

Klaus Pawlowski  
Peter Pawlowski

# Zielführende Kommunikation zwischen Agentur und Kunde

Erfolgreiche und effiziente  
Zusammenarbeit im Team



Springer Gabler

---

## Zielführende Kommunikation zwischen Agentur und Kunde

---

Klaus Pawlowski · Peter Pawlowski

# Zielführende Kommunikation zwischen Agentur und Kunde

Erfolgreiche und effiziente  
Zusammenarbeit im Team



Springer Gabler

Klaus Pawlowski  
Göttingen, Deutschland

Peter Pawlowski  
P.O.S. KRESIN DESIGN GmbH  
Rosdorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-14464-7  
DOI 10.1007/978-3-658-14465-4

ISBN 978-3-658-14465-4 (eBook)

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.

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

---

## Vorwort

Die Idee zu diesem Buch entstand bei einem der Mittagessen, zu dem sich Vater und Sohn einmal in der Woche regelmäßig in ihrem Stammlokal treffen. Der Sohn ist Geschäftsführer einer Werbeagentur, der Vater ehemals Hochschullehrer, jetzt Kommunikationstrainer und Autor von Büchern zur Rhetorik. Bei diesen kulinarischen Treffen erzählen sie einander, was in der vergangenen Woche so passiert ist. Und eines Tages, bei einer leckeren mediterranen Gemüsepfanne, berichtete der Sohn von einer missglückten Präsentation, in die seine Agentur viel Zeit und Kreativkraft investiert hatte. Eine wunderbare Idee für die Kampagne eines sehr wichtigen Auftraggebers war dabei herausgekommen. Aber diese Idee hatte dem Kunden ganz und gar nicht gefallen. Obgleich nach dem Briefing eigentlich alles klar war. Oder? War doch nicht alles klar, als die Agentur nach diesem Planungsgespräch munter an die Arbeit ging? Wie ist das eigentlich mit der Kommunikation zwischen Auftraggeber und Agentur? Was passiert da? Warum scheitern (gute) Ideen schon in der Präsentationsphase? Warum glauben viele Auftraggeber, dass „ihre“ Agentur nicht kapiert, worum es geht? Warum haben Agenturen das Gefühl, nicht verstanden zu werden?

Es gibt eine Unzahl von Veröffentlichungen zum Thema Werbung. Aber in allen diesen Büchern und Artikeln geht es in erster Linie um die Kommunikation zwischen einem Produzenten und seinen potenziellen Kunden. Nach dem Motto: „Der Köder muss dem Fisch schmecken – und nicht dem Angler“. Aber niemand hat bisher ernsthaft darüber nachgedacht, warum es zwischen dem Angler und dem Hersteller seines Köders, der Agentur, häufig so hakt.

Dabei muss doch jedem klar sein, dass die entscheidenden Dinge, die ein Werbeprojekt erfolgreich machen, nicht in der Planungssitzung der Marketing-Abteilung einer Firma, nicht im Kreativ-Meeting einer Agentur geschehen, sondern bei der Kommunikation zwischen Agentur und Auftraggeber, beim Erstgespräch,

beim Briefing, während und nach der Präsentation, in der Budgetverhandlung. Darüber steht nichts in der umfangreichen Fachliteratur.

Diese doch etwas verblüffende Feststellung, die Vater und Sohn da bei der leckeren Gemüsepfanne machten, war die Geburtsviertelstunde dieses Buches. Es ist ein Buch aus der Praxis für die Praxis. Grundlage ist der Alltag einer Werbeagentur, die der Sohn seit vielen Jahren leitet. Dieser Alltag liefert die vielen Beispiele, aus denen heraus dieses Buch lebt. Allerdings sind alle diese Beispiele Fiktionen. Wie heißt es doch so schön? „Die Handlung und alle handelnden Personen sind frei erfunden. Jegliche Ähnlichkeit mit lebenden oder realen Personen wären rein zufällig“. Dennoch hätte alles so sein können, und Sie, unsere Leserinnen und Leser, werden sich in vielen dieser Beispiele ganz sicher wiederfinden.

