

Marc Rutschmann

Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling!

Wie neueste Erkenntnisse
aus der Verhaltensforschung
und den Neurowissenschaften
Marketing und Vertrieb beflügeln

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Kaufprozessorientiertes Marketing:
Stop Branding, Start Selling!

Marc Rutschmann

Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling!

Wie neueste Erkenntnisse
aus der Verhaltensforschung
und den Neurowissenschaften
Marketing und Vertrieb beflügeln

Marc Rutschmann
Dr. Marc Rutschmann AG
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-658-14056-4 ISBN 978-3-658-14057-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-14057-1>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

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

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

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

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

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

Geleitwort: Wettbewerb um den Weg des Kunden

Bücher sind der günstige Zugang für ein fundiertes Know-how. Und Sie halten mit diesem Buch ein Werk zu einem wichtigen Thema des Marketings in Ihren Händen.

Kunden können zwischen vielen Angeboten wählen, und solange sie nicht kaufen, stehen ihnen alle Möglichkeiten offen. Kunden machen meist viele Schritte zu einem Kauf und beginnen manche Wege nebeneinander. Diese Wege verschieben sie häufig oder brechen ab. Kunden gehen selbstständiger vor und sind doch unsicher. Sie nutzen Freunde und Kollegen sowie sämtliche Marketinginstrumente und Kanäle auf ihren Wegen.

Der Gegenstand des Marketings verschiebt sich. Das angebotene Produkt oder der Service mit seinen Vor- und Nachteilen wird unwichtiger. Der Kaufprozess wird entscheidend. Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich auf den Weg des Kunden und führen den Kunden zum Kauf. Hier liegt der Schlüssel für ein Marketing, welches wieder wirksam wird.

Nun ist die sogenannte „Customer Journey“ bei den Verantwortlichen im Marketing bereits in aller Munde. Allerdings steht bei den vielen Veröffentlichungen und auch Lösungen der Unternehmen meistens nur „Customer Journey“ drauf, aber es sind keine realen Kundenprozesse drin. Innere Zustände des Kunden, wie Aufmerksamkeit, Interesse oder Verlangen, sind beispielsweise für ein wirksames Marketing ungeeignet. Wohl deshalb vermeidet der Autor dieses Buches den modischen Begriff. Sonst bestünde die Gefahr, dass sein Ansatz mit den oberflächlichen Diskussionen verwechselt würde.

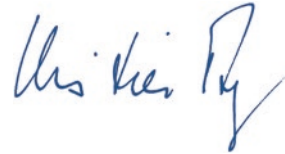
Marc Rutschmann entwickelte eine fundierte Methodik, um die realen Kundenprozesse zu erfassen. Er erprobte die Maßnahmen, um den Kaufprozess an wichtigen Stellen weiter zu führen und nutzt dazu auch die erforschten Verhaltensmechanismen von Menschen. Methodik und Lösungen stützen sich beide auf eine rigorose Forschung und Entwicklung sowie vielfältige Anwendungen und Erfahrungen in der Praxis. Neben den eigenen Ergebnissen sind die zahlreichen Bezüge zur experimentellen Psychologie, zur Verhaltensbiologie und zu den Neurowissenschaften ergiebig.

Ich scheue mich, diese neue Form des Marketings gleich als Paradigmenwechsel zu bezeichnen, dieser Begriff wirkt schon etwas abgewirtschaftet. Marc Rutschmann zeigt aber in diesem Buch sehr sorgfältig, dass vermeintliche Wahrheiten im Marketing

(etwa zur Markenführung) den Weg für die Verantwortlichen verbauen. Es geht darum, die neue Perspektive der Kundenprozesse konsequent zu verfolgen und nicht nur einige Aspekte zu addieren. Hilfreich ist dabei bestimmt, dass sich das Buch spannend liest und auch pädagogisch geschickt vorgeht.

Es macht mich stolz, dieses kurze Wort zum Geleit zu schreiben. Stolz, weil dieses Buch einfach wichtig und richtig gut ist. Stolz, weil Marc Rutschmann ein Pionier der Kundenprozesse ist und es zu seinem Ansatz keine Alternativen gibt. Wir sind froh, dass Marc Rutschmann seine Erkenntnisse auch unseren Studierenden im Master Marketing der Universität St. Gallen in einer eigenen Lerneinheit vermittelt. Zudem freue ich mich, dass ich Marc nicht nur fachlich, sondern mit ihm auch als Freund verbunden bin.

Den Lesern wünsche ich grundsätzliche Impulse für ein neues und wirksames Marketing. Sie sind nämlich in diesem Buch zahlreich.



Prof. Dr. Christian Belz
Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen

Inhaltsverzeichnis

Teil I Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen

1	Branding: Die Erfolgsgeschichte eines einfachen Konzepts	3
1.1	<i>Branding</i> – der Anfang ganz nüchtern	3
1.2	<i>Branding</i> – mit Emotionen zum Höhepunkt	4
1.3	<i>Branding</i> – ein Konzept, das schmeichelt	4
1.4	<i>Branding</i> – auch ein plausibles Konzept	5
1.5	<i>Branding</i> – ein Erfolgskonzept?	5
1.6	Die Schlüsselfrage neu stellen: Was bringt Menschen zum Kaufen?	7
	Literatur.	8
2	Der Mythos <i>Brand</i> – oder die Schwierigkeit, der tatsächlichen Kausalität auf die Spur zu kommen	11
2.1	Nicht einfach, sich der Faszination des Brandings zu entziehen	11
2.2	Wie bekannte Marken entstanden sind	14
2.3	Branding ist Ursache für Erfolg – oder vielleicht umgekehrt?	15
2.4	Mehr als nur anekdotische Evidenz: das Konzept der <i>Pfadabhängigkeit</i>	16
2.5	Wie es sich abspielen könnte: modellhaft dargestellt	17
2.6	Wie Kunden wirklich kaufen: Auf dem Prozessweg liegt die Antwort.	22
	Literatur.	25
3	Kaufprozesse unter verschiedenen Blickwinkeln.	27
3.1	Was ein Modell von Kaufprozessen leisten sollte	27
3.2	Modellansätze der klassischen, verstehenden Psychologie	27
3.3	Die Einstellungsmodelle	28
3.4	Modelle mit intervenierenden Variablen	29
3.5	Die Sales-Funnel-Modelle.	30
3.6	Der Erklärungsansatz der Behavioristen	34

