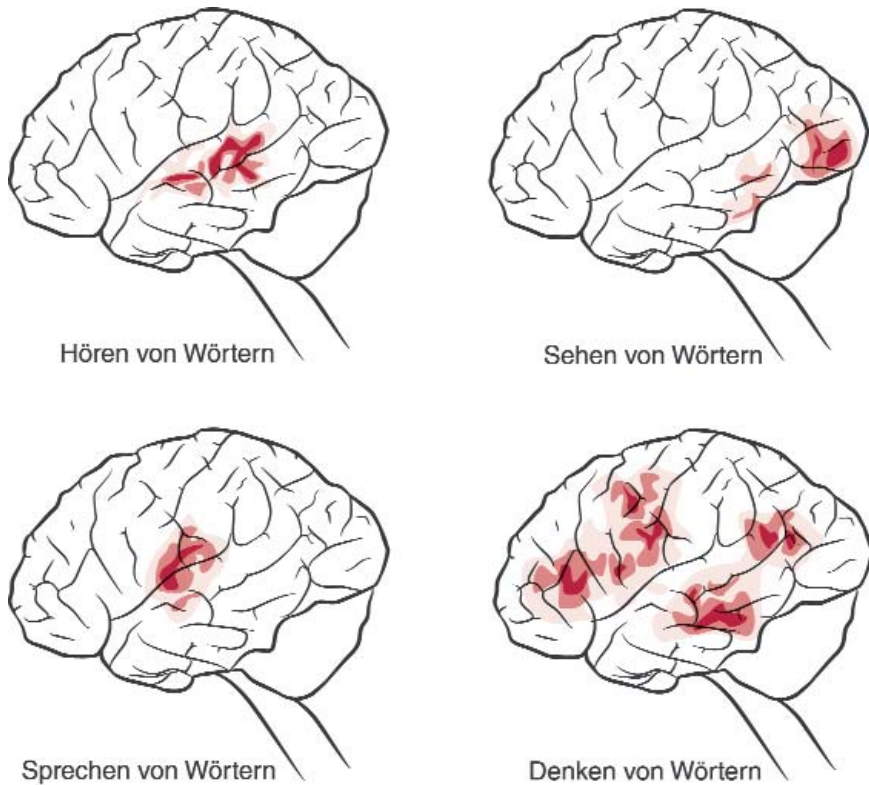
„Kaufknopf“ im Gehirn der Konsumenten! Der Grund liegt in der Komplexität des Gehirns. Das etwa 1.500 Gramm schwere Ding von der Größe eines Blumenkohls ist das komplexeste uns bekannte Objekt im Universum. Es besteht aus 100 Milliarden Einzelteilen (den Nervenzellen). Jede Nervenzelle ist mit bis zu 10.000 weiteren Nervenzellen verknüpft. Mit anderen Worten:  $10^{15}$  Verbindungen bilden ein Netzwerk von einer unglaublichen Komplexität, das für unsere Wahrnehmungen, Gedanken, Emotionen, für unsere Intelligenz, unser Verhalten und vieles mehr verantwortlich ist. Wie soll es da den einen einzelnen Knopf geben, der eine Kaufentscheidung steuert?

*Es gibt keinen Kaufknopf im Gehirn, weil das Gehirn zu komplex und zu dynamisch ist.*

## Hirnschanner helfen in der Praxis nicht weiter

Die Hoffnung auf den Kaufknopf im Kopf und den gläsernen Kunden wurde vor allem durch die so genannten bildgebenden Verfahren wie „funktionale Magnet-Resonanz-Tomographie“ (fMRT) oder die „Positronen-Emissions-Tomographie“ (PET) geschürt. Dabei werden Probanden in einen Scanner gelegt und mit Aufgaben konfrontiert. Gleichzeitig wird ihre Hirnaktivität aufgezeichnet. Man kann so erstmals mitverfolgen, welche Hirnareale bei der Bewältigung einer Aufgabe beteiligt sind und welche Bereiche aufleuchten, wenn die Lieblingsmarke oder etwa ein Sportwagen gezeigt wird. Abbildung 1.2 zeigt ein typisches Ergebnis einer solchen Studie.

