



Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie  
und Berufsakademie Göttingen  
Prof. Dr. Bernd Schubert

**Erkenntnisse des Neuromarketing  
für die Positionierung  
von Marken – dargestellt anhand von Beispielen**

**Thesis**

Julia Krähe  
Einbecker Weg 11  
37586 Hilwartshausen

06.W.034

Starttermin: 28.02.2009  
Abgabetermin: 25.04.2009

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen der Markenführung .....</b>	<b>2</b>
2.1 Einordnung des Marketing in den Managementprozess .....	2
2.2 Historie und Wesen der Marke .....	4
2.3 Anforderungen an die Marke und mögliche Strategien .....	6
<b>3 Neuromarketing .....</b>	<b>8</b>
3.1 Einführung in das Neuromarketing .....	8
3.2 Neurobiologische Grundlagen des Konsumentenverhaltens .....	11
3.2.1 Aufbau des menschlichen Gehirns .....	11
3.2.2 Strukturen der Psyche .....	14
3.3 Neuroökonomische Grundlagen .....	17
3.3.1 Elektrophysiologische Verfahren .....	17
3.3.2 Bildgebende Verfahren .....	20
3.4 Limbic-System als emotionale Informationsverarbeitung .....	23
3.4.1 Limbic Map .....	23
3.4.2 Überführung der Forschungsergebnisse in die Limbic Map .....	26
3.5 Chancen und Risiken .....	28
<b>4 Markenidentität und ihre Wirkungsweisen auf die Positionierung .....</b>	<b>29</b>
4.1 Grundlagen von Markenidentität und Markenimage .....	29
4.2 Wahrnehmung der Markenidentität durch den Konsumenten .....	31
4.3 Markensteuerrad als Unterstützungsinstrument der Positionierung .....	33

---

<b>5 Markenpositionierung .....</b>	<b>35</b>
5.1 Grundlagen der Markenpositionierung .....	35
5.2 Ziele der Markenpositionierung .....	42
5.2.1 Emotionales und kognitives Involvement .....	42
5.2.2 Ausprägungsarten des Involvement .....	43
<b>6 Positionierungsstrategien .....</b>	<b>46</b>
6.1 Entwicklung von Positionierungsstrategien .....	46
6.2 Einfluss des Neuromarketing auf die Positionierungsstrategie .....	49
6.3 Implementierung der Positionierungsstrategie .....	50
6.3.1 Umsetzung des Positionierungskonzepts .....	50
6.3.2 Umsetzungsproblematik .....	51
<b>7 Schlussbetrachtung .....</b>	<b>53</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>54</b>
<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>64</b>
<b>Eidesstattliche Versicherung .....</b>	<b>75</b>

**Abkürzungsverzeichnis**

Abb. ....	Abbildung
BOLD .....	Blood Oxygenation Level Dependent
bspw. ....	beispielsweise
bzgl. ....	bezüglich
bzw. ....	beziehungsweise
ca. ....	circa
CT .....	Röntgen-Computertomographie
d. h. ....	das heißt
Dr. ....	Doktor
EEG .....	Elektroenzephalographie
EKP .....	ereigniskorrelierte Potenziale
ERPs .....	Event-Related Brain Potentials
f. ....	folgende
ff. ....	fortfolgend
fMRI .....	functional Magnetic Resonance Imaging
fMRT .....	funktionelle Magnetresonanztomographie
fTCD .....	funktionelle transkraniale Doppler-Sonographie
Hrsg. ....	Herausgeber
MEG .....	Magnetenzephalographie
MRI .....	Magnetic Resonance Imaging
MRT .....	Magnetresonanztomographie
PET .....	Positronen-Emissions-Tomographie
Prof. ....	Professor
S. ....	Seite(n)
SPECT .....	Einzelphotonen-Emissions-Computertomographie
u. ....	und
u. a. ....	und andere, unter anderem
vgl. ....	vergleiche
z. B. ....	zum Beispiel

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Neuroökonomie an der Schnittstelle verschiedener Wissenschaften ..	10
Abbildung 2: Der Neokortex und wichtige Funktionsareale .....	12
Abbildung 3: Die beiden Systeme im Gehirn: der Pilot und sein Autopilot .....	15
Abbildung 4: Die wichtigsten Emotionssysteme im menschlichen Gehirn .....	23
Abbildung 5: Motiv- und Emotionsraum der Marke Coca Cola .....	27
Abbildung 6: Identitätsorientierter Ansatz der Markenpolitik .....	31
Abbildung 7: Markensteuerrad am Beispiel von Nivea .....	35
Abbildung 8: Markenpositionierung in einem mehrdimensionalen Darstellungs- raum am Beispiel des deutschen Möbelmarkts .....	41

## 1 Einleitung

In deutlich turbulenten Zeiten, wie der aktuellen Weltwirtschaftskrise mit der einhergehenden Verknappung von Investitionsmitteln, besteht für die Unternehmen, die ihre Marken bereits zu etablieren verstanden haben, ein ausschlaggebender wirtschaftlicher Wettbewerbsvorteil. Der Auftritt einer Marke entscheidet signifikant über die zukünftige Entwicklung und den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens im Wettbewerb. Psychische Verarbeitungsprozesse im Gehirn der jeweiligen Zielgruppe bestimmen mit über die Stärke und Durchsetzungsfähigkeit einer Marke und demzufolge über die angestrebte monopolartige Alleinstellung der eigenen Marke im Kopf der Konsumenten.<sup>1</sup>

In Krisensituationen an der Schraube des Preismarketing zu drehen, um den „rationalen“ Konsumenten über einen günstigen Preis zu locken, verspricht sicherlich nur einen kurzfristigen Erfolg. Damit allerdings eine dauerhafte Platzierung starker Marken im Wettbewerb verwirklicht werden kann, ist es notwendig, innovative Lösungswege zu ergründen, um dadurch eine langfristige Aktivierung beim Kunden zu realisieren. Ein auf die menschlichen Emotionen gerichteter Blick, bietet einen viel versprechenden Schlüssel zur Lösung des Positionierungsproblems. Bislang wurden allerdings die emotionalen Denkprozesse von der Wissenschaft zu stark vernachlässigt. Als eine der wenigen Disziplinen versuchte das Marketing mit seinen Erklärungsansätzen zur „Black Box“ einen kleinen Lichtschein in das Dunkel zu bringen. Mit den zunehmenden Fortschritten, die in der modernen Hirnforschung verzeichnet werden konnten, bildete sich eine neue Forschungsrichtung, das Neuromarketing. Zweifellos stellt es eine der interessantesten Methoden dar, die Markenpolitik auf Basis der Emotionen zu revolutionieren und dadurch die eigene Marke erfolgreicher zu führen.<sup>2</sup> Doch bei allen Vorschusslorbeeren, die dieses recht junge Fachgebiet des Marketing geerntet hat, stellt sich noch die Frage, ob die Erkenntnisse des Neuromarketing in der Zukunft auch das klassische Marketing revolutionieren werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bless, H./ Greifeneder, R./ Wänke, M., (Marken als psychologische Kategorien: Möglichkeiten und Grenzen einer sozial-kognitiven Sichtweise, 2007), S. 31

<sup>2</sup> Vgl. Traindl, A., (Neuromarketing, 2007), S. 10 ff.

Um das Thema fundiert bearbeiten zu können, startet der Gang der Untersuchung in Kapitel 2 zunächst mit der Entwicklung des Markenwesens. Dieser Grundbaustein bildet einen Teil des Fundaments, um die Ansätze des in Kapitel 3 beschriebenen Neuromarketing dem Leser näher zu bringen. Hierbei wird ein Abriss über die Strukturen des menschlichen Gehirns, mögliche Messverfahren für die Aktivierung von Reizen bis hin zu der visuellen Darstellung der Ergebnisse gegeben. Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Markenidentität und ihrer Wahrnehmung durch die Konsumenten. Nachfolgend werden in Kapitel 5 die Grundzüge der Markenpositionierung mit ihren unterschiedlichen Ausprägungsarten dargelegt, bevor in Kapitel 6 die Beeinflussung der Positionierungsstrategien durch die Erkenntnisse des Neuromarketing erläutert wird, um den anschließenden Implementierungsverlauf abhandeln zu können. Das Ende der Untersuchung bildet Kapitel 7, in dem die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst werden.

## **2 Grundlagen der Markenführung**

### **2.1 Einordnung des Marketing in den Managementprozess**

Die Wurzeln der betrieblichen Funktion des Marketing liegen in den Anfängen des 19. Jahrhunderts. Eingangs wurde es als Distributionskonzept genutzt, um die Erzeugnisse in ungesättigten Märkten zu verteilen. Den limitierenden Faktor des unternehmerischen Erfolgs bildete die Produktion, denn die Nachfrage der Konsumenten war größer als die Fertigungskapazitäten der Unternehmen. Dies änderte sich ab den 60er Jahren des 19. Jahrhunderts. Mit steigender Produktivität entstanden gesättigte Märkte und der Fokus des Managements musste von Kapazitätssteigerungen in der Produktion auf den Absatz der Güter gelegt werden. Da eine reine Steigerung der Verkaufsaktivitäten nicht ausreichend war, entwickelte sich der Ansatz der Orientierung am Kunden. Das Management der Unternehmen erkannte, dass eine konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten am Kunden für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg entscheidend ist. Der Wandel dieser Unternehmensüberlegungen stellt die Basis der klassischen Marketingkonzeption dar und beschreibt den Ansatz der marktorientierten Unternehmensführung.<sup>3</sup> Weitergehend lässt sich in der Evolution des Marketing noch die Abkehr von der reinen Produkt-

---

<sup>3</sup> Vgl. Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H., (Marketing, 2002), S. 3 f.

orientierung zur weitsichtigen Bedürfnisorientierung anführen. Hierdurch wandelte sich das Marketing von einer funktionsorientierten Sichtweise zu einer unternehmensbezogenen Denkhaltung.<sup>4</sup> Das Marketing beschreibt den Prozess der Nutzung von Wirtschaftsmärkten, um den Konsumenten Problemlösungen auf die unterschiedlichste Art und Weise bieten zu können, so dass es zu einer Befriedigung ihrer eigenen Wünsche kommen kann. Die Auswahl geeigneter Handlungsstrategien für eine erfolgreiche Platzierung der Unternehmensleistungen wird als Marketingmanagement bezeichnet und umfasst die Analyse, die Planung, die Einführung sowie die Überwachung von Programmen im Markt. Es ist die Absicht, die Art und das Niveau der Nachfrage so zu steuern, dass die Umsetzung der Unternehmensziele verwirklicht werden kann.<sup>5</sup> Die Unternehmensziele basieren auf den Leitlinien des jeweiligen Gewerbes und berücksichtigen Faktoren wie den Zweck, die verfolgte Philosophie, die Kultur und die Identität des Unternehmens. Die Ziele des strategischen Managements sind somit stets an den betriebsinternen Leitlinien auszurichten. Diese strukturellen Gegebenheiten begrenzen den Handlungsspielraum und beeinflussen demnach auch die Optionen des Marketing im Unternehmen. Sie geben einen Rahmen vor, innerhalb dessen Entscheidungen getroffen werden müssen.<sup>6</sup>

Das moderne Marketing besitzt einen Prozesscharakter, der zum einen durch den Planungs-, Koordinations- und Kontrollprozess weitgehend nach innen gerichtet ist und zum anderen den externen Prozess der Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager nicht vernachlässigen darf. Die Koordinationsaufgabe des Marketing zieht sich durch alle Unternehmensfunktionen, wie bspw. das Controlling, den Einkauf, die Forschung und die Entwicklung, um die einzelnen Marketingaktivitäten abzustimmen und somit den strategischen Zielen des Unternehmens gerecht zu werden. Dem Marketingmanagement unterliegen verschiedene Arbeitsgebiete, da es neben den markt- und unternehmensbezogenen Aufgabenbereichen zusätzlich gesellschafts- und umweltbezogene Obliegenheiten berücksichtigen muss. Diese Bereiche spiegeln sich letztlich in der operativen Markenführung und der zukünftigen Entwicklung der Marke wider.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Meffert, H., (Marketing, 2005), S. 3

<sup>5</sup> Vgl. Kotler, Ph./ Armstrong, G./ Saunders, J./ Wong, V., (Grundlagen des Marketing, 2007), S. 38 f.

<sup>6</sup> Vgl. Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H., (Marketing, 2002), S. 70 f.

<sup>7</sup> Vgl. Meffert, H., (Marketing, 2005), S. 9 ff.

## 2.2 Historie und Wesen der Marke

Bereits im Altertum wurden Güter mit Zeichen bzw. Zeichensystemen versehen, um deren Herkunft zu kennzeichnen. So sind selbst in der heutigen Zeit noch Siegel oder Steinmetzzeichen bspw. an öffentlichen Gebäuden zu erkennen, welche die Meisterbetriebe und die Werkstätten nutzten, um ihre Arbeiten nachweislich zu markieren. Zu dieser Zeit gab es allerdings für die Markierungen noch keine Normen, so dass die Hersteller weitestgehend ihre eigenen Zeichen und Formen entwickelten, um ihre Arbeiten hervorzuheben.

Um dem entgegenzuwirken, regulierten die Zünfte im Mittelalter und der frühen Neuzeit das Marktgeschehen für genau bestimmte Leistungen. Die hierfür entwickelte Zunftordnung legte zwei Markierungen fest, das Meister- und das Gütezeichen. Damit die Leistung eines Erzeugers jederzeit zugeordnet werden konnte, wurden in den Zunftrollen die Meisterzeichen hinterlegt. Somit waren ein Nachweis und eine Rückverfolgbarkeit von Arbeiten für alle Interessensgruppen sichergestellt. Die Gütezeichen hingegen wurden für Qualität und Leistung der erbrachten Arbeit vergeben.<sup>8</sup> Diese Kennzeichnung der Güter, mit dem Hintergrund des Herstellungsnachweises, stellt die Anfänge des Markenwesens dar. Dadurch bildete sich schnell aus der Sicht der Verbraucher der Begriff der Markenqualität.<sup>9</sup> Ein Beispiel für die Entwicklung erster Markenzeichen ab 1722 sind die gekreuzten Schwerter als Symbol für die Meißner-Porzellan-Manufaktur. Aufgrund dieser Kennzeichnung wurde vor allem die Abgrenzung der eigenen, hochwertigen Güter von Konkurrenzzeugnissen möglich. Über die Markenzeichen entfaltete sich der Bekanntheitsgrad, mit dem sich ein weiterer, wichtiger und positiver Aspekt für die Hersteller ergab. Hierdurch wurden die eigenen Güter und Marken im Wettbewerbsumfeld weit über das ursprüngliche Produktionsgebiet hinaus identifizierbar. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts prägte die Industrialisierung eine weitere Evolutionsstufe auf dem Weg zum heutigen Markenverständnis. Aufgrund einer fortgeschrittenen Arbeitsteilung und der Massenproduktion standardisierter Leistungen in ungesättigten Märkten verlor die Zunftordnung an Bedeutung.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Baumgarth, C., (Markenpolitik, 2008), S. 6 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Meffert, H., (Marketing, 2005), S. 846

<sup>10</sup> Vgl. Baumgarth, C., (Markenpolitik, 2008), S. 6 ff.

Anfang des 20. Jahrhunderts galten in der Markenpolitik lediglich Fertigwaren als markierungsfähig. Diese wurden dem Konsumenten mit einem konstanten Preis- und Auftrittsniveau in einem größeren Verkaufsfeld angeboten. Der stets gleiche Auftritt eines Produkts, bzgl. physischer Eigenschaften wie Farben und Logo und somit der speziellen Markierung, machten dieses zu einem unverwechselbaren Markenartikel.<sup>11</sup> Einige Marken, die in der heutigen Zeit noch einen hohen Bekanntheitsgrad besitzen, finden ihren Ursprung bereits Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts. Beispiele hierfür sind unter anderem Persil, Rama oder Bärenmarke. Die Entwicklung origineller Verpackungen und eine intensive Werbung förderten den Bekanntheitsgrad dieser Markenartikel und garantieren ihr Bestehen bis heute.<sup>12</sup>

Im Verlauf der Jahre formte sich der Begriff der Marke weiter. Es bildeten sich im Gegensatz zu den globalen Marken auch landschaftsbezogene (lokale) Marken, wie bspw. die „Mecklenburgische Seenplatte“. Durch die Globalisierung und die immer stärkeren Unternehmenszusammenschlüsse etablierten sich Weltmarken wie Daimler Chrysler oder Sony Ericsson. Ebenfalls gewinnt die Personenmarke in den Bereichen Film, Sport und Musik, wie bspw. Boris Becker oder Robbie Williams, zunehmend an Bedeutung. Die neueste Entwicklungsstufe der Marken basiert auf dem Fortschritt des Internets, womit es den Anbietern gelungen ist, sich mit ihren Marken, wie bspw. AOL oder Google, weltweit durchzusetzen.<sup>13</sup>

*„Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungs-fähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, Nutzen stiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“<sup>14</sup>*

---

<sup>11</sup> Vgl. Meffert, H., (Marketing, 2005), S. 846

<sup>12</sup> Vgl. Baumgarth, C., (Markenpolitik, 2008), S. 6 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Kilian, K., (Markenlexikon – Entstehung von Marken (Historie)), 09.03.2009, 18.50 Uhr

<sup>14</sup> Bruhn, M., (Marketing, 2009), S. 144

### 2.3 Anforderungen an die Marke und mögliche Strategien

Bei den Anforderungen und den Zielen, die ein Unternehmen mit ihrer Marke verknüpft, ist es möglich, zwischen ökonomischen und außerökonomischen Komponenten zu unterscheiden. Ökonomische Kenngrößen definieren bspw. den Deckungsbeitrag, den Umsatz oder den Marktanteil. Im Gegensatz hierzu finden sich die außerökonomischen Anforderungen an die Marke hauptsächlich in den psychischen Bereichen wieder. Entscheidende Faktoren sind hierbei die Kundenzufriedenheit, der Wiedererkennungseffekt der Markeneigenschaften und das Markenimage.<sup>15</sup> Unternehmen streben die Entwicklung starker Marken an, da diese in der Regel über einen hohen Bekanntheitsgrad verfügen und somit der Kommunikationsaufwand mit jeder verkauften Einheit reduziert werden kann. Zudem erwarten die Konsumenten von jedem Händler, dass dieser das spezielle Produkt in seinem Programm führt, für das aktuell am Markt die größte Nachfrage besteht.<sup>16</sup>

Für Hersteller, Händler und Verbraucher gelten jeweils unterschiedliche Funktionen der Marken und Markenartikel. So ist für den Hersteller bspw. die Renditefunktion von grundlegender Bedeutung für die Herstellermarken. Dabei wird das Ziel verfolgt, einen höheren Preis zu erwirtschaften, um dadurch nachhaltig erfolgreich im Markt zu bestehen.<sup>17</sup> Bei einer Überkapazität bietet es sich für den Hersteller an, zusätzlich Handelsmarken wie z. B. Freeway zu niedrigen Preisen zu produzieren, um eine Ausdehnung des Absatzpotenzials und damit Skaleneffekte zu generieren.<sup>18</sup>

Demgegenüber verbindet der Händler mit der Herstellermarke die Vorverkaufsfunktion. Die Produkte sind für den Händler so genannte Selbstläufer, die zu einer schnelleren Selbstverkäuflichkeit beitragen, weil die über Jahre kommunizierten Faktoren wie Qualität und Preisniveau der Marke dem Konsumenten bereits vorliegen. Hingegen hat die Handelsmarke, die von den Handelsunternehmen selber gekennzeichnet und angeboten wird, die Anforderung eines ausgewogenen Preis-Leistungs-Verhältnis zu erfüllen, das gleichzeitig den Wünschen und den Vorstellungen des potentiellen Kunden entsprechen muss und eine große Sortiments-

---

<sup>15</sup> Vgl. Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H., (Marketing, 2002), S. 165

<sup>16</sup> Vgl. Kotler, Ph./ Armstrong, G./ Saunders, J./ Wong, V., (Grundlagen des Marketing, 2007), S. 651

<sup>17</sup> Vgl. Bruhn, M., (Handbuch Markenführung, 2004), S. 28 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Scharf, A./ Schubert, B., (Marketing, 2001), S. 127

vielfalt bieten soll. Ein Beispiel dafür ist die Marke Ja, die eine Eigenmarke der Rewe-Gruppe ist.<sup>19</sup>

Eine ausschlaggebende Anforderung, die der Konsument an die Marke stellt, ist eine überdurchschnittliche Qualität, denn der Käufer wird sich nur dauerhaft an eine Marke binden, wenn diese Eigenschaft konstant gegeben ist. Die Marke bietet dem Kunden weiterhin eine Effizienzsteigerung, indem ein zielorientiertes und schnelleres Einkaufen ermöglicht wird, da er bereits über die Produkteigenschaften informiert ist, der Entscheidungsprozess hierdurch kürzer ausfällt und das Risiko eines Fehlkaufs minimiert werden kann.<sup>20</sup> Die Markenfunktionen, die den Kaufentscheidungsprozess unterstützen, werden unter anderem als Orientierungs- und Informationsfunktion bezeichnet. Es ist daher für den Verbraucher von untergeordneter Bedeutung, ob „seine Marke“, die er über den Bekanntheitsgrad, das Preis-Leistungs-Verhältnis sowie über das entgegengebrachte Vertrauen kauft, den Charakter einer Herstellermarke oder einer Handelsmarke besitzt.<sup>21</sup>

Das strategische Marketingmanagement kann auf der Grundlage des individuellen Produktverwendungsbereichs unterschiedliche Markenstrategien auswählen. Bei der Einzelmarkenstrategie ordnet das Unternehmen seinen einzelnen Erzeugnissen jeweils eine neue Marke zu. Die Hersteller können daher eine Marktdifferenzierung betreiben, die nicht zu negativen Ausstrahlungseffekten zwischen den einzelnen Marken führt. Allerdings besteht bei dieser Strategie der Nachteil, dass die jeweiligen Marken kostenintensiv kommuniziert werden müssen und die Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen nicht nur auf eine spezielle Marke ausgerichtet werden können (Anhang 1).<sup>22</sup>

Im Gegensatz zur Einzelmarkenstrategie wird bei der Markenfamilienstrategie ein Produktbündel unter einer Marke vereinigt. Grundvoraussetzung für diese Strategie bildet eine relative Homogenität der unterschiedlichen Produkte, um Unsicherheiten bei den Konsumenten zu vermeiden. Als Nachteil dieser Strategie erweist sich die

---

<sup>19</sup> Vgl. Bruhn, M., (Marketing, 2009), S. 145

<sup>20</sup> Vgl. Kotler, Ph./ Armstrong, G./ Saunders, J./ Wong, V., (Grundlagen des Marketing, 2007), S. 637

<sup>21</sup> Vgl. Bruhn, M., (Handbuch Markenführung, 2004), S. 32 f.

