

Von heißen und kalten Produkten

Prof. Dr. Tobias Langner im Gespräch mit wirDesign CEO Norbert Gabrysch über Marken und Emotionen.



Prof. Dr. Tobias Langner, Bergische Universität Wuppertal

Norbert Gabrysch, wirDesign CEO

NG: Lieber Tobias Langner, seit fast zwei Jahrzehnten beschäftigen Sie sich mit dem Thema Marke – haben Sie eine Lieblingsmarke?

TL: Ja, und das ist Harley-Davidson, eine schöne Geschichte, ich selbst fahre eine. Irgendwann bin ich zu einem Harley-Davidson Händler gekommen und war vom ersten Moment an begeistert und dann war es Liebe auf den ersten Blick.

NG: Liebe und Begeisterung – ein schöner Bogen zu meiner zweiten Frage: Was sagen Sie als Wissenschaftler zu dieser gern zitierten Behauptung, »den größten Teil unserer Entscheidungen treffen wir emotional, nicht rational, der Bauch entscheidet, der Kopf ist lediglich der rationale Diplomat oder Begründer für die emotional getroffene Entscheidung.« Würden Sie dem zustimmen, ist das heute der Erkenntnisstand?

TL: Dem würde ich weitestgehend zustimmen. Das ist das Verständnis, was wir heute vom Zusammenspiel von Emotion und Ratio haben. Für eine dauerhafte Kundenbindung ist allerdings auch die rationale Substanz nicht zu unterschätzen. Also, ich sage immer in diesem Kontext, Emotionen sind der zentrale Türöffner, die Frage aber, ob ich dann ein Leben lang bei einer Marke bleibe, wird auch stark durch die rationale Seite der Marke bestimmt, das sind die eben wirklich nachprüfbar harten Fakten einer Marke: Wie ist es mit der Produktqualität, wie mit der Bedienbarkeit, wie mit dem Service oder der Verlässlichkeit bestellt? Eine dauerhafte, intensive Marken-Loyalität entsteht nur, wenn die Marke starke Emotionen anspricht und gleichzeitig aber auch eine rationale Relevanz und Substanz hat.

NG: Wenn ich mich heute für ein Produkt interessiere, sei es ein Auto, ein Ratenkredit oder eine Lebensversicherung, kann ich mir auf diversen Websites binnen weniger Minuten die besten Konditionen, Produktinfos und Vergleiche anzeigen lassen – also aus Konsumentensicht war die Markttransparenz noch nie so hoch wie heute. Spielt da das Markenimage, der emotionale Impact der Marke bei der Kaufentscheidung wirklich noch eine Rolle?

TL: Absolut. Die heutige Markttransparenz ist trügerisch. Wir verfügen über so eine Fülle und Tiefe von Informationen, dass wir

» Eine dauerhafte, intensive Markenloyalität entsteht nur, wenn die Marke starke Emotionen anspricht und gleichzeitig aber auch eine rationale Relevanz und Substanz hat.«

sie nicht mehr verarbeiten können und oft gar nicht mehr verstehen. Wir erleben deshalb häufig eine große Verunsicherung in Kaufentscheidungen und suchen deshalb nach Vereinfachern. Nach Informationen und Hinweisen, die uns die Entscheidung abnehmen. Gerade bei Produkten und Dienstleistungen, deren Erwerb mit einem großen subjektiven Risiko behaftet ist, suchen wir nach Vertrauensankern, die uns die Entscheidung erleichtern. Und

Prof. Dr. Tobias Langner, Bergische Universität Wuppertal

Prof. Dr. Tobias Langner ist seit 2007 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing an der Schumpeter School of Business and Economics, Bergische Universität Wuppertal. Er ist Vizepräsident der Deutschen Werbewissenschaftlichen Gesellschaft (DWG).

Tobias Langner blickt zurück auf fast 20 Jahre Erfahrung in Theorie und Praxis des Marken- und Kommunikationsmanagements, u.a. als Senior Consultant und Projektleiter bei Esch. The Brand Consultants. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre und der Politikwissenschaft an der Universität des Saarlandes und der University of Newcastle upon Tyne (England) promovierte und habilitierte Tobias Langner am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre (Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch) der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Seine Forschungsschwerpunkte sind **Marken- und Kommunikationsforschung**. Weiter ist er u.a. Lehrbeauftragter für **Strategische Kommunikation, Kundenverhalten und Markenführung** an der HEC Genf, der Hochschule Luzern und an der Universität St. Gallen.

