

# EMOTIONALE VISITENKARTE

Je mehr die Kunden knausern, desto wichtiger ist es, ihre Bedürfnisse zu treffen. Die Marktforschung ist dafür offenbar ungeeignet. Eine neue Methode verspricht

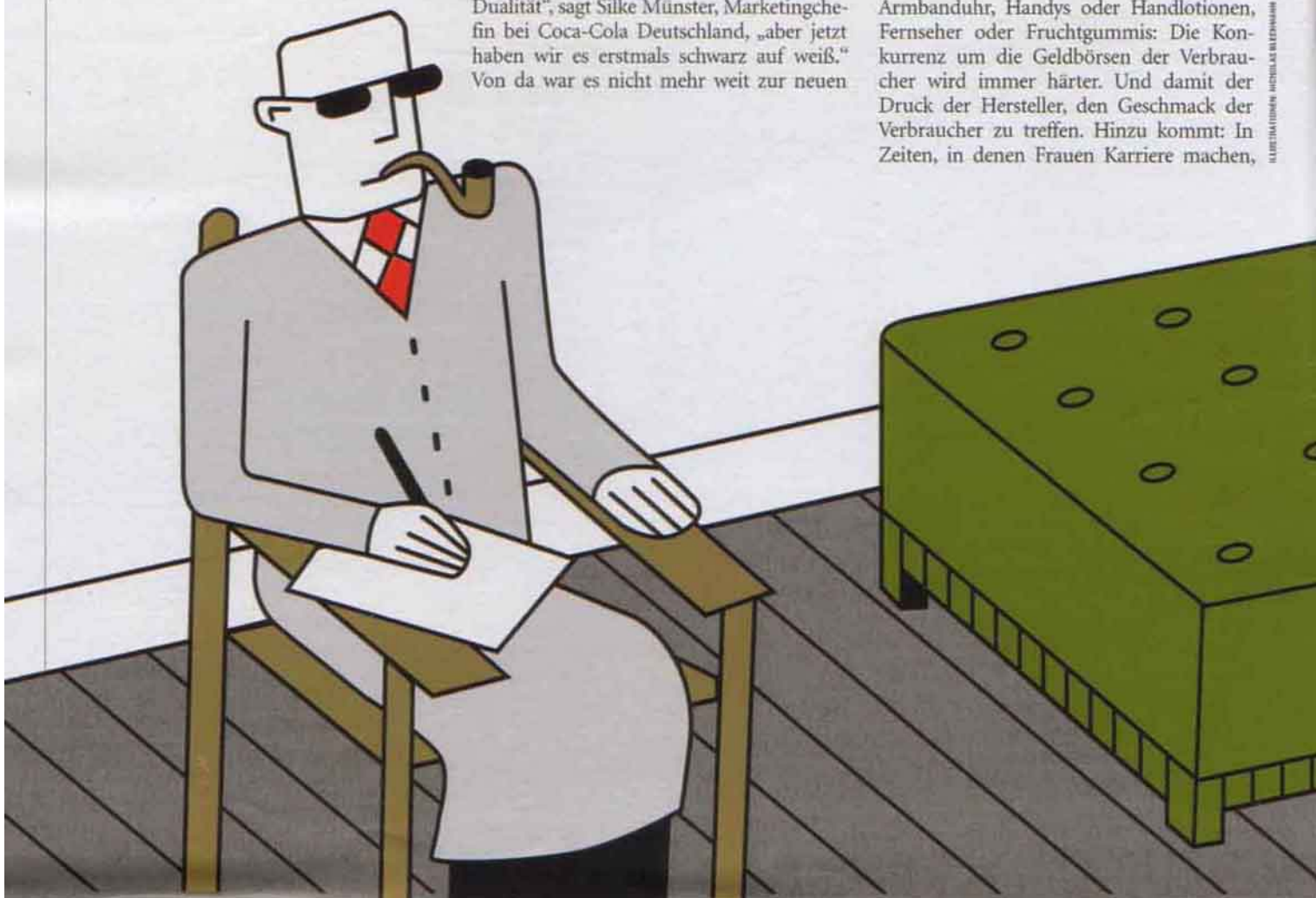
**D**er Mann sitzt auf einem weißen Stuhl am Strand. Auf seinem Schoß: ein Laptop. Die Füße im Wasser. Der Typ ist entspannt. Und ein Symbol. Für Coca-Cola. Jedenfalls aus Sicht der Verbraucher. 20 Coke-Konsumenten hatte der Softdrink-Riese gebeten, sich ein Bild von der Marke zu machen und eine Collage zu basteln. Dabei

kehrte ein Bild immer wieder: der Mann und das Meer, dazu eine klare Dominanz der Farben blau – Symbol der Aktivität – und braun, Symbol der Ruhe. Das Ergebnis der Bastelei, ergänzt durch lange tiefenpsychologische Interviews mit jedem Probanden: Coca-Cola ist mehr als Party. Nämlich Entspannung, Ruhe, Besinnung auf sich selbst – also zwei-Drinks in einem. „Wir hatten vorher nur eine vage Ahnung von dieser Dualität“, sagt Silke Münster, Marketingchefin bei Coca-Cola Deutschland, „aber jetzt haben wir es erstmals schwarz auf weiß.“ Von da war es nicht mehr weit zur neuen

Kampagne „Life tastes good“ – und mehr Erfolg. Letztlich, so das Coca-Cola-Management, habe man jahrzehntelang „nur die halbe Coke vermarktet“.