<sup>22</sup> Vgl. Bruhn, M., (Marketing, 2009), S. 146 f.

Tatsache, dass bei Problemen mit einem Produkt die ganze Familie (Produktpalette) in Mitleidenschaft gezogen werden kann (Anhang 2).<sup>23</sup>

Die Dachmarkenstrategie zeichnet sich dadurch aus, dass alle Güter eines Unternehmens unter einer so genannten Dachmarke zusammengefasst werden. Diese Strategie bietet sich für Unternehmen an, bei denen das Produktprogramm so heterogen ist, dass eine Vermarktung mittels der Einzel- oder Mehrmarkenstrategie zu aufwendig erscheint (Anhang 3).<sup>24</sup>

Die Anwendung der dargestellten Strategien findet in der Praxis häufig nicht streng getrennt statt, sondern ist in gemischter Form vorzufinden. Aufgrund von Unternehmensfusionen ist es zwingend erforderlich, Markenrestrukturierungen vorzunehmen und diese unter einem neuen Markendach zu verankern.<sup>25</sup> Die Gründung von Evonik Industries kann als Beispiel hierfür angegeben werden. Bei der Wahl der Handlungsstrategie ist eine Beachtung des Markenimage ausschlaggebend, da der Konsument aufgrund des Markenimage über einen wertenden Eindruck in Bezug auf die Marke, der durch unterschiedliche Kriterien wie Preis, Qualität und Vertrauen manifestiert wird, verfügt.<sup>26</sup>

### **3 Neuromarketing**

#### **3.1 Einführung in das Neuromarketing**

Für das Marketing ist es von entscheidender Bedeutung, die einzelnen Kaufentscheidungsprozesse der Konsumenten zu verstehen, um die Marketingaktivitäten gezielter an ihnen ausrichten zu können. Im Bereich der Neurowissenschaften sind in den letzten Jahren signifikante Fortschritte zu verzeichnen, deren Ergebnisse, auch in der Ökonomie, zunehmend auf Interesse stoßen. Die Begriffe Neuroökonomie und Neuromarketing haben sich im Sprachgebrauch der Marketingverantwortlichen gebildet, um die Ergebnisse aus der Hirnforschung zu kategorisieren.<sup>27</sup> Die Neuroökonomie als Forschungsgebiet integriert Bereiche der Neurologie, der Ökonomie, der Psychologie, der Radiologie und der Physik. Es kommt zu einem

---

<sup>23</sup> Vgl. Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H., (Marketing, 2002), S. 231

<sup>24</sup> Vgl. Meffert, H., (Strategische Optionen der Markenführung, 2002), S. 144

<sup>25</sup> Vgl. Bruhn, M., (Marketing, 2009), S. 146 f.

<sup>26</sup> Vgl. Trommsdorff, V., (Produktpositionierung, 2008), S. 891

<sup>27</sup> Vgl. Kenning, P., (Implikationen bildgebender Verfahren für das Markencontrolling, 2007), S. 487

Zusammenspiel der unterschiedlichen Wissenschaftsrichtungen, wie Natur-, Medizin-, und Geisteswissenschaften. Forschungsfelder der Neuroökonomie untersuchen die Zusammenhänge zwischen Umwelteinflüssen, Funktionen des Gehirns und des Konsumentenverhaltens, den Kaufentscheidungsprozess und die Entwicklung von Vorlieben im Hinblick auf die Marke.<sup>28</sup> Im Rahmen dieses Ansatzes wird versucht, bisher nicht beobachtbare und variable Größen der im Gehirn ablaufenden Entscheidungen quantifizierbar zu machen. Mittels bildgebender Verfahren können Verarbeitungsprozesse im Gehirn sichtbar gemacht werden und eine Analyse der unterschiedlichen Auswirkungen von Reizen, die das Verhalten der Konsumenten beeinflussen, durchgeführt werden.<sup>29</sup>

Unter dem Begriff Neuromarketing wird allgemein die Beeinflussung der Abläufe der Kauf- und Wahlentscheidungen im menschlichen Gehirn verstanden. Die Literatur unterscheidet zwischen einer engeren und einer weiteren Definition für das Neuromarketing. Im engeren Sinn wird Neuromarketing als Verwendung von technischen Unterstützungsinstrumenten der Hirnforschung für den Einsatz in der Marktforschung interpretiert. In der Praxis ist die funktionelle Magnetresonanztomographie (fMRI), im deutschen Sprachgebrauch auch als Hirnscanner bezeichnet, das meist genutzte Untersuchungsinstrument.<sup>30</sup>

Die erweiterte Definition des Neuromarketing beschreibt die Verwendung der Ergebnisse der Hirnforschung für strategische Entscheidungen des Marketing. Der Einsatz von technischen Hilfsmitteln zur Untersuchung der Abläufe im menschlichen Gehirn findet hier ebenfalls seine Anwendung. Bei der erweiterten Auffassung steht allerdings insbesondere der Versuch im Vordergrund, alle Ergebnisse der derzeitigen Hirnforschung auf die Marketingkonzeption zu übertragen.<sup>31</sup>

Um das Neuromarketing und die Neuroökonomie genau einordnen zu können, ist es notwendig, die Schnittstellen der einzelnen Wissenschaften interdisziplinär darzulegen (Abb. 1). Neuro- und Kognitionswissenschaften werden als Teilgebiete der Naturwissenschaften angesehen. Diese bilden die Schnittmenge mit der Ökonomie

---

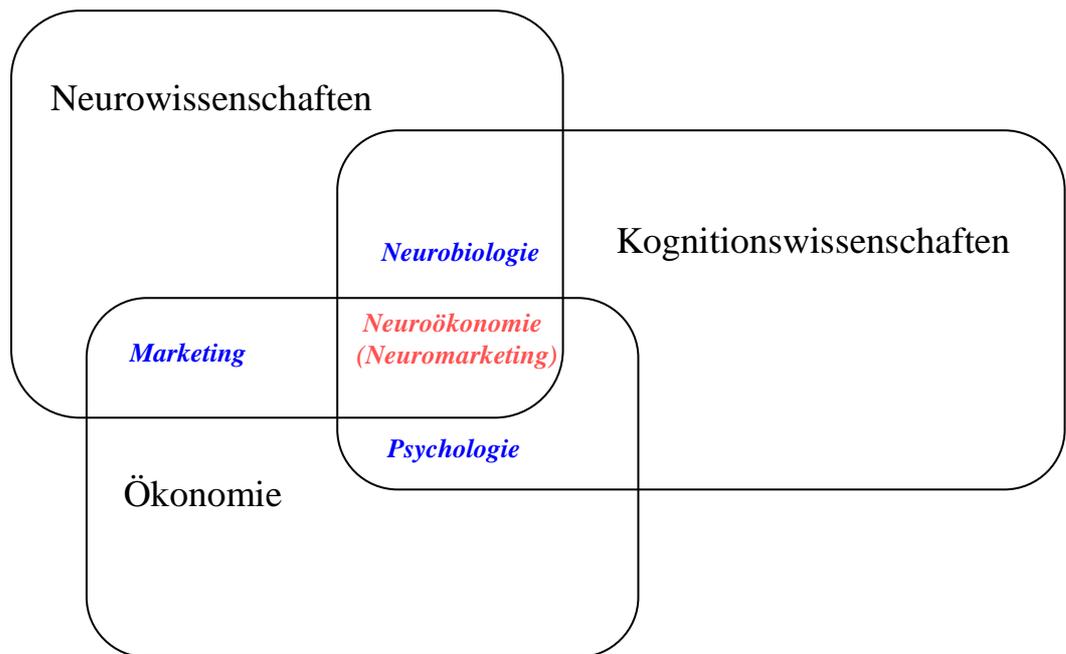
<sup>28</sup> Vgl. Esch, F.-R./ Möll, Th., (Kognitionspsychologische und neuroökonomische Zugänge zum Phänomen Marke, 2005), S. 72

<sup>29</sup> Vgl. Zimmermann, R., (Neuromarketing und Markenwirkung, 2006), S. 15 f.

<sup>30</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Brain View, 2009), S. 15

<sup>31</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Neuromarketing, 2008), S. 10

als Teilgebiet der Geisteswissenschaften. Eine Untergliederung dieser Fachgebiete führt zu weiteren Kategorien, wie der Verhaltenspsychologie, dem Marketing und der Neurobiologie. Durch die Überschneidung dieser drei Kategorien bildete sich der Forschungszweig der Neuroökonomie, der als untergeordneter Bereich das Neuromarketing beinhaltet.<sup>32</sup>



**Abbildung 1:** Neuroökonomie an der Schnittstelle verschiedener Wissenschaften

Quelle: In Anlehnung an Ceranic, B., (Im Kopf des Konsumenten, 2007), S. 4

Die Darstellung bildet die Ergänzung unterschiedlicher Bereiche ab und macht daher das Kaufverhalten, die Markenwahl und die Entstehung von Vorzügen im menschlichen Gehirn erklärbar.<sup>33</sup> Weiterhin ist ersichtlich, dass die Neurobiologie als ein Teilbereich der Neurowissenschaften zu verstehen ist. Die Neurobiologie erforscht die Funktionsweisen der unterschiedlichen Gehirnbereiche.<sup>34</sup> Die Kognitionswissenschaften als angrenzendes Gebiet beinhalten die Psychologie, die in diesem Zusammenhang als zentralen Punkt die Erforschung der kognitiven und sachlichen Informationsaufnahme- und Verarbeitungsprozesse beinhaltet.<sup>35</sup> In

<sup>32</sup> Vgl. Zimmermann, R., (Neuromarketing und Markenwirkung, 2006), S. 7

<sup>33</sup> Vgl. Esch, F.-R., (Strategie und Technik der Markenführung, 2008), S. 599 f.

<sup>34</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Limbic: Die Emotions- und Motivwelten im Gehirn des Kunden und Konsumenten kennen und treffen, 2008), S. 63 f.

<sup>35</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P., (Konsumentenverhalten, 2003), S. 225 f.

der Vergangenheit konnten die Kognitionswissenschaften lediglich auf das bewusste Wissen der Konsumenten zurückgreifen. Durch das Interagieren zwischen Kognitions- und Neurowissenschaften wurde der Vorteil geschaffen, auch das unbewusste Wissen nutzen zu können.<sup>36</sup> Das Marketing als ein Teilbereich der Ökonomie beschäftigt sich mit der Markenführung auf Basis beobachtbaren Verhaltens. Durch die Neurobiologie ist es möglich, gewonnene Erkenntnisse und Ergebnisse der Hirnforschung für das Marketing bereitzustellen, da jetzt ein Verständnis über die Arbeitsweisen der unterschiedlichen Gehirnbereiche vorliegt.<sup>37</sup>

## **3.2 Neurobiologische Grundlagen des Konsumentenverhaltens**

### **3.2.1 Aufbau des menschlichen Gehirns**

Das menschliche Gehirn ist in drei wesentliche Hauptbereiche aufgeteilt und bildet eine umfassende Struktur ab, bei der verschiedene Module mit ihren Komponenten in Verbindung stehen und unterschiedliche Beziehungen zueinander aufweisen.<sup>38</sup> Der am tiefsten liegende und historisch gesehene älteste Bereich des Gehirns ist der so genannte Hirnstamm. Über diesem befindet sich das Zwischenhirn, das durch das Stammhirn und das an der Oberseite angrenzende Groß- oder Endhirn eingeschlossen ist. Der bedeutendste Bestandteil des Großhirns, das aus einem Front-, Temporal-, Occipital- und Parietallappen besteht, ist der Neocortex oder auch Isocortex genannt.<sup>39</sup> Er ist evolutionär gesehen der jüngste und der größte Bereich des Hirns. Eine weitere ausschlaggebende Struktur, die anteilmäßig Bestandteil des Groß- und Zwischenhirns ist, wird als limbisches System bezeichnet. Die am Ende des Großhirns angrenzende Struktur stellt das Kleinhirn dar (Anhang 4).<sup>40</sup>

Zudem wird zwischen einer optimistischen linken Gehirnhälfte, in der eine Speicherung der Regeln sowie die Vergabe von Namen für Objekte stattfindet, und einer pessimistischen rechten Gehirnhälfte, bei der eine Verarbeitung von Bildern durch-

---

<sup>36</sup> Vgl. Esch, F.-R./ Möll, Th., (Kognitionspsychologische und neuroökonomische Zugänge zum Phänomen Marke, 2005), S. 71

<sup>37</sup> Vgl. Ceranic, B., (Im Kopf des Konsumenten, 2007), S. 4

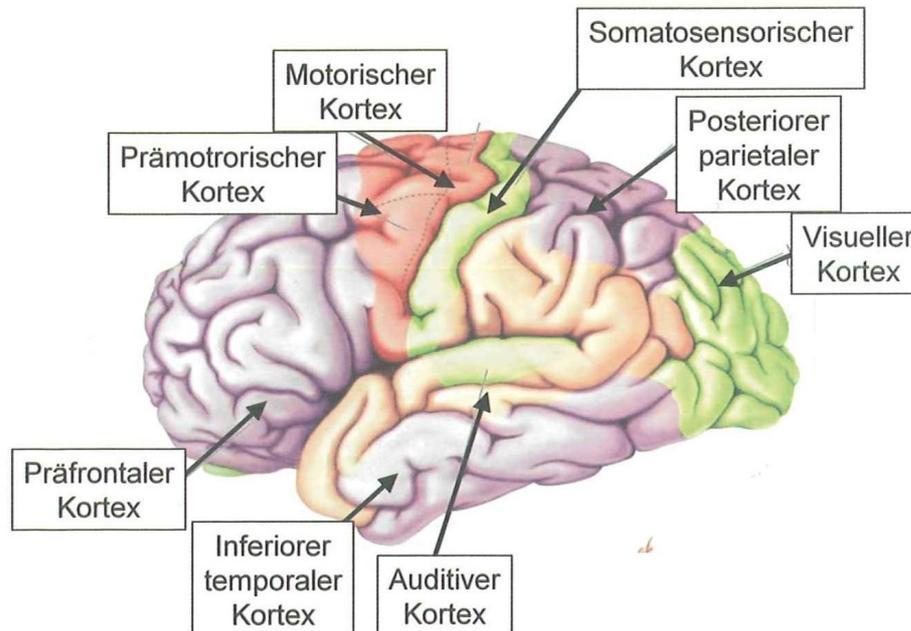
<sup>38</sup> Vgl. Zimmermann, R., (Neuromarketing und Markenwirkung, 2006), S. 17

<sup>39</sup> Vgl. Roth, G., (Fühlen, Denken, Handeln, 2003), S. 94 ff.

<sup>40</sup> Vgl. Esch, F.-R., (Strategie und Technik der Markenführung, 2008), S. 602 f.

geführt wird, unterschiedliche Gesichtsausdrücke gedeutet und die logischen Verknüpfungen der Umwelt verarbeitet werden, unterschieden.<sup>41</sup>

Der Neokortex mit seinen einzelnen Funktionen hingegen ist der bedeutendste Bestandteil der menschlichen Gehirnstruktur für das Neuromarketing (Abb. 2). Er bildet die emotionale Schaltzentrale des Gehirns und wird wiederum in acht Felder unterteilt. Bei dem prämotorischen Feld erfolgt eine Umsetzung der Bestimmungen in direkte Handlungsstrategien. Die Erfassung unterschiedlicher Bewegungen wird im primär-motorischen Kortex verarbeitet, d. h., die Abläufe werden aufeinander abgestimmt und durchgeführt. Durch den somatosensorischen Kortex wird der äußere und innere Gefühlssinn wahrgenommen. Den räumlichen und zeitlichen Bezug des Individuums und seiner Gliedmaße beschreibt der posterior-parietale Kortex. Der Sehsinn wird durch den visuellen Kortex gesteuert und der Hörsinn durch den auditiven Kortex. Der inferotemporale Kortex fasst alle Eindrücke der Sinneswahrnehmung zusammen und koordiniert die Eindrücke aus differenzierten Blickwinkeln.<sup>42</sup>



**Abbildung 2:** Der Neokortex und wichtige Funktionsareale

Quelle: Häusel, H.-G., (Das Who is Who des Gehirns, 2008), S. 222

<sup>41</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W./ Esch, F.-R., (Sozialtechniken der Werbung, 2004), S. 149

<sup>42</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Das Who is Who des Gehirns, 2008), S. 221 ff.

Der präfrontale Kortex, der sich im vorderen Bereich des Neokortex befindet, übernimmt die Aufgabe zu entscheiden, wie der Konsument mit einem geringen Aufwand die größte Erfüllung seiner Emotionen erfährt.<sup>43</sup> Er charakterisiert sich durch den Schnittpunkt des emotionalen Wollens und dessen Überführung in direkte Aktionen. Durch ihn ist es für das Individuum möglich, neue Erfahrungswerte schnell und ohne großen Aufwand zu verarbeiten. Diese Charaktereigenschaft zeigt die Flexibilität des präfrontalen Kortex im Gegensatz zu den neben ihm liegenden Hirnstrukturen auf. Des Weiteren unterliegt er einer Aufteilung in zwei große Funktionsbereiche, einmal der emotionalen Einheit, auch orbitofrontaler und ventromedialer präfrontaler Kortex genannt und zum anderen einer funktional-kognitiven Einheit, dem dorsolateralen, ventrolateralen, frontolateralen Kortex. Der emotionale Bereich, bei dem das Frontomedial als Aufmerksamkeitsfokussierung, das Ventromedial als eine Vorhersage des Verhaltens emotionaler Reaktion anderer Individuen und das Medial Orbitofrontal dem Verarbeiten von Ergebnissen und Erwartungen in der Zukunft gilt, ist heute als Bestandteil des limbischen Systems zu verstehen.<sup>44</sup>

Das limbische System (Anhang 4), in dem hauptsächlich die emotionale Verarbeitung abläuft, zieht sich am unteren Ende des Neokortex über alle einzelnen Strukturelemente hinweg. In diesem Gehirnbereich bilden sich die Kaufwünsche der Konsumenten. Um die einzelnen Arbeitsschritte des limbischen Systems besser verstehen zu können, werden die jeweiligen Bereiche des limbischen Systems kurz näher erläutert. Ein Bestandteil ist die Amygdala (Mandelkern), die Angstzustände der Menschen erfasst und verarbeitet.<sup>45</sup> Sie ist zugleich ein Part aller großen Systeme, die von Emotionen geprägt sind. Zu nennen wären hier die Stimulanz, die Balance, die Dominanz und die Sexualität. Ein weiterer Teil ist, wie bereits beschrieben, der orbitofrontale und ventromediale präfrontale Kortex. Der vordere (anteriore) Gyrus Cinguli lässt ein Zusammenspiel der kognitiven und emotionalen Strukturen zu. Er schaltet sich bei Konflikten, die durch unterschiedliche Motive, Emotionen oder Kognition hervorgerufen werden, ein.<sup>46</sup> Der zentrale Punkt des Lernens ist der Hippocampus, der unterschiedliche Merkmale des Objekts, des Orts und der Situation mit emotionalen Erfahrungen in Verbindung bringt und eine Spei-

---

<sup>43</sup> Vgl. Roth, G., (Fühlen, Denken, Handeln, 2003), S. 185

<sup>44</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Das Who is Who des Gehirns, 2008), S. 223 f.

<sup>45</sup> Vgl. Traindl, A., (Neuromarketing, 2007), S. 15

<sup>46</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Das Who is Who des Gehirns, 2008), S. 225 ff.

cherung dieser in verschiedenen Regionen des Neokortex vornimmt.<sup>47</sup> Der Hypothalamus hingegen lenkt die Durchsetzungskraft, die auf den Vitalbedürfnissen wie Durst, Schlaf, Hunger und Sex beruht. Es kommt somit zu einer Freisetzung unterschiedlicher Hormone und der Aktivierung von Nervenzellen.<sup>48</sup> Um ein emotionales und psychologisches Gleichgewicht zu erlangen, ist das Stammhirn ein ausschlaggebender Teilbereich. In diesem werden die zusammenlaufenden Informationen, die von innen und außen auf den Körper einwirken, in einem Bild gebündelt. Abschließend lässt sich der Nucleus Accumbens als ein Teilbereich des limbischen Systems, aber auch als ein Teil der Basalganglien (Handlungs- und Bewegungshirn) definieren. Er stellt den „Haben-wollen-Kern“ dar und wird aktiviert, wenn eine besondere Art von Belohnung für den Konsumenten entsteht. Unter Belohnung werden Dinge, die Reize aktivieren, verstanden wie bspw. eine Luxusyacht, ein Sportwagen, Schmuck oder Süßigkeiten.<sup>49</sup>

### 3.2.2 Strukturen der Psyche

Das Konsumentenverhalten kann nicht nur auf Grundlage der Arbeitsweise des Gehirns analysiert werden, sondern es müssen auch die verschiedenen Wahrnehmungsausprägungen und psychischen Bestimmungen berücksichtigt werden. In der Vergangenheit ist es den Forschern nicht gelungen, Unbewusstes fundiert wissenschaftlich zu erklären, deshalb wurden zu diesem Thema auch nur wenige Publikationen verfasst. So lag die Konzentration auf dem bewussten Wissen der Menschen. Die Ergebnisse konnten aber nicht auf eine breite Masse übertragen werden, da unbewusste Denkprozesse das bewusste Handeln vorbereiten und als individuell anzusehen sind. Durch die Hirnforschung und die Kombination aus den beschriebenen Wissenschaftsgebieten besteht für die Forschung ein neuer Ansatz, der Implizites, also unbewusstes Wissen, im menschlichen Gehirn greifbar zu machen versucht. Es lassen sich nun Studien zu kognitiven Vorgängen herleiten, die beschreiben, wie unbewusste Denkprozesse, also unser gesamter innerer Denkprozess und damit die Entscheidungsfindung, ablaufen. Selbst Dinge, die der Mensch als bewusste Aktivität interpretieren würde, spielen sich in Wirklichkeit zum Groß-

---

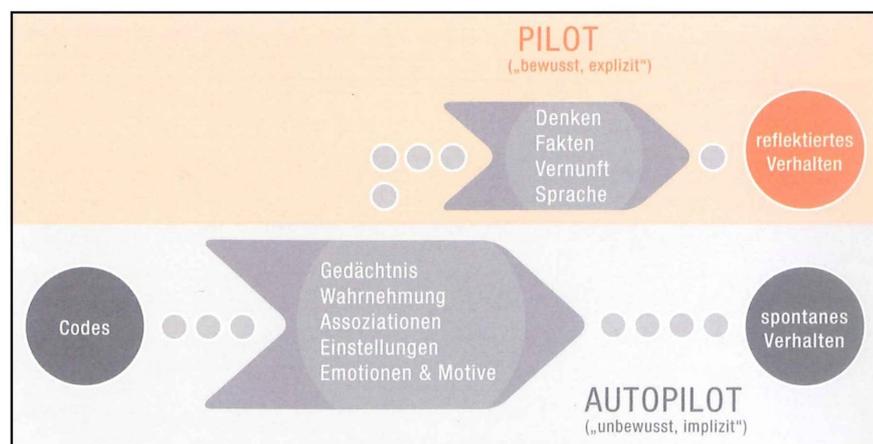
<sup>47</sup> Vgl. Roth, G., (Aus Sicht des Gehirns, 2003), S. 28

<sup>48</sup> Vgl. Roth, G., (Fühlen, Denken, Handeln, 2003), S. 261

<sup>49</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Das Who is Who des Gehirns, 2008), S. 225 ff.

teil im Hintergrund, also dem Unterbewusstsein, ab. Durch dieses Phänomen wird die Wahrnehmung stark zum Ausdruck gebracht.<sup>50</sup>

Unter bewusster Wahrnehmung wird die derzeitige Erfassung sinnlicher Sachverhalte sowie deren Eigenschaften und Verhaltensweisen definiert. Durch die Aufzeichnung beobachtbaren und bewussten Wissens lässt sich allerdings keine Motivation und Emotion ableiten, die hinter dem Kaufentscheidungsprozess verborgen ist. Bewusstes kann der Mensch nur erleben, wenn ihn sein Unterbewusstsein dazu verleitet, ein Ereignis oder einen Gegenstand zu erleben. Das Bewusstsein ist daher kein Gegenstand, sondern genau genommen lediglich ein Systemzustand im Gehirn.<sup>51</sup> Für diesen Systemzustand reichen wenige Bruchteile von Sekunden aus, damit die Werbebotschaft von den richtigen Hirnbereichen aufgenommen, verarbeitet und nachhaltig im Gedächtnis verankert werden kann. Dadurch wird es für den Menschen möglich, bewusst und damit explizit über die vorher aufgenommenen Informationen nachzudenken. Die Masse an Eindrücken hingegen wird implizit, also unbewusst, verarbeitet und gefiltert. Aufgrund der unterschiedlichen Verarbeitungsweise der Informationen wird das Gehirn in zwei Systeme aufgeteilt (Abb. 3). Es handelt sich dabei um das „System 1“ (implizites System), das als Autopilot bezeichnet wird, und um ein „System 2“ (explizites System), in der Literatur auch als Pilot beschrieben.



**Abbildung 3:** Die beiden Systeme im Gehirn: der Pilot und sein Autopilot

Quelle: Scheier, Ch./ Held, D., (Wie Werbung wirkt, 2006), S. 60

<sup>50</sup> Vgl. Scheier, Ch./ Held, D., (Wie Werbung wirkt, 2006), S. 59

<sup>51</sup> Vgl. Kepper, G., (Methoden der qualitativen Marktforschung, 2008), S. 203 f.

Der Autopilot steuert den Menschen hoch effizient durch das Unterbewusstsein und verarbeitet dabei ca. 11 Millionen Bits in der Sekunde. Inbegriffen sind bei dem Autopiloten unter anderem Emotionen, unbewusstes Markenimage, Sinneswahrnehmung, intuitive Entscheidungsprozesse und Lernvorgänge. Genauer gesagt organisiert er die nonverbale Kommunikation, die Lernprozesse und die Speicherung der Werbebotschaften, wodurch speziell das Wirken starker Marken zum Tragen kommt.<sup>52</sup> Für die Markenführung ist die Funktionsweise des Autopiloten aus neuropsychologischer Sicht die wichtigste Grundlage. Er trifft Entscheidungen über die Wichtigkeit von vorhandenen Informationen mittels zweier zentraler Verarbeitungsschritte. Dies sind die Entschlüsselung von Bedeutungssignalen und die damit verbundene Belohnung, die von den Signalen versprochen wird. Der Autopilot dekodiert die Bedeutung anhand seines Beziehungswissens, das er mit der Marke assoziiert. So verbindet man bspw. mit dem Slogan der Marke Snickers „*Wenn´s mal wieder länger dauert*“<sup>53</sup> einen kurzen Moment der Pause und mit dem Slogan der Marke Red Bull „*Red Bull verleiht Flüüügel*.“<sup>54</sup> bereitgestellte Energie für zu meisternde Aufgaben.<sup>55</sup>

Das bewusste Handeln wird durch den Piloten („System 2“) erfasst. Es besteht durch ihn die Möglichkeit, Emotionen und kognitive Abläufe greifbar zu machen und diese hierdurch gezielt zu steuern. Im Gegensatz zum „System 1“ verarbeitet es die Informationen nur mit ca. 40 Bits, d. h. es liegt eine relativ langsame Arbeitsweise vor, die den Vorteil bietet, dass über die Botschaften nachgedacht und hierauf aufbauend eine Planung über die Kaufentscheidung erstellt werden kann. Mit Hilfe des Piloten sind unterschiedliche Entscheidungsfindungen und damit ein rationales Handeln möglich. Ein Beispiel hierfür wäre das „Jette Joop Haus Europe“ vom Immobilienhersteller Viebrock.<sup>56</sup> Es löst eine Aktivierung von Emotionen für den Kauf aus, die durch den Piloten aber beherrscht werden, da der Geldbeutel den Kauf des Luxushauses nicht zulässt. Für das Planen und das Nachdenken muss das „System 2“ viel Energie aufwenden, aber es liegt daher eine volle Information vor.<sup>57</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. Scheier, Ch./ Held, D., (Die Neuro-Logik erfolgreicher Markenkommunikation, 2008), S. 93 ff.

<sup>53</sup> Vgl. Kilian, K., (Markenlexikon – Slogans – Snickers), 18.03.2009, 20.10 Uhr

<sup>54</sup> Vgl. Kilian, K., (Markenlexikon – Slogans – Red Bull), 18.03.2009, 20.10 Uhr

<sup>55</sup> Vgl. Scheier, Ch./ Held, D., (Was Marken erfolgreich macht, 2008), S. 46 ff.

<sup>56</sup> Vgl. Viebrock, (Häuser – Viebrockhaus Jette Joop Europe), 19.03.2009, 18.15 Uhr

<sup>57</sup> Vgl. Scheier, Ch./ Held, D., (Wie Werbung wirkt, 2006), S. 61

Die Betrachtung der zusammenhängenden Arbeitsweisen zwischen Pilot und Autopilot führt zu der Erkenntnis, dass der Autopilot die eigentlichen Abläufe des menschlichen Handelns durchführt und der Pilot grundsätzlich nicht weiß, was sein Handeln tatsächlich antreibt. Aber die Funktion des Piloten ermöglicht gerade das Rationalisieren und dadurch das Rechtfertigen einer Handlung. Auf der anderen Seite muss angeführt werden, dass trotz des Piloten der Autopilot auch viele selbständige Entscheidungen beim Kauf von Marken trifft, da kaum Zeit für einen langen Denkprozess vorhanden ist.<sup>58</sup>

Trotz der Problematik, dass die Funktionen sowohl des Piloten als auch des Autopiloten keinen direkten Strukturen zuzuordnen sind, besteht doch die Möglichkeit, die beiden Systeme einzelnen Hirnregionen ungefähr zuzuordnen. Die kognitiven Denkprozesse des Piloten finden im so genannten präfrontalen Kortex, der sich im vorderen Bereich des Neokortex befindet, statt. In dem Anterior Cingulum, das zum Bezirk des Piloten gehört, werden die Turbulenzen und Ungeheimheiten des Autopiloten wahrgenommen und dementsprechende Reaktionen ausgelöst. Der Autopilot beansprucht einen großen Teil der Gehirnstrukturen, die eine Gemeinsamkeit des unbewussten Verarbeitens aufweisen. Dazu gehört das komplette limbische System, das die sensorischen Areale (orbitofrontaler Kortex, Basalganglien), die bereits in Kapitel 3.2.1 aufgeführt wurden, enthält.<sup>59</sup> Nachdem aufgezeigt wurde, dass das Gehirn aus verschiedenen Regionen besteht, in denen unterschiedliche Informationen verarbeitet werden und Prozesse ablaufen, ist es mittels der Hirnforschung möglich, die Art, die Ausprägung und die Region der Aktivierung zu lokalisieren und zu messen.<sup>60</sup>

### **3.3 Neuroökonomische Grundlagen**

#### **3.3.1 Elektrophysiologische Verfahren**

Im Fokus der bisherigen Forschungsaktivitäten standen die neuronalen Netze und die kognitiven Entscheidungen der Konsumenten, da diese mit herkömmlichen Mitteln beobachtbar waren. Durch den Zusammenschluss der drei unterschiedlichen Wissen-

---

<sup>58</sup> Vgl. Scheier, Ch./ Held, D., (Was Marken erfolgreich macht, 2008), S. 38 ff.

<sup>59</sup> Vgl. Scheier, Ch./ Held, D., (Wie Werbung wirkt, 2006), S. 62

<sup>60</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Methoden der Neuromarketing-Forschung, 2008), S. 212 f.

schaften ist es der Forschung gelungen, einen großen Fortschritt zu verzeichnen. Es bestand insofern die Möglichkeit, durch bildgebende Verfahren die unterschiedlichen Funktionen des Gehirns zu analysieren und demzufolge neuronale Zusammenhänge besser zu verstehen. Auf Grundlage dessen ist eine Ursachen-Wirkungs-Relation der Nervenzellen übersetzbar und damit beeinflussbar. Die bildgebenden Verfahren fanden Anwendung auf das Verhalten und die Denkprozesse der Konsumenten. Für die Forschung sind die letzten Jahre von besonderer Bedeutung, in denen es ihr gelungen ist, die Emotionen in die bereits bestehenden Modelle zu integrieren und hierdurch den Ablauf der emotionalen Entscheidungsprozesse im Gehirn der Konsumenten sichtbar und damit interpretierbar zu machen.<sup>61</sup>

Die Neuroökonomie verwendet zur Visualisierung neuronaler Gedankengänge verschiedene technische Methoden der klassischen Hirnforschung. Die Untersuchungsmethoden lassen sich in zwei Kategorien einteilen.<sup>62</sup> Zum einen in die elektrophysiologischen Verfahren, bei denen mit feinen Elektroden die Gehirnströme der Probanden gemessen und in Kurven bzw. Wellen aufgezeichnet werden. Zum anderen die bildgebenden Verfahren, bei denen die gesamte Arbeitsweise der Gehirnbereiche, sowohl funktionale als auch strukturelle Ansätze, und die Veränderung der Stoffwechselaktivität visuell auf einer Grafik dargestellt werden können (Anhang 5).<sup>63</sup>

Die Elektroenzephalographie (EEG) misst mittels des Elektroenzephalogramms die elektrischen Spannungsschwankungen im Gehirn und zeichnet dabei den Ablauf der Prozesse zur Informationsverarbeitung auf. Sie liefert entscheidende Daten zur Ermittlung der Dauer und des Verlaufs kognitiver Prozesse im Kopf des Konsumenten und unterstreicht ihre wichtige Bedeutung als Informationsquelle. Ein großer Vorteil dieser Methode gegenüber den später erläuterten Verfahren ist, dass diese fortwährend den Informationsverarbeitungsprozess bei den Probanden dokumentiert und nicht nur die Ergebnisse der Reaktionszeit sowie der Streuungsfehler festhält. Die Hirnaktivitäten werden durch abwechselnde Schwingungsfolgen des EEG, die ein unterschiedliches Amplituden- und Frequenzmuster auf-

---

<sup>61</sup> Vgl. Spitzer, M., (Ein wichtiges Thema der zukünftigen Hirnforschung werden die individuellen Unterschiede zwischen Menschen sein, 2008), S. 206

<sup>62</sup> Vgl. Zimmermann, R., (Neuromarketing und Markenwirkung, 2006), S. 23

<sup>63</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Methoden der Neuromarketing-Forschung, 2008), S. 210

weisen, gemessen.<sup>64</sup> Um die unterschiedlichen Aktivitäten aufzeichnen zu können, muss ein Strom von Neuronenverbänden vorhanden sein. Eine negative Beeinflussung der Kopfoberfläche deutet auf eine erhöhte Erregbarkeit hin, eine positive Beeinflussung dagegen zeigt Hemmungen oder Zurückhaltung auf. Die Erfassung der Signale erfolgt über angebrachte Elektroden an der Kopfoberfläche, dabei kommt überwiegend die Elektrodenhaube zum Einsatz. Die unterschiedlichen Spannungen zwischen zwei Elektroden werden mit Hilfe eines Differenzverstärkers übertragen. Ein Nachteil des EEG beruht auf biologischen Problemen, da die Individuen unterschiedliche Merkmale wie Hautleitfähigkeit oder Muskelaktivität aufweisen, deren Übereinstimmung aber eine Voraussetzung für die Messung darstellt. Die sich aus dem EEG ergebenden ereigniskorrelierten Potenziale (EKG) repräsentieren die Basis für die Auswertung der Dauer und Reihenfolge kognitiver Prozesse. Sie verfügen über eine niedrige räumliche Darstellung, besitzen aber eine hohe zeitliche Auflösung.<sup>65</sup>

Eine weitere Methode der elektrophysiologischen Verfahren ist die Magnetenzephalographie (MEG). Die neuronalen Aktivitäten werden durch den Ionenfluss im Gehirn hervorgerufen. Aufgrund der Ströme liegt über die Zeit eine Veränderung des hiermit einhergehenden Magnetfelds vor, welches durch MEG-Sensoren außerhalb des Kopfs erfasst werden kann. Es liefert Aussagen über die während des Messvorgangs tatsächlich aktiven Hirnbereiche.<sup>66</sup> Die Neuronenflüsse sind räumlich und zeitlich gut erfassbar. Durch die Detektoren kann eine genaue Lokalisierung der elektromagnetischen Felder sowie ihre Intensität und ihr Moment des Auftretens aufgezeichnet werden. Hierdurch lassen sich ebenfalls die Gedanken im Gehirn eines Probanden genau bestimmen, wodurch ihre Eigenschaften quantifiziert werden können. Eine solche Messung pro Proband beläuft sich auf ca. drei Stunden, wobei die jeweiligen Bilder in wahlloser Reihenfolge für eine Sekunde vorgeführt werden. Es erfolgt zeitgleich die Messung der Hirnaktivitäten und parallel hierzu eine Beurteilung durch den Probanden, der für diese eine Taste drücken muss, um seinen gefühlten Emotionszustand ausdrücken zu können.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Roth, G., (Fühlen, Denken, Handeln, 2003), S. 124 f.

<sup>65</sup> Vgl. Rüsseler, J./ Münte, Th. F., (Elektroenzephalogramm (EEG) und ereigniskorrelierte Potenziale (EKP), 2008), S. 173 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Fehr, Th., (Magnetenzephalographie (MEG), 2008), S. 185 f.

<sup>67</sup> Vgl. Traindl, A., (Neuromarketing, 2007), S. 31 ff.

Um eine Verbesserung der Ergebnisse zu erlangen, kombiniert die Forschung die beschriebenen Methoden, deren Stärken speziell in der Aufzeichnung der Informationsverarbeitung während des Messvorgangs liegen, mit bildgebenden Verfahren wie bspw. der funktionellen Magnetresonanztomographie (fMRI).<sup>68</sup>

### 3.3.2 Bildgebende Verfahren

Die Gemeinsamkeit der bildgebenden Verfahren besteht darin, dass durch sie unterschiedliche Merkmale des neuralen Hirngewebes verwendet werden, um dessen Aufbau und die ablaufenden Prozesse bildlich auszudrücken. Im Gegensatz zu den traditionellen ökonomischen Verfahren der Marktforschung weisen die erzeugten Bilder den Reiz auf, emotional Erlebtes visuell sichtbar zu machen.<sup>69</sup> Die unterschiedlichen Aufgabenkomplexe, die im Gehirn der Testperson durch Sehen, Sprechen, Denken und Hören von Wörtern zu individuellen Verarbeitungsprozessen führen, werden durch einen Scanner, in dem sich der Proband während der Aufzeichnung in einer waagerechten Position befindet, erfasst. Hieraus wird ersichtlich, dass weniger Hirnregionen aktiviert werden, wenn eine Person dasselbe Wort nur hört, sieht und ausspricht, als wenn die Person über ein Wort intensiv nachdenkt. Die Aufnahme und Verarbeitung eines Worts stellt der Hirnscanner durch ein Aufleuchten im hinteren Bereich der Gehirnstruktur dar. Allerdings leuchtet ein Signal beim Hörvorgang oberhalb des Ohrs auf (Anhang 6).<sup>70</sup> Ein solches Bild schürt aber beim Betrachter die Angst, dass es den Forschern nun gelingt, die einzelnen Arbeitsabläufe bzw. Denkprozesse lesen zu können. Für das Neuromarketing ist das meist genutzte und bekannteste bildgebende Verfahren, das sich seit zehn Jahren bewährt, die funktionale Magnetresonanztomographie (fMRI).<sup>71</sup>

Die fMRI ist ein Verfahren, das die jeweils unterschiedlichen magnetischen Eigenschaften von sauerstoffreichem und sauerstoffarmem Blut verwendet. In der Fachliteratur wird dies auch als BOLD-Kontrast (Blood Oxygenation Level Dependent Contrast) bezeichnet. Je höher der Stoffwechsel im menschlichen Körper ist, desto

---

<sup>68</sup> Vgl. Rüsseler, J./ Münte, Th. F., (Elektroenzephalogramm (EEG) und ereigniskorrelierte Potenziale (EKP), 2008), S. 173

<sup>69</sup> Vgl. Kenning, P., (Neuromarketing: Vom Hype zur Realität, 2008), S. 19 f.

<sup>70</sup> Vgl. Scheier, Ch./ Held, D., (Wie Werbung wirkt, 2006), S. 19 f.

<sup>71</sup> Vgl. Kenning, P., (Neuromarketing: Vom Hype zur Realität, 2008), S. 19 f.

höher ist der Sauerstoffgehalt im Blut, durch den eine Veränderung des Magnetfelds messbar wird. Das BOLD-Signal beweist sich als sehr gute Anzeigemöglichkeit von neuronalen Prozessen im Kopf des Probanden, weil die sauerstoffreicheren Hirnbereiche, bei denen der Markenstimulus zu einer unterschiedlichen Aktivierung führt, identifiziert werden können.<sup>72</sup> Eine Messung dieser BOLD-Signale wird mit Hilfe von Hirnscannern durchgeführt. Der Hirnscanner verarbeitet den Kontrast der Magnetfelder und gibt diesen bildlich wieder. Um die Signale erfassen zu können, müssen die Reize zu den verschiedensten Zeitpunkten gemessen werden. Hierbei gilt es, darauf zu achten, dass der Stimuli nicht exakt dem Zeitraum der Repetition entspricht, weil ansonsten immer das gleiche Ergebnis ausgeworfen werden würde. Dies bildet den Vorteil der verbesserten zeitlichen Auflösung und führt dazu, dass eine getrennte Auswertung der unterschiedlichen Stimuli gewährleistet ist.<sup>73</sup>

Die Erfassung der unterschiedlichen Reizabfolgen ist sehr zeitintensiv, da das Gehirn zwischen den Durchgängen immer wieder den „Null-Zustand“ erreichen muss. Hierdurch benötigt man für eine Person ca. 20 bis 60 Minuten. Da eine Testreihe aber mindestens aus einer Gruppe von 10 bis 20 Probanden bestehen muss, um aussagekräftige Ergebnisse zu erlangen, zeigt sich die fMRI-Untersuchung als sehr zeitaufwendig und sehr kostenintensiv, da für die Durchführung einer Messreihe mit ca. 15 bis 20 Personen ein finanzieller Aufwand von mindestens 30.000 Euro zu veranschlagen ist.<sup>74</sup> Trotz des finanziellen und zeitlichen Aufwands ist die fMRI das derzeit bedeutendste Verfahren für das Neuromarketing. Zukünftig ist durch die vermehrte Anwendung dieses Verfahrens zu erwarten, dass die Messreihen kostengünstiger werden.<sup>75</sup>

Ein weiteres bildgebendes Verfahren ist die Positronen-Emissions-Tomographie (PET), bei der im Gegensatz zu dem fMRI-Verfahren zur Messung der Magnetfelder kein eigenes Kontrastmittel (Sauerstoff) verwendet werden kann, sondern auf chemische Kontrastmittel zurückgegriffen werden muss, die dem Probanden intra-

---

<sup>72</sup> Vgl. Rose, M./ Büchel, Ch., (Magnetresonanztomographie (MRT) und funktionelle Magnetresonanztomographie (fMRT), 2008), S. 203 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Rose, M./ Büchel, Ch., (Magnetresonanztomographie (MRT) und funktionelle Magnetresonanztomographie (fMRT), 2008), S. 207

<sup>74</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Methoden der Neuromarketing-Forschung, 2008), S. 215

<sup>75</sup> Vgl. Elger, Ch., (Es geht kein Weg daran vorbei, dass fMRI zukünftig ein fester Bestandteil des Neuromarketings werden wird, 2008), S. 201

venös zu injizieren sind.<sup>76</sup> Die PET basiert dabei auf der Nuklearmedizin, bei der durch die Darstellung von Schnittbildern eine Auswertung psychologischer Prozesse ermöglicht wird. Die Technik misst dabei die regionalen Veränderungen der Aktivitätskonzentration im Gewebe des Hirns. Um diese Messung durchführen zu können, wird ein radiochemisches Labor am Untersuchungsort benötigt, so dass ein universeller Einsatz dieser Methode nicht immer seine Anwendung findet.<sup>77</sup> Dieses Verfahren ist durch das benötigte Equipment mit hohen Kosten und einem hohen Untersuchungsaufwand verbunden. Nicht nur für die Unternehmen stellt die PET eine hohe Belastung dar, sondern auch für die Testpersonen zieht das Verfahren ein gesundheitliches Risiko nach sich, weil sie während des Messvorgangs einer geringen radioaktiven Strahlung ausgesetzt sind.<sup>78</sup>

Die bildgebenden Verfahren haben die neurale Hirnforschung in den letzten zehn Jahren um enorm viele Erkenntnisse bereichert. Sie helfen der Forschung, die Arbeitsweise des Gehirns besser dekodieren zu können, zeigen aber keine direkt zu verwendenden Ergebnisse für die Marketingverantwortlichen im Unternehmen auf, so dass eine Interpretation der entstandenen Bilder der Forschung vorbehalten ist. Durch den Hirnscanner wird allerdings nur bekannt, dass Marken wie bspw. Porsche und Ferrari große Emotionen bei Männern wecken, d. h., es werden andere Areale im Hirn aktiviert, als wenn die Marke Opel im Raum steht. Eine Unterscheidung der Marke Porsche und Ferrari kann der Hirnscanner allerdings nicht liefern, gerade wenn es sich um einzelne Kampagnen handelt. Für die Marketingpraxis aber ist es ausschlaggebend zu wissen, wie intensiv eine Marke im Kopf des Konsumenten verankert ist.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Esch, F.-R./ Möll, Th., (Kognitionspsychologische und neuroökonomische Zugänge zum Phänomen Marke, 2005), S. 76

<sup>77</sup> Vgl. Thiel, A., (Positronenemissionstomographie (PET) und Single-Photon-Emissions-Computertomographie (SPECT), 2008), S. 190 ff.

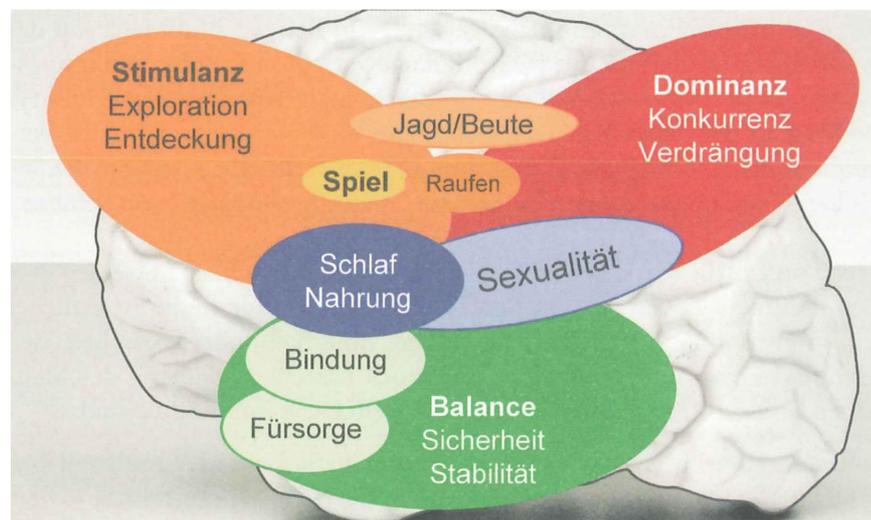
<sup>78</sup> Vgl. Esch, F.-R./ Möll, Th., (Kognitionspsychologische und neuroökonomische Zugänge zum Phänomen Marke, 2005), S. 76

<sup>79</sup> Vgl. Scheier, Ch./ Held, D., (Wie Werbung wirkt, 2006), S. 20 f.

### 3.4 Limbic-System als emotionale Informationsverarbeitung

#### 3.4.1 Limbic Map

Die Erkenntnisse und Messstudien der Hirnforschung werden durch Ergebnisse aus psychologischer und neuropsychologischer Sicht ergänzt. Auf dieser Basis ist es gelungen, ein Emotions-Gesamtmodell aufzustellen, das als Limbic bezeichnet wird.<sup>80</sup> Das limbische System lenkt die Motivationen und Emotionen im menschlichen Gehirn (Abb. 4). Von großem Interesse für die Marketingverantwortlichen sind dabei die Ergebnisse aus der Untersuchung des Konsumentenverhaltens in Verbindung mit den Ergebnissen aus dem limbischen System, die aus der Limbic Map ersichtlich werden. Die Folge dieser Erkenntnisse ist, dass nun eine sozusagen „gehirngerechte“ Positionierung der Marken im Wettbewerb durch die Marketingverantwortlichen vorgenommen werden kann. Neben den Grundbedürfnissen des menschlichen Verhaltens wie Nahrung und Sexualität zeigt die Hirnforschung drei weitere ausschlaggebende Emotions- und Motivsysteme auf.<sup>81</sup>



**Abbildung 4:** Die wichtigsten Emotionssysteme im menschlichen Gehirn

Quelle: Häusel, H.-G., (Limbic: Die Emotions- und Motivwelten im Gehirn des Kunden und Konsumenten kennen und treffen, 2008), S. 69

<sup>80</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Limbic: Die Emotions- und Motivwelten im Gehirn des Kunden und Konsumenten kennen und treffen, 2008), S. 69

<sup>81</sup> Vgl. Großklaus, R. H. G., (Positionierung und USP, 2006), S. 136

Die Dominanz ist eines davon. Sie beinhaltet das Alphanotiv und spiegelt das Leistungs- und Dominanzstreben wider. Menschen, bei denen das Leistungsstreben sehr stark ausgeprägt ist, verfügen über einen hohen Testosteronspiegel.<sup>82</sup> Das Testosteron führt besonders häufig bei jungen Leuten zu Konkurrenzdenken und Zielstrebigkeit. Durch dieses Dominanzstreben werden auch Statusprodukte wie der Besitz von Luxusgütern angestrebt, um sich zu profilieren.<sup>83</sup>

Im Gegensatz hierzu verfolgen hauptsächlich ältere Menschen das Motiv der Sicherheit. Ebenfalls sind Familien und Frauen sehr auf das Harmonie- und Sicherheitsmotiv fixiert.<sup>84</sup> Diese Art von Sicherheit wird im Motiv- und Emotionssystem Balance erfasst. Es ist das am stärksten ausgeprägte Motiv überhaupt. Das System hat die Vermeidung von Risiken und Gefahren zum Ziel. Bevorzugte Produkte sind z. B. Medikamente und Versicherungen sowie Dienstleistungen bspw. Garantien oder eine enge Kundenbeziehung.<sup>85</sup>

Die Stimulanz ist das dritte Motiv- und Emotionssystem, das durch Erlebnisse, Innovation, Neugier, Spieltrieb und Kreativität zu beschreiben ist. Es werden die Produktbereiche Tourismus, Genussmittel, Freizeit und Unterhaltung angesprochen. Besonders junge Menschen streben bei diesem Motiv nach etwas Neuem und Veränderungen.<sup>86</sup>

Die hauptsächlichliche Prägung der Persönlichkeitsentwicklung findet im Kindesalter statt und bleibt auch im Erwachsenenalter so bestehen, es sei denn, der Mensch erleidet auf seinem Lebensweg Schicksalsschläge. Die Konsumenten sind allerdings individuell und haben deshalb unterschiedlich stark ausgeprägte Emotions- und Motivstrukturen, so dass die jeweiligen Motive (Stimulanz, Balance und Dominanz) sehr häufig in Mischformen auftreten. Um die Ergebnisse der Marketingforschung noch effektiver in die Praxis überführen zu können und um eine bessere Ausarbeitung der Positionierungsstrategien zu gewährleisten, wurden auf der Limbic Map drei zusätzliche Mischformen der Emotions- und Motivstrukturen eingezeichnet (Anhang 7).<sup>87</sup> Als erstes ist das Motiv Abenteuer und Thrill anzuführen, das eine Kombination aus Dominanz und Stimulanz ist. Sie charakterisiert Menschen, die sich

---

<sup>82</sup> Vgl. Traindl, A., (Neuromarketing, 2007), S. 18

<sup>83</sup> Vgl. Großklaus, R. H. G., (Positionierung und USP, 2006), S. 136 f.

<sup>84</sup> Vgl. Traindl, A., (Neuromarketing, 2007), S. 19

<sup>85</sup> Vgl. Großklaus, R. H. G., (Positionierung und USP, 2006), S. 137

<sup>86</sup> Vgl. Scheier, Ch./ Held, D., (Wie Werbung wirkt, 2006), S. 101

<sup>87</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Brain View, 2009), S. 97 f.

behaupten möchten und immer wieder eine neue Herausforderung suchen. Offenheit und Genuss ist eine weitere Motivausprägung und zeigt eine Mischform der Stimulanz und der Balance auf. Bei dieser ist der Trieb nach Veränderungen sehr ausgeprägt. Beim weiblichen Geschlecht liegt jedoch oftmals die Hemmung vor, die gewohnte Umgebung zu verlassen. Das dritte und letzte Motiv stellt die Disziplin und Kontrolle heraus, die aus einer Kombination der Balance und der Dominanz besteht. Diese Ausprägungsvariante verfolgt die Entwicklung von Regeln und die Einhaltung von Ordnung. Sehr häufig tritt diese bei älteren Menschen auf.<sup>88</sup> Das Neuromarketing ordnet neben den bereits bestehenden Haupt- und Mischformen weitere untergeordnete Submotive in die Limbic Map ein. Zu diesen zählen z. B. die Fürsorge, das Spiel und die Bindung.<sup>89</sup> Sie stehen in einer sehr engen Verbindung zu den Hauptmotiven und dem Emotionssystem. Das Ergebnis der Bewertung dieser Motive im Gehirn führt zu einer Umsetzung des Bewusstseins in Gefühle oder Stimmungen. Dadurch findet eine Beeinflussung des Konsumenten in Bezug auf seine Entscheidung, hinsichtlich eines Kaufs oder Nichtkaufs einer Marke, statt.<sup>90</sup>

Es lässt sich dementsprechend resümieren, dass alle Kaufentscheidungsprozesse durch das Motiv- und Emotionssystem des Konsumenten beeinflusst und geleitet werden. Die Steuerung basiert auf Reizen, Stimmungen und Erfahrungswerten in Zusammenhang mit einer Marke. Der Autopilot und das limbische System bewerten im Unterbewusstsein die Einstellung des Individuums in Bezug auf eine Marke. Liegen positive Erfahrungen gegenüber der Marke vor, erlebt der Konsument die Dominanz als Siegesgefühl, die Balance als Geborgenheit und die Stimulanz als eine Art des Prickelns. Besteht beim Konsumenten eine negative Einstellung hinsichtlich der Marke, drücken sich die Gefühle durch Angst, Wut oder Langeweile aus. Folglich wird ersichtlich, dass das limbische System für das Verhalten eines Menschen in Hinblick auf eine Marke verantwortlich ist.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. Großklaus, R. H. G., (Positionierung und USP, 2006), S. 138

<sup>89</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Limbic: Die Emotions- und Motivwelten im Gehirn des Kunden und Konsumenten kennen und treffen, 2008), S. 73

<sup>90</sup> Vgl. Scheier, Ch./ Held, D., (Wie Werbung wirkt, 2006), S. 104 f.

<sup>91</sup> Vgl. Großklaus, R. H. G., (Positionierung und USP, 2006), S. 138

### 3.4.2 Überführung der Forschungsergebnisse in die Limbic Map

Als eine der bedeutendsten Weltmarken startete Coca Cola im Jahr 2003 mit den Methoden des Neuromarketing einen Praxistest, den so genannten Pepsi-Test. Grund für diesen Test war die im Raum stehende unbeantwortete Frage, wie wird die Marke Coca Cola vom Konsumenten gegenüber der Marke Pepsi im Wettbewerbsumfeld wahrgenommen? Um eine Antwort auf diese Frage zu erhalten, fiel die Entscheidung, eine Gruppe von Testpersonen mit Hilfe moderner Hirnforschungsmethoden zu untersuchen.<sup>92</sup> In der ersten Versuchsreihe wussten die Probanden nicht, welche Marke des Colagetränks sie zu sich nahmen, sie sollten entscheiden, welches Getränk den besseren Geschmack aufweist. Während des Probiervorgangs wurden die Hirnaktivitäten gescannt. Bei dieser Versuchsreihe schnitten beide Marken im Verhältnis gleich gut ab. Bei dem Genuss des Getränks wird durch den Einsatz des Hirnscanners mittels fMRI die unterschiedlich starke Aktivierung des ventromedialen Kortex durch ein Aufleuchten ersichtlich, das dann am stärksten ausgeprägt ist, wenn das Getränk dem Probanden besonders gut schmeckt und er sich durch den süßen Geschmack belohnt fühlt.<sup>93</sup> Während einer zweiten Versuchsreihe wurde zusätzlich zum Genuss die jeweilige Marke bekannt gegeben. Es führte zu dem Ergebnis, dass der präfrontale Kortex und der Hippocampus sehr stark aufleuchteten, wenn der Konsument glaubte, Coca Cola zu genießen. Sie gaben nach Abschluss der Versuchsreihen an, dass ihnen die Marke Coca Cola besser geschmeckt habe, obwohl sie das Getränk der Marke Pepsi probiert haben. Das dadurch abgebildete Verhalten der Konsumenten macht deutlich, dass die bereits bestehenden Erfahrungen sowie die Vorstellung und das Selbstbild einer Person in Verbindung mit der Marke Coca Cola eine größere Gewichtung darstellen als die Eigenschaft des Geschmacks an sich.<sup>94</sup>

Die ermittelten Bilder, die durch die Hirnforschung entstanden sind, können allerdings lediglich von geschulten medizinischen Fachkräften ausgewertet werden. Die Marketingverantwortlichen eines Unternehmens haben keinen direkten Zugriff auf die Ergebnisse, da sie nicht in der Lage sind, diese zu interpretieren. Durch die vom Psychologen Dr. Hans-Georg Häusel entwickelte Limbic Map lassen sich die ge-

---

<sup>92</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Brain View, 2009), S. 19

<sup>93</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Neuromarketing, 2008), S. 7

<sup>94</sup> Vgl. Müller, M., (Marktforschung mit Neuromarketing – Pepsi-Test), 26.03.2009, 19.20 Uhr



### 3.5 Chancen und Risiken

Das Neuromarketing repräsentiert eine sehr junge Disziplin zum Verständnis der Kaufentscheidungsprozesse der Zielgruppen innerhalb des Marketing. Die durch das Neuromarketing entstandenen Denkansätze helfen den Marketingverantwortlichen der einzelnen Unternehmen, Erkenntnisse für ihre Marken abzuleiten und zeigen neues Erfolgspotenzial auf. Mit dessen Hilfe besteht für die Unternehmen die Möglichkeit, neue Handlungsoptionen zu prüfen und daraufhin gegebenenfalls neue Strategien entwickeln zu können. Konnten die aussagekräftigen Ergebnisse für die Unternehmen in Strategien umgesetzt werden, besteht die weitere Option, die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Neuromarketing in konkrete Werbekampagnen zu überführen.<sup>98</sup> Mit den Methoden der Hirnforschung gelingt es dem Neuromarketing, das Konsumentenverhalten aus einer anderen Sichtweise, nämlich den Gehirnaktivitäten, zu betrachten. Hierdurch können die Unternehmen ihr bestehendes Wissen aus den klassischen Methoden der Marktforschung mit den neuen Erkenntnissen des Neuromarketing kombinieren.<sup>99</sup>

Auf dem Gebiet des Neuromarketing steht die Forschung in engem Zusammenhang mit den Begriffen Hirnscanner und Visualisierung von Reizen. Die gesamte Systematik des Neuromarketing erweckt jedoch beim Konsumenten das Angstgefühl, ein „gläserner Kunde“ und somit manipulierbar zu sein. Das bedeutet für die Marketingverantwortlichen, den Umgang mit dem Thema Neuromarketing der Öffentlichkeit nur mit gezielten Presseberichten zugänglich zu machen, um positive Emotionen in Verbindung mit der Marke beim Konsumenten aufrechtzuerhalten. Laut der Forschung ist das Marketing trotz der neuen Erkenntnisse noch sehr weit vom „durchsichtigen Kunden“ entfernt, da unter anderem die Qualität der Bilder, in Bezug auf die Wirkungsweisen der Emotionen, noch nicht ausgereift ist.<sup>100</sup> Es können zwar einzelne, durch Reize stark aktivierte Hirnbereiche geortet werden, allerdings ist eine Interpretation nur mit Hilfe weiterer Kenntnisse durchführbar. Je besser der komplizierte Aufbau des Gehirns entschlüsselt werden kann, desto größere Fortschritte kann das Neuromarketing erfahren. Dementsprechend bildet das

---

<sup>98</sup> Vgl. Scheier, Ch./ Held, D., (Wie Werbung wirkt, 2006), S. 188

<sup>99</sup> Vgl. Zimmermann, R., (Neuromarketing und Markenwirkung, 2006), S. 63 ff.

<sup>100</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Brain View, 2009), S. 234 f.

Neuromarketing eine Ergänzung zu den bestehenden Verfahren und Methoden des klassischen Marketing in Bezug auf die Wirkungsweisen der Marke.<sup>101</sup>

## **4 Markenidentität und ihre Wirkungsweisen auf die Positionierung**

### **4.1 Grundlagen von Markenidentität und Markenimage**

Die Markenidentität dient als Basis für die Gestaltung der Marke, d. h. alle Unternehmensaktivitäten, die hinsichtlich der Marke getroffen werden, sind an dieser auszurichten. Letztendlich spiegelt die Markenidentität die Unternehmenskultur wider, die aus den Vorstellungen der Unternehmensvision und dem Unternehmensleitbild besteht. Der Aufbau der Markenidentität stellt einen kontinuierlichen Prozess dar, der den Charakter sowie die Herkunft, die Leistung und die Kompetenz der Marke umfasst. Die Markenidentität sollte ein einheitliches Markenbild sowohl nach außen als auch nach innen kommunizieren. Um die Marke mit einer hohen Glaubwürdigkeit zu präsentieren, muss eine relative Deckungsgleichheit zwischen der Unternehmensphilosophie und der sich entwickelnden Markenidentität gegeben sein.<sup>102</sup>

Das Selbstbild der Marke umfasst alle ausdrucksstarken und wesensprägenden Eigenschaften, die bestmöglich miteinander kombiniert werden müssen, so dass diese ein und dieselbe Markenpersönlichkeit ausdrücken.<sup>103</sup> Die Markenidentität kann letztlich sogar als Führungsansatz im strategischen Management verstanden werden, bei dem alle Mitarbeiter, die in Verbindung mit der Entwicklung der Markenleistung stehen, integriert sind. Das Selbstbild hat ebenfalls einen unmittelbaren Einfluss auf die mögliche Soll-Positionierung der eigenen Marke. Dem Kundennutzen kommt hierbei eine hohe Gewichtung zu, da dieser das Verhalten der Konsumenten gegenüber der Marke reflektiert.<sup>104</sup> Der Marke Dr. Best ist es bspw. gut gelungen, über die Charaktereigenschaften der cleveren Zahnbürste, die nachgibt, ihre Markenidentität herauszustellen.<sup>105</sup> Während eine gezielte Gestaltung der Markenidentität durch das Management möglich ist, wird das Marken-

---

<sup>101</sup> Vgl. Zimmermann, R., (Neuromarketing und Markenwirkung, 2006), S. 59 ff.

<sup>102</sup> Vgl. Sattler, H./ Völckner, F., (Marken verankern, 2007), S. 54 f.

<sup>103</sup> Vgl. Meffert, H./ Burmann, Ch., (Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, 2002), S. 52

<sup>104</sup> Vgl. Burmann, Ch./ Meffert, H./ Feddersen, Ch., (Identitätsbasierte Markenführung, 2007), S. 4 f.

<sup>105</sup> Eigenes Beispiel

image bei den Konsumenten erst über einen längeren Zeitraum hinweg erzeugt, nachdem das Produkt bereits im Markt positioniert wurde.<sup>106</sup>

Bei relativer Homogenität der Produkte im Wettbewerbsumfeld wirkt sich häufig das Image auf den Kaufentscheidungsprozess des Konsumenten aus. Folglich müssen die Unternehmen ein markantes Image zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz erarbeiten. Von Vorteil sind Logos und Symbole mit einem großen Wiedererkennungswert, wie z. B. das Michelin-Männchen, der Mercedes-Stern oder das Lacoste-Krokodil.<sup>107</sup> Durch den eindeutigen Wiedererkennungswert werden die Marken in der Psyche der Konsumenten verankert und prägen somit das Vorstellungsbild gegenüber der Marke.<sup>108</sup> Die Wertvorstellungen des Kunden werden durch das Markenimage repräsentiert. Einflussfaktoren sind Kriterien wie Preis, wahrgenommene Qualität, Emotion und Erfahrungen.<sup>109</sup> Alle vom Nutzenbündel ausgehenden Signale beeinflussen die subjektiv festgestellte Eignung der Problemlösung zur Befriedigung spezifischer Bedürfnisse. Damit sich ein Markenimage herauskristallisieren kann, muss bereits eine verbreitete Markenidentität existieren.<sup>110</sup> Anhand der analysierten oder gemessenen Ist-Werte des Markenimage werten die Marketingverantwortlichen den Erfolg der Positionierung im Markt aus. Das Markenimage beeinflusst weiterhin unmittelbar den Wert einer Marke und ist ein wichtiger Indikator, um den ganzheitlichen Markenerfolg zu bestimmen.<sup>111</sup> Alle Maßnahmen zielen darauf ab, eine Deckungsgleichheit zwischen Markenidentität und Markenimage zu erlangen. Die Markenidentität schafft das Fundament, um einen starken und erfolgreichen Markenaufbau zu gewährleisten, damit sich das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz einen Wettbewerbsvorteil erwirtschaftet.<sup>112</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Burmann, Ch./ Meffert, H./ Feddersen, Ch., (Identitätsbasierte Markenführung, 2007), S. 4 f.

<sup>107</sup> Vgl. Kotler, Ph./ Armstrong, G./ Saunders, J./ Wong, V., (Grundlagen des Marketing, 2007), S. 504

<sup>108</sup> Vgl. Burmann, Ch./ Meffert, H./ Feddersen, Ch., (Identitätsbasierte Markenführung, 2007), S. 9 f.

<sup>109</sup> Vgl. Sattler, H./ Völckner, F., (Marken verankern, 2007), S. 75

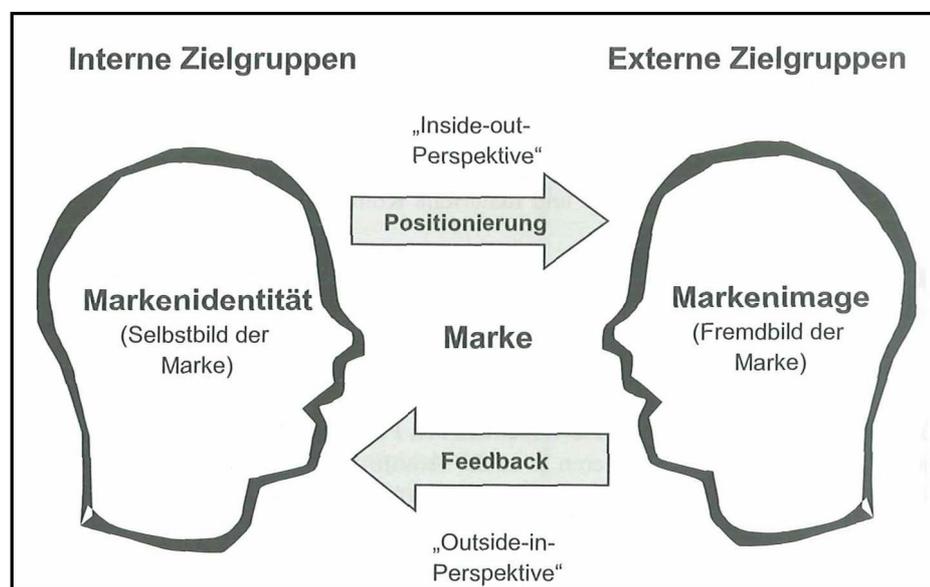
<sup>110</sup> Vgl. Burmann, Ch./ Meffert, H./ Feddersen, Ch., (Identitätsbasierte Markenführung, 2007), S. 9 f.

<sup>111</sup> Vgl. Sattler, H./ Völckner, F., (Marken verankern, 2007), S. 77

<sup>112</sup> Vgl. Trommsdorff, V., (Produktpositionierung, 2008), S. 891

## 4.2 Wahrnehmung der Markenidentität durch den Konsumenten

Durch die von den Unternehmen verfolgte Markenpolitik soll der Wert der Marke kontinuierlich gesteigert und verbessert werden. Der Aufbau starker Marken ist ausschließlich durch eine einzigartige Markenidentität zu realisieren. Unter Berücksichtigung des angestrebten Selbstbilds der Marke muss eine Positionierung, d. h. eine Platzierung der Produkte im Markt, stattfinden. Wurde das Produkt erfolgreich im Wettbewerbsumfeld platziert, entwickelt sich beim Konsumenten idealerweise eine Emotion, die für die Profilierung der Marke und damit für die Entstehung des Markenimage ausschlaggebend ist.<sup>113</sup> Hieraus ergibt sich, dass Markenidentität, Positionierung und Image in einem sehr engen Zusammenhang stehen (Abb. 6). Die Marketingverantwortlichen besitzen die Aktionsparameter der Markenidentität und der Positionierung. Hingegen steht die Reaktionsebene der Verbraucher, bei der das Image durch das Verhalten der Konsumenten gegenüber der Marke geprägt wird. Im Rahmen der Marketingkontrolle ist durch ein fortwährendes Feedback der Kunden die Möglichkeit gegeben, eine permanente Verbesserung der bereits vorhandenen Identität zu erreichen.<sup>114</sup>



**Abbildung 6:** Identitätsorientierter Ansatz der Markenpolitik

Quelle: Burmann, Ch./Meffert, H. (Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, 2005), S. 52

<sup>113</sup> Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, Ph., (Strategische Markenführung, 2003), S. 29

<sup>114</sup> Vgl. Esch, F.-R./ Langner, T./ Rempel, J. E., (Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, 2005), S. 106 ff.

Mit dem Produkt „merci“ wusste Storck die angestrebte Identität direkt in Verbindung mit dem Produktnamen zum Ausdruck zu bringen. Mit Hilfe einer idealen Kommunikation durch den Slogan „*merci, dass es Dich gibt*“<sup>115</sup>, konnte das Produkt erfolgreich im Markt positioniert werden und eine breite Zielgruppe von Jung bis Alt ansprechen. Mittels einer Kombination aus Produktnamen und Slogan ist es dem Hersteller Storck gelungen, beim Konsumenten das Image des „kleinen Dankeschön“ aufzubauen.<sup>116</sup>

Mit einem gezielten Einsatz von Maßnahmen der Markenkommunikation besteht für das Markenmanagement die Möglichkeit, die Gedächtnisinhalte der Konsumenten zu beeinflussen, wobei diese zu einer Stärkung, Ergänzung oder Veränderung des gespeicherten Wissens führen sollen. Der Kunde nimmt alle Informationen im Umfeld über seine Psyche auf, er verarbeitet diese, verbindet sie mit Bildern oder Emotionen und legt sie in seinem Gedächtnis ab. Bei jeder weiteren Aktivierung dieser Informations-Emotions-Verbindung entsteht Wissen, das im Langzeitgedächtnis verankert wird. Die kommunizierten Werte finden damit ihren Weg in das Gehirn bzw. Gedächtnis des Kunden stets über Wahrnehmungs- und Denkprozesse.<sup>117</sup>

Die Aufnahme bzw. der Wahrnehmungsprozess wird durch das vorhandene Vorwissen über die Marke gesteuert. Das Image, welches sich im Kopf des Konsumenten fixiert hat, entscheidet im Zweifel beim Kaufprozess über die Wahl zwischen zwei Marken. Dies spiegelt sich insbesondere in Blindversuchen deutlich wider. Bei den Konsumenten ist so lange kein Markenlogo und somit kein Image, welches eine Beeinflussung hervorrufen würde, vorhanden, bis sie das geschmacklich qualitativ beste Produkt ausgewählt haben. Sobald der Kunde über ein besonderes Vorwissen verfügt, weckt der Markenname unumgänglich seine Erinnerungen und setzt Emotionen frei. Bei Unsicherheit der Konsumenten dient das Markenimage häufig als Orientierungshilfe und hebt daher dessen Bedeutung hervor.<sup>118</sup>

---

<sup>115</sup> Storck, (Marken – merci), 31.03.2009, 18.37 Uhr

<sup>116</sup> Eigenes Beispiel

<sup>117</sup> Vgl. Scarabis, M./ Florack, A., (Neue Einsichten durch neue Methoden: Reaktionszeitbasierte Verfahren in der Marken- und Werbeforschung, 2007), S. 463 ff.

<sup>118</sup> Vgl. Bless, H./ Greifeneder, R./ Wänke, M., (Marken als psychologische Kategorien: Möglichkeiten und Grenzen einer sozial-kognitiven Sichtweise, 2007), S. 33

Dem Kunden bekannte Marken werden als Knoten in dessen Gedächtnisnetzwerk verkörpert und als Marken-Erlebniswelten den unterschiedlichen Produktkategorien zugeordnet.<sup>119</sup>

#### 4.3 Markensteuerrad als Unterstützungsinstrument der Positionierung

Das Markensteuerrad nach Esch unterstützt den Identitätsansatz und nutzt die Erkenntnisse der Hemisphärenforschung, unter der man in vereinfachter Form eine Arbeitsteilung der beiden Gehirnhälften versteht. Trotz neuronaler Forschungsansätze zeigt sich, dass die Hemisphärenforschung immer noch gute Ansätze zur Gliederung der Markenidentität offeriert. Der linke Teil des Markensteuerrads charakterisiert die linke Seite des Gehirns, welche die Eigenschaften und den Markennutzen (Hard Facts) abbildet. Die rechte Hemisphäre beschäftigt sich mit den Soft Facts, unter denen die Emotionen und das Markenbild zu verstehen sind, die auf der rechten Seite des Markensteuerrads dargeboten werden.<sup>120</sup>

Die Markenkompetenz (Wer bin ich?) kennzeichnet den starren Mittelpunkt des Markensteuerrads und enthält sowohl emotionale als auch sachorientierte Inhalte. Die Nutzeigenschaften (Was biete ich an?) und die Markenattribute (Über welche Eigenschaften verfügt die Marke?) grenzen auf der linken Seite, die als rationale, sprachliche Seite bezeichnet wird, an den Kern der Markenkompetenz an. Da die Kunden das Produkt über den Nutzen und nicht über dessen Eigenschaften kaufen, ist eine Abgrenzung zwischen den Benefits und den entsprechenden Eigenschaften notwendig.<sup>121</sup> Die Konsumenten kaufen bspw. die Praline Lindt über den hervorragenden Geschmack (Produktnutzen) und nicht direkt über die Eigenschaft der sorgfältigen Zubereitung.<sup>122</sup> Im Gegensatz hierzu werden auf der rechten angrenzenden Seite des Kompetenzkerns, welche die emotionale und die bildhafte Seite beschreibt, die Markentonalität (Wie bin ich?) und das Markenbild (Wie trete ich auf?) aufgezeigt. Die vier genannten Bereiche des Markensteuerrads, durch die der Kern umschlossen wird, konkretisieren die Kompetenz der Marke und sind im

---

<sup>119</sup> Vgl. Scarabis, M./ Florack, A., (Neue Einsichten durch neue Methoden: Reaktionszeitbasierte Verfahren in der Marken- und Werbeforschung, 2007), S. 468 f.

<sup>120</sup> Vgl. Esch, F.-R./ Langner, T./ Rempel, J. E., (Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, 2005), S. 119

<sup>121</sup> Vgl. Esch, F.-R., (Strategie und Technik der Markenführung, 2008), S. 100 f.

<sup>122</sup> Eigenes Beispiel

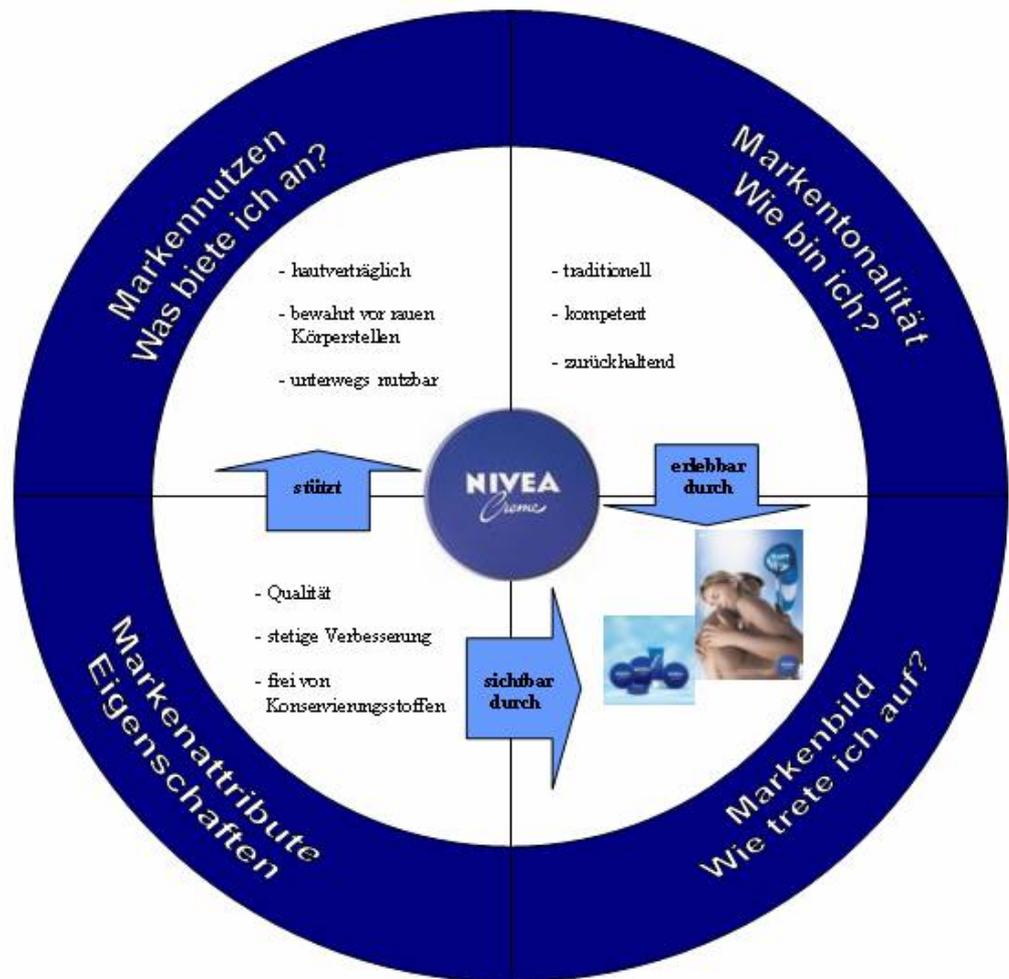
zeitlichen Verlauf leichter erweiterbar als ihr eigentliches Zentrum. Die inneren Bereiche unterstützen sich gegenseitig durch ihr Zusammenspiel, d. h. die Markenattribute intensivieren den Markennutzen und werden durch das Markenbild zum Ausdruck gebracht. Die Markentonaltät wird über das Markenbild vital und führt somit zu einer Prüfbarkeit der Markenidentität (Anhang 8).<sup>123</sup>

Anhand der Marke Nivea lässt sich das Markensteuerrad mit seinen Wirkungsweisen gut erläutern (Abb. 7). Die Kompetenz der Marke liegt im Bereich der Körperpflege, die unterschiedliche Pflegeprodukte, wie z. B. Produkte für die Gesichtspflege, in ihrer Produktpalette enthält. Ihr Bekanntheitsgrad prägte sich allerdings speziell durch die erstmals im Jahr 1912 vermarktete „Nivea Creme“. Der Hauptnutzen für den Kauf der „Nivea Creme“ liegt für den Kunden darin begründet, dass sie extrem hautverträglich ist, die Haut vor rauen Stellen schützt und auch unterwegs genutzt werden kann. Der Markennutzen wird durch die Markenattribute gestützt, die sich vor allem in der Qualität, in der Herstellung mit konservierungsfreien Stoffen und stetiger Verbesserung begründen. Ebenfalls wird die „Nivea Creme“ seit 1924 in einer blauen Blechdose mit weißem Schriftzug, der über die Jahre durch leichte Veränderung die Aktualität pflegte, vermarktet. Mit diesen leichten Modifizierungen ist es Nivea gelungen, Emotionen durch konstante und intensive Bilder in der Psyche des Konsumenten dauerhaft freizusetzen und somit die Eigenschaften der Marke nachhaltig im Gedächtnis zu verankern. Die Markenattribute drücken sich in Verbindung mit der visuellen Darstellung in der Werbung und in dem Verkaufsraum dem Kunden gegenüber aus und erzeugen so das Markenbild, das zusätzlich durch die Tonalität erlebbar wird. Die Tonalität der Marke Nivea ist sehr zurückhaltend, Nivea gibt sich bewusst als traditionelles Unternehmen, das über die höchste Kompetenz bei Körpercremes verfügt und dem Kunden insofern die einzigartige Hautpflege für jeden Hauttyp bietet.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Vgl. Esch, F.-R., (Strategie und Technik der Markenführung, 2008), S. 101

<sup>124</sup> Vgl. Nivea, (Die Marke – Nivea Geschichte), 01.04.2009, 19.15 Uhr



**Abbildung 7:** Markensteuerrad am Beispiel von Nivea

Quelle: In Anlehnung an Esch, F.-R., (Strategie und Technik der Markenführung, 2008), S. 102

## 5 Markenpositionierung

### 5.1 Grundlagen der Markenpositionierung

Jedes angebotene Produkt und jede Marke besitzen einen Platz im Wettbewerbsumfeld und werden vom Kunden bewusst oder unbewusst wahrgenommen. Die Positionierung wird von einem Zusammenspiel der unterschiedlichsten Einflussgrößen gelenkt. Selbst wenn ein Produkt nicht mit einer direkten Strategie im Markt platziert wird, so nimmt es dennoch eine Stellung ein.<sup>125</sup> Die Platzierung einer Marke im Wettbewerb wird als Markenpositionierung verstanden. Dabei handelt es sich um

<sup>125</sup> Vgl. Kuß, A./ Tomczak, T., (Marketingplanung, 1998), S. 106

die Platzierung im Kopf des Konsumenten und nicht um einen realen Regalplatz im Kaufhaus. Eine Änderung des Preises oder der Aufmachung können ebenfalls unter einer Positionierung verstanden werden, es muss bei einer Platzierung nicht grundsätzlich eine Neueinführung von Produkten vorliegen.<sup>126</sup>

Die Ausgangsbasis zur Bildung einer starken Marke verschafft eine ideale Kombination aus der richtigen Markenidentität und einer perfekten Positionierung. Die Voraussetzungen der perfekten Positionierung sind klare Zielvorstellungen, auf deren Bedingung eine Ausarbeitung der richtigen Strategie für eine Platzierung der Produkte im Markt erfolgen kann.<sup>127</sup> Der Aufbau starker Marken wird durch eine eindeutige Positionierung beschrieben, die passend zur Marke sein sollte, die den Kunden aktiviert, einen Wiedererkennungswert verschafft, eine Differenzierung im Wettbewerb darstellt und über einen längeren Zeitraum angewendet werden kann.<sup>128</sup>

Die Marketingverantwortlichen müssen sich mit der zentralen Ausgangsfrage, wie die Zielgruppe am effektivsten angesprochen werden kann, auseinandersetzen. Um sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erarbeiten, gilt es, die Leistungsmerkmale der Dachmarken so in den Mittelpunkt zu stellen, dass Emotionen geweckt werden und über diese eine Einprägung der Eigenschaftsmerkmale beim Konsumenten dauerhaft realisiert werden kann.<sup>129</sup> Bei diesen Überlegungen darf, wie bereits in Kapitel 3.4 beschrieben, das limbische System nicht unterschätzt werden. Das Unterbewusstsein steuert die eigentlichen Entscheidungen für oder gegen den Kauf einer Marke, denn nur ein Bruchteil der Überlegungen wird bewusst verarbeitet, da die Verarbeitung mit einem hohen Aufwand verbunden ist, den der Konsument vermeiden möchte. Es ist daher unumgänglich, klare emotionale Markenwerte und Bilder so zu kommunizieren, dass die Marke mit ihrem persönlichen Erscheinungsbild im Gedächtnis eingeebnet wird. Gelingt es den Unternehmen, die positiven Eigenschaften der Marke als Knoten im Gedächtnis der Konsumenten zu implementieren, werden diese automatisch nach der „einen“ Marke greifen, denn letztendlich führt das limbische System die eigentliche Regie über die Kaufentscheidungen.<sup>130</sup>

---

<sup>126</sup> Vgl. Großklaus, R. H. G., (Positionierung und USP, 2006), S. 21 f.

<sup>127</sup> Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, Ph., (Strategische Markenführung, 2003), S. 30 f.

<sup>128</sup> Vgl. Esch, F.-R., (Markenprofilierung und Markentransfer, 2002), S. 193 f.

<sup>129</sup> Vgl. Becker, J., (Marketing-Konzeption, 2006), S. 916 f.

<sup>130</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Brain View, 2009), S. 84 ff.

*„Ohne das Stichwort Positionierung zu verwenden, hat dies schon Domizlaff angesprochen, indem er als Ziel „die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher“ nennt“.*<sup>131</sup>

Ein gutes Beispiel hierfür ist der Automobilhersteller BMW, der mit seinen Modellvarianten Emotionen, Exklusivität, Design und Sportlichkeit kommuniziert. Dem Uhrenhersteller Rolex ist es gelungen, über die richtige Positionierung seiner Produkte seinen Namen exklusiv zu vermarkten und den Kunden einen luxuriösen Lebensstil erfahren zu lassen. Das Kaufverhalten der Konsumenten hinsichtlich beider Marken verdeutlicht eine gelungene Darbietung der kommunizierten Bilder, die in Verbindung mit der optimalen Positionierungsstrategie den starken Erfolg der Hersteller unterstreichen.<sup>132</sup>

Eine weitere bedeutende Anforderung an die Positionierung ist die Wettbewerbsorientierung. Zunächst ist der Markt anhand einer Ist-Analyse zu untersuchen, um die Situation am Markt genau beurteilen zu können. Aus diesen Ergebnissen kann anschließend eine Entscheidung zur richtigen Positionierung der eigenen Produkte getroffen werden. Durch den Aufbau von Erlebniswelten wird eine Differenzierung von Konkurrenzprodukten angestrebt, um die Anforderung der Alleinstellung und Unterscheidbarkeit zu erfüllen. Eine Ausbaufähigkeit der Strategieoptionen in Bezug auf die Markenpositionierung muss von Beginn an gegeben sein, um eine fortwährende Entwicklung der Marke zu ermöglichen. Bei mangelnden Evolutionsmöglichkeiten besteht die Gefahr, dass dem Konsumenten kein klares Markenbild vermittelt werden kann, da es einem ständigen Wechsel unterliegt und der Kunde sich dadurch nicht mehr mit dem ursprünglichen Markenimage identifizieren kann.<sup>133</sup> Damit eine Vermeidung dieser Gefahr gegeben ist, werden Positionierungsstrategien anhand von Modellen ausgearbeitet. Die Theorie dieser Modelle orientiert sich dabei an der Deckungsgleichheit zwischen Markenidentität und Markenimage, so dass die Konsumenten die Funktionen der Marke wahrnehmen und diese mit ihren Idealvorstellungen im Einklang sind.<sup>134</sup> Ein wichtiger Baustein für die Entstehung der Idealvorstellungen bildet sich während der ersten Berührungspunkte mit der

---

<sup>131</sup> Köhler, R., (Entwicklungstendenzen des Markenwesens, 2006), S. 5

<sup>132</sup> Eigenes Beispiel

<sup>133</sup> Vgl. Trommsdorff, V., (Produktpositionierung, 2008), S. 904

<sup>134</sup> Vgl. Scharf, A./ Schubert, B., (Marketing, 2001), S. 85

Marke. Durch die erstmaligen Kontakte werden die Erfahrungswerte im Unterbewusstsein gespeichert und jeder Konsument belegt implizit die Marken mit individuellen Charaktereigenschaften. Der für die Steuerung zuständige Autopilot bündelt des Weiteren Emotionen, Sinneswahrnehmungen sowie intuitive Entscheidungsprozesse. Der Hippokampus dient dabei als Hilfestellung, die unterschiedlichen Signale der jeweiligen Marke zu verarbeiten und zu speichern. Durch das direkte Beobachten kann eine Bewertung der Markeneigenschaften erfolgen, die den Konsumenten seine Marke erleben lässt.<sup>135</sup>

Grundlage für die bestmögliche Positionierung sind intensive Markterhebungen und Studien. Mit Hilfe einer fundierten Analyse der Marktdaten ist es möglich, die Ist-Position der eigenen Marke abzubilden, wodurch die gespeicherten Gedächtnisinhalte des Konsumenten wiedergegeben werden und somit ein psychologisches Marktmodell erstellt werden kann. Durch die gewonnenen Ergebnisse lassen sich die eigenen Chancen und Möglichkeiten im Wettbewerbsumfeld ableiten. Demzufolge muss eine Abstimmung der Markenidentität mit den unterschiedlichen Produktfunktionsverknüpfungen auf die ermittelten Marktchancen stattfinden. Daraus kann im Sinne der ziel-strategischen Markenführung die für die Marke ideale Soll-Positionierung bestimmt werden. In der Praxis verwenden die Unternehmen zur visuellen Darstellung zwei- oder mehrdimensionale Positionierungsmodelle.<sup>136</sup> Die Marketingverantwortlichen bevorzugen das zwei-dimensionale Modell. Es zeichnet sich im Gegensatz zu dem mehrdimensionalen Modell wegen der vereinfachten Darstellungsweise aus.<sup>137</sup> Das Modell ist durch vier Hauptpunkte gekennzeichnet, den wahrgenommenen Eigenschaftsspielraum des Konsumenten, die Platzierungen von Fremd- und Eigenprodukten, die Idealvorstellung aus Sicht des Kunden und die Abstände zwischen den Idealpositionen und den tatsächlichen Positionen der einzelnen Marken. Die Erkenntnisse aus der visuellen Abbildung befähigen die Marketingverantwortlichen, Neuprodukte in viel versprechende Positionierungslücken einzuführen und bereits bestehende Produkte sinnvoll auf die Zielgruppe neu auszurichten.<sup>138</sup> Als Nachteil der zweidimensionalen Darstellungsweise stellt sich die mangelnde Berücksichtigung des emotionalen Kaufverhaltens heraus. Weiterhin

<sup>135</sup> Vgl. Scheier, Ch./ Held, D., (Was Marken erfolgreich macht, 2008), S. 82 f.

<sup>136</sup> Vgl. Becker, J., (Marketing-Konzeption, 2006), S. 917

<sup>137</sup> Vgl. Meffert, H./ Burmann, Ch./ Kirchgeorg, M., (Marketing, 2008), S. 373

<sup>138</sup> Vgl. Bruhn, M., (Marketing, 2009), S. 67 f.

können die Bedürfnisse der Zielgruppen nicht exakt aufgezeigt werden. Eine bessere Abbildungsmöglichkeit der zukünftigen Entwicklungen des Markts und des Kaufverhaltens der Konsumenten bietet das mehrdimensionale Positionierungsmodell.<sup>139</sup>

Im mehrdimensionalen Darstellungsraum zeigen sich die Schwachstellen und Handlungslücken durch die zusätzliche Berücksichtigung der durch die Psyche gesteuerten Bedürfnis- und Eigenschaftsdimensionen besser ersichtlich, weil sich die Eigen- und Konkurrenzprodukte im Raum unterschiedlich weit vom Idealprodukt entfernt befinden. In dieser vereinfachten Darstellungsweise werden die Gedächtnisstrukturen der Konsumenten in Bezug auf eine Marke und deren Wettbewerbsprodukte visuell greifbar.<sup>140</sup> Die unterschiedlich zu positionierenden Produkte lassen sich anhand der ausgewerteten Ergebnisse um das Idealprodukt im Darstellungsraum einzeichnen. Die Produkte mit der geringsten Entfernung zur idealen Problemlösung heben sich daher vom Wettbewerb ab und verfügen über die besten Positionierungen für weitere Entwicklungen in diesem Marktsegment. Produkte, die am weitesten von der Idealposition distanziert sind, besitzen dabei die größten strategischen Lücken.<sup>141</sup> Zu berücksichtigen ist allerdings, dass eine Betrachtung zukünftiger Entwicklungen nicht möglich ist, da potentiell neue Marktsegmente in der Darstellung nicht enthüllt werden können. Es gilt zu beachten, dass die Produkteigenschaften durch die jeweiligen Konsumenten unterschiedlich stark wahrgenommen werden.<sup>142</sup> Konsumenten präferieren die Produkte und Marken, die sich in enger Umgebung zu dem Idealprodukt befinden. Je geringer die Produkte voneinander entfernt sind, desto mehr liegt eine Austauschbarkeit aus Sicht der Konsumenten vor.<sup>143</sup>

IKEA bietet ein gutes Beispiel, um das mehrdimensionale Konzept anhand des Möbelmarkts darzustellen. Die Eigenschaftsdimensionen Spaß, Preis und Qualität ermöglichen die Abbildung der drei konkurrierenden Möbelanbieter IKEA, Toom und XXXLutz in einer dreidimensionalen Graphik (Abb. 8).

---

<sup>139</sup> Vgl. Großklaus, R. H. G., (Positionierung und USP, 2006), S. 45 f.

<sup>140</sup> Vgl. Esch, F.-R., (Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, 2005), S. 134

<sup>141</sup> Vgl. Großklaus, R. H. G., (Positionierung und USP, 2006), S. 51

<sup>142</sup> Vgl. Esch, F.-R., (Strategie und Technik der Markenführung, 2008), S. 155

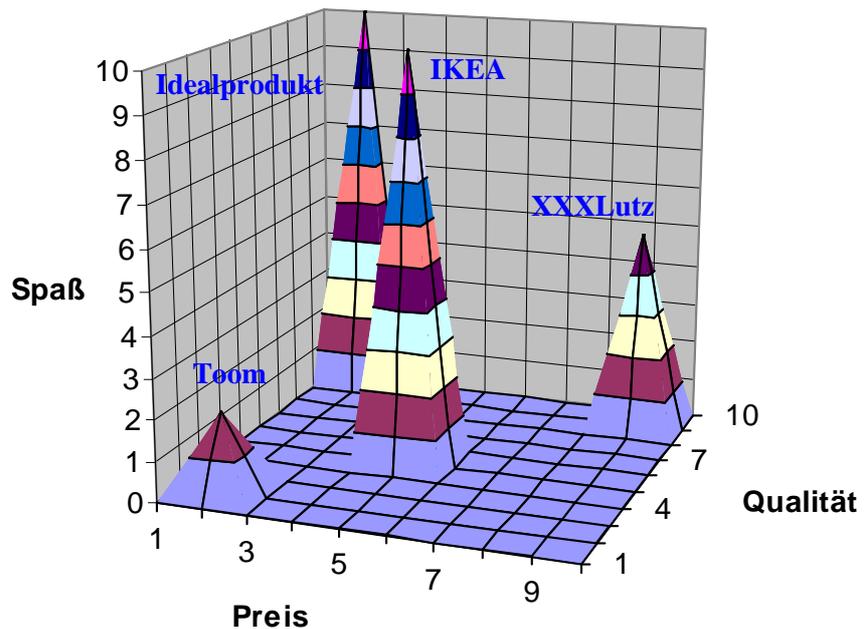
<sup>143</sup> Vgl. Esch, F.-R., (Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, 2005), S. 134

Die erste Säule zeigt den SB-Mitnahmemarkt Toom, der sich generell als relativ günstiger Baumarkt etabliert hat, in seinem Produktprogramm jedoch auch Einrichtungsgegenstände für den Haushalt führt. Die Möbel werden zu einem geringen Preis-Leistungs-Verhältnis vermarktet und weisen hinsichtlich der Präsentation und des Angebots im Markt Einschränkungen auf. Dementsprechend ist Toom aus dem Blickwinkel des Limbic-Ansatzes mit Charaktereigenschaften wie Sparsamkeit, Disziplin oder Funktionalität zu assoziieren. Auf dem Emotions- und Motivsystem entsteht durch die genannten Eigenschaften eine Mischform aus Balance und Dominanz. Die vorliegenden Erkenntnisse zeigen, dass die von Toom verfolgte Verkaufsstrategie nicht auf dem Aufbau von Erlebniswelten basiert, so dass den Konsumenten während des Kaufentscheidungsprozesses ein niedriger Spaßfaktor geboten wird.

Demgegenüber ist es IKEA durch ihr entworfenes Verkaufskonzept gelungen, eine breite Zielgruppe mit einem ausgewogenen Preis-Leistungs-Verhältnis anzusprechen. Die Marketingverantwortlichen von IKEA haben es verstanden, Atmosphären für die ganze Familie zu schaffen, indem sie den gesamten Einkauf zu einem Erlebnis für Groß und Klein werden lassen. Die dadurch erzeugte Erlebniswelt prägt Eigenschaften wie Sicherheit, Familie, Treue und Bindung. Auf Grundlage der Limbic Map kann eine Auswertung der Ergebnisse für die Marke IKEA erfolgen und daraus eine Positionierung der Marke durch ihre Eigenschaften im Motiv- und Emotionsraum in der näheren Umgebung des Hauptmotivs Balance resümiert werden.

Die Möbelhäuser der Kette XXXLutz offerieren eine breite Produktvielfalt zu einem höheren Preis-Leistungs-Verhältnis. Das Vermarktungskonzept sieht vor, die angebotenen Produktgruppen im Verkaufsraum exklusiv und hochwertig zu präsentieren. Im gesamten Ausstellungsraum herrscht während des Kaufentscheidungsprozesses bei den Konsumenten eine sachliche Atmosphäre. Trotzdem ist die komplette Familie in den Entscheidungsprozess eingebunden, so dass sich ein durchschnittlicher Spaßfaktor für die gesamte Familie ergibt. Das Angebot der Marke XXXLutz ist mit den Eigenschaften Kreativität, Individualismus, Abwechslung und einer Nuance Extravaganz zu beschreiben. Die Marke tendiert durch die aufgezeigten Erkenntnisse auf der Limbic Map zu der gemischten Ausprägungsvariante Abenteuer und Thrill.

Um nun die ideale Position im Wettbewerbsumfeld, unter Berücksichtigung der Motive und Emotionen, aus dem mehrdimensionalen Darstellungsraum ableiten zu können, müssen die Vorzüge des Idealprodukts klar festgelegt sein. Die Charaktereigenschaften des Idealprodukts sind über eine hervorragende Qualität zu einem niedrigen Preis definiert. Der Einkauf dieses Produkts besteht durch ein überwältigendes Familienerlebnis der Superlative.



**Abbildung 8:** Markenpositionierung in einem mehrdimensionalen Darstellungsraum am Beispiel des deutschen Möbelmarkts

Quelle: Eigene Darstellung

Als Ergebnis der Graphik kann festgehalten werden, dass im dargestellten Positionierungsraum die Marke IKEA die geringste Entfernung zum Idealprodukt aufweist. Die Umsetzung des erlebnisbasierten Verkaufskonzepts förderte ihr einzigartiges Image. Über den Aufbau von Erlebniswelten und die dadurch für den Konsumenten entstehenden Markenbilder, erfüllt IKEA die Anforderung der Alleinstellung und erreicht daher eine Differenzierung gegenüber den Konkurrenten Toom und XXXLutz im definierten Darstellungsraum.<sup>144</sup>

<sup>144</sup> Eigenes Beispiel

## 5.2 Ziele der Markenpositionierung

### 5.2.1 Emotionales und kognitives Involvement

Bei allen strategischen Überlegungen zur Positionierung steht die Frage im Mittelpunkt, welche Inhalte dem Konsumenten kommuniziert werden sollen. Dabei ist es unumgänglich, die Werbung so zu präsentieren, dass diese den Konsumenten aktiviert und trotzdem eine Übereinstimmung zwischen dem angestrebten Selbstbild der Marke und den festgelegten Positionierungszielen zum Ausdruck gebracht wird. Die Aktivitäten sollen das Selbstbild der Marke im Kopf des Konsumenten positiv verankern und eine Präferenz schaffen. Die Kommunikation fungiert also als Bindeglied zwischen dem Selbstbild der Marke und einem erfolgreichen Auftritt im Markt. Die von den Marketingverantwortlichen aufgebauten Kommunikationsstrategien zielen darauf ab, den Konsumenten langfristig für die eigenen Problemlösungen zu motivieren.<sup>145</sup>

Das Involvement beschreibt die unterschiedlichen Ausprägungsarten der Informationsverarbeitung beim Konsumenten. Es kann dabei zwischen zwei grundsätzlichen Kategorien, dem Low und dem High Involvement differenziert werden (Anhang 9). Es handelt sich also dabei um die Intensität, die der Kunde aufwendet, um sich mit dem Informationsgegenstand auseinanderzusetzen. Durch die Vielzahl von Informationen, die den Konsumenten täglich überfluten, kann dieser nur einen geringen Teil in seinem Gedächtnis verarbeiten und speichern. Die Informationen werden nur im Vorübergehen wahrgenommen, so dass ein niedriges Involvement vorliegt. Ein hohes Involvement hingegen wird beim Konsumenten erzeugt, wenn eine prägnante Berührung ein intensives Auseinandersetzen mit der Informationsquelle auslöst. Dieses Verhalten kennzeichnet sich durch eine gründliche Informationsverarbeitung, obwohl die Werbebotschaften für die empfangende Person komplexer, zeitintensiver und anspruchsvoller sein können.<sup>146</sup>

Kommt es zu einem langfristigen Involvement, bauen sich bei dem Konsumenten emotionale und kognitive Prozesse auf. Liegt ein kognitives Involvement vor, findet

---

<sup>145</sup> Vgl. Gigengack, L., (Marktforschung in der Konsumgüterbranche, 2008), S. 1015

<sup>146</sup> Vgl. Lachmann, U./ Trommsdorff, V., (Wie Marken Innovationen vermitteln und wie Marken Innovationen prägen, 2007), S. 165

eine aufwendige Informationsbeschaffung und -verarbeitung beim Konsumenten statt. Er beschäftigt sich hauptsächlich bei komplexen und kostenintensiven Produkten gründlich mit deren Eigenschaften, um das Risiko eines Fehlkaufs zu vermeiden. Ein hoher Grad eines kognitiven Involvement ist insbesondere beim Kauf eines Autos oder eines teuren Elektronikprodukts, wie bspw. eines LCD-Fernsehers, zu verzeichnen.<sup>147</sup>

Bei einem emotionalen Involvement vergleicht der Konsument keine im Markt befindlichen Angebote, sondern er wird von seinem Willen gesteuert, das von ihm bevorzugte Produkt zu erwerben.<sup>148</sup> Die Emotionen, die durch ein gespeichertes Markenbild in Verbindung mit dem Produkt hervorgerufen werden, stehen in einem engen Zusammenhang mit der Aktivierung der rechten Gehirnhälfte. Über die freigesetzten Reize wird das selbstständige Denken und Fühlen aktiviert, durch das eine Prägung des emotionalen Verhaltens vorliegt.<sup>149</sup> Dabei wird durch die Aktivierung das komplette Verhaltenspotenzial des Konsumenten in Stimmungen versetzt. In enger Verbindung mit den Emotionen stehen Persönlichkeitsmerkmale, subjektive Präferenzen und Beweggründe, die sich gerade beim Kauf von Produkten mit hohem ideellem Wert, z. B. beim Schmuckkauf, äußern. Der Kunde verspürt einen besonderen Moment der außergewöhnlichen Freude und lässt seinen Emotionen freien Lauf. Ein emotionaler Kaufprozess beinhaltet aber auch gewisse soziale Risiken, bei dem der Konsument die erworbenen Produkte, die gewissermaßen seinen Lebensstil beschreiben, trotz mangelnder finanzieller Mittel, zwanghaft erwerben muss. Darunter fallen vor allem in der Öffentlichkeit auffällige Produkte wie bspw. Bekleidung der Marke Boss.<sup>150</sup>

### 5.2.2 Ausprägungsarten des Involvement

Die unterschiedlichen Arten des Involvement sind durch eine Mischform zwischen emotionalem und kognitivem Involvement bei unterschiedlich starken Ausprägungen gekennzeichnet. Die gemischte Positionierung definiert sich durch ein hohes emotionales und hohes kognitives Involvement, bei dem seitens des Kunden ein

---

<sup>147</sup> Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, Ph., (Strategische Markenführung, 2003), S. 57

<sup>148</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P., (Konsumentenverhalten, 2003), S. 371

<sup>149</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W./ Esch, F.-R., (Sozialtechniken der Werbung, 2004), S. 151

<sup>150</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P., (Konsumentenverhalten, 2003), S. 113 ff.

hohes Interesse besteht, sich über das von ihm gewünschte, spezielle Produkt zu informieren. Die Unternehmen positionieren dabei ihre Produkte so, dass die bereits vorhandenen Markenbilder aktiviert werden, die besondere Bedürfnisse der Konsumenten ansprechen und erfüllen. Gleichwohl verstehen es die Marketingverantwortlichen, die Eigenschaften ihrer Marken so zu verkaufen, dass der Kunde seine erhoffte Belohnung nur in dieser Marke erfahren wird.<sup>151</sup> Ein Beispiel für die gemischte Positionierung bietet der Handykauf. Der Kunde informiert sich intensiv über die Leistungsmerkmale der angebotenen Produkte von unterschiedlichen Wettbewerbern. Sicherlich existieren subjektive Vorlieben zu einer bestimmten Marke wie bspw. zu Sony Ericsson, Nokia oder Apple. Trotz den bestehenden Präferenzen holt sich der Konsument Informationen über ähnliche Produkte ein, um seine Anforderungen an die Marke bestmöglich abdecken zu können. Die beim Kaufentscheidungsprozess entwickelten Emotionen führen letztendlich zum Kauf einer bestimmten Marke, die am besten die Bedürfnisse des Konsumenten durch ihre Eigenschaften befriedigen kann.<sup>152</sup>

Bei der sachorientierten Positionierung sind ein niedriges emotionales und ein hohes kognitives Involvement vorhanden. Die Aufnahme von Informationen durch den Konsumenten steht bei dieser Art der Positionierung im Vordergrund, jedoch wird der Entscheidungsprozess nur von leichten Emotionen begleitet, da für die Produkte noch keine intensiven Gedächtnisbilder vorhanden sind. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, die bereits bestehenden Bedürfnisse des Konsumenten gezielt anzusprechen. Insbesondere wird diese Art der Platzierung bei der Einführung von Neuprodukten verwendet. Der Kunde interessiert sich für die technisch-funktionalen Eigenschaften, so dass sein Informationsdurst kaum zu stillen ist.<sup>153</sup> Als Beispiel kann die Einführung von DVD-Playern aufgezeigt werden. Die Kunden wollten ein solches Gerät haben, besaßen allerdings keine Neigungen zu einer bestimmten Marke, gleichwohl interessierten sie sich aber in hohem Maße für die Leistungsformate der unterschiedlichen Produkte. Entscheidende Eigenschaften waren unter anderem die abspielbaren Formate und die Wiedergabe spezieller CDs. Aufgabe der

---

<sup>151</sup> Vgl. Baumgarth, C., (Markenpolitik, 2008), S. 136

<sup>152</sup> Eigenes Beispiel

<sup>153</sup> Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, Ph., (Strategische Markenführung, 2003), S. 59

Hersteller war es, die Produkte sachlich-informativ in den Markt einzuführen, um die Kunden für den Kauf der eigenen Marke zu animieren.<sup>154</sup>

Durch die erlebnisorientierte Positionierung, bei der ein hohes emotionales und ein niedriges kognitives Involvement zu Grunde liegt, besitzen die Kunden geringes Informationsinteresse, da die Eigenschaftsmerkmale des Produkts bereits bekannt sind. Damit wieder eine Bindung des Kunden an das eigene Angebot garantiert wird, müssen Differenzierungen zu Wettbewerbern durch den Aufbau von Erlebniswelten realisiert werden.<sup>155</sup> Über den Aufbau der Erlebniswelten gelingt es den Unternehmen, eine Verbindung zwischen funktionalen Leistungsmerkmalen und persönlich wichtigen Werten der Konsumenten herzustellen. Ist es dem Unternehmen gelungen, Erlebniswelten für den Konsumenten aufzubauen, findet gleichzeitig die Schaffung eines psychologischen Mehrwerts statt. Die Konsumenten erfahren durch die aufgebauten Erlebniswelten der Marke ein Glücksgefühl, eine gewisse Lebensfreude und Freiheit. Durch die entfachten Emotionen werden diese in einem hohen Maße an die Marke gebunden.<sup>156</sup> Die Premium-Biermarke Beck's versucht ihre Positionierungsstrategie durch den Aufbau von Erlebniswelten durchzusetzen. Der Konsument wird durch die Werbekampagne auf eine Erlebnisreise mit einem grünen Segelschiff entführt. Durch seine eigene Interpretation sieht er sich in die Kampagne integriert, als wäre er selbst an Bord und lässt sich eine frische Prise an Deck um die Ohren wehen, während er zugleich den prickelnden Geschmack des kühlen Biers erfährt. Diese Emotionen, die sofort in Verbindung mit der Marke freigesetzt werden, sollen ihn beim Entscheidungsprozess im Markt leiten, die Marke Beck's zu kaufen (Anhang 10).<sup>157</sup>

Bei der Positionierung durch Aktualität, die sich durch ein geringes kognitives und emotionales Involvement ausdrückt, werden Marken eingeordnet, die bereits länger im Markt bestehen und für die ein geringes Informationsinteresse seitens der Kunden vorliegt. Die Unternehmen versuchen, die Marken ständig durch kleine Veränderungen, wie der Aufmachung ihrer Produkte, weiterhin in den Köpfen der

---

<sup>154</sup> Eigenes Beispiel

<sup>155</sup> Vgl. Esch, F.-R., (Strategie und Technik der Markenführung, 2008), S. 159 ff.

<sup>156</sup> Vgl. Meffert, H./ Giloth, M., (Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung, 2002), S. 115

<sup>157</sup> Eigenes Beispiel

Konsumenten zu verankern und pflegen insofern ihre Markenbekanntheit und Aktualität.<sup>158</sup> Dem Hersteller Schwarzkopf gelingt es fortwährend durch kleine Veränderungen des im Markt platzierten Haarsprays, die Aufmerksamkeit der Konsumenten permanent auf seine Produkte zu lenken, die daher nachhaltig im Markt erfolgreich bestehen bleiben.<sup>159</sup>

## **6 Positionierungsstrategien**

### **6.1 Entwicklung von Positionierungsstrategien**

Die Reaktionen der Unternehmen in Bezug auf das markt- und kundenorientierte Verhalten bestehen aus einer Fusion der unterschiedlichsten Arbeitsabläufe und Handlungsoptionen. Eine Gewährleistung des langfristigen Erfolgs ist jedoch nur dann gegeben, wenn die Marketingverantwortlichen auf Grund der festgelegten Positionierungsziele eine fundierte Strategie ausgearbeitet haben.<sup>160</sup> Die Ziele integrieren psychographische Werte wie Markentreue, -bekanntheit, -image und ökonomische Inhalte wie bspw. den Marktanteil. Aus unternehmensstrategischer Sicht kommt der Steigerung des Marktwerts im Hinblick auf die eigene Wettbewerbssituation eine große Bedeutung zu.<sup>161</sup> Um die Zielverwirklichungen für die eigene Marke realisieren zu können, werden Markenstrategien bzw. Verhaltenspläne ausgearbeitet. Die Dauerhaftigkeit solcher Pläne beläuft sich in der Regel auf drei bis fünf Jahre. Die mit der Strategie in Verbindung stehenden Investitionen sollen eine positive Darstellung der Marke im Wettbewerbsraum vertreten und eine Steigerung des Markenwerts herbeiführen. Zur Bildung und Entwicklung der Marken dienen drei potentielle Alternativen, bei deren Wahl eine unterschiedliche Gewichtung im Wettbewerb ausschlaggebend ist. Bei der Einzelmarkenstrategie wird nur ein einziges Produkt unter einem Markennamen betrachtet. Das Produkt ist lediglich in der Lage, eine bestimmte Marktsegmentierung abzudecken. Die Familienmarkenstrategie dagegen fasst mehrere verwandte Produkte zu einer Marke zusammen und lässt dabei den Herstellernamen außen vor. Im Gegensatz zu den vorher genannten Strategien führt die Dachmarke eine Vielzahl von Produkten unter einer Marke

---

<sup>158</sup> Vgl. Baumgarth, C., (Markenpolitik, 2008), S. 137

<sup>159</sup> Eigenes Beispiel

<sup>160</sup> Vgl. Bruhn, M., (Marketing, 2009), S. 53

<sup>161</sup> Vgl. Meffert, H./ Burmann, Ch., (Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, 2002), S. 76

zusammen und ist speziell bei langlebigen Gebrauchsgütern zu verfolgen. Bei der Familienmarken- und der Dachmarkenstrategie können die Unternehmen mehrere Marktsegmente abdecken, ohne dass sich die Produkte als Konkurrenten im Markt gegenüberstehen.<sup>162</sup> Es ist essentiell notwendig, die potentiellen Strategien optimal auf die Zielgruppe auszurichten und vor der Implementierung in den Markt intensiv zu testen, um eine falsche Auffassung der Markeneigenschaften bei den Kunden zu umgehen und dadurch mögliche Irritationen ausschließen zu können. Eine eventuelle Gefahr besteht in der Überpositionierung, bei der aufgrund einer hohen Exklusivität des Produkts der Kunde vom Kauf abgeschreckt werden kann. Da weiterhin Risiken durch eine unklare und zweifelhafte Positionierung bestehen können, lassen sich die Strategien auf drei empfehlenswerte Handlungsoptionen reduzieren.<sup>163</sup>

Als erste Handlungsalternative ist die Beibehaltung der bisherigen Markenposition herauszustellen. Sie ist zu empfehlen, wenn die anvisierte Zielgruppe mit der derzeitigen Positionierung optimal angesprochen wird. Durch kleine Änderungen, bspw. am Layout, kann die Aktualität gepflegt oder können die leicht modifizierten Markenbilder kommuniziert werden.<sup>164</sup> Ein Beispiel hierfür ist die Marke Meister Proper, der es gelungen ist, ihre Produkteigenschaften so gekonnt zu kommunizieren, dass sich die Zielgruppe trotz geringfügiger Änderungen nach wie vor mit der Marke identifizieren kann. Das hat zur Folge, dass weder die Markenidentität noch das Markenimage beeinträchtigt wird. Änderungen finden ihre Ausprägungen in variierenden Volumen, wie bspw. 25% mehr Inhalt, durch Anpassungen des Designs, wie einer überarbeiteten Etikettierung, und unterschiedlichen Werbekampagnen mit gleich bleibender Botschaft.<sup>165</sup>

Die Umpositionierung ist die richtige Handlungsstrategie, wenn eine Verschiebung der Idealposition der Marke aus Sicht der angesprochenen Zielgruppe im Imageraum zugunsten von Wettbewerbern besteht. Dieser Fall tritt ein, wenn sich die Vorstellungen der Kunden gegenüber der Idealmarke geändert haben. Anhand von drei bereits bestehenden Unterscheidungskriterien im Positionierungsraum kann eine Umpositionierung stattfinden. Als erste Option steht die Anpassungsstrategie zur

---

<sup>162</sup> Vgl. Meffert, H., (Strategische Optionen der Markenführung, 2002), S. 136 ff.