Wir sehen das Gehirn „in Aktion“. Offensichtlich sind beim Nachdenken über ein Wort deutlich mehr Hirnregionen aktiviert (es wird mehr Sauerstoff verbraucht), als wenn wir dasselbe Wort nur hören, sehen oder aussprechen. Es wird auch deutlich, dass das Gehirn je nach Aufgabe unterschiedliche Regionen aktiviert. Der Anblick eines Wortes aktiviert Hirnareale ganz hinten im Kopf, während beim Hören Nervenzellen an der Seite des Gehirns, direkt hinter den Ohren, aufleuchten. Solche Bilder legen nahe, dass jede Funktion im Gehirn lokalisierbar ist: „Aha: Da sitzt das Denkareal, dort das Sehmodul und hier das Sprachareal.“



**Abbildung 1.2:** Aktivität von Hirnarealen bei unterschiedlichen Aufgaben. Die Verarbeitung von Wörtern ist über das ganze Gehirn verteilt.

Die bildhafte Ergebnisdarstellung suggeriert Einfachheit und Eindeutigkeit und trägt sicherlich zum aktuellen Interesse an dieser Art der Forschung bei. In der Tat haben die bildgebenden Verfahren in der Grundlagenforschung zu einem Durchbruch geführt: Die Hirnforschung hat in den letzten zehn Jahren so viele Erkenntnisse über das Gehirn gewonnen wie in den letzten 100 Jahren zusammen.

Welchen Beitrag liefern diese Verfahren in der Marketingpraxis? Auch wenn solche Techniken für die Wissenschaft von großem Wert sind und helfen, die grundlegenden Arbeitsweisen unseres Gehirns zu entschlüsseln, so sind ihre Grenzen in der praktischen Anwendung doch schnell erreicht. Der finanzielle und zeitliche Aufwand ist beträchtlich, eine wissenschaftlich sauber durchgeführte Studie dauert bis zu vier Monaten und kann schon einmal 250.000 Euro kosten. Die Interpretation der bildgebenden Verfahren ist

sehr schwierig und weniger intuitiv, als die schönen Bilder vermuten lassen. Was genau die hübschen Bildern zeigen, erschließt sich nur den Experten. Seriöse Neurowissenschaftler, wie die Forscher der Universität Münster, weisen auf diese Problematik hin:

*„Es ist aber nicht nur aus ethischen Gründen dringend geboten, die oftmals medizinisch geprägten Methoden mit der nötigen Sorgfalt und Professionalität einzusetzen und dramatische Fehlinterpretationen zu vermeiden.“*  
(Focus Jahrbuch 2005, S. 140)

In der Praxis wollen wir erfahren, wie eine Werbekampagne oder eine Marke wirkt. Bislang ist eine so detaillierte Analyse im Hirnscanner jedoch nicht durchführbar. Wir wissen, dass beispielsweise Sportwagen andere Areale im Männerhirn aktivieren als Kleinwagen. Aber den Unterschied zwischen einem Porsche und einem Ferrari kann uns der Scanner nicht aufzeigen, schon gar nicht, wenn es um konkrete Werbekampagnen geht. Aufgrund des hohen technischen und finanziellen Aufwands können zudem kaum mehr als eine Handvoll Probanden pro Studie untersucht werden. Eine zielgruppenspezifische Studie ist zu diesem Zeitpunkt deshalb nur schwer durchführbar.

*Die bildgebenden Verfahren eignen sich hervorragend für die Grundlagenforschung, aber nicht für die Marketingpraxis.*

## Was Neuromarketing wirklich ist

Die geringe Praxisrelevanz der bildgebenden Verfahren heißt nun aber nicht, dass wir das Thema Hirnforschung oder Neuromarketing beiseite legen müssten. Ganz im Gegenteil. Denn erstens liefern uns die Grundlagenstudien eine Fülle von Erkenntnissen, die wir schon heute – ohne einen Euro für eine teure Hirnscanner-Studie investieren zu müssen – umsetzen können. Zudem, und dieser Punkt ist besonders wichtig, ist Neuromarketing in unserem Verständnis mehr als die Anwendung der bildgebenden Verfahren auf Marketingthemen! Viel mehr sogar.

Neuromarketing nutzt Erkenntnisse und Verfahren verschiedener Disziplinen und macht sie für die Marketingpraxis nutzbar. Zu den Disziplinen, aus