3.7	Der Skinnersche Ansatz – und seine Feinde	35
3.8	Das Modell, das aus dem Ansatz von Skinner hervorging	36
	Literatur.	39
4	Kaufprozesse aus der Perspektive von Handlungen, die aufeinander folgen.	41
4.1	Die Grundlage, auf der wir bauen	41
4.2	Handlungsketten abbilden: das Modell	43
4.3	Kaufprozesse von Individuen aggregieren: Das Verhaltensnetz entsteht	45
4.4	Wo beginnt ein Kaufprozess – wo endet er?	46
4.5	Die Vertriebskanäle treten hervor – und ihre jeweiligen Stärken/Schwächen	47
4.6	Das Marketingmodell, das aus der Kaufprozesssicht hervorgeht	49
	Literatur.	50
5	Kaufprozesse erforschen: sie empirisch in Erfahrung bringen	51
5.1	Von der Abstraktion hinunter zum konkreten Einzelfall	51
5.2	Vom konkreten Einzelfall zur Aggregation	52
5.3	Kaufprozesse beobachten – oder sie beim Konsumenten abfragen?	53
5.4	Kaufprozesse codieren.	55
5.5	Individuelle Kaufprozesse aggregieren: Das Wegnetz entsteht	56
5.6	Aggregierte Kaufprozesse lesen und Schlüsse daraus ziehen	57
5.7	Die Schlüsselstellen auf dem Kaufprozess herausarbeiten	60
5.8	Was ist der Beitrag des Brandings zur Kaufhandlung?	61
	Literatur.	62
6	Die Sicht auf Prozesse löst die Sicht auf Produkte ab	63
6.1	Mit dem Blick auf den Kundennutzen erfassen wir nur die halbe Wirklichkeit	63
6.2	Der überforderte Konsument? Dieser hat sich längst eingrichtet in der neuen Realität	63
6.3	Ein neuer Typus von Konsument ist hervorgegangen	64
6.4	Der neue Konsument sei nicht mehr berechenbar? Von wegen!	65
6.5	Was die Verhaltensökonomien den Marketers zu sagen haben.	67
6.6	Der Kunde ist ein Wanderer – er ist wechselnden Einflüssen ausgesetzt und schwankenden Stimmungen	68
6.7	Gilt das neue Kaufmuster auch für High-Involvement-Produkte?	73
	Literatur.	74
7	Die Handlung im Zentrum.	75
7.1	Alles dreht sich nur um die Handlung: Wie entsteht sie? Wie können wir sie auslösen?	75

7.2	Die Gründe des Handelns: Weshalb nicht einfach den Kunden fragen?	77
7.3	Die Soziologen machten die Entdeckung zuerst: Meinungen und Handlungen stimmen selten überein.	77
7.4	Wie entstehen Handlungen? Die Untersuchungen von Libet	79
7.5	Das Libet'sche Modell revidiert.	82
7.6	Warum wir automatisch eine Begründung unserer Handlungen liefern – obwohl sie falsch ist	83
7.7	Der Kunde glaubt an seine Handlungsbegründungen – unbedingt	86
7.8	Wir Menschen leben in zwei Welten	87
7.9	Zwei Systeme im Gehirn: Liking und Wanting	88
7.10	Berridge's Entdeckung und die Konsequenzen für das Marketing	92
	Literatur.	93
8	Fatal: Scheinbegründungen vom Kunden übernehmen wir im Marketing – automatisch, aufgrund von Spiegelungsmechanismen	95
8.1	Vorsicht, Denkfalle!	95
8.2	Wir übernehmen die Handlungsbegründungen, die uns der Kunde liefert – und glauben dann, ihn verstanden zu haben	96
8.3	Die Auswege aus der Denkfalle	97
8.4	Auf Wolke <i>Liking</i> schweben?	101
	Literatur.	102
9	Handlungen, die ganz leicht abzurufen sind: sogenannte <i>Automatismen</i>	103
9.1	Handlungsautomatismus 1: Angeborene Auslöse-Mechanismen nutzen!	105
9.2	Handlungsautomatismus 2: Primat der Handlung – sofort belohnen!	108
9.3	Handlungsautomatismus 3: In wohlbemessenen Handlungsschritten ans Ziel!	110
9.4	Handlungsautomatismus 4: Appetenzen hochfahren – aber spezifisch!	112
9.5	Handlungsautomatismus 5: Commitments einholen – vom kleinen Ja zum großen Ja!	115
9.6	Handlungsautomatismus 6: Dankesschuld aufbauen!	117
9.7	Handlungsautomatismus 7: Was die Mehrheit tut, wird wohl richtig sein!	118
9.8	Handlungsautomatismus 8: Knappheit erzeugen!	120
9.9	Handlungsautomatismus 9: Framing – den Denkraum setzen!	121
9.10	Handlungsautomatismus 10: Schlüsselbilder aktivieren!	124
9.11	Handlungsautomatismus 11: Sendervorteile nutzen!	127

9.12 Handlungsautomatismus 12: Mere Exposure – die bloße Tatsache von Kontakt zählt!	130
Literatur.	133

Teil II Die Anwendung in der Praxis

10 Marketing neu aufgesetzt: vom Brand zum Kaufprozess	137
10.1 Der Brand als Leuchtturm	137
10.2 Wenn der Brand seine Zugkraft verliert.	138
10.3 Wo der Brand nicht mehr greift, tritt ein Marken-Niemandsland hervor	140
10.4 Wenn die Zugkraft nachlässt, dann braucht es Anstöße.	141
10.5 Die Impulse ausgestalten	142
Literatur.	142
11 Sieben Taktiken, um Kunden ans Kaufen zu führen	143
11.1 Was sind Taktiken?	143
11.2 Taktiken, die greifen	144
11.2.1 Taktik Nr. 1: Sofortnutzen schlägt Produktnutzen!	144
11.2.2 Taktik Nr. 2: Die Folgen einer Handlung müssen zumutbar sein!	148
11.2.3 Taktik Nr. 3: Auf die <i>Kategorie</i> von Produkten gerichtete Antriebe nutzen!	150
11.2.4 Taktik Nr. 4: Pfadabhängigkeiten beachten!	154
11.2.5 Taktik Nr. 5: Die Gewohnheitsmuster aufschlüsseln!	156
11.2.6 Taktik Nr. 6: Nicht „Loyalty“ – Wiederkäufe sichern, lautet das Gebot!	157
11.2.7 Taktik Nr. 7: Schon-mal-Gehört-Haben von einer Marke reicht aus!	160
11.3 Die Taktiken einsetzen	162
Literatur.	162
12 Kontrolle über den Kaufprozess des Kunden gewinnen	163
12.1 Taktik und Branding greifen ineinander	163
12.2 Der Mix von Brand und Taktik kann unterschiedlich ausfallen: je nach Ausgangslage	164
12.3 Ein erster Blick auf das Unterfangen „ <i>integrierte Kommunikation</i> “	168
Literatur.	169
13 Mit Fokus auf die Taktik den Durchbruch schaffen	171
13.1 Es ist die Taktik, die das Geschäft fördert und den Umsatz generiert	171
13.2 In fünf Schritten zu einer wirkungsvollen Taktik	172

13.2.1	Schritt 1: Kaufprozesse abbilden und Soll-Pfad wählen	172
13.2.2	Schritt 2: Den Weg etappieren – Interventionsstellen festlegen	177
13.2.3	Schritt 3: Impulse ankonzipieren und Impulskette auslegen	186
13.2.4	Schritt 4: Werbemittel festlegen und Trägermedium wählen	188
13.2.5	Schritt 5: Adäquat umsetzen: Handlungsauslösend gestalten	189
13.3	Implementieren ... und sofort nachbessern!	191
13.4	Der Lauf der Lösungsentwicklung: ein rekursiver Prozess	192
13.5	Die Taktik lässt Raum für Branding	194
	Literatur.	195
14	Das Phantom der integrierten Kommunikation	197
14.1	Ein Wort hat sich sinnentleert	197
14.2	„Kommunikation“ an der Wirkung festmachen.	198
14.3	Drei Funktionen von Kommunikation – drei Zeichensprachen zur Erfüllung der Funktionen.	200
14.4	Was soll integriert werden: Die Wirkung oder die Instrumente?	200
14.5	Warum „integrierte Kommunikation“ in aller Regel scheitert.	201
14.6	Funktionale Integration anstelle der formalen Integration.	204
14.7	Regeln für die Gestaltung von Kommunikation, die Handlungen auslöst	204
	Literatur.	211
15	Eine Konzeption des Marketings, die beim Kunden beginnt	213
15.1	Das Konzeptgerüst: Wie wir vorgehen, um dieses zu entwickeln	215
15.2	Die Elemente des Systems.	216
15.3	Die Ordnung der Systemelemente zur Ziel-Mittel-Hierarchie	219
15.4	Die Synapsen zum Kunden	220
15.5	Top-down oder Bottom-up?	223
15.6	Das Schlüsselloch liegt in der Mitte	223
15.7	Die Schritte zu einem <i>Bottom-up</i> -Marketing in groben Zügen	224
15.8	Die Sachziele in Geldwerte übersetzen: Formalziele	228
	Literatur.	228
	Zum Schluss: ein Blick nach vorn	229
	Literatur.	235
	Sachverzeichnis	237

Über den Autor



Dr. Marc Rutschmann ist Inhaber einer Agentur in Zürich, die auf Handlungsauslösende Kommunikation spezialisiert ist. Die Agentur verfügt über eine eigene Forschungsabteilung, die Kaufprozesse von Konsumenten untersucht. Ziel ist es, die Interventionsmöglichkeiten in Kaufprozessen zu orten: jene Stellen, wo ein Unternehmen mit Marketing erfolgreich ansetzen kann, um Kunden zur Kaufhandlung zu führen. Finale Ziele sind stets Kaufabschlüsse, Wiederkäufe und Umsatz.

Zu den Kunden der Agentur zählen Hersteller, Retailer und Finanzdienstleister: Beiersdorf (Nivea), Biomed, GE Money (Cembra), Coop, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, Galenica, Geberit, Manor, Pfizer, Schweizerische Post, Raiffeisen, Institut Straumann, Swisscom, UBS AG, Unilever, Volkswagen, Wander, Weltwoche u. a.

Marc Rutschmann ist zudem Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen (HSG). Er führt dort die Studenten in das Kaufprozessorientierte Marketing ein. Seine Veranstaltungen sind seit sechs Jahren ein fester Bestandteil des Master-Lehrganges der HSG.

Marc Rutschmann ist Verfasser mehrerer Bücher, darunter „Abschied vom Branding“ (2. Auflage 2013), „The End of Branding“ (2014), „Reales Marketing“ (2014, gemeinsam mit Prof. Dr. Christian Belz) sowie „Kunden ans Kaufen heranzuführen“ (2017).

Kontakt:

Tel.: +41 (0) 44 268 22 22

E-Mail: Marc.Rutschmann@mrutschmann.com

Einführung: Darum geht es in diesem Buch

Es gibt ein tief verwurzeltes Urmodell, an dem sich das Marketing ausrichtet. Das Produkt habe Eigenschaften, welche die Bedürfnisse des Kunden befriedige, lautet es. Man müsse bloß diese Eigenschaften kommunizieren, und dann springe der Funke: Der Kunde werde kaufen.

Im Kern des Modelles steht ein Mensch, den wir von der klassischen Ökonomie her kennen: der *Homo oeconomicus*. Dieser Homo oeconomicus nimmt bloß ein wechselndes Gesicht an, das zum Zeitgeist passt und die jeweils vorherrschende Mehrheitsmeinung der Marketers widerspiegelt. Früher waren Marketers auf das Produkt und seinen funktionalen Nutzen versessen, den sie herausstrichen. Dann kam die Ära, wo der sachliche Nutzen in den Hintergrund gedrängt wurde und man von emotionalen Attributen eines Produktes schwärmte, und heute geht die Marketinggemeinde noch einen Schritt weiter: Ein Produkt schließe ganze Lebenswelten auf. Erlebniszutzen wird propagiert.

Konstant aber ist die Grundannahme: Der Kunde handle aufgrund eines antizipierten Nutzens, den das Produkt ihm vermittele – ein funktionaler, ein emotionaler oder eben ein erlebnismäßiger Nutzen. Diese Annahme ist mittlerweile zu einem Axiom erstarrt, das man nicht mehr zu überprüfen müssen glaubt.

Es ist meine Überzeugung, dass diese Grundannahme des Marketings *obsolet* ist. Sie steht der Sicht auf die wirklichen Vorgänge im Markt im Wege. Sie verschließt den Blick auf das, was den Kunden tatsächlich bewegt. Und betrüblich für alle Macher im Marketing: Die Fixierung auf diese Annahme lässt die vielen Einflussmöglichkeiten im Dunkeln, die sich einem neuen Marketing heute bieten würden.

In meiner langjährigen Tätigkeit in der sogenannten *Handlungsauslösenden Werbung* – eine Kommunikationsform, die offenes Verhalten erzeugt –, hat sich eine andere Sichtweise bewährt. Nämlich den Kunden beobachten, welche Schritte er vollzieht, bis er kauft. Und Schritt für Schritt darauf zu achten, was ihn antreibt oder allenfalls hemmt. Es ist die *Prozesssicht*, die uns Aufschluss darüber gibt, *wo* – an welcher Stelle – wir Einfluss nehmen müssen, damit der Prozess vorangeht, und *wie* wir den Konsumenten anzusprechen haben – mit welcher Botschaft –, damit er sich nach vorne bewegt, dem Kaufakt entgegen.

Gleichwohl: Die Sicht auf Produkte ist die vorherrschende. Lenken wir unsere Aufmerksamkeit aber auf die *Prozesse*, die der Kunde vollzieht, bis er ein Produkt kauft, dann tut sich eine andere Sicht auf: Die Probleme, die sich dem Marketing stellen, erscheinen in neuem Licht, und es tun sich neue Lösungen, neue Ansätze für die Lösungsfindung auf. Sie liegen auf dem Prozessweg. Auf ihm können wir Stellen identifizieren, wo es noch stockt und wo wir Hand anlegen müssen.

Wir schwenken also unseren Blick weg vom Produkt und hin auf die Prozesse, die der Kunde vollzieht, und die mit dem Akt des Kaufens enden – vorläufig enden. Die kritischen Stellen nehmen wir in den Fokus, nämlich dort, wo es nicht läuft, wie wir es wünschen; dort wo wir intervenieren müssen, um den Prozessfluss wieder herzustellen und ihn zu lenken, damit der Kunde bei unserem Produkt ankommt und kauft.

Damit ändert sich auf einen Schlag das Objekt, mit dem wir es im Marketing zu tun haben: Es ist die *Situation*, die wir an dieser kritischen Stelle antreffen, und es sind die *Antriebe* des Kunden, genau an dieser Stelle. Letztere sind in aller Regel nicht dieselben Antriebe, die den Kauf auslösen, wie wir noch sehen werden.

Die Situation erwähne ich als Erstes: Jene äußeren Gegebenheiten, denen der potenzielle Kunde an dieser Prozessstelle ausgesetzt ist. Sie ist entscheidend. Die *Logik der Situation* verstehen, mahnt uns Karl Popper (1992, S. 114f.), und die Frage, was zu tun ist, ist schon halbwegs gelöst. Noch ein klein wenig Psychologie, Alltagspsychologie, und die Lösung liegt auf der Hand.

Die Welt des Marketings erscheint in einem neuen Licht, sagten wir. Das Produkt tritt in den Hintergrund. Die Klage über die vielen und allzu vielen Produkte, die sich dem Kunden von heute anbieten – die sogenannte Multioptionalität –, berührt uns weniger. Auch dürfen wir eher gleichgültig auf die Tatsache blicken, dass es dem Kunden immer schwerer fällt, Unterschiede auszumachen zwischen den Produktangeboten. Nicht mehr ängstlich den kleinen Unterschied hervorheben, der uns abhebt vom Konkurrenten.

Hingegen: Wir sind einer Vielzahl – und wachsenden Zahl – von *Prozessen* ausgesetzt. Ein Kunde verfolgt nicht einen Prozess, etwa jenen, der an unser Produkt führt. Nein, er ist zum gleichen Zeitpunkt in hundert oder zweihundert Prozessen eingebunden. Er hat beispielsweise von den neuen Jogging-Schuhen gehört, die er anschaffen möchte; am Wochenende ist ein Konzert, für das er, wenn die Zeit reicht, noch Karten bestellen will; die Küche muss neu gestrichen werden, sagt die Frau – Farbe müsste man noch beschaffen; das Auto ist im nächsten Jahr wieder fällig; die Krankenkasse, denkt man daran, sollte man wechseln; und frische Eier nicht vergessen für die Omelette heute Abend.

So sieht die Wirklichkeit des Kunden aus. Ein Prozess wird gestartet und wieder abgebrochen; ein Prozess von höherer Dringlichkeit schiebt sich dazwischen; neue Verlockungen treten auf und nehmen den Kunden in Beschlag; andere Prozesse sinken ab in die Vergessenheit und werden latent; später poppen sie wieder auf und werden dann erneut unterbrochen, verdrängt von einem Kaufvorhaben mit höherer Priorität und so weiter und so fort.

Bei den Prozessen landen wir wieder beim Phänomen der Multioptionalität. Aber die *Diagnose* wechselt, und die *Therapie* ist eine andere. Für die Diagnose richten wir unser Augenmerk auf die Prozessstellen: Dort, wo es hapert, wo der Prozess stillsteht oder der Kunde gerade im Begriff ist, eine falsche Weichenstellung vorzunehmen – eine, die ihn an das Produkt unseres Mitbewerbers führt. Und die Suche nach der Therapie lenkt unsere Aufmerksamkeit auf diese Situation und darauf, was den Kunden antreibt an genau dieser Stelle. Was wären die Vorkehrungen, die wir zu treffen haben – was die adäquaten Impulse: die Argumente, Reize, der Ansporn und die Trigger, die wir auf die kritische Prozessstelle richten?

Der Gegenstand, mit dem wir uns im Marketing befassen, hat gewechselt: Im Vordergrund stehen die *Prozesse* des Kaufens. Damit stellt sich auch die Frage nach der Herangehensweise neu, dem ordnenden Prinzip: Unter welchem *Gesichtspunkt* wollen wir Kaufprozesse transparent machen, damit wir sie verstehen und mit ihnen umgehen können?