<sup>163</sup> Vgl. Kotler, Ph./ Bliemel, F., (Marketing-Management, 2006), S. 495 ff.

<sup>164</sup> Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, Ph., (Strategische Markenführung, 2003), S. 62 f.

<sup>165</sup> Eigenes Beispiel

Verfügung, bei der es die Entfernung zwischen der eigenen Marke und dem Idealprodukt zu verringern gilt. Eine weitere Option ist die Beeinflussungsstrategie, die dazu dient, das Verhalten der Konsumenten so zu leiten, dass sich die Botschaften des Produktnutzens nachhaltig im Kopf des Konsumenten verankern und die Zielgruppe aufgrund dieser die eigene Marke wieder konsumiert.

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, eine vorhandene Marke in einem neuen Positionierungsraum darzustellen. Diese Variante wird als Anbaustrategie bezeichnet, bei der die bereits kommunizierten Haupteigenschaften der Marke um neue Positionierungseigenschaften ergänzt werden.<sup>166</sup> Unter Betrachtung des Lebenszyklus der Marke Fa wird ersichtlich, dass hier mehrfach eine Umpositionierung erfolgte. Auf Grund von neuen Positionierungseigenschaften gelang es der Marke Fa, noch nicht belegte Marktnischen erfolgreich zu schließen. Im Verlauf des Markenlebenszyklus fand eine Umpositionierung von den Eigenschaften „Duft und Mildheit“ zu „Duft und Frische“ statt. Demzufolge konnte die bereits bestehende Zielgruppe erhalten bleiben und gleichzeitig eine neue Zielgruppe erreicht werden.<sup>167</sup>

Eine Neupositionierung in einem anderen Positionierungsraum wird dann erforderlich, wenn die angesprochene Zielgruppe die Eigenschaften der Marke nicht mehr richtig verarbeitet und deshalb die Eigenschaften dieser nicht mehr zuordnen kann. Die Folge dieses Verhaltens verhindert den Aufbau eines starken Markenimage, so dass auch in Zukunft keine Chance für den weiteren Absatz dieser Marke zu registrieren ist. In dem neuen Wettbewerbsfeld hingegen muss es dem Unternehmen gelingen, eine breite Zielgruppe anzusprechen, um eine Wirtschaftlichkeit der „neuen“ Marke im weiteren Verlauf verzeichnen zu können.<sup>168</sup> Die Marke Danone forcierte durch die Einführung von Produkten wie Actimel und Activia eine Neupositionierung der Marke. Früher assoziierten die Konsumenten mit der Marke Danone einen Fruchtyoghurt, der sich über seinen großartigen Geschmack und die hiermit verbundenen Markenbilder in den Köpfen der Konsumenten verankert hat. Durch die neuen Produkte kommuniziert Danone Eigenschaften aus dem Gesundheits- und Wohlfühlbereich. Das Produkt Actimel bspw. wirbt mit dem

---

<sup>166</sup> Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, Ph., (Strategische Markenführung, 2003), S. 63

<sup>167</sup> Vgl. Esch, F.-R., (Strategie und Technik der Markenführung, 2008), S. 165

<sup>168</sup> Vgl. Sattler, H./ Völckner, F., (Marken verankern, 2007), S. 65

Slogan „*Actimel aktiviert Abwehrkräfte*“<sup>169</sup>, der auf die Gesundheit der Konsumenten eingeht. Activia hingegen vermittelt durch den Slogan „*Activia hilft die Verdauung natürlich zu regulieren*“<sup>170</sup> die Eigenschaft des Wohlfühlens als Werbebotschaft für die Konsumenten. Die neu gewonnene und die bereits bestehende Zielgruppe verbinden mit der Marke Danone das Bild der gesundheitlich wertvollen Ernährung. Aufgrund der perfekt kommunizierten Eigenschaften hat die Marke Danone einen für sich neuen Positionierungsraum abstecken können.<sup>171</sup>

## 6.2 Einfluss des Neuromarketing auf die Positionierungsstrategie

Bei der Frage, wie die noch recht junge Disziplin „Neuromarketing“ die klassischen Positionierungsstrategien unterstützen kann, müssen die Aspekte „Emotion und Motiv“ im Speziellen betrachtet werden, da diese die wahren Treiber der Kaufentscheidung sind. Für die Unternehmen ist es von entscheidender Bedeutung, die eigenen Produkte und Marken so zu platzieren, dass sie bei der anvisierten Zielgruppe jeweils individuell das implizite System ansprechen, da dieses diejenigen Marken bevorzugt, die eine Belohnung für den einzelnen Konsumenten versprechen.<sup>172</sup> Es ist deshalb bei der Strategieentwicklung für die Produkte und Marken darauf zu achten, dass die Güter die gewünschten Submotive erfüllen, die in dem Motiv- und Emotionsraum vorhanden sind, der durch die Hauptmotive Stimulanz, Balance und Dominanz abgegrenzt wird. Auf Basis der ausgewählten Submotive lässt sich für die Marketingverantwortlichen eine Marktsegmentierung vornehmen, die es erlaubt, individuelle Kommunikationsinhalte zu entwickeln.<sup>173</sup> Die festgelegten Positionierungsziele können nur durch eine Abstimmung der Produkteigenschaften auf die angestrebten Submotive erfüllt werden, so dass die mit der Marke einhergehenden Bilder auch in der gewünschten Weise in das Unterbewusstsein der Konsumenten gelangen. Bei der Strategieentwicklung dürfen die Wettbewerber jedoch nicht unberücksichtigt bleiben. Es muss sichergestellt werden, dass die kom-

---

<sup>169</sup> Danone, (Marken & Produkte – Actimel), 04.04.2009, 7.38 Uhr

<sup>170</sup> Danone, (Marken & Produkte – Activia), 04.04.2009, 7.39 Uhr

<sup>171</sup> Eigenes Beispiel

<sup>172</sup> Vgl. Scheier, Ch./ Held, D., (Die Neuro-Logik erfolgreicher Markenkommunikation, 2008), S. 111

<sup>173</sup> Vgl. Traindl, A., (Neuromarketing, 2007), S. 18 ff.

munizierten Produkteigenschaften und Bilder in keiner Weise mit den Kampagnen der Wettbewerber korrelieren.<sup>174</sup>

Die Führungsebene der Molkerei Meggle versuchte über eine neuronale Positionierungsstrategie ihre bisherige Identität zu wandeln, um dadurch die Marke mit den Submotiven Sympathie und Emotionalität auszustatten. Da die Ergebnisse der klassischen Marktforschung nicht ausreichten, um eine fundierte Standortanalyse im derzeitigen Positionierungsraum für die Marke zu erstellen, gab die Firma Meggle den Experten der Hirnforschung den Auftrag, mit Hilfe von Hirnscannern die neuronalen Prozesse im Kopf der Konsumenten sichtbar zu machen. Die gemessenen und visuell sichtbaren Ergebnisse in Bezug auf Meggle zeigten deutlich, dass die Marke mit Motiven wie Dominanz, Kontrolle und Disziplin zu beschreiben war. Bisher standen nur die Produkte wie bspw. die Kräuterbutter im Vordergrund der Werbebotschaft. Die Verantwortlichen der Marke Meggle beschlossen vor diesem Hintergrund eine Umpositionierung in die Motivfelder der Stimulanz, des Genusses und der Fantasie. Man entschied sich, eine Positionierungsstrategie für die Dachmarke Meggle zu entwickeln und die reine Bewerbung von Produkten in den Hintergrund zu stellen. Die Dachmarke wurde um neue Eigenschaften erweitert und mit dem Slogan „*Meggle – Zum Glück*“<sup>175</sup> ausgestattet, so dass die Konsumenten ein geändertes Verständnis der Marke kommuniziert bekamen.<sup>176</sup>

## 6.3 Implementierung der Positionierungsstrategie

### 6.3.1 Umsetzung des Positionierungskonzepts

Eine erfolgreiche Einführung des Positionierungskonzepts setzt zunächst die Aufteilung der Gesamtstrategie in einzelne Handlungspläne voraus. Die einzelnen Mitarbeiter werden in einem ersten Schritt mit den neuen Zielen vertraut gemacht und es kommt zu der Bildung von Projektteams, die anschließend parallel an der Umsetzung und Realisierung des Konzepts arbeiten.<sup>177</sup> Um eine Abweichung der festgelegten Ziele während des Implementierungsvorgangs zu vermeiden, ist auf eine permanente Überwachung der Zielerreichung zu achten, so dass bei minimalen Abweichungen

<sup>174</sup> Vgl. Scheier, Ch./ Held, D., (Was Marken erfolgreich macht, 2008), S. 175 ff.

<sup>175</sup> Meggle, (Meggle Marke – Marken-Philosophie) 04.04.2009, 7.52 Uhr

<sup>176</sup> Vgl. Gestmann, M., (Auf der Suche nach dem Knopf), 04.04.2009, 7.45 Uhr

<sup>177</sup> Vgl. Bruhn, M., (Marketing, 2009), S. 82 f.

unverzüglich ein Eingriff erfolgen kann. Unterläuft bspw. ein Konkurrent die bestehenden Positionierungsziele, hat das Projektmanagement umgehend einen Lösungsweg, basierend auf dem bereits bestehenden Konzept, zu erarbeiten.<sup>178</sup> Die größte Schwierigkeit, die es während der Implementierungsphase aus Sicht des Neuromarketing zu überwinden gilt, bildet die Überführung der gewünschten Botschaften in die implizite Positionierung. Die Ausarbeitung von Werbekampagnen, die einen Belohnungsanreiz für den Konsumenten darstellen, repräsentiert die wesentliche Herausforderung. Der Auftritt einer Marke entscheidet über den Erfolg oder den Misserfolg einer Positionierungsstrategie, da über den Markencharakter letztendlich das neuronale Markennetzwerk im Gehirn der Konsumenten aufgebaut wird. Infolgedessen muss die Implementierung mit ihren Signalen gewährleisten, dass sie zu einer nachhaltigen Festigung der Positionierung in den Köpfen der Kunden beiträgt, um eine Verzerrung des Markenbilds zu verhindern.<sup>179</sup>

Die neuronale Positionierung der Marke Radeberger lässt sich im Emotions- und Motivraum im Bereich der Balance einordnen, dabei ist das angesprochene Submotiv unter anderem die Tradition. Mit der Werbekampagne, in der die Dresdener Semperoper in den Vordergrund gerückt wird, sollen die entsprechenden Markenbilder kommuniziert werden. Gleichzeitig soll ein Hauch von Exklusivität und Disziplin vermittelt werden. Mit diesem Positionierungskonzept konnte sich die Marke Radeberger optimal im Wettbewerbsumfeld behaupten.<sup>180</sup>

### 6.3.2 Umsetzungsproblematik

Bei der Umsetzung in die Praxis zeigt sich allerdings, dass trotz detaillierter Analysen und einem hoch entwickelten Strategiekonzept keine Garantie für eine erfolgreiche Implementierung gegeben ist. Die auftretenden Defizite ergeben sich meist nach der eigentlichen Konzeptentwicklungsphase und sind nicht auf eine mangelnde

---

<sup>178</sup> Vgl. Meffert, H., (Marketing, 2005), S. 1102 f.

<sup>179</sup> Vgl. Scheier, Ch./ Held, D., (Die Neuro-Logik erfolgreicher Markenkommunikation, 2008), S. 89 ff.

<sup>180</sup> Vgl. Häusel, H.-G., (Limbic: Die Emotions- und Motivwelten im Gehirn des Kunden und Konsumenten kennen und treffen, 2008), S. 75

Eignung des Konzepts zurückzuführen.<sup>181</sup> Gerade die Übertragung der Gesamtstrategien in die einzelnen Teildisziplinen bildet oft den Schwachpunkt, durch den viele entscheidende Informationen verloren gehen. Häufig halten die Unternehmen an bestehenden Branchenklischees und marktspezifischen Determinanten fest, statt einen kompletten Wandel der Positionierungsstrategie anzustreben, um sich signifikant vom Wettbewerb zu differenzieren. Während der Umsetzung dürfen weiterhin die neuronalen Erkenntnisse nicht in den Hintergrund treten, da diese einen wichtigen Einflussfaktor auf die nachhaltige Positionierung darstellen und das Markenimage stark prägen. Als Folge dessen kann eine emotional ausdrucksstarke Marke nur in Verbindung mit der immer wiederkehrenden Kommunikation der Werbebotschaft durch emotional aktivierende Bilder entwickelt werden.<sup>182</sup> Denn inkonsistente Markenbilder fördern unnötig die falschen Signale im Gehirn der Konsumenten, was impliziert, dass die eigenen Markenbilder zur Stärkung der Markennetzwerke der Konkurrenz beitragen und nicht mehr der eigentlichen Zielsetzung, einer klar erkennbaren Wahrnehmung der eigenen Marke, entsprechen. Stetige Änderungen im Markenauftritt sind ein kostenintensiver Fehler, da jeder Wechsel eine komplette Umgestaltung der Marke mit sich zieht. Zudem widerstrebt es dem Kunden, bereits verankerte Markeneigenschaften im Gehirn aufzugeben, um die mit dem Wechsel einhergehenden Bilder der Marke neu erlernen zu müssen. Bei jeglichen Entscheidungen, die in Verbindung mit der Marke getroffen werden, ist zu berücksichtigen, dass der Auftritt im Markt das persönliche Gesicht der Marke repräsentiert.<sup>183</sup>

Wird durch die Marketingverantwortlichen diese Grundvoraussetzung beherzigt, gelingt es, die eigene Marke im neuronalen Markennetzwerk des Konsumenten ideal zu positionieren und eine nachhaltig erfolgreiche Marke im Wettbewerb zu etablieren.

---

<sup>181</sup> Vgl. Bruhn, M., (Marketing, 2009), S. 82

<sup>182</sup> Vgl. Esch, F.-R., (Strategie und Technik der Markenführung, 2008), S. 167 ff.

<sup>183</sup> Vgl. Esch, F.-R., (Strategie und Technik der Markenführung, 2008), S. 174 ff.

## 7 Schlussbetrachtung

Die gesättigten Märkte und der zunehmende Wettbewerbsdruck auf den globalisierten Märkten steigern die Homogenisierung der technisch-funktionalen Eigenschaften von Produkten. Marken bilden die immateriellen Wirtschaftsgüter, sie repräsentieren die Produkte im Markt und stellen damit die wichtigste Kapitalgrundlage für die Unternehmen dar. Aufgrund der Dynamik des Wettbewerbs muss die Markenkommunikation permanent eine Weiterentwicklung erfahren, damit die Unternehmen agieren können, um der Konkurrenz ständig einen Schritt voraus zu sein. Der stetige Fortschritt einer Marke bildet die Grundvoraussetzung für eine dauerhafte Verankerung der Markenbilder im Gedächtnis der Konsumenten. Denn nur durch starke Marken lassen sich die Emotionsmotive bei der Zielgruppe aktivieren, so dass die Markeneigenschaften mit ihren verbundenen Bildern im impliziten System abgelegt werden. Das limbische System als Verarbeitungszentrale des unbewussten Handelns steuert das Konsumentenverhalten durch drei Ausprägungsarten. Mit Hilfe neuer Hirnforschungserkenntnisse können durch variierende Messtechniken die unterschiedlich stark ausgeprägten Emotionen im Kopf des Konsumenten erfasst werden. Als visuelles Unterstützungsinstrument ermöglicht es die Limbic Map, wirkungsvolle Strategien für die zukünftige Markenpositionierung abzuleiten und daraus erarbeitete Konzepte in die Praxis umzusetzen. Dem Neuromarketing steht die Tür offen, der operativen Markenführung ganz neue Impulse und damit neue Denkansätze und Handlungsoptionen zur Verfügung zu stellen. Ansatzweise ist es bereits mit Unterstützung der Hirnforschung gelungen, die Grundzüge der emotionalen und kognitiven Verarbeitungsprozesse des menschlichen Gehirns in die Positionierungsentscheidungen zu übertragen. Allerdings beschränken sich die Ergebnisse noch auf eine recht grobe Ebene, die es in den nächsten Jahren zu verfeinern gilt. Auf Grund der sehr hohen finanziellen Belastung und der bedingt ausbaufähigen Techniken treten derzeit einige Unternehmen dem Neuromarketing mit Skepsis gegenüber.

Das Neuromarketing wird zukünftig das klassische Marketing nicht revolutionieren können. Allerdings stellt es dem Marketing wichtige ergänzende Instrumente bei strategischen Positionierungsentscheidungen für die Marke mit ihren zu kommunizierenden Bildern zur Verfügung.

### Anhang 1: Beurteilung der Einzelmarkenstrategie

Quelle: In Anlehnung an Baumgarth, C., (Markenpolitik, 2008), S. 149

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• klare („spitze“) Positionierung einer Leistung möglich</li> <li>• Konzentration auf eine definierte Zielgruppe</li> <li>• gute Darstellungsmöglichkeit des Innovationscharakters einer neuen Leistung</li> <li>• Positionierungsfreiheiten im Lebenszyklus (z. B. Relaunch)</li> <li>• Vermeidung eines Badwill-effektes bei Misserfolg einer Leistung auf die anderen Leistungen eines Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eine Leistung muss den gesamten Markenaufwand alleine tragen</li> <li>• Voraussetzung: tragfähiges Marktvolumen/-potenzial</li> <li>• langsamer Aufbau einer Marke</li> <li>• Gefahr, dass der Break-Even-Point nicht erreicht wird</li> <li>• durch Strukturwandel von Märkten kann die Überlebensfähigkeit leistungsspezifischer Positionierungen gefährdet sein</li> <li>• Problem, geeignete schutzfähige Brandingelemente zu finden</li> </ul>



## Anhang 2: Beurteilung der Familienmarkenstrategie

Quelle: In Anlehnung an Baumgarth, C., (Markenpolitik, 2008), S. 148

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spezifische Positionierung</li> <li>• mehrere Marken tragen den erforderlichen Markenaufwand</li> <li>• neue Leistungen partizipieren am Goodwill der Familienmarke</li> <li>• Ausschöpfung von Teilmärkten (Brand und Line Extensions)</li> <li>• jede neue Leistung erhöht den Markenwert</li> <li>• Familienmarke ermöglicht die Bildung eigenständiger „Strategischer Geschäftseinheiten“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Markenkern“ begrenzt die Wachstumsmöglichkeiten</li> <li>• Gefahr der Markenüberdehnung und dadurch Markenverwässerung</li> <li>• Positionierung einzelner Leistungen müssen Rücksicht auf die Familienmarke nehmen</li> <li>• Familienmarken sind gefährdet, wenn der Handel nur ausgewählte Leistungen aufnimmt</li> </ul>



### Anhang 3: Beurteilung der Dachmarkenstrategie

Quelle: In Anlehnung an Baumgarth, C., (Markenpolitik, 2008), S. 148

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Leistungen tragen den notwendigen Markenaufwand gemeinsam</li> <li>• vorhandene Dachmarke erlaubt relativ einfach die Einführung neuer Leistungen</li> <li>• neue Leistungen partizipieren am Goodwill der Dachmarke</li> <li>• Engagement in kleineren Teilmärkten ist möglich</li> <li>• kurze Lebenszyklen der Leistungen gefährden nicht das Markenkapital</li> <li>• keine Suche nach schutzfähigen Brandingelementen notwendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klare Positionierung ist stark erschwert</li> <li>• Konzentration auf einzelne Zielgruppen ist nicht möglich</li> <li>• Positionierung kann nur eine allgemeine, eher unspezifische „Lage“ sein</li> <li>• Besonderheiten einzelner Leistungen (z. B. Innovationen, Relaunch) können nicht berücksichtigt werden</li> <li>• Gefahr von Badwilleffekten durch Scheitern einzelner Leistungen und (Unternehmens-) Krisen (z. B. Massentlassungen, Umweltkatastrophen)</li> </ul>