Ein Luxus, den sich kaum ein Unternehmen, zumal im konsumscheuen Deutschland, derzeit leisten kann. Denn trotz angekündigter Steuerentlastung: Ein Kaufrausch ist nicht in Sicht. Und wer doch noch kauft, ist wählerischer denn je. Ob Autos oder Armbanduhr, Handys oder Handlotionen, Fernseher oder Fruchtgummis: Die Konkurrenz um die Geldbörsen der Verbraucher wird immer härter. Und damit der Druck der Hersteller, den Geschmack der Verbraucher zu treffen. Hinzu kommt: In Zeiten, in denen Frauen Karriere machen,

ILLUSTRATION: MICHAEL BLEYERHORN



## Traditionel- jetzt Abhilfe.

Männer Erziehungsurlaub nehmen oder Rentner für den Teenie-Star Daniel Küblböck schwärmen, verschieben sich gewohnte Konsumstrukturen. „Eindeutige Zielgruppen gibt es nicht mehr“, sagt Peter Wippermann, Geschäftsführer des Trendbüros und Professor für Kommunikationsdesign an der Universität Essen. „Wünsche und Bedürfnisse, Träume und Ängste der Verbraucher ändern sich immer schneller.“

Wo Smart Shopper auf dem Vormarsch sind, wird Kundenbindung immer schwerer. Und Marken- und Produkttreue zum Fremdwort. „Viele Unternehmen glauben noch immer, ein gutes Produkt verkauft sich von selbst“, sagt Trendforscher Wippermann. „Doch dieser Weg führt in die Sackgasse.“

80 Prozent aller neu eingeführten Produkte, schätzen Marktkenner, verschwinden spätestens nach einem Jahr wieder aus den Regalen. Trotz jahrelanger Tüftelei an neuen Produkten, monatelanger Befragungen der anvisierten Zielgruppe, wochenlanger ▶

**...BESTÄTIGT DAS LEXIKON  
DES GEDACHTEN...**

...greift Themen aus der Werbung auf:  
„Das neue Auto ist so individuell und  
vielseitig wie du und deine Bedürf-  
nisse“ – rasant wie ein Sport-  
wagen, groß genug für Golfaus-  
rüstung und Familienausflug...



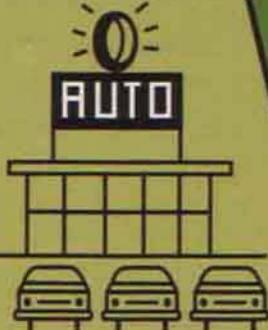
**...STIMULIERT DIE SINNE  
DES KUNDEN...**

...präsentiert Stoffe und Interieurlösungen zum Anfassen, lässt Probe fahren. Hersteller sorgt durch volles Türklicken, tiefes Motorengeräusch und typischen Neuwagengeruch für positive Assoziationen...



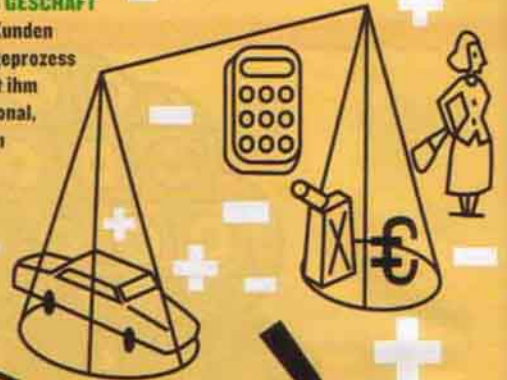
**DER HÄNDLER  
SCHMÜTTLELT VERHANDLUNGEN...**

...schafft markenadäquates Umfeld durch gepflegten Rasen, Türsteher zur Begrüßung...



**...UND MACHT DAS GESCHÄFT**

...unterstützt den Kunden dezent beim Abwägungsprozess (Konflikt) und hilft ihm kognitiv und emotional, sich zu entscheiden



**...BEWERTET  
DIE SITUATION...**

...wägt Sachinformationen rational ab: Preis, Reparaturanfälligkeit, Motorleistung, Verbrauch (5, 6); greift auf Erinnerungen zu: sein erstes Auto, den Onkel im Sportwagen, den letzten Stau (5b, 5d, 6); sowie auf seine Prioritäten: Platz für Golfausrüstung, Kindersitz (6b, 6c); wägt permanent rationale und emotionale Motive gegeneinander ab (5b, 6b, 6c)...

**C**

**...UND  
ENTSCHEIDET**

...extrapoliert die Zukunft: Wie argumentiert der Händler? Was geschieht, wenn ich mich so oder anders verhalte? (6c); erstellt Alternativen, wägt erneut Emotionen und Kaufmotive ab (5b, 6b, 6c) und entscheidet (6c); Aufwerten der gewählten Alternativen (5b); leitet (Sprach-)Handlungen ein (6, 6a, 6c)

**D**

**...BETRIFFT DEN  
VERKAUFSRAUM...**

...sieht Farben und Formen der Fahrzeuge, die äußere Erscheinung des Personals. Er hört die Stimme des Verkäufers, berührt Karosserie, Polster, Lenkrad der Autos (3, 4); analysiert seine Eindrücke (4, 5); spricht mit dem Verkäufer (6a, 5a); beurteilt die Situation emotional (5b, 5c)...

**B**

**A**

**DER KUNDE  
GEHT ZUM HÄNDLER...**

...stellt sich unterwegs auf die Verkaufssituation ein: Welche Informationen erwarten mich? Wie wird sich der Händler verhalten? Wie werde ich mich entscheiden? (1 aktiviert 3, 4, 5, 6) Er verarbeitet und beurteilt teilweise unbewusst erste Eindrücke wie Lage und Umgebung der Verkaufsräume (3, 4, 5b)...