Der Frage nach dem angemessenen Gesichtspunkt messen wir höchste Bedeutung zu. Wollen wir beispielsweise psychologische Zustände als die Glieder der Prozesskette zulassen, wie etwa die *AIDA-Formel* und verwandte Konstrukte? Wollen wir lediglich eine Variable ins Zentrum stellen, die jeweils unterschiedliche Ausprägungen annehmen kann – das Konstrukt der Einstellung (*attitude*) böte sich an. Reicht uns eine epische Beschreibung der sogenannten *Customer Journey*? Oder machen wir den Prozessfortschritt an *Handlungen* fest, die wir beobachten können? Die Marketingforschung ist angesprochen.

Solche Fragen sind prioritär zu klären. Denn je nach Blickpunkt, den wir wählen, treten unterschiedliche Aspekte von Kaufprozessen hervor. Es gibt solche, die fördern unser Verständnis, weil sie einfach einleuchten und unseren Wissensdurst stillen. Es gibt aber Sichtweisen, die befördern Stellen ans Licht, die *ursächlich* sind für den Prozessfluss, und *konkret*: Sie verweisen auf Ansatzstellen für Maßnahmen. Es handelt sich um Sichtweisen auf den Kaufprozess, die uns eigentliche *Stellhebel* liefern. Solche suchen wir. Sie sind relevant für die Praxis.

Das sind die Vorbemerkungen zu unserem Ansatz – zum Approach des kaufprozessorientierten Marketings. Was erwartet Sie in diesem Buch – was sind die Themen, die wir angehen?

In diesem Buch, mein Viertes zu diesem Thema, geht es um eine umfassende Darstellung des Ansatzes: von der Erforschung von Kaufprozessen bis zu den Maßnahmen, die sich aus einer Prozesssicht auf den Kunden eröffnen. Neue Maßnahmenansätze gehen daraus hervor im Vergleich zur traditionellen Sicht, nämlich der Markenführung, dem Branding und verwandten Ansätzen. Gedacht ist die Darstellung auch als Grundlage für meine Vorlesung an der Universität St. Gallen (HSG), wo ich die Studentinnen und Studenten ins Thema des *Kaufprozessorientierten Marketings* einführe.

Der Gedanke, das Kaufen eines Gutes als Prozess aufzufassen und auf die Situation an den Prozessstellen zu achten und auf die Antriebe, die an dieser Stelle vorherrschen, das ist ein einfacher Gedanke. Nichts Besonderes. Für jeden nachvollziehbar. Wenn ich, wie kürzlich geschehen, beim fröhlichen Plaudern mit ehemaligen Schulkameraden anlässlich einer Klassenzusammenkunft auf die Frage antworten muss: „*Was machst du denn so?*“ und ich ihnen diesen Gedanken schildere – es sind Ärzte, Physiker, Theologen –, dann kommt die Reaktion: „*Ja, klar! Was ist denn Spezielles daran? Kann man denn anders vorgehen?*“ Nein, denke ich beschämt.

Ganz anders, wenn ich mich im Kreise von Marketingexperten bewege. Oder unter Werbern, die gerade bei einer Preisverleihung am Feiern sind. Unverständnis ist die Reaktion; ja aufgeregte Ablehnung: Es sei doch die Marke, der Brand. Alles hänge vom Brand ab. Es gehe darum, ihn zu stärken, mit kreativer Werbung ...

Wir wollen sehen. Schauen wir auf die Prozesse, achten wir, wie Kunden kaufen. Und dann wollen wir unaufgeregt auf die Frage zugehen, was wir tun können, damit der Kunde *unser* Produkt kauft. Dazu möchte ich Sie einladen.

Literatur

Popper, K.R.: Die offene Gesellschaft und ihre Feinde 2, Falsche Propheten Hegel, Marx und die Folgen, 7. Aufl. Mohr Siebeck, Tübingen (1992)

Teil I

Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen

1.1 Branding – der Anfang ganz nüchtern

Der Kunde im Zentrum – so steht es in allen Lehrbüchern. Seine Bedürfnisse, seine Wünsche und Sehnsüchte gilt es zu befriedigen. Sie sind Bezugspunkt für die Ausrichtung eines Unternehmens. Darin liegt der Sinn unternehmerischer Tätigkeiten; das wird mit Erfolg belohnt.

Marketing heißt, eben diese Funktion wahrzunehmen: Produkte zu liefern, die auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind. Wenn die Leistungen des Produktes mit den Bedürfnissen des Kunden übereinstimmen, dann werden diese kaufen. *Verkaufen* sei überflüssig, meinte Peter Drucker (2008, S. 99), wenn das Unternehmen seine Marketingfunktion richtig wahrnehme. Bloßes Informieren reiche aus.

Es kam dann aber anders. Die Zahl von Produkten, die auf den Märkten angeboten wurden, stieg kontinuierlich und schoss buchstäblich durch die Decke. Die Zahl von Optionen, zwischen denen der Konsument von heute wählen kann, sei explodiert, sagen uns die Soziologen (Gross 1994; Naisbitt und Aburdene 1990). Während unsere Eltern noch zwischen zwei Telefonapparaten zu wählen hatten, einem schwarzen und einem weißen, bietet uns heute *MediaMarkt* Hunderte von Varianten an. Standen uns vor einigen Jahrzehnten noch fünf Joghurtsorten zur Auswahl, Schokolade und ein paar Fruchtaromen, stehen wir heute vor dem Kühlregal eines Supermarktes, das uns nicht weniger als 130 Varianten anbietet, mit fließenden Übergängen zu Quarks, Drinks und Functional Food. Von 55.000 Produkten, die uns heute angepriesen werden, geht man aus. Keine Chance für den armen Konsumenten, da noch den Überblick zu haben, stehen ihm doch nur gerade 5000 Wörter zur Verfügung, mit denen er sich gemeinhin ausdrückt.

Diese Entwicklung forderte die Unternehmen heraus. Sie reagierten mit Steigerung. Kreativer solle die Werbung sein, sich besser abheben von der Konkurrenz, und mit neuen Medien wollte man die Kunden erreichen. Das allerdings taten die Mitbewerber auch. Die Steigerungsspirale drehte sich, bei abnehmender Wirkung.

1.2 Branding – mit Emotionen zum Höhepunkt

Nun kam die Erkenntnis hinzu, dass *Emotionen* mehr zu leisten vermögen. Das Produkt soll emotional aufgeladen werden; funktionale Eigenschaften treten zurück. Das Produkt und dessen Leistung werden als Schlüssel zu einem Lebensgefühl angeboten. Unverwechselbar soll das Lebensgefühl auch noch sein, was der Steigerungsspirale nochmals einen Dreh gab. Ein neues Wort musste her. Es war die Geburtsstunde des *Brands*. Branding, zu Deutsch Markenführung, wurde zur Profession.

Von nun an musste man nicht mehr von 55.000 Produkten sprechen, die sich um die Gunst des Kunden bemühen, sondern von 55.000 Brands, die ihren Platz im Kopf des Kunden suchen. Natürlich ist jeder Produkt- bzw. Brand Manager überzeugt, dass sich sein Brand durchsetzen werde.

Einher ging mit dieser Entwicklung eine zunehmend pompöse Sprache, deren sich die Professionals bedienten. Schwülstig wird dahingeredet, überschwänglich im Ausdruck. Vokabeln werden gewählt, die man eher in der Welt der Esoterik erwarten würde, mit Anklängen an religiöse Verzückung.

Alles sei ein Brand – Marketing ist Branding. Allein in Zürich, so liest man in der lokalen Zeitung, sei die Stadt Zürich ein Brand; die Verkehrsbetriebe verstehen sich als Brand; der Hausberg *Üetliberg* sei ein Brand, liest man, und wohl auch der Reformator *Zwingli*. Und Professor Hans-Rudolf Esch ruft uns entgegen: „Die Marke ist das Megathema schlechthin – zu Recht!“ (Esch 2005, S. 5).

Die Avantgarde dieser Profession hat soeben das *Story-Telling* entdeckt. Den Brand in eine Story kleiden, damit er besser ankommt. Was das für uns bedeutet, die wir ja auch Konsumenten sind – 55.000 Stories – nicht auszudenken ...

1.3 Branding – ein Konzept, das schmeichelt

So ist Branding nie von der Ursprungsidee abgerückt: das Produkt ins beste Licht zu stellen. Und betont wurde immer: Nicht auf das Produkt komme es an – sondern auf das Bild, das der Kunde sich vom Produkt macht: Das *Image* sei die Schlüsselgröße. Dieser Sprung hinüber zum Kunden und in seinen Kopf wurde auch vollzogen – hat aber nichts zu bedeuten, müsste man sogleich anfügen. Auch was im Kopf des Kunden angekommen ist, ist nur ein Spiegelbild des eigenen Produktes, mit dem sich der Brand Manager identifiziert und um dessen Darstellung es ihm geht. Ein Anklang von Narzissmus ist unverkennbar.

Branding wird zur immer noch steigerungsfähigen Darstellung des Selbst. Des erweiterten Selbst, des Produktes, für das man steht. Und das vermittelt dem, der es betreibt, ein herrliches Gefühl. So ist Branding zu einer eigentlichen Bewegung angewachsen, mit einer starken Anziehung auf junge Menschen, die im Marketing tätig sind. Ein Ende ist nicht abzusehen.

1.4 Branding – auch ein plausibles Konzept

Aber es gibt auch Unterstützung durch ein verstandesmäßiges Konzept, nämlich das Bild vom *rationalen* Menschen. In der Ökonomie genannt der Homo oeconomicus. Er wählt das, was er am meisten schätzt – er vollzieht jene Handlung, die ihm das beste Resultat verspricht: was er am liebsten hat. Ein Konzept, das in unseren Köpfen fest verankert ist. Selbst-evident ist es. Und *Branding* harmoniert mit diesem Konzept perfekt.

Das Paradigma des Homo oeconomicus ließ sich auch in eine mathematische Formel kleiden. Jene von Fishbein (1967) wurde vom Marketing speziell gut aufgenommen. Sie errechnet einen sogenannten *Einstellungsindex*, der ein Maß dafür ist, wie gut das Vorstellungsbild, das sich beispielsweise ein Konsument von einem Produkt macht, mit seinen Bedürfnissen übereinstimmt: $E_o = \sum B \times V$. Dabei steht B für Bedürfnis, V für Vorstellung.¹ Die These lautet: Der Einstellungsindex E_o ist ein Maß für die Bevorzugung eines Produktes: Nimmt der Index einen hohen Wert an – höher als Vergleichsprodukte –, wird der betreffende Konsument dieses Produkt wählen – und konsistent handeln: eben kaufen.

Wir bewegen uns immer noch treu auf der Grundlinie des Marketings: Branding ist nur eine gesteigerte Form der Grundidee, und der Einstellungsindex ist die wunderbar einfache Formel, auf die Marketing reduziert werden kann. Eine schöne, elegante Theorie – und in sich völlig schlüssig.

Mit dieser Feststellung könnte eigentlich ein Buch über Marketing abgeschlossen werden. Wenn da nicht gewisse Zweifel aufkämen ... und die gibt es in der Tat. Stimmt die Theorie auch? Ist sie etwa nur in unseren Köpfen schlüssig – stimmt sie auch mit der Realität überein? An diesem Punkt setzen wir an.

1.5 Branding – ein Erfolgskonzept?

Einfach, schön und schlüssig ist das Konzept des Brandings. Reicht das? Hält es auch einer Überprüfung mit der Wirklichkeit stand?

Zunächst zurück zu Fishbein, der die Hypothese des Brandings in eine mathematische Formel fasste. Diese fordert zur Überprüfung geradezu heraus – und sie wurde auch hundertfach überprüft: Kann sie Wahlhandlungen von Menschen voraussagen – führt ein

¹Das Modell von Fishbein beinhaltet eine *Vorstellungskomponente* (V für die Einstufung auf verschiedenen Vorstellungsdimensionen) sowie eine Wertkomponente (B steht für Bedürfnis, ebenfalls eine Einstufung auf verschiedenen Bedürfnisdimensionen, die als „wichtig“ bis „nicht wichtig“ eingestuft werden). Das Modell geht von einer *multiplikativen* Verknüpfung dieser beiden Komponenten aus und berechnet die Summe $E_o = \sum B \times V$. Siehe Fishbein 1967. Für die kritische Auseinandersetzung mit dem Modell Fishbein siehe Geise (1984) und Rutschmann (2005, S. 24 f., 30 ff.).

hoher Einstellungsindex auch in der Realität zu einer höheren Bevorzugung durch konsistentes Handeln? Und uns Marketer interessiert: Wird der Kunde kaufen?