Aber auch wenn es kein wissenschaftliches Buch ist, haben wir doch den Anspruch, unsere Ideen, Analysen und Handlungsempfehlungen aus Theoremen unterschiedlicher Wissenschaftsbereiche zu gewinnen, in denen der Vater, der Kommunikationswissenschaftler, zu Hause ist.

Hier der Praktiker, da der Theoretiker: Eine hervorragende Symbiose, das haben wir während unserer gemeinsamen Arbeit an diesem Buch erfahren. Aus dieser wunderbaren Zusammenarbeit zwischen Vater und Sohn ist ein sehr persönliches Buch entstanden, wenn man so will, ein Erlebnisbericht, der wissenschaftlich gespiegelt wird.

Was wollen wir in diesem Buch und mit diesem Buch? Wir wollen mithilfe von Kommunikationsstrategien und Gesprächsanalysen versuchen, das Verständnis der beiden Parteien, also der Agentur und des Auftraggebers, für einander zu vergrößern. Wir wollen deutlich machen, was innerhalb eines (Briefing-) Gesprächs zwischen den Zeilen abläuft (hinter den Wörtern und Sätzen). Wie können wir erkennen, was unser Partner gemeint, aber nicht gesagt hat? Wie können wir das sagen, was wir meinen und zwar so, dass das Gegenüber es auch genau so versteht und ... geht das überhaupt?

Wir werden dazu möglichst viele Kommunikationssituationen zwischen Auftraggeber und Agentur beleuchten, vom spannenden Erstgespräch über die partnerschaftliche Beratung über einen Erfolg versprechenden Medieneinsatz bis hin zum drohungsträchtigen Kritikgespräch.

Wie können wir uns auf ein solches Gespräch vorbereiten? Wie können wir uns aktiv ins Spiel bringen, auch wenn der Partner nach seinen eigenen Regeln spielen will? Wie können wir erkennen, wo das Gespräch gerade steht? Und wie können wir es entsprechend steuern?

Wenn wir bei den Beispielen und in den Empfehlungen überwiegend die Perspektive einer Werbeagentur übernehmen, liegt das in der Natur der Sache. Aber wir sind sicher, dass es sich auch für die lohnen könnte, dieses Buch zur Hand

zu nehmen, die in den Bereichen Marketing, Vertrieb, Marktforschung oder Coaching tätig sind. Vielleicht gewinnen sie Erkenntnisse darüber, warum es in ihren beruflichen Gesprächen oft so knirscht und klappert.

Die Zielgruppen dieses Buches sind nicht die Mitarbeiter großer Konzerne und ihrer ähnlich mächtigen Agenturen. Wir wollen mit unseren Überlegungen gewissermaßen die „Basis“ erreichen, den Mittelständler, den Kleinunternehmer, den Einzelhändler und die vielen, vielen Agenturen, die für diese Unternehmensgruppen Werbung kreieren. Wir wollen ihnen helfen, ihre alltägliche Kommunikation konfliktfreier – also effektiver – zu gestalten, damit eine Geschäftsbeziehung zu einem **Teamwork** werden kann.

Es hat viel Spaß gemacht, dieses Buch gemeinsam zu planen und zu schreiben. Und vielleicht macht es Ihnen, unseren Leserinnen und Lesern, genauso viel Spaß es zu lesen.

Bedanken möchten wir uns bei unseren Lektorinnen Kristina Folz und Imke Sander für die sehr gute und anregende Zusammenarbeit. Ich, Peter Pawlowski, möchte ganz besonders meinem langjährigen Freund, Geschäftspartner und Grafik-Designer Ralf Kresin danken, der mit mir viele Erlebnisse, die wir in diesem Buch nachstellen, „in echt“ durchlebt hat.

Großer Dank gilt unserer gesamten Familie für ihre uneingeschränkte Unterstützung bei diesem zeitraubenden Vater-Sohn-Projekt.

Göttingen  
Juni 2017

Klaus Pawlowski  
Peter Pawlowski

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Kampagnen kreieren und durchführen: nach allen Regeln der Kunst</b> .....	1
1.1 Die Idee .....	2
1.2 Warum für uns diese Idee so Erfolg versprechend war .....	3
1.2.1 Die Marktanalyse .....	3
1.2.2 Der Markenkern .....	6
1.2.3 Neuro-Marketing .....	6
1.2.4 Die Präsentation .....	14
Literatur .....	28
<b>2 Der Köder muss dem Angler schmecken: was wir hätten anders machen müssen</b> .....	31
2.1 Das hatten wir uns anders vorgestellt: die Präsentation und ihr Ergebnis .....	31
2.2 Was wir hätten anders machen müssen: Kommunikation als Schlüssel .....	34
2.2.1 Das Bedürfnis nach Klarheit: Einstellungen .....	34
2.2.2 Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit .....	38
2.3 Vorbereitung auf ein Gespräch .....	44
Literatur .....	47
<b>3 Das Briefing</b> .....	49
3.1 Kleiner Exkurs vorab: Gesprächsformen .....	49
3.2 Das Briefing als Informationsgespräch .....	50
3.3 Drei Gesprächsstrategien .....	54
3.3.1 Metakommunikation .....	55
3.3.2 Paraphrasieren .....	57
3.3.3 Fragen .....	58

3.4	Das Briefing als Beratungsgespräch . . . . .	63
3.4.1	Gesprächsphasen . . . . .	63
3.4.2	Ein schwieriges Gespräch . . . . .	65
3.4.3	Botschaften . . . . .	66
3.4.4	Argumentationen . . . . .	70
	Literatur . . . . .	83
<b>4</b>	<b>Die Angler: die Bilder im Kopf der Auftraggeber verstehen . . . . .</b>	<b>85</b>
4.1	Das Großunternehmen . . . . .	86
4.1.1	Das Briefing . . . . .	86
4.1.2	Der Pre-Test . . . . .	88
4.2	Das mittelständische Unternehmen . . . . .	90
4.3	Der kleine mittelständische Betrieb . . . . .	91
4.4	Die Einzelunternehmer . . . . .	92
4.4.1	Die Einzelhändler . . . . .	93
4.4.2	Die Dienstleister und die Handwerker . . . . .	95
4.5	Die Laien . . . . .	97
<b>5</b>	<b>Die Präsentation . . . . .</b>	<b>99</b>
5.1	Die Präsentation aus untergeordneter Position . . . . .	99
5.1.1	Die Präsentation nach einem Briefing . . . . .	99
5.1.2	Die Wettbewerbspräsentation . . . . .	113
5.1.3	Die Präsentationen von Einzelmaßnahmen . . . . .	115
5.2	Die Präsentation aus beratender Position . . . . .	117
5.2.1	Die Kampagnenberatung . . . . .	117
5.2.2	Präsentation eines Logos oder eines Corporate Design . . . . .	118
5.2.3	Mediaplanung . . . . .	119
	Literatur . . . . .	121
<b>6</b>	<b>Verhandlungen . . . . .</b>	<b>123</b>
6.1	Die Etat- bzw. Budgetverhandlung . . . . .	123
6.2	Die Verhandlung in einer Konfliktsituation . . . . .	127
6.3	Die Kooperationsverhandlung . . . . .	134
	Literatur . . . . .	137

<b>7 Konfliktgespräche</b> . . . . .	139
7.1 Streitgespräche . . . . .	140
7.2 Kritikgespräche . . . . .	140
7.2.1 Kritik aus dominanter Position . . . . .	141
7.2.2 Kritik aus untergeordneter Position. . . . .	153
7.2.3 Die „Stellvertreter-Kritik“ . . . . .	161
Literatur . . . . .	163
<b>8 Das Erstgespräch</b> . . . . .	165
8.1 Die Vorbereitung . . . . .	165
8.2 Die Präsentation . . . . .	167
Literatur . . . . .	169

---

# Kampagnen kreieren und durchführen: nach allen Regeln der Kunst?

1

In diesem Kapitel geht es um das, was wir den ganzen Tag tun: Wir kreieren im Auftrag von Kunden Werbekampagnen. Wir sind recht erfolgreich. Das liegt wohl daran, dass wir gute Ideen haben, zum Teil recht ausgefallene. Aber beim Entwickeln und Verwirklichen dieser Ideen folgen wir den bewährten Ansätzen, die die Werbetheorie bietet. Das sind wichtige Kernelemente, das sind die sicheren Fundamente unserer Arbeit. Seit vielen Jahren schon. Deshalb haben wir uns oft gewundert, dass es nicht geklappt hat zwischen uns und unseren Auftraggebern. Dass es gerieben hat und geknirscht, schon beim Briefing, dann bei der Präsentation und auch noch später während der Kampagne. Und dabei ist viel Zeit auf der Strecke geblieben ... und viel Geld.

Wir wissen jetzt, dass das weniger an unseren Ideen gelegen hat, sondern an der Kommunikation zwischen unseren Auftraggebern und uns. Und entsprechende Kommunikationssituationen gibt es viele. Dass es da zu Störungen kommen kann, versteht sich von selbst: Schließlich ist das, was der eine Partner sagt, sehr oft nicht das, was der andere versteht, oder die Wellenlängen, auf denen die Partner senden, sind ziemlich unterschiedlich.

Die Geschichte einer solchen Kommunikationsstörung steht am Anfang dieses Buches. Und die Frage, warum es zu dieser Störung gekommen ist. Unsere Grundidee für die Kampagne war doch wunderbar, unsere Vorgehensweise altbewährt. Wir hatten doch eigentlich alles richtig gemacht. Vielleicht finden Sie sich ja in dieser Geschichte wieder.

## 1.1 Die Idee

Ja, eine großartige Idee war das. Und wir arbeiteten mit Hochdruck daran, diese Idee unseren Auftraggebern zu präsentieren. Einige Informationen zur Vorgeschichte:

Wir hatten für eine Großbrauerei eine ihrer „Rand-Marken“ beworben, die die Biertrinker kaum noch im Blick hatten. Wir hatten uns dabei auf eine verhältnismäßig kleine Zielgruppe eingeschossen, die aber in unserer Stadt ein nicht unerheblicher Wirtschaftsfaktor ist: die Studierenden. Und es war uns mit einer ziemlich frechen Kampagne gelungen, die Marke neu zu platzieren. Dieses Bier wurde wieder getrunken. Und nicht zu knapp. Dennoch: Mehr als eine weitere Betreuung dieser kleinen Marke hatten wir uns nicht erhofft. Aber unsere Kampagne und der kaum erwartete Erfolg waren im Stammhaus gut angekommen, und man signalisierte uns: Wir würden euch gerne unsere gesamte Werbung übertragen und uns von unserer alten Agentur trennen.

Das Briefing war kurz und fand beim Essen in einem Restaurant statt. Das Fazit des Kunden: Eure erfrischende kreative Art gefällt uns. Hier ist die Marktanalyse. Aus dieser Analyse könnt ihr ableiten, wo wir mit der Marke hinwollen. Macht mal.

Und wir gingen mit Volldampf an die Arbeit. Unser Motto: erfrischend, kreativ. Und wie gesagt: Wir hatten eine wunderbare Idee, die auf Bauernregeln aufbauen sollte.

### Beispiel: Bauernregeln

Hüpfen Eichhörnchen und Finken,  
siehst du schon den Frühling winken.  
Ist der Mai kühl und nass,  
füllt dem Bauern Scheun und Fass.  
Wenn im September Spinnen kriechen,  
sie den harten Winter riechen.

Wenn es Bauernregeln gibt, kann es ja durchaus auch Brauherrenregeln geben. Der Brauherr steht in der deutschen Braukunst für Qualität, Tradition, Reinheit des Bieres. Seine Regeln sind gleichzeitig Empfehlungen.

Brauherrenregeln, ein sehr schönes Wortspiel, fanden wir: eine Paronomasie. Sie spielt mit der klanglichen und typografischen Ähnlichkeit. Eine Paronomasie regt die Fantasie an, demonstriert Humor, prägt sich ein. Wir entwickelten einen typischen Brauherren, kräftig, mit brauner Schürze und einem Krug Bier in der Hand. Und wir reimten.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Der Name der Biermarke ist fiktiv.