**IM KOPF  
DES KÄUFERS**

Welche Faktoren den Kauf eines Autos beeinflussen...

Mann, Mitte 30, werdender Vater, überdurchschnittliches Einkommen, Golfspieler, sucht Wagen der oberen Mittelklasse

...und wo sie im Gehirn verarbeitet werden

- 6 STIRNLAPPEN**  
Steuerung der Motorik, Wachheit, Emotion  
a. FRONTALS BROCA-AREAL  
Sprechen  
b. VORDERES STIRNHIRN  
Integration emotionaler und rationaler Informationen  
c. SEITLICHES STIRNHIRN  
Handlungsplanung

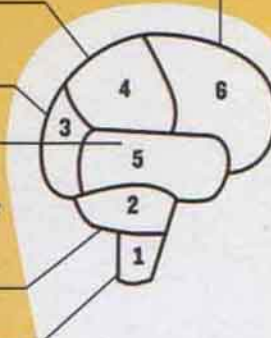
- 4 SCHEITELLAPPEN**  
Verarbeitung visuell-räumlicher Informationen: Lesen, Rechnen

- 3 HINTERHAUPTLAPPEN**  
Verarbeitung visueller Signale

- 5 SCHLÄFENLAPPEN**  
Objekterkennung, Gesichtererkennung, Hören, Sprachverstehen  
a. WERNICKE-AREAL Wörter verstehen  
b. LIMBISCHES SYSTEM ermöglicht sinnvolle Reaktion auf die Umwelt  
c. MANDELKERN Emotionsverarbeitung  
d. HIPPOCAMPUS Gedächtnis für Wissen und Erlebnisse

- 2 KLEINHIRN**  
Koordination von Bewegungsabläufen

- 1 HIRNSTAMM**  
Atmung; Regulierung von Wachen, Träumen, Schlafen



Verbrauchertests und millionenschwerer Werbekampagnen wissen Marketing- und Produktmanager offenbar noch immer viel zu wenig darüber, was Verbraucher wirklich wollen, wie sie fühlen, denken, handeln.

„Die Arbeit der meisten Marktforscher und Marketingmanager basiert auf einem grundlegenden Missverständnis“, sagt Gerald Zaltman, Professor an der Harvard Business School, neuer Marketingguru in den USA und Berater zahlreicher Unternehmen, darunter auch Coca-Cola (siehe Interview Seite 70).

Zaltman ist dabei, die Konsumforschung zu revolutionieren. Die meisten Unternehmen, sagt er, gingen fälschlicherweise davon aus, dass Verbraucher vor allem rational begründete Entscheidungen treffen. Sie glaubten, dass potenzielle Kunden – etwa beim Autokauf – jedes positive und negative Attribut eines infrage kommenden Wagens gegeneinander abwägen, bevor sie eine wohlüberlegte Entscheidung treffen. Doch die Kaufentscheidung sei vielmehr das Ergebnis eines längeren Wechselspiels zwischen wenigen bewussten und vielen unbewussten Faktoren, etwa lang gepflegten Gewohnheiten, Erinnerungen an die Kindheit oder das momentane Umfeld des Käufers (siehe Infografik).

Zaltman, der in seinem Büro schon mal die lebensgroßen Einzelteile eines Plastikhirns als Buchstütze nutzt, will „Unternehmen ein Fenster ins Bewusstsein der Verbraucher öffnen“. Sein Werkzeug, das er inzwischen in mehr als 200 Studien erfolgreich eingesetzt hat: ZMET – Zaltman Metaphor Elicitation Technique. Registriert als Nummer 5.436.830, ist sie die erste patentgeschützte Marktforschungsmethode der USA – „eine Technik, die die untereinander verbundenen Konstrukte an die Oberfläche holen soll, die Denken und Handeln beeinflussen“ (siehe Kasten Seite 68).

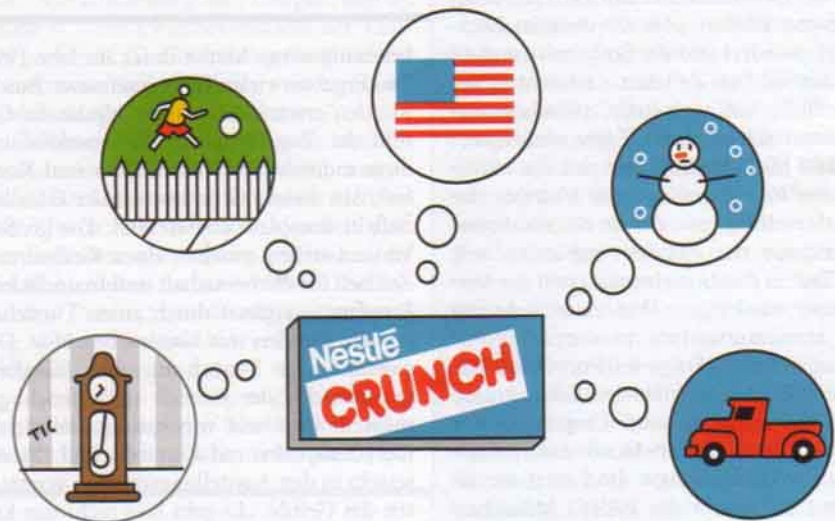
**PSYCHOANALYSE** und Linguistik, Kunst-, Literatur-, Musikwissenschaft und Neurobiologie: Zaltman kombiniert verschiedenste Disziplinen. Und setzt vor allem auf die Macht der Bilder. Er lässt seine Probanden Collagen basteln, umso ihre Assoziationen zu einem Produkt oder Unternehmen zum Ausdruck zu bringen. Das Ziel: „Unter die Oberfläche gehen – um das zu enthüllen, von dem jemand gar nicht weiß, dass er es weiß.“ Schließlich sei, so Zaltman, unser Denken zu 95 Prozent in unserem Unterbewusstsein verankert. Also in einem Gebräu aus Erinnerungen, Gefühlen, Gedankensprüngen, über dessen Komplexität sich Verbraucher nicht klar sind. Das sie erst recht nicht in Worte fassen oder den Marktforschern mitteilen können, die mit den herkömmlichen Methoden der Konsumfor-

schung operieren. Das menschliche Gehirn – so eine jüngere Erkenntnis der Hirnforschung – kann wesentlich besser nonverbale Signale verarbeiten als Schrift oder Sprache. Und lässt sich leichter aktivieren, wenn es über Geräusche, Berührungen, Gerüche oder Bilder stimuliert wird. „Dass Denken und Sprache identisch sein sollen“, sagt Steven Pinker, Hirnforscher am Harvard benachbarten Massachusetts Institute of Technology (MIT), „ist nichts anderes als eine absurde konventionelle Vorstellung.“

Davon hat sich Marketingguru Zaltman längst verabschiedet. Und mit ihm immer mehr Unternehmen – bisher vor allem in den USA. Etwa der Konsumgüterriese Procter&Gamble, der Zaltman bei der Markteinführung von Febreze engagierte, einem Duftstoff für Textilien. Und zwar zu einem

Die wahren Motive hinter einer Kaufentscheidung, so Zaltmans Vorwurf, würden diese Methoden nicht zu Tage fördern. Egal, ob durch Befragungen am Telefon, bei Verbrauchern zu Hause oder vor Einkaufszentren: Die meisten Fragebögen, moderierte Gespräche in so genannten Fokusgruppen, ja selbst viele Einzelinterviews können laut Marketingfachmann Zaltman nur an der Spitze des Eisbergs kratzen. Und viel Datennüll produzieren.

**NESTLÉ** wurde dank US-Marketingguru Gerald Zaltman klar, dass sein Schokoriegel Crunch Bar mehr ist als ein gut schmeckender Energiespender: nämlich ein Symbol der guten alten Zeit (Pendeluhr, alte Autos, US-Flagge) und behüteter Kindheit, in der man noch unbeschwert Fußball spielen und Schneemänner bauen konnte.



Zeitpunkt, als die Produktmanager intern das Produkt fast abgeschlossen hatten. Mithilfe von Zaltman erkannte Procter, dass es Kunden nicht nur um gut riechenden Stoff ging. „Die Bilder drehten sich um Heim und Familie, sie verbanden einen emotionalen Vorteil vom Gebrauch des Produkts, weit über die funktionalen Eigenschaften hinaus“, sagt Psychologin Carol Berning, für Procter seit fast 30 Jahren in Forschung und Entwicklung tätig. „Das war für uns wie ein Sprungbrett für die Kommunikation mit den Kunden.“ Und der Schlüssel zum Erfolg: Procter konzentrierte sich in seiner Einführungskampagne auf Motive von einer glücklichen Familie. Ergebnis: Der Duftspender war die erfolgreichste Produktneueinführung in der Unternehmensgeschichte. Allein im ersten Verkaufsjahr 1998 setzte der Konzern 230 Millionen Dollar mit dem Produkt um, doppelt so viel wie erwartet.

Mit traditionellen Marktforschungsmethoden wäre dies wohl kaum gelungen.

Eine Erfahrung, die auch Nestlé machte. Lange hatte der Schweizer Nahrungsmittleriese bei der Vermarktung seines Schokoriegels Nestlé Crunch Bar auf dessen unmittelbaren Eigenschaften wie Geschmack, Form, Oberfläche und Verpackung gesetzt und zusehends Marktanteile an Konkurrenten verloren. Erst nachdem Zaltman für Nestlé zehn Kunden Collagen hatte basteln lassen, wurde klar, was viele Verbraucher wirklich mit diesem Schokoriegel verbanden: vor allem ein Symbol der guten alten Zeit, eine Erinnerung an eine unbeschwertere Kindheit. Symbolisiert in Bildern von alten Autos, Pendeluhren, Schneemännern, amerikanischen Flaggen. Nestlé baute entsprechende Hinweise in seine Werbung ein – ein Zifferblatt, ein vergilbtes Bild, eine Sanduhr. „Ein kleiner Hinweis reicht“, sagt Zaltman, „um diese Assoziationen wachzurufen.“ Und die Marktanteile wieder zu steigern.

Auch General Motors machte sich Zaltmans Theorie zu Eigen – bei der Wieder- ▶

## METHODE

## DIE MACHT DER BILDER

S eine Reise in den Kopf der Käufer begann 1990, auf einem Trip durch Nepal. Ausgestattet mit 650 Filmrollen, zur Verfügung gestellt von Eastman Kodak, machte sich Harvard-Professor Gerald Zaltman auf die Suche nach typischen Motiven von Wochenmärkten und Bergdörfern. Der passionierte Fotograf drückte allerdings nicht nur selbst auf den Auslöser. Er ließ bewusst auch Einheimische Schnapsschüsse machen, die anderen das typische Dorfleben nahe bringen sollten. Das Ergebnis: Auf den meisten Fotos fehlten die Füße. „Erst hielten wir das für schlampige Arbeit“, sagt Zaltman. Aber dann stellte der US-Marketingforscher fest, dass die Einheimischen einfach ihre Armut verbergen wollten. „Als wir unseren Blickwinkel geändert und die Botschaft verstanden hatten“, so Zaltman. „erkannten wir schließlich, wie viele tolle, paradoxe Geschichten sich hinter den Fotos verbargen.“

**FÜR DEN US-FORSCHER** war das die Initialzündung für eine völlig neue Methode der Marktforschung, mit der er die wirklichen Bedürfnisse der Kunden ergründen will. Sein Ziel: in das Unterbewusstsein der Verbraucher vordringen. Und zwar nicht mit dem standardisierten, in der Marktforschung üblichen Frage-Antwort-Spiel. Der Harvard-Professor kombiniert Erkenntnisse der Psychoanalyse und Linguistik, der Kunst-, Literatur- und Musikwissenschaft sowie der Neurobiologie. Und setzt vor allem auf die Macht der Bilder. „Menschen denken und kommunizieren in komplexen Strukturen“, sagt Zaltman. „Das lässt sich über traditionelle Methoden nicht vollständig abbilden.“ Statt ihnen geschlossene Fragen (diese sind nur mit Ja oder Nein zu beantworten und lassen keinen Spielraum für eigene Interpretationen und Assoziationen) zu stellen, lässt Zaltman seine Probanden lieber Collagen basteln, um so ihre Assoziationen zu einem Produkt oder Unternehmen zum Ausdruck zu bringen. Ob Zeitungsausschnitte, Ausrisse aus Warenhauskatalogen, Werbeflyer oder Fotos aus dem Familienalbum: ausgeschnitten und aufgeklebt wird, was gefällt. Darunter auch Bilder, die für Sinneswahrnehmungen wie Gerüche, Geräusche, Berührung stehen. Anschließend führt Zaltman zur Ergänzung zweistündige Einzelinterviews mit den Probanden. Am Ende fügt er die beiden Schritte in einer digitalen Collage aus Bildern und gesprochener Analyse zusammen. „Ich versuche“, sagt Zaltman, „Verbraucher in die Lage zu versetzen, über ihre Gedanken und Einstellungen nachzudenken.“

MEN



**COCA-COLA** erkannte durch Zaltmans Collagen: Die braune Brause hat zwei Seiten. Sie steht nicht nur für Spaß und Freizeitvergnügen. Sondern auch für Ruhe, Einkehr und Kraft. So wie ein Mönch, der meditiert. Mitten in einem voll besetzten Fußballstadion.

belebung seiner Marke Buick im Jahr 1995. Das Ergebnis vieler Tiefeninterviews: Buick-Kunden erwarten von ihrer Marke ein Gefühl der Zugehörigkeit, die Anerkennung ihres individuellen Geschmacks und Komfort. Aus diesem Grund wurde der Händlerauftritt komplett überarbeitet: Die großen Verkaufsstellen erhielten einen Kirchturm – Zeichen für Gemeinschaft und freundlichen Empfang – ergänzt durch einen Türsteher, der die Kunden mit Namen begrüßte. Die parkähnliche Gestaltung des Händlergrundstücks, der Geruch nach frisch gemähtem Gras und Vogelgesang, Wohnzimmeratmosphäre, mit Kaminen und Ohrensesseln in den Ausstellungsräumen verstärkten das Gefühl. „Es geht hier nicht um Kuschelfaktoren, die man nicht messen kann“, sagt General-Motors-Manager Larry Hice, „Wir haben es hier mit einer Strategie zu tun, die glasklar ergebnisorientiert ist.“ Der Erfolg ließ nicht lange auf sich warten. Schon im ersten Jahr nach dem Redesign stieg die Zufriedenheit der Kunden von 9 auf 40 Prozent – ebenso die Umsätze.

Was Procter und Nestlé, Coca-Cola und General Motors schon praktizieren, gilt hier zu Lande noch als exotisch. Methoden à la Zaltman, heißt es etwa bei Deutschlands größtem Marktforschungsunternehmen GfK, seien „allenfalls geeignet für Grundlagenforschung, aber nicht alltagstauglich, wenn es etwa um die Wiederbelebung eines vor sich hinstotternden Produkts geht“. Die Marktforschung stehe in Deutschland erst am Anfang einer neuen Entwicklung, sagt Rüdiger Szallies, Geschäftsführer des Marktforschungs- und Markenberatungsunternehmens Icon Brand Navigation Group. „Es gibt noch immer zu viele methodenverliebte Erbsenzähler, die riesige Datenwerke anhäufen, um die Vergangenheit zu erklären.“

Immerhin: Das Bielefelder Marktforschungsinstitut TNS Emnid setzt neuerdings auf die Semiometrie, die Lehre von der Bedeutung der Zeichen. Mit ihrer Hilfe soll „die Abbildung des Wertekosmos eines Befragten“ möglich werden. Und damit die inneren Grundeinstellungen, die unser Handeln bestimmen. „Wir brauchen die Zusatzinformationen zwischen den Zeilen“, so TNS-Emnid-Geschäftsführer Hartmut Scheffler, „Marktforschung ist der sechste Sinn des Unternehmertums.“

Der aber ist hier noch weitgehend unterentwickelt. Viele deutsche Marketingmanager konzentrieren sich vorwiegend auf die Position der Waren im Regal, Produkthinweise im Laden oder den Preis. Und verhalten sich damit, so Zaltman, letztlich wie der Betrunkene, der seinen Hausschlüssel in einer dunklen Straßenecke verliert, ihn aber nur direkt unter der Straßenlaterne sucht – weil es da ja so schön hell ist. Zaltman: „Viele Unternehmen schaffen es nicht, in den Kopf der Käufer zu gelangen.“

**DOCH ES TUT SICH WAS.** Der Düsseldorfer Konsumgüterhersteller Henkel etwa scheint zumindest die richtige Richtung eingeschlagen zu haben. Er verlässt sich nicht mehr auf konventionelle Methoden, um die Wünsche der Kunden zu erfahren. Statt Verbraucher direkt nach ihrer Meinung zu diesem Putz- oder jenem Waschmittel zu befragen, lassen die Düsseldorfer ihre Kunden lieber anders zu Wort kommen: Ausgewählte Gruppen von Hausfrauen und Hausmännern schreiben Aufsätze, in denen sie ihre Erlebnisse und Wünsche rund ums Putzen und Waschen zum Ausdruck bringen.

Auch die Deutsche Post will die Bedürfnisse ihrer Kunden künftig besser verstehen. Und gründete dafür das Siegfried Vögele

Institut in Königstein, das sich mit der Weiterentwicklung von Dialogmarketingmethoden beschäftigt. Es soll herausfinden, wie Menschen Informationen aufnehmen und verarbeiten. Mithilfe von Augenkameras stellten die Forscher fest, dass es beim Verarbeiten von Informationen klare Prioritäten gibt: Bild vor Text, Personen vor Landschaften, Gesichter vor Körper. Augen, Mund, Nase zuerst. In Kooperation mit Hirnforschern der Bonner Universitätsklinik wollen die Forscher der Post jetzt die Wahrnehmung unterschiedlicher Werbeformen, Entscheidungsbildung, Layout von Werbematerial sowie die Einflüsse des sozialen Umfelds auf die Wahrnehmung von Werbung untersuchen – immer abgeleitet von Aktivitäten im Gehirn.

Hirnforschung und Unternehmertum – eine Symbiose, die zunehmend Schule macht: So berät Ernst Pöppel, Professor für Neurophysiologie an der Ludwig Maximilians-Universität München, immer mehr Werbeagenturen, Verlage, Industriekunden und Marktforscher. Pöppel: „Die rennen mir die Bude ein.“

Götz Renner, Leiter des Customer Research Center des Stuttgarter Automobilherstellers DaimlerChrysler, ist mit einem Team

**DUPONT** erkannte, dass sich Frauen von Nylonstrümpfen nicht nur eingeschnürt fühlen (Telefonkabel) oder an Laufmaschinen denken, die sich wie auf den Boden gefallene Eiscreme ausbreitet. Sie denken auch an Luxus (Auto), Mystik (afrikanische Maske) und fühlen sich in ihnen so sexy wie eine Blüte in einer wohlgeformte Vase.

von 13 Psychologen in drei Labors seit verganginem Oktober auf der Suche nach dem „Bauchgefühl des Kunden“. Statt Probanden in Interviews mit vorgefertigtem Vokabular nach ihrer Einstellung etwa zur neuen S-Klasse zu befragen, konfrontiert Renner sie mit dem Wagen: Er lässt sie Lackierungen befühlen, Sitzpolster riechen, das Lenkrad anfassen, das Motorengeräusch und das Geräusch ins Schloss fallender Türen hören. Testfahrer werden mit Kameras beobachtet, ihre Reaktionszeiten gemessen, Veränderungen der Herzfrequenz, Hautoberflächen-spannung und Schweißbildung registriert. Das Ziel: „Wir wollen die Kundengefühle bei der Entwicklung unserer Modelle berücksichtigen“, sagt Renner, „So erstellen wir die emotionale Visitenkarte eines Autos.“

**GANZ IM SINNE** von Marketingguru Zaltman. Marktforschung von morgen, sagt er, müsse sich ins Unterbewusstsein der Kunden versetzen: „Das ist künftig entscheidend für wirtschaftlichen Erfolg, weit mehr als Produktdesign oder Logistikketten.“

Zaltmans Erkenntnis half auch Motorola entscheidend bei der Markteinführung eines Sicherheitssystems. Um ihre Gefühle zum Thema Sicherheit auszudrücken, griffen die Verbraucher immer wieder auf die gleiche Metapher zurück – Hunde. Die Folge: Das Produkt wurde umpositioniert – weg vom technologisch hoch entwickelten Gimmick, hin zum Freund und Begleiter. Und kam nicht – wie ursprünglich geplant – als „Talkatron“ auf den Markt, sondern als „Watchdog“. „Ich glaube nicht, dass man

solche Ergebnisse über eine konventionelle Befragung bekommt“, so Motorola-Manager Wini Schaeffer. „Durch die neue Methode bekommt man Antworten auf Fragen, auf die man sonst nie gekommen wäre.“

Dass Kunden oft andere Vorstellungen von den Produkten eines Unternehmens haben als deren Manager, stellte auch DuPont fest. Der US-Chemiekonzern hatte bereits viel Zeit und Geld in klassische Marktforschung investiert – die Interviews am Telefon oder in Einkaufszentren lieferten aber nur bekannte Informationen: Strumpfhosen seien unbequem, zu warm, würden in den unpassendsten Momenten Laufmaschinen bekommen. „Klassische Marktforschung bestätigte nur die vorherrschende Meinung, dass Frauen Nylons hassen“, so die ehemalige DuPont-Marktforschungsmanagerin Glenda Green. „Aber wir waren überzeugt, dass das nicht alles sein konnte.“

20 nach der Zaltman-Methode befragte Frauen gaben Green Recht: Auf ihren Collagen fanden sich nicht nur Bilder von verknoteten Telefonkabeln, Zaunpfählen in Plastikhüllen oder von durch Stahlseile gefesselten Bäumen. Sondern auch afrikanische Masken an einer nackten Wand, Eiscreme oder eine Vase voller Blumen. „Es wurde klar, dass es auch um Luxus, Eleganz, Sex ging“, sagt Green. „In einem direkten Interview würde eine Frau das so nie sagen.“

Angeregt durch DuPont gaben die vom Konzern mit Fasern belieferten Strumpfhosenhersteller und Einzelhändler ihrer Werbung einen erotischeren und luxuriöseren Anstrich. Sie legten den Packungen ein Kärtchen mit personalisierter Ansprache und einem Yin-Yang-Symbol bei – und zielten damit vor allem auf hoch qualifizierte Geschäftsfrauen. „Ein Zugeständnis“, so Green, „an ihre weibliche Seite.“

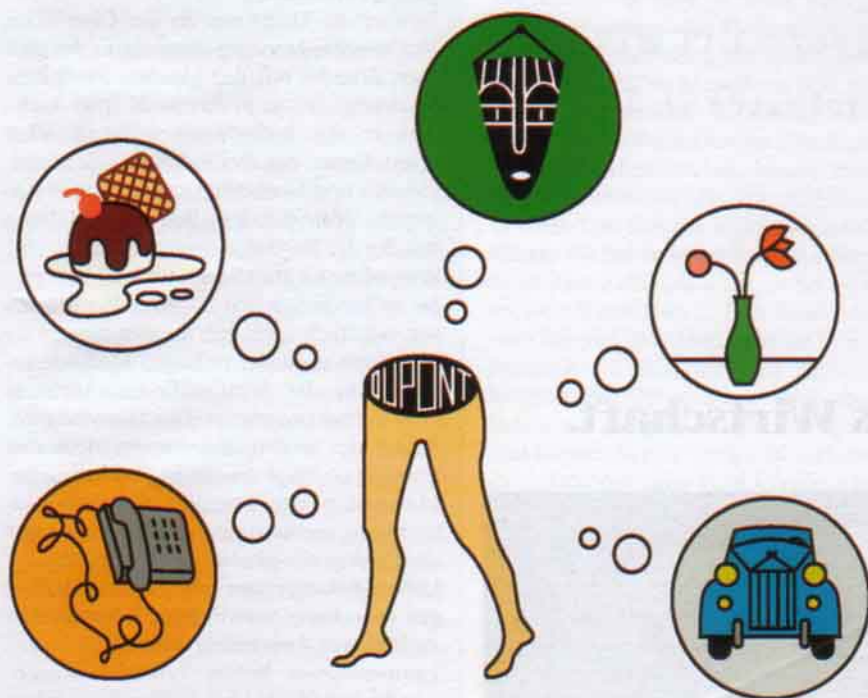
Natürlich weiß auch Zaltman, dass bessere Marktforschung allein nicht Garant für bessere Geschäfte ist. Marktforschung könne zwar eine bessere Basis schaffen, dem Management aber nicht abnehmen, diese Erkenntnisse in die richtigen Entscheidungen umzusetzen. Der Schlüssel zum Erfolg liege anderswo: „Wenn ein Manager nicht versteht, wie er selbst tickt“, sagt er, „wird er auch seine Kunden nicht verstehen.“

Um deutlich zu machen, dass Coke mehr ist als Party und guter Geschmack, ließ der Leiter einer Direktorenrunde auf dem Konferenzstisch wie üblich Coca-Cola-Flaschen aufstellen. Und zwar halb voll. ▶

MANFRED ENGESER

#### KONTEXT

- Gerald Zaltman: „How Customers Think. Essential Insights into the Mind of the Market“. Harvard Business School Press 2003.
- [www.imp-muenchen.de](http://www.imp-muenchen.de)
- [www.neuromarketing.de](http://www.neuromarketing.de)



# Spezial 2003

## Trends und Zukunftsmärkte

- Messen+Kongresse #1/2, 02.01. ■ Innovationen #4, 16.01. ■ Gesundheit #6, 30.01. ■ Energie #7, 06.02. ■ Reisemanagement #9, 20.02. ■ CeBIT I E-Business #10, 27.02. ■ CeBIT II Multimedia #11, 06.03. ■ CeBIT III Internet #12, 13.03. ■ Fabrik der Zukunft #15, 03.04. ■ Design/Die schönsten Produkte #17, 17.04. ■ Fitness #18, 24.04. ■ Werbung #19, 01.05. ■ Transport+Logistik #21, 15.05. ■ Telekommunikation #23, 29.05. ■ Immobilien #25, 12.06. ■ Mode+Accessoires #33, 07.08. ■ E-Business/E-Commerce #34, 14.08. ■ Customer Relationship Management #36, 28.08. ■ Auto+Verkehr #38, 11.09. ■ Umweltschutz #39, 18.09. ■ Wirtschaftsbücher #41, 02.10. ■ Informationstechnologie #43, 16.10. ■ Altersvorsorge #45, 30.10. ■ Osterweiterung #47, 13.11. ■ Uhren+Geschenke #49, 27.11. ■ Biotechnologie #51, 11.12. ■

**Nichts ist spannender als Wirtschaft.  
Woche für Woche.**



# „ALLE

Harvard-Professor Gerald Zaltman

**ZALTMAN**, 65, ist seit 1991 Professor an der Harvard Business School und gilt als der neue Star unter den Marketingexperten der USA. Der promovierte Soziologe und Buchautor berät immer mehr große Konzerne, unter ihnen Coca-Cola, Procter & Gamble und Motorola.

**Herr Professor, fast 80 Prozent aller Produkteinführungen scheitern. Die Verbraucher kaufen nicht. Warum?**

Weil viele Marketingleute ihren Job nicht richtig machen.

**Was machen sie falsch?**

Jahrelang haben die Unternehmen an ihren Zuliefer- und Produktionsketten gefeilt, haben ihre Produktentwicklung und ihr Kostencontrolling perfektioniert. Nur im Marketing selbst passierte relativ wenig. Die Marketingleute schwimmen immer noch auf der Welle der Kostenreduzierung mit und legen ihr Hauptaugenmerk auf Preisstrategien. Sie sind zwar bemüht, überzeugend herauszuarbeiten, dass ihre Produkte dem Kunden einen einzigartigen Nutzen verschaffen, den er anderswo nicht bekommt. Das Problem aber ist, dass sie in ihren Analysen nicht tief genug schürfen. Sie kennen einfach die wirklichen Bedürfnisse ihrer Kunden zu wenig.

**Aber es wird doch schon endlos Marktforschung betrieben...**

Ja, aber die kratzt nur an der Oberfläche. Nur weil ein Manager jahrelang in der gleichen Branche mit den gleichen Produkten beschäftigt ist, heißt das noch lange nicht, dass er die Bedürfnisse seiner Kunden kennt. Genau das aber nehmen viele Marktforscher und Marketingleute für sich in Anspruch. Sie neigen dazu, ihre eigene Haltung mit der der Kunden zu verwechseln.

**Was sollten sie stattdessen tun?**

Sie sollten sich zuerst fragen: „Was müssen wir eigentlich über den Kunden wissen?“ – und dann nach der richtigen Methode suchen, um das herauszufinden. Meistens läuft es aber umgekehrt. Das Marketing orientiert sich an den altvertrauten Methoden und feilt so lange an den Fragen bis sie zur Methodik passen. Deshalb ist heute Marktforschung meistens so angelegt, dass sie nur das Denken der Marketingleute bestätigt.

**Liefern Fokusgruppen und Kundenbefragungen denn keine zuverlässigen Informationen darüber, was Verbraucher wollen?**

Fokusgruppen haben keinerlei wissenschaftlichen Wert. Und Befragungen geben

# S VÖLLIG FALSCH“

man über die Fehler der traditionellen Konsumforschung.



zwar präzise Antworten, aber eben nur auf Fragen, die gestellt wurden.

**Wollen Sie damit sagen, dass die Milliarden, die für Marktforschung ausgegeben werden, pure Verschwendung sind?**

Mit der herkömmlichen Marktforschung findet man höchstens die halbe Wahrheit.

**Warum?**

Weil sie fälschlicherweise davon ausgeht, dass Wörter eins zu eins unsere Gedanken widerspiegeln. Tatsächlich sind Wörter wichtig, um unser Denken zu stimulieren. Sie sind Ausdruck unseres Denkens. Aber man darf Wörter nicht mit dem verwechseln, was unsere Gedanken sind, nämlich Gehirnaktivitäten. Die sind weitaus komplexer. Denken Sie nur daran, dass der größte Teil der Kommunikation nonverbal ist. Wenn wir beide uns beispielsweise über unser Lieblingsgericht unterhalten, werden in uns die verschiedensten Assoziationen hervorgerufen, ein bestimmter Geschmack, vielleicht auch ein bestimmtes Geräusch, ein bestimmter Ort...

**Wie können Unternehmen solche unbewussten Assoziationen nutzen?**

Über Bilder. Wir wissen aus der Gehirnforschung wie aussagekräftig Metaphern sind. Menschen denken und fühlen nicht in Prioritätenlisten, die sie im Kopf abhaken, wenn sie vor einer Kaufentscheidung stehen, sondern sie denken und fühlen in einem System vieler miteinander verbundener Gedanken. Wer das begreift und seinen Testkunden den Blick ins eigene Denken er-

möglicht, ihm dabei hilft etwa in Collagen diese inneren Bilder auszudrücken, der wird seine Bedürfnisse besser verstehen und bedienen lernen. Erfahrene Interviewer graben bei solchen Analysen Informationen aus, die selbst dem Verbraucher vorher so nicht bewusst waren.

**Sind die Ergebnisse solcher Interviews nicht viel zu subjektiv?**

Die Erfahrung zeigt: Je tiefer man in das Unterbewusstsein von Menschen vordringt, umso deutlicher wird, wie gleich die Menschen doch ticken. Metaphern sind so etwas wie das natürliche Vokabular, mit dem Menschen die Verbindungen zwischen ihren Gedanken identifizieren. Macht man Gehirnaktivitäten für das menschliche Auge sichtbar, lässt sich das sogar erkennen.

**Können Sie das an einem Beispiel erläutern?**

Es ist kein Zufall, dass wir in der Werbung so viele Tiere finden. Den Ford Mustang zum Beispiel. Das Auto steht für Power, der Mustang für Wildheit und Anmut. Die Kombination der beiden Begriffe aber ruft in uns ein völlig neues Bild von Spannung und Eleganz hervor. Stellen Sie sich nur vor, man hätte das Auto Ford Giraffe oder Bär genannt.

**Wenn das alles so klar ist, warum wagen sich die Marktforscher bisher nur so zögernd auf das neue Terrain vor?**

Wer gesteht sich schon selbst gerne ein, dass alles, was er bisher gemacht, völlig falsch war?

THOMAS KATZENSTEINER/JULIA LEENDERTSE

**Sport tut  
Deutschland gut.**

BEWEG DICH! ▶▶



DEUTSCHER  
SPORTBUND

www.dsb.de

**... die Pflichtlektüre für  
Manager und Betriebsräte.**

**Millionen  
schlummern  
in den  
Unternehmen!**

Erfolgspotenziale des  
modernen Zeit-Managements

€ 48,- ISBN 3-930174-44-8

*... die Zeit  
zu handeln, drängt!*