Die Antwort ist ein entschiedenes Nein.² Klaus Merten, der bekannte Kommunikationsforscher, fasst es kurz und bündig zusammen: „Umso mehr muss es hier überraschen, dass nach 50 Jahren Wirkungsforschung die Substanz gesicherter Erkenntnisse eher einer Konkursmasse denn einem prosperierenden wissenschaftlichen Fundus gleicht. Diese Feststellung gewinnt vor dem Hintergrund einer stetig anwachsenden gesellschaftlichen Bedeutung der Kommunikationsmittel und -chancen ihr besonderes Gewicht“ (Merten 1982, S. 26 ff.).

Der Zusammenhang zwischen Einstellung (attitude) und Handlung (behavior) ist gering. Von Null-Korrelation ist die Rede und gar von Negativ-Korrelation.³ A. B. Wicker, der nicht weniger als hundert empirische Untersuchungen re-analysiert hat, resümiert: Von höchstens zehn Prozent Varianzaufklärung ist auszugehen. Da muss sich der Praktiker, der von den Kaufhandlungen seiner Kunden lebt, fragen: Schön, aber interessant wäre es zu den übrigen 90 % etwas zu erfahren. Welche Faktoren stehen dahinter?

Dass die Einstellung, das Konstrukt *Attitude*, eine so geringe Verhaltensrelevanz aufweist, ist bestimmt ernst zu nehmen. Bei aller Zurückhaltung muss man sagen: Es ist ein *Indiz* dafür, dass Bevorzugung, die vom Kunden artikuliert wird, nicht offenes Verhalten zur Folge hat. Allerdings ein starkes Indiz, wenn man sich den mit nur zehn Prozent bezifferten Zusammenhang vor Augen führt.

Ist das Konstrukt aber wirklich mit Brand gleichzusetzen? Gewiss ist, dass das, was als *Vorstellung* in das Fishbeinsche Modell einfließt und das, was im Marketing mit *Image* bezeichnet wird, identisch ist. Das Konstrukt von Vorstellung und jenes von Image stimmen überein. So ist es in der Marktforschungspraxis üblich, das Image anhand von Vorstellungsdimensionen in Erfahrung zu bringen. Die Messmethoden sind die gleichen.

Die Bedürfniskomponente B im Modell von Fishbein bringt eine Bewertung zum Ausdruck und summiert sich zu einer Wertschätzung gegenüber dem Produkt. Die *multiplikative* Verknüpfung von B und V ist allerdings eine Hypothese. Es wurden auch andere mathematischen Verknüpfungen geprüft und mit tatsächlichen Wahlhandlungen von Konsumenten verglichen – mit geringem Erfolg.

Nun kann man den Begriff des Brandings einfach großzügiger fassen. Man kann die Ansicht vertreten, dass der Kunde eben seine Wertschätzung nicht an Eigenschaften festmachen kann. Es gäbe einfach eine Art von *positiver Anmutung*. Ein Produkt könne dem Kunden sympathisch sein; es gefalle ihm einfach. Unthematisch, gewissermaßen.

²Siehe Wicker (1969, S. 41–78). Andere Autoren berichten über Befunde von geringer oder gar Null-Korrelation, welche die Regel sei. Einen Überblick über diesen Forschungszweig liefert Mummendey (1988), dann auch Geise (1984).

³Beispiele sind dargestellt in: Rutschmann (2013).

Die Neurobiologen haben dafür den Begriff des *Liking* geschaffen, ein neuronales Korrelat für *gefallen*.

Liking kann man nicht nur einfach abfragen; durch den Kunden einstufen lassen. Seit Kurzem kann man *Liking* auch an biochemischen Vorgängen feststellen: an der Durchblutung bestimmter Hirnregionen oder an der Ausschüttung von Opioiden, Hormonen, die mit dem *Liking*-Erlebnis einhergehen.

Im Zuge der Erforschung dieser neuronalen Prozesse, die in unserem Gehirn ablaufen, stieß man aber auf ganz neue Vorgänge. Es gibt neuronale Schaltkreise in unserem Gehirn, die kausal mit Handlungen verknüpft sind: direkt – ohne dass *Liking* im Spiel ist. Handlungsauslösung ohne Gefallen am Objekt.

Wir werden in Abschn. 7.9 darauf zurückkommen. Hier wollen wir einfach den Hinweis festhalten, dass offenbar noch ganz andere Faktoren wirksam sind, die Menschen ans Handeln führen. Faktoren, denen wir nachgehen sollten, weil sie kausal sind – und den Ausschlag geben können für den Erfolg mit Marketing.

1.6 Die Schlüsselfrage neu stellen: Was bringt Menschen zum Kaufen?

Branding ist zum Allgemeingut geworden und im heutigen Marketing nicht mehr wegzudenken. Das ist eine Tatsache. Wer daran rüttelt, der bekommt es zu spüren. Da reagiert die Gemeinde äußerst empfindlich.

Verbreitet und besonders verankert ist Branding bei Herstellern, die über den Handel vertreiben und denen der direkte Zugang zu Kunden versagt ist. Dagegen haben Einzelhändler eine lockerere Beziehung zu dieser Doktrin. Sie fragen: Was nützt's? Und sie tun das, was wirkt.

Woher kommt es, dass Branding sich so gut behauptet? Ihre Vertreter sich über empirische Evidenz großzügig hinwegsetzen? Und „Beweise“ vorschieben, Korrelationen zum Beispiel, und aus diesen unverblümt Kausalität herauslesen?

Zuerst wollen wir das verstehen: Was macht Branding zu einer Selbstverständlichkeit; zu einer intuitiven Einsicht, die rasch aufgefasst und dann nie wieder losgelassen wird? Das wird uns den Blick freimachen. Nämlich auf das Geschehen in realen Märkten zu blicken und nach den tatsächlichen Faktoren zu suchen, die Kunden ans Kaufen führen. Wir sind überzeugt, diese Faktoren auf dem *Prozess* zu finden; auf dem Prozess, den die Kunden vollziehen, bis sie kaufen. Das ist *unsere* a priori Annahme.

Die Hypothese des Brandings hingegen werden wir kritisch hinterfragen, werden sie dekonstruieren. Aber nur, um den wahren Kern herauszuschälen. Den gibt es. Und wenn wir den haben, können wir dem Brand den richtigen Platz einräumen, nämlich auf dem Prozess. Dann wird der Brand wieder strahlen können – wie ihm das die Metapher des Leuchtturms verheißt.

Wenn wir uns jetzt daranmachen, die Faktoren aufzuspüren, die im Marketing zum Erfolg führen, dann tun wir gut daran, vorab das Ziel zu klären. An folgendem *Ziel* richten wir alle unsere Untersuchungen aus:

- ▶ Es geht darum, den Kunden ans Kaufen zu führen und ans Wiederkaufen, womit das Unternehmen Umsatz generiert, Preise durchsetzen kann und Geld verdient.

Dieses Ziel im Auge, interessieren uns dann insbesondere Antworten auf Fragen wie:

- ▶ Was braucht es, damit Kunden kaufen? Was sind die Faktoren, die das Kaufen des Kunden fördern? Wo auf dem Prozessweg wirken sie ein? Und welche Faktoren können wir als Unternehmen beeinflussen? Was sind die *Stellschrauben*, werden wir uns immer wieder, etwas salopp ausgedrückt, die Frage stellen.

Es ist, etwas theoretischer gesprochen, die Frage nach der *Kausalität* und die Frage nach der *Instrumentalität*: Welche dieser Faktoren bieten sich an, um Einfluss auf das Geschehen zu nehmen? Bei welchen dieser Faktoren treffen wir auf einen vorteilhaften Wirkungsgrad? *Effektivität* und *Effizienz*, wie das Sven Reinecke nennt, sind die Beurteilungskriterien (Reinecke und Janz 2007, S. 39).

Wenn wir zunächst im nun folgenden Kap. 2 einen Blick auf das Branding werfen, dann legen wir die gleichen Beurteilungskriterien an. Vorab ist es die *Kausalität*, die uns interessiert:

- ▶ Wie entsteht ein Brand? Etwa als Resultat von Kommunikation – wie stillschweigend meist angenommen? Oder ist der Brand ganz einfach entstanden, weil das Produkt gut ist? Eine Folge von Erfolg – nicht dessen Ursache? Oder: Gibt es Erfolg ganz ohne Branding?

Die Kausalität erachten wir als *die* kritische Voraussetzung. Von ihr hängt alles Weitere ab: ob wir Einfluss nehmen können auf das Kaufen und wie es gelingt, Einfluss zu nehmen.

Literatur

- Drucker, P.: Management. HarperBusiness, New York (2008) (Revised Edition)
Esch, H.R.: Moderne Markenführung, Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. vollst. überarbeitete und erweiterte Aufl. Gabler, Wiesbaden (2005)
Fishbein, M.: Readings in attitude theory and measurement. Wiley, New York (1967)

- Geise, W.: Einstellung und Marktverhalten, Analyse der theoretisch-empirischen Bedeutung des Einstellungskonzepts im Marketing und Entwicklung eines alternativen Forschungsprogramms aus alltagstheoretischer Perspektive. Verlag Hauri, Frankfurt a. M. (1984)
- Gross, P.: Die Multioptionsgesellschaft. Suhrkamp, Frankfurt a. M. (1994)
- Merten, K.: Wirkung der Massenkommunikation, Theoretisch methodischer Problemaufriss. Publizistik **27**(1–2), 26–48 (1982)
- Mummendey, H.D.: Verhalten und Einstellung, Untersuchung der Einstellungs- und Selbstkonzeptänderung nach Änderung des alltäglichen Verhaltens. Springer, Berlin (1988)
- Naisbitt, J., Aburdene, P.: Megatrends 2000, Zehn Perspektiven für den Weg ins nächste Jahrtausend, 3. Aufl. Econ, Düsseldorf (1990)
- Reinecke, S., Janz, S.: Marketingcontrolling, Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz. Kohlhammer, Stuttgart (2007)
- Rutschmann, M.: Kaufprozesse von Konsumenten erkennen und lenken, Mehr Marktanteil mit neuem Marketing. MI-Fachverlag & SV Fachbuch GmbH, Heidelberg (2005)
- Rutschmann, M.: Abschied vom Branding, 2. überarbeitete Aufl. Springer Fachmedien, Wiesbaden (2013).
- Wicker, A.W.: Attitudes vs. actions: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects. *J. Soc. Issues* **25**, 41–78 (1969)

Der Mythos *Brand* – oder die Schwierigkeit, der tatsächlichen Kausalität auf die Spur zu kommen

2

2.1 Nicht einfach, sich der Faszination des Brandings zu entziehen

Es gibt Produkte, da drängt sich uns die Bezeichnung „Brand“ oder „Marke“ einfach auf. Wenn wir an Produkte denken wie *Coca-Cola* oder *Chanel*, *Nivea*, *Rolex* oder *Mercedes*, dann stehen diese für *Erfolg*, und sie haben einen Brand – es sind Marken, zweifellos. Angesichts solcher Produkte können wir nicht umhin, von „*Brand*“ zu sprechen und gar von „*Power Brand*“. Und die Steigerung zu „*Love Brand*“ liegt nicht mehr fern. Etwas Heldenhaftes sehen wir in ihnen. Das geht uns allen so.

Die Frage aber ist gleichwohl erlaubt: Was war Ursache und was ist Folge? Ist der Brand eine Ursache für den Erfolg oder umgekehrt: War der Brand eine Folge des Erfolgs? Die Antwort ist noch nicht ausgemacht. Aber ein Trugschluss könnte sich einschleichen, nämlich der folgende: Treten zwei Phänomene regelmäßig gemeinsam in unseren Gesichtskreis, A tritt wiederholt zusammen mit B auf, dann regt sich in uns ein Bedürfnis nach kausaler Ordnung. Unser Unbewusstes stipuliert rasch und entschieden eine Kausalität: A nehmen wir als Ursache von B. Schon das geringste Indiz über die Kausalrichtung fließt ungefiltert in unser Urteil ein, und sei es noch so oberflächlich oder nur vom Hörensagen an uns herangetragen. Wir empfinden tiefe Befriedigung dabei, wenn wir die kausale Ordnung hergestellt haben. Von einem *Automatismus* spricht