**Beispiel: Brauherrenregeln**

Hainbergpils im Februar  
putzt den trüben Himmel klar.  
Mit dem Ankauf eines Grills  
gleich zwei Kisten Hainbergpils.  
Aufstiegsfreude? Abstiegswut?  
Hainbergpils schmeckt immer gut!  
Ists im Juli drückend heiß,  
leg zehn Hainbergpils aufs Eis.

Eine großartige Idee, oder? Wie von unseren Bierbrauern gewünscht.

---

**1.2 Warum für uns diese Idee so Erfolg versprechend war**

Wir sind also so an die Aufgabe herangegangen, wie es die herrschende Lehre vorgibt. Um Ihnen einen Einblick zu geben, wie unsere Kampagnenidee zustande kam, lohnt es sich, ein bisschen auszuholen. Ausgangspunkt war zunächst die Marktanalyse.

**1.2.1 Die Marktanalyse**

Für die meisten Auftraggeber ist die Marktanalyse die entscheidende Vorgabe, die sie im Briefing für die Agentur bereitstellen. Eine Marktanalyse ist ein grundlegender Baustein für Marketing-Plan und Marketing-Konzept. Sie ist nach Klaus Wübbenhörst eine

systematisch methodische Untersuchung der Stellung einzelner Unternehmungen im Marktgeschehen, die neben der Marktbeobachtung zur Schaffung der Markttransparenz beiträgt und die Geschäftspolitik des Unternehmens fundiert. Bei einer Marktanalyse interessiert jeweils der spezielle Markt für die Produkte einzelner Hersteller oder eines Wirtschaftszweiges hinsichtlich einerseits der Aufwandsfordernisse an den Bezugsmärkten und andererseits der Bedarfslage und daraus zu entwickelnden Ertragsbedingungen am Absatzmarkt (Gabler Wirtschaftslexikon).

Es geht vereinfacht gesagt also darum, Informationen zu beschaffen:

1. über das Verhältnis von Angebot und Nachfrage im Hinblick auf das Produkt,
2. über die entsprechende Branche, die potenziellen Kunden, die Wettbewerber und
3. über das, was sonst noch Einfluss auf die Platzierung einer Marke im Markt haben könnte.

Die klassische Marktanalyse hat sechs Untersuchungsbereiche (vgl. Gründerlexikon 2017):

## **1. Rahmenbedingungen**

Wie sieht das Umfeld des Unternehmens aktuell aus? Gibt es Veränderungen innerhalb dieses Umfeldes, z. B. Gesetze, Verfügungen, neue Trends, neue Forschungsergebnisse, neue Produktionsverfahren? Diesen Bereich konnten wir für unsere Kampagne unberücksichtigt lassen. Den einzigen relevanten Teilbereich (neue Trends) haben wir in der Branchenanalyse berücksichtigt.

## **2. Branchenanalyse**

Wie ist die wirtschaftliche Situation der Branche aktuell? Welche Tendenzen lassen sich für die Zukunft ausmachen?

Kurz gesagt: Der Biermarkt stagniert, was den Absatz anbelangt. Dafür ist eine starke Dynamik zu beobachten. Die Zahl der Brauereien steigt. So hat sich z. B. in Berlin und Brandenburg die Zahl der Brauereien seit der Jahrhundertwende verdoppelt. Vor allem sogenannte Mikrobrauereien (Gasthausbrauereien) und regionale Brauereien bevölkern den Markt und gewinnen an Bedeutung. Die „Bierlandschaft“ wird geprägt durch Regionalität, Experimentierfreude und Spezialmarken, Stichwort: „Craft Beer“.

Die Global Player bleiben von dieser Entwicklung allerdings unbeeindruckt. Sie halten ihre Marktanteile durch Masse und Preis. Dafür findet bei den mittelständischen Brauereien mit überregionaler Bedeutung ein starker Verdrängungswettbewerb statt. Er ist in erster Linie ein Preiskampf. Da gibt es Gewinner und Verlierer.

Unser Auftraggeber ist eine solche mittelständische Brauerei mit überregionaler Bedeutung. Sie hatte in den vergangenen Jahren Marktanteile verloren. Entsprechend lautete das Ziel und damit unser Auftrag:

- Die Brauerei sollte wieder „Platzhirsch“ in der Region werden.
- Aus dieser Stärke als „Platzhirsch“ heraus sollte sie auch wieder überregional an Bedeutung gewinnen.

### **3. Absatzanalyse**

Sie untersucht die Marktdaten, die den Absatz beeinflussen und gewinnt daraus Grundlagen für die Absatzplanung.

Die Absatzanalyse unseres Auftraggebers zeigte klar: Der Umsatz der Kernmarke (Hainbergpils) war rückläufig. Also sollten wir mit unserer Kampagne versuchen, diese Kernmarke wieder zu stärken.

### **4. Vertriebsanalyse**

Sie bestimmt mögliche Vertriebswege, sie zeigt also, wo, wann und wie die Marke am besten beworben und verkauft werden kann.

Wir kannten die eingefahrenen Kommunikationswege unseres Auftraggebers. Sie erschienen uns für die Zukunft wenig Erfolg versprechend. Also planten wir eine konzentrierte Werbung am P.O.S., das bedeutete für unser Produkt verstärkte Präsenz im Lebensmittel-Einzelhandel und in den Getränkemarkten durch Zweitplatzierungs-Aktionen, also in den Lebensmittel-Geschäften, Positionierung des Artikels außerhalb der Getränkeabteilung in den Laufzonen, im Getränkemarkt im kassennahen Bereich. Das alles sollte ergänzt werden durch auffällige Dekorationsergänzungen und Plakatierung auf den Parkplätzen, P.O.S.-Funk etc.

### **5. Kundenanalyse**

Hier lautet die einfache Frage: Wer trinkt unser Bier, wer sollte es trinken? Wer sind also unsere aktuellen und unsere potenziellen Kunden?

Unser Auftraggeber stellte uns eine solche Analyse zur Verfügung. Sie zeigte: Unsere Kunden sind Biertrinker vom 35. Lebensjahr aufwärts. Ein Grund dafür ist wohl, dass das Bier eher im oberen Preissegment liegt. Es gibt eine treue Kundschaft, die Verlässlichkeit bevorzugt, gleichbleibende Qualität, die also eher keine Experimente will.

### **6. Konkurrenzanalyse**

Sie beschäftigt sich mit den Mitbewerbern, also den Unternehmen vergleichbarer Größe, untersucht deren Produkte, zeigt die Schwächen und Stärken und ihre Position am Markt.

Hier sind wir sehr akribisch vorgegangen und haben uns überlegt: Was hebt uns innerhalb dieses Marktes deutlich von diesen Mitbewerbern ab? Wie also gestalten wir einen „schmackhaften Köder“, allerdings so, dass wir den Markenkern beibehalten? Denn dieser Markenkern war ganz klar vorgegeben.

### 1.2.2 Der Markenkern

Unter Markenkern verstehen wir die zentrale Botschaft des Herstellers an den Kunden. Er nennt den Nutzen, den der Verbraucher hat, wenn er das Produkt kauft, den funktionalen Nutzen und den emotionalen Zusatznutzen. Der Markenkern dient der Abgrenzung gegenüber anderen Marken. Er ist die Basis aller werblichen Aktivitäten.

Der Markenkern des Hainbergpils, wie ihn der Auftraggeber definiert hat, lautet: Unser Bier ist ein ehrliches, wohlschmeckendes Bier. Es steht für hohe Braukunst mit langer Tradition.

Für den funktionalen Nutzen stehen die Begriffe „wohlschmeckend“ und „hohe Braukunst“. Zwar ist nicht anzunehmen, dass der Kunde weiß, was sich hinter dem Ausdruck „hohe Braukunst“ verbirgt. Aber er suggeriert Qualität im Hinblick auf Reinheit und Verträglichkeit, zumal diese Brauerei auf eine lange Tradition des Brauens zurückblicken kann. Diese Tradition ist in der Region bekannt. Aus diesem Wissen kann sich beim Kunden ein Gefühl der Sicherheit und Zuneigung entwickeln. Dieses Gefühl wird gefestigt durch den für diese Kundengruppe sehr hohen Wert Ehrlichkeit.

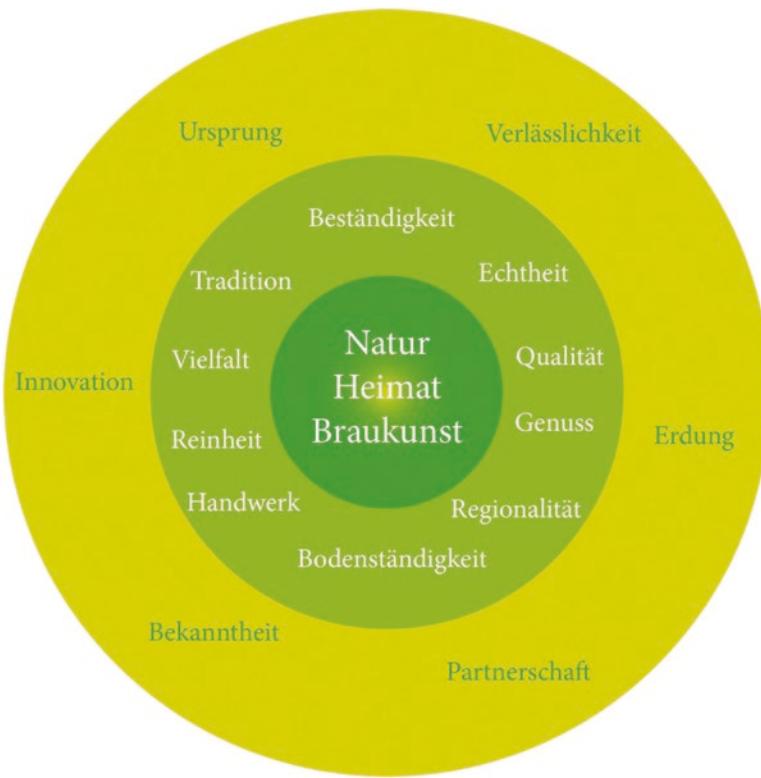
Dieser Markenkern ist langfristig geprägt. Ihn umgibt eine Markenperipherie, die kurzfristig oder mittelfristig modifiziert werden kann, z. B. im Hinblick auf eine geplante Kampagne. Diese Peripherie kann erst dann entwickelt werden, wenn die Kernelemente klar definiert sind. Dieser Prozess ist zunächst ein analytischer, erst danach wird er zu einem kreativen Vorgang. Markenkern und Markenperipherie ergeben die Markenidentität, die das Ziel hat, bei der Zielgruppe – also beim Kunden – ein positives Markenimage zu entwickeln (vgl. Adjouri 2002, S. 125).

Der Markenkern und die ihn umgebende Peripherie für unser Produkt, das Hainbergpils, sah so aus wie in Abb. 1.1 dargestellt:

### 1.2.3 Neuro-Marketing

Wir haben die Erkenntnisse dieser Marktanalyse und die vorgegebene Definition des Markenkerns in das Konzept des Neuro-Marketings überführt. Dieses Konzept ist für uns das schlüssigste für unsere Aufgabenstellung. Deshalb holen wir auch hier etwas aus, um unsere Herangehensweise zu verdeutlichen. Selbstverständlich gibt es aber noch andere Herangehensweisen und Konzepte, um Kampagnen zu planen.

Das Neuro-Marketing ist ein interdisziplinärer Forschungsansatz der Neuro-Ökonomie. Zur Neuro-Ökonomie gehören die Psychologie, die Ökonomie, die Neurologie und im Hinblick auf die Untersuchungsmethode die Radiologie. Ausgangspunkt ist nämlich die Tatsache, dass durch bildgebende Verfahren



**Abb. 1.1** Markenkern einer Biermarke. (Quelle: P.O.S. KRESIN DESIGN GmbH)

(MRT) beobachtet werden kann, wie einzelne Sektionen des Gehirns reagieren und interagieren, wenn sie ganz bestimmte Impulse von außen verarbeiten. Solche Impulse von außen können auch Werbe-Slogans oder auch nur die Nennung eines Markennamens sein.

### 1.2.3.1 Autopilot

Eine Grundannahme der Psychologie, zum Beispiel der Transaktionsanalyse, lautet: Wir entscheiden meistens, ohne dass eine Botschaft unser Bewusstsein erreicht – platt gesagt, bevor wir darüber nachdenken. Vor allem deshalb, weil wir oft keine Zeit haben, das Für und Wider bewusst abzuwägen, oder weil auf unser Gehirn unzählige Informationen zur gleichen Zeit einprasseln. Das unbewusste (implizite) System in unserem Gehirn (man spricht hier auch vom Autopiloten) ist gewissermaßen dem expliziten System, dem Piloten, vorgeschaltet,

dem System, mit dem wir bewusst Botschaften verarbeiten, also nachdenken, planen. Der Autopilot wirkt dabei wie ein Filter und lässt nur einen geringen Teil der Informationen zum Piloten durch. Das ist ökonomisch, denn allzu viel Verarbeitungskapazität haben wir da nicht.

Fazit: Wenn wir uns als Kunde für ein Produkt entscheiden, tun wir das meistens unbewusst. Gesteuert werden diese Entscheidungen durch unsere Emotionen: „Objekte (Produkte, Marken), die keine Emotionen auslösen, sind für das Gehirn de facto wertlos! Und weiter: Je stärker die (positiven) Emotionen sind, die von einem Produkt, einer Dienstleistung und/oder einer Marke vermittelt werden, desto wertvoller sind Produkt und Marke für das Gehirn und desto mehr ist der Konsument auch bereit, Geld dafür auszugeben“ (Häusel 2014, S. 138).

Das kann für die Werbung nur heißen: Der Werber sollte dieses Reiz-Reaktions-Schema kennen, er sollte wissen, wie der Autopilot, also unser Emotionszentrum, aufgebaut ist und funktioniert. Und er sollte dieses Modell bei einer geplanten Maßnahme berücksichtigen. Das vergrößert die Chance, mit seiner Kampagne erfolgreich zu sein, das Verhalten der potenziellen Kunden in seinem Sinne zu steuern.

Weil wir selbst keine Neuro-Marketing-Experten, aber für wissenschaftliche Präzision sind, werden wir uns im Folgenden in erster Linie auf die Darstellungen von Hans-Georg Häusel beziehen.

Emotionen sind nach Häusel (2007, S. 140) nicht nur Ängste, Wut, Freude, Trauer etc. Emotionen sind komplexe Systeme:

- Emotionen geben uns Ziele (z. B. Überleben, Fortpflanzen).
- Sie aktivieren und motivieren uns.
- Emotionen modellieren unsere Stimmungen.
- Sie bewerten Objekte, Informationen, Handlungen.
- Emotionen stellen unseren Körper ein, z. B. auf Kampf, Flucht, Sexualität.
- Sie steuern unsere Mimik und Gestik.
- Und Emotionen zeigen sich in unserem Bewusstsein als Gefühle.

### 1.2.3.2 Das Limbic®-System

Die aktuelle Hirnforschung geht davon aus, dass „letztlich unser ganzes Gehirn mehr oder weniger emotional ist. Die vorderen Gehirnbereiche mehr, das hintere Großhirn und das Kleinhirn weniger ... Die stärkste Konzentration allerdings findet sich in den unteren Gehirnbereichen im Stamm- und Zwischenhirn – genauer im limbischen System“ (Häusel 2014, S. 66).

Häusel hat aus dieser Erkenntnis heraus ein Emotions-Motiv-Persönlichkeitsmodell (Abb. 1.2) entwickelt und nennt es diesem maßgeblichen Funktionszentrum in unserem Gehirn entsprechend „Limbic®“.