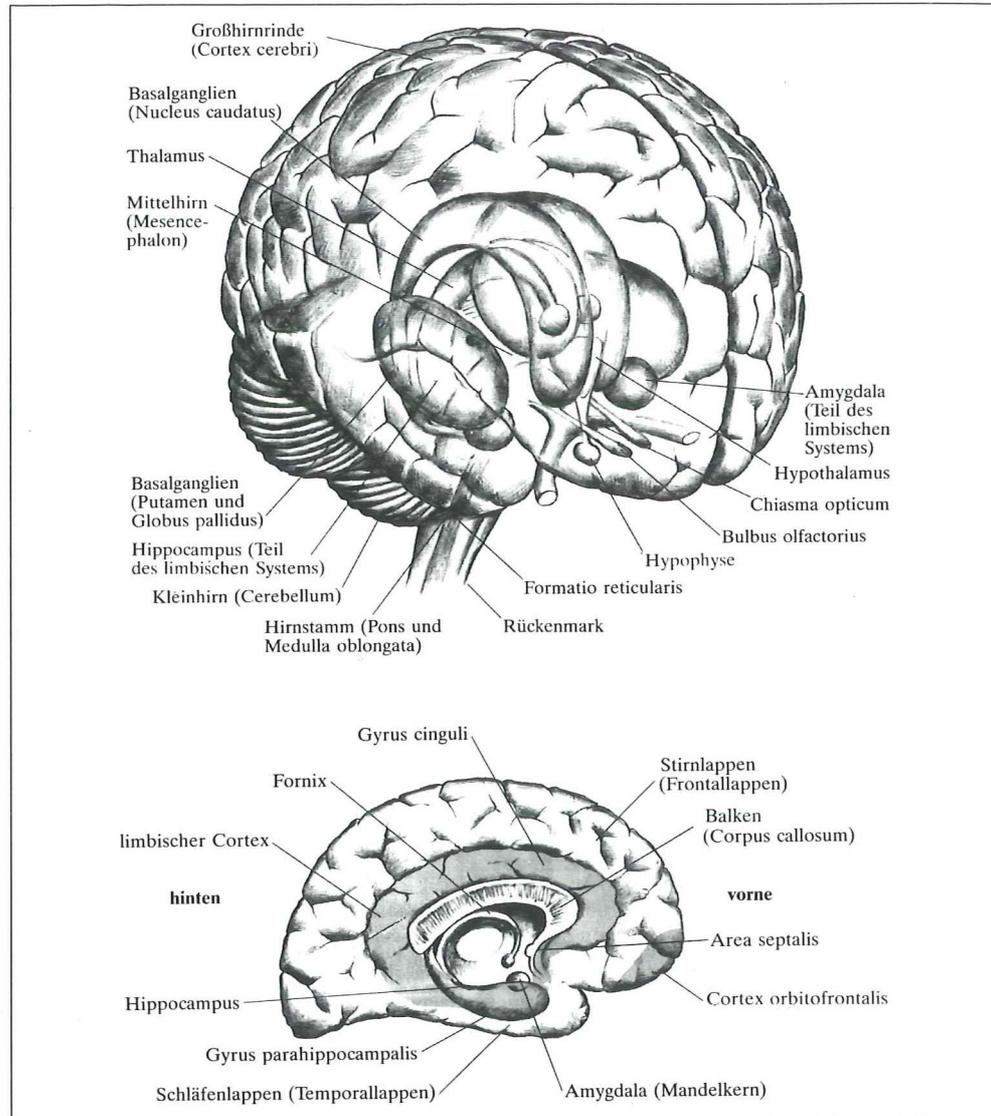
**SIEMENS**

swatch<sup>+</sup>

**FERRERO**

## Anhang 4: Das menschliche Gehirn und das limbische System

Quelle: Thompson, R. F., (Das Gehirn, 1994), S. 23 und S. 31



**Anhang 5: Technische Unterstützungsinstrumente der Neuroökonomie**

Quelle: In Anlehnung an Ceranic, B., (Im Kopf des Konsumenten, 2007), S. 16

**Elektrophysiologische Verfahren**

- Elektroenzephalographie (EEG)
- Magnetenzephalographie (MEG)

**Funktionelle bildgebende Verfahren**

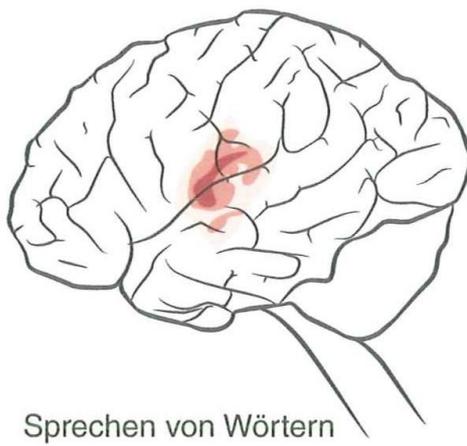
- Positronen-Emissions-Tomographie (PET)
  - Einzelphotonen-Emissions-Computertomographie (SPECT)
- Funktionelle Magnetresonanztomographie (fMRI)
  - Funktionelle transkraniale Doppler-Sonographie (fTCD)

**Strukturelle bildgebende Verfahren**

- Röntgen
- Röntgen-Computertomographie (CT)
- Magnetresonanztomographie (MRT)

**Anhang 6: Aktivitäten von Hirnarealen bei unterschiedlichen Aufgaben**

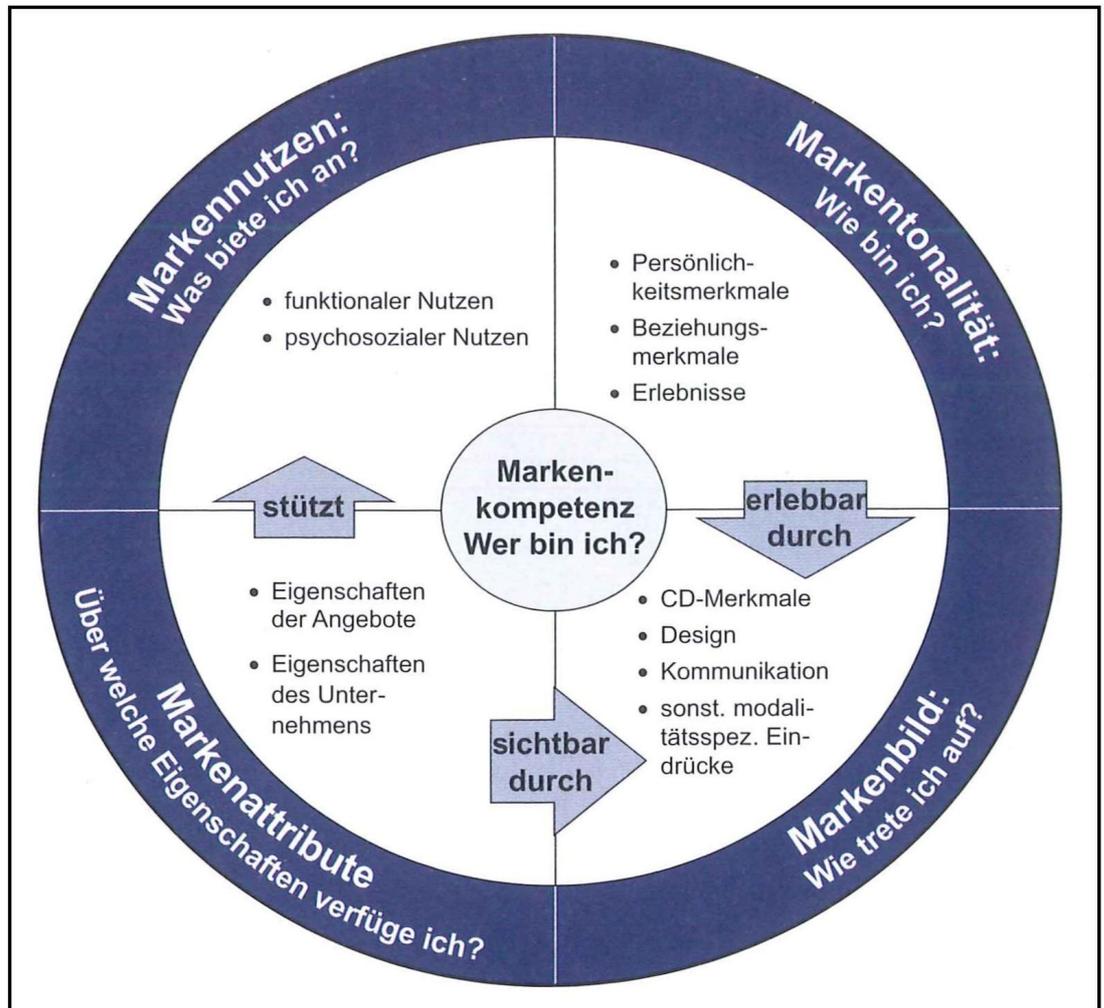
Quelle: Scheier, Ch./ Held, D., (Wie Werbung wirkt, 2006), S. 20





### Anhang 8: Modifiziertes Markensteuerrad nach Esch

Quelle: Esch, F.-R., (Strategie und Technik der Markenführung, 2008), S. 102



### Anhang 9: Normziele der Positionierung

Quelle: In Anlehnung an Esch, F.-R., (Strategie und Technik der Markenführung, 2008), S. 159

		Kognitives Involvement	
		hoch	niedrig
Emotionales Involvement	hoch	<b>Merkmale:</b> - Bedürfnisse aktuell vorhanden u. nicht trivial - hohes Informationsinteresse  <i>gemischte Positionierung</i>	<b>Merkmale:</b> - Bedürfnisse aktuell vorhanden u. nicht trivial - geringes Informationsinteresse, da Produkteigenschaften bekannt  <i>erlebnisorientierte Positionierung</i>
	niedrig	<b>Merkmale:</b> - Bedürfnisse sind trivial - hohes Informationsinteresse  <i>sachorientierte Positionierung</i>	<b>Merkmale:</b> - Bedürfnisse sind trivial - geringes Informationsinteresse, da Produkteigenschaften bekannt  <i>Förderung der Markenbekanntheit (Aktualität)</i>

## Anhang 10: Erlebnisorientierte Werbekampagne von Beck's

Quelle: InBev Germany Holding GmbH, Bremen



The advertisement shows a man with dark, wavy hair and a white shirt, smiling broadly while standing on a boat. He is holding a small, chilled bottle of Beck's beer in his left hand. To his left is a large, condensation-covered bottle of Beck's beer. The background consists of the boat's rigging and sails, suggesting a nautical setting. The overall mood is fresh and enjoyable.

Frisch. Pur. Beck's.

THE BECK'S EXPERIENCE

**Quellenverzeichnis****Baumgarth, C.**

Markenpolitik – Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2008.

**Becker, J.**

Marketing-Konzeption – Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 8. überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2006.

**Bless, H./ Greifeneder, R./ Wänke, M.**

Marken als psychologische Kategorien: Möglichkeiten und Grenzen einer sozial-kognitiven Sichtweise, in: Florack, A./ Scarabis, M./ Primosch, E. (Hrsg.), Psychologie der Markenführung, München 2007, S. 31-39.

**Bruhn, M.**

Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Management – Strategien, Instrumente, Erfahrungen, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Band 1, Wiesbaden 2004.

**Bruhn, M.**

Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 9., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2009.

**Burmann, Ch./ Meffert, H.**

Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./ Burmann, Ch./ Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung – Mit Best Practice-Fallstudien, 2. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 37-72.

**Burmann, Ch./ Meffert, H./ Feddersen, Ch.**

Identitätsbasierte Markenführung, in: Florack, A./ Scarabis, M./ Primosch, E. (Hrsg.), Psychologie der Markenführung, München 2007, S. 3-27.

**Ceranic, B.**

Im Kopf des Konsumenten – Aus dem Blickwinkel des Neuromarketing, Saarbrücken 2007.

**Elger, Ch.**

Es geht kein Weg daran vorbei, dass fMRI zukünftig ein fester Bestandteil des Neuromarketings werden wird, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing – Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, Planegg/München 2008, S. 199-204.

**Esch, F.-R.**

Markenprofilierung und Markentransfer, in: Albers, S./ Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Produktmanagement – Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2002, S. 189-218.

**Esch, F.-R.**

Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 131-164.

**Esch, F.-R.**

Strategie und Technik der Markenführung, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2008.

**Esch, F.-R./ Langner, T./ Rempel, J. E.**

Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 103-130.

**Esch, F.-R./ Möll, Th.**

Kognitionspsychologische und neuroökonomische Zugänge zum Phänomen Marke, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 61-82.

**Fehr, Th.**

Magnetenzephalographie (MEG) – Magnetoencephalography (MEG), in: Gauggel, S./ Herrmann, M. (Hrsg.), *Handbuch der Neuro- und Biopsychologie*, Band 8, Göttingen [u. a.] 2008, S. 185-189.

**Gigengack, L.**

Marktforschung in der Konsumgüterbranche – Produktentwicklung in gesättigten Märkten, in: Herrmann, A./ Homburg, Ch./ Klarmann, M. (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung – Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele*, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2008, S. 1003-1021.

**Großklaus, R. H. G.**

Positionierung und USP – Wie Sie eine Alleinstellung für Ihre Produkte finden und umsetzen, Wiesbaden 2006.

**Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, Ph.**

Strategische Markenführung – Planung und Realisierung von Markenstrategien, 3., vollständig überarbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage, Bern [u. a.] 2003.

**Häusel, H.-G.**

Neuromarketing – Der direkte Weg ins Konsumentenhirn?, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), *Neuromarketing – Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf*, Planegg/München 2008, S. 7-15.

**Häusel, H.-G.**

Limbic: Die Emotions- und Motivwelten im Gehirn des Kunden und Konsumenten kennen und treffen, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing – Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, Planegg/München 2008, S. 61-86.

**Häusel, H.-G.**

Methoden der Neuromarketing-Forschung, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing – Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, Planegg/München 2008, S. 210-220.

**Häusel, H.-G.**

Das Who is Who des Gehirns, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing – Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, Planegg/München 2008, S. 221-227.

**Häusel, H.-G.**

Brain View – Warum Kunden kaufen, 2. Auflage, Planegg/München 2009.

**Kenning, P.**

Implikationen bildgebender Verfahren für das Markencontrolling, in: Florack, A./ Scarabis, M./ Primosch, E. (Hrsg.), Psychologie der Markenführung, München 2007, S. 487-498.

**Kenning, P.**

Neuromarketing: Vom Hype zur Realität – Eine Standortbestimmung aus der Perspektive der Marketingwissenschaft, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing – Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, Planegg/München 2008, S. 17-31.

**Kepper, G.**

Methoden der qualitativen Marktforschung, in: Herrmann, A./ Homburg, Ch./ Klarmann, M. (Hrsg.), Handbuch Marktforschung – Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2008, S. 175-212.

**Köhler, R.**

Entwicklungstendenzen des Markenwesens, in: Strebinger, A./ Mayerhofer, W./ Kurz, H. (Hrsg.), Werbe- und Markenforschung – Meilensteine – State of the Art – Perspektiven, Wiesbaden 2006, S. 3-25.

**Kotler, Ph./ Armstrong, G./ Saunders, J./ Wong, V.**

Grundlagen des Marketing, 4., aktualisierte Auflage, München [u. a.] 2007.

**Kotler, Ph./ Bliemel, F.**

Marketing-Management – Analyse, Planung und Verwirklichung, 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München [u. a.] 2006.

**Kroeber-Riel, W./ Esch, F.-R.**

Sozialtechniken der Werbung, in: Diller, H./ Köhler, R. (Hrsg.), Strategie und Technik der Werbung – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2004, S. 135-296.

**Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P.**

Konsumentenverhalten, 8., aktualisierte und ergänzte Auflage, München 2003.

**Kuß, A./ Tomczak, T.**

Marketingplanung – Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, Wiesbaden 1998.

**Lachmann, U./ Trommsdorff, V.**

Wie Marken Innovationen vermitteln und wie Innovationen Marken prägen, in: Florack, A./ Scarabis, M./ Primosch, E. (Hrsg.), Psychologie der Markenführung, München 2007, S. 159-173.

**Meffert, H.**

Strategische Optionen der Markenführung, in: Meffert, H./ Burmann, Ch./ Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung – Mit Best Practice-Fallstudien, Wiesbaden 2002, S. 135-165.

**Meffert, H.**

Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele – Mit neuer Fallstudie VW Golf, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Nachdruck August 2005, Wiesbaden 2005.

**Meffert, H./ Burmann, Ch.**

Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./ Burmann, Ch./ Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung – Mit Best Practice-Fallstudien, Wiesbaden 2002, S. 35-72.

**Meffert, H./ Burmann, Ch.**

Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./ Burmann, Ch./ Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung – Mit Best Practice-Fallstudien, Wiesbaden 2002, S. 73-97.

**Meffert, H./ Burmann, Ch./ Kirchgeorg, M.**

Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Auflage, Wiesbaden 2008.

**Meffert, H./ Giloth, M.**

Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung, in: Meffert, H./ Burmann, Ch./ Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung – Mit Best Practice-Fallstudien, Wiesbaden 2002, S. 99-132.

**Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H.**

Marketing, 19., überarbeitete und ergänzte Auflage, Berlin 2002.

**Rose, M./ Büchel, Ch.**

Magnetresonanztomographie (MRT) und funktionelle Magnetresonanztomographie (fMRT) – Magnetic Resonance Imaging (MRI) and Functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI), in: Gauggel, S./ Herrmann, M. (Hrsg.), Handbuch der Neuro- und Biopsychologie, Band 8, Göttingen [u. a.] 2008, S. 198-210.

**Roth, G.**

Aus Sicht des Gehirns, Frankfurt am Main 2003.

**Roth, G.**

Fühlen, Denken, Handeln – Wie das Gehirn unser Verhalten steuert, neue, vollständig überarbeitete Ausgabe, Original-Ausgabe, Frankfurt am Main 2003.

**Rüsseler, J./ Münte, Th. F.**

Elektroenzephalogramm (EEG) und ereigniskorrelierte Potenziale (EKP) – Electroencephalogram (EEG) and Event-Related Brain Potentials (ERPs), in: Gauggel, S./ Herrmann, M. (Hrsg.), Handbuch der Neuro- und Biopsychologie, Band 8, Göttingen [u. a.] 2008, S. 173-184.

**Sattler, H./ Völckner, F.**

Marken verankern, in: Diller, H./ Köhler, R. (Hrsg.), Markenpolitik, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2007, S. 53-75.

**Scarabis, M./ Florack, A.**

Neue Einsichten durch neue Methoden: Reaktionszeitbasierte Verfahren in der Marken- und Werbeforschung, in: Florack, A./ Scarabis, M./ Primosch, E. (Hrsg.), Psychologie der Markenführung, München 2007, S. 463-481.

**Scharf, A./ Schubert, B.**

Marketing – Einführung in Theorie und Praxis, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2001.

**Scheier, Ch./ Held, D.**

Wie Werbung wirkt – Erkenntnisse des Neuromarketings, Planegg/München 2006.

**Scheier, Ch./ Held, D.**

Was Marken erfolgreich macht – Neuropsychologie in der Markenführung, Planegg/München 2008.

**Scheier, Ch./ Held, D.**

Die Neuro-Logik erfolgreicher Markenkommunikation, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing – Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, Planegg/München 2008, S. 87-123.

**Spitzer, M.**

Ein wichtiges Thema der zukünftigen Hirnforschung werden die individuellen Unterschiede zwischen Menschen sein, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing – Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, Planegg/München 2008, S. 205-209.

**Thiel, A.**

Positronenemissionstomographie (PET) und Single-Photon-Emissions-Computertomographie (SPECT) – Positron Emission Tomography (PET) and Single Photon Emission Computer Tomography (SPECT), in: Gauggel, S./ Herrmann, M. (Hrsg.), Handbuch der Neuro- und Biopsychologie, Band 8, Göttingen [u. a.] 2008, S. 190-197.

**Thompson, R. F.**

Das Gehirn – Von der Nervenzelle zur Verhaltenssteuerung, 2. Auflage, Heidelberg 1994.

**Traindl, A.**

Neuromarketing – Die innovative Visualisierung von Emotionen, 3. Auflage, Linz 2007.

**Trommsdorff, V.**

Produktpositionierung, in: Herrmann, A./ Homburg, Ch./ Klarmann, M. (Hrsg.), Handbuch Marktforschung – Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2008, S. 887-907.

**Zimmermann, R.**

Neuromarketing und Markenwirkung – Was das Marketing von der modernen Hirnforschung lernen kann, Saarbrücken 2006.

**Sonstige Quellen****InBev**

Germany Holding GmbH, Am Deich 18/19, Bremen.

**Internetverzeichnis****Danone**

Marken & Produkte – Actimel, <http://www.danone.de/marken-produkte.html#actimel>, eingesehen am 04.04.2009, 7.38 Uhr, 1 Seite.

**Danone**

Marken & Produkte – Activia, <http://www.danone.de/marken-produkte.html#activia>, eingesehen am 04.04.2009, 7.39 Uhr, 1 Seite.

**Gestmann, M.**

Auf der Suche nach dem Knopf, Oktober 2005, [http://www.haufe.de/profirma/DataCenter/News/1170694556.7/Downloads/14-25\\_pf10\\_TT\\_KAUFEN.04.df.pdf](http://www.haufe.de/profirma/DataCenter/News/1170694556.7/Downloads/14-25_pf10_TT_KAUFEN.04.df.pdf), eingesehen am 04.04.2009, 7.45 Uhr, 12 Seiten.

**Kilian, C.**

Markenlexikon – Entstehung von Marken (Historie), Hardheim 2003-2008, <http://www.markenlexikon.com/markengeschichte.html>, eingesehen am 09.03.2009, 18.50 Uhr, 1 Seite.

**Kilian, C.**

Markenlexikon – Slogans – P-T – Snickers, Hardheim 2003-2008, [http://www.markenlexikon.com/slogans\\_s.html](http://www.markenlexikon.com/slogans_s.html), eingesehen am 18.03.2009, 20.10 Uhr, 1 Seite.

**Kilian, C.**

Markenlexikon – Slogans – P-T – Red Bull, Hardheim 2003-2008, [http://www.markenlexikon.com/slogans\\_r.html](http://www.markenlexikon.com/slogans_r.html), eingesehen am 18.03.2009, 20.10 Uhr, 1 Seite.

**Meggle**

Meggle Marke – Marken-Philosophie, <http://www.meggle.de/meggle/Marke/Philosophie/>, eingesehen am 04.04.2009, 7.52 Uhr, 1 Seite.

**Müller, M.**

Marktforschung mit Neuromarketing – Pepsi-Test, Hamburg, <http://www.marktforschung-mit-neuromarketing.de/seite-28.html>, eingesehen am 26.03.2009, 19.20 Uhr, 1 Seite.

**Nivea**

Die Marke – Nivea Geschichte, <http://www.nivea.de/history>, eingesehen am 01.04.2009, 19.15 Uhr, 1 Seite.

**Storck**

Marken – merci, <http://www.storck.com/de/brand/merci/>, eingesehen am 31.03.2009, 18.37 Uhr, 1 Seite.

**Viebrock**

Häuser – Viebrockhaus Jette Joop Europe, <http://www.viebrockhaus.de/haeuser/viebrockhaus-jette-joop-europe/>, eingesehen am 19.03.2009, 18.15 Uhr, 2 Seiten.

**Eidesstattliche Versicherung**

„Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere, dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche kenntlich gemacht habe.“

25.04.2009 \_\_\_\_\_

Julia Krähe