Seine vielfältigen Arbeiten und Veröffentlichungen wurden mehrfach ausgezeichnet, u.a. mit dem Wissenschaftspreis des Deutschen Marketing Verbandes und dem Highly Commended Award des Journal of Product and Brand Management.

genau hier kommt die Emotion ins Spiel: Positive Emotionen sind die Wurzel aus der Vertrauen erwächst.

NG: Aber wenn ich zum Beispiel jetzt irgendwo Geld anlegen will, da kann ich sofort genau die Konditionen der Bank A bis Z überprüfen und sofort eigentlich sehr rational entscheiden.

TL: Hier spielt aber die Markenstärke eine zentrale Rolle, weil Sie natürlich auch Vertrauen in Ihre Entscheidung haben müssen, dass Ihre Geldanlage auch tatsächlich sicher ist. Das ist immer wieder interessant, wenn Sie diese Vergleichbarkeit ansprechen, zum Beispiel von finanziellen Standardprodukten wie der Haftpflichtversicherung, ein völlig austauschbares Produkt. Man weiß genau, was das Produkt leisten soll, da kann ich sehr schnell im

Internet in Sekunden an Testergebnisse kommen, ich weiß, welche Marken Testsieger sind, ich weiß, welche Marken nur moderat abschneiden. In der Konsequenz sollte es in diesem Markt keine Preisunterschiede mehr zwischen vergleichbar getesteten Produkten geben. Die Realität sieht allerdings ganz anders aus: Marktführer sind die Marken, die wir eben als starke Marken kennen. Marktführer ist hier beispielsweise die Allianz. Die Allianz



ist nicht Testsieger und ist dennoch deutlich teurer als viele Wettbewerbsprodukte inklusive des Testsiegers. Das können Sie rein rational nicht mehr erklären, das beruht auf einem ganz starken Markeneffekt und diese Markeneffekte findet man immer wieder, egal wie transparent oder scheinbar transparent unsere Informationssuche ist.

NG: Schönes Beispiel. Allianz, das Persil unter den Haftpflichtversicherungen. Sie sprechen, immer sehr menschlich von dem Thema Markenliebe und verbinden den Begriff mit relevanten Emotionen. Welcher Art sind diese relevanten Emotionen bezogen auf den Markenerfolg?

TL: Wir betrachten, wenn wir Emotionen im Marketing einsetzen, immer wieder zwei Ebenen. Die eine ist die Konzeptionsebene, da beantworte ich die grundsätzliche Frage, welche Emotionen sind überhaupt geeignet, um in dieser Produktkategorie den Kunden zum Kauf zu bewegen. Die andere ist die Umsetzungsebene. Hier stellt sich die Frage, wie ich die Emotion dann in Bild, Text und Ton bringe, um sie für den Kunden erlebbar zu machen. Zuerst muss ich sehr kritisch prüfen, welche Emotionen meinen Kunden letztendlich in seiner Kaufentscheidung zu einem Kauf bewegen oder von einem Kauf abhalten? Und auf dieser konzeptionellen Ebene haben wir in vielen Produktkategorien natürlich nur eine ganz begrenzte Auswahl an Emotionen. Stellen Sie sich eine Versicherung vor. Von jeder Versicherung erwartet man, dass sie Schutz bietet, dass sie vertrauens- und glaubwürdig ist. Wenn sie das nicht leistet, dann macht sie keine Geschäfte. Wenn Sie jetzt einen solchen Markt haben, der nur eine begrenzte Anzahl nutzbarer Emotionen bereithält, dann stellt sich die Frage auf der Umsetzungsseite, wie man mit dieser begrenzten Anzahl von Emotionen arbeitet. Das heißt für mich, dass ich dann noch viel stärker in der Pflicht bin, als vielleicht auf anderen Märkten, den emotionalen Approach sehr eigenständig umzusetzen, sodass ich vielleicht den Schutz darbiere, aber derjenige bin, der der Fels in der Brandung ist, oder derjenige bin, der den Schutzengel mit den Flügeln hat. Beide sprechen ähnliche Emotionen an, setzen sie aber völlig anders um.

»Die Grundfrage ist die nach der Relevanz der Emotion, wie wird die Kaufentscheidung getroffen, bin ich ein heißes Produkt oder ein kaltes Produkt?«

NG: ... also die Differenzierung durch eine signifikant individuelle Umsetzung?

TL: Ganz genau. Aber die Grundfrage ist die nach der Relevanz der Emotionen. Wie wird die Kaufentscheidung überhaupt getroffen, bin ich ein heißes Produkt oder ein kaltes? Harley-Davidson ist ein heißes Produkt. Wenn Sie die Männer beobachten, die in den Harley-Shop kommen, die haben alle ein Lächeln im Gesicht und wenn sie wieder rausgehen, möchten sie eigentlich gar nicht nach Hause. Ich habe noch nie jemanden gesehen, der die gleichen Emotionen zeigt, wenn er den Shop seines Energiedienstleisters betritt.

NG: Das wäre ein kaltes Produkt?

TL: Das wäre ein kaltes Produkt. Oder z. B. ein Mobilfunkprovider, da sind wir in dem Bereich, wo die rationale Seite sehr wichtig ist. Da muss die Emotion genutzt werden, um Glaubwürdigkeit und Sympathie aufzubauen, vielleicht auch Nähe, aber wir dürfen die rationale Substanz des Produktes nicht vergessen. Bei heißen Produkten geht es mehr um das Erlebnis. Aber dieses Erlebnis stirbt auch, wenn ich bei meinen Ausfahrten regelmäßig irgendwo am Straßenrand stehenbleibe, weil die Elektrik defekt ist. Dann »entliebe« ich mich ganz schnell von meiner Harley-Davidson. Also, wir können zusammenfassen: Kein Produkt, weder heiß noch kalt, kann ohne Emotionen und ohne eine rationale Substanz erfolgreich sein. Das Ausmaß der Relevanz dieser beiden Komponenten variiert zwischen den Produktkategorien.

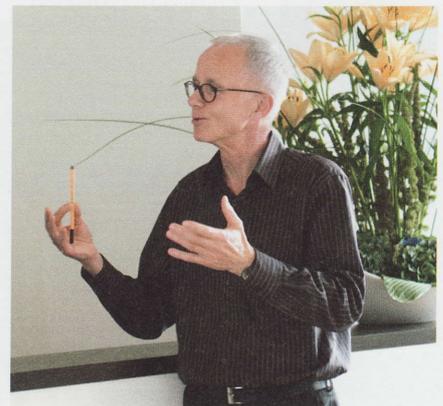
NG: Ich glaube, für Produkte wie Harley-Davidson oder Ähnliche ist das völlig nachvollziehbar, da spürt jeder die Emotion. Wir hören als Agentur aber sehr häufig die Frage: »Ja, im Consumer-Bereich ist das natürlich alles logisch, aber wie sieht es denn eigentlich im B2B-Bereich aus?« Was meinen Sie, ist das ähnlich oder wird nicht da doch wesentlich rationaler gedacht, entschieden und gekauft?

TL: Auch im B2B-Bereich haben wir es in der Zielgruppe mit Menschen zu tun. Und die arbeiten immer mit dem gleichen Gehirn – egal ob sie gerade in die Rolle des Privat- oder des Geschäftskunden schlüpfen. Weil wir immer den gleichen Wahrnehmungsapparat nutzen, können wir auch nicht einfach unsere Emotionen vor der Tür lassen, wenn wir beispielsweise gerade Geschäftskunde sind. Natürlich ist es im B2B-Bereich so, dass die rationale Seite und auch der Zwang zur Rechtfertigung viel größer sind und das Abwägen vielleicht auch anderen Algorithmen unterliegt, als wenn man eine Privatkundenentscheidung trifft. Aber: Letztendlich ist es doch so, dass noch nie jemand dafür gefeuert wurde, einen IBM-Rechner zu kaufen. Das heißt, auch im B2B-Bereich kaufen wir starke Marken, weil starke Marken eben einen Vertrauensanker bilden und eine Rechtfertigung gegenüber demjenigen liefern, gegenüber dem ich mich als Entscheider zu rechtfertigen habe.

NG: Kommen wir einmal zum Unterschied zwischen Unternehmens- und Produktmarke. Sie sind ja Mitautor des anerkannten Standardwerkes »Corporate Brand Management«. Was sind die wesentlichen Unterschiede, und das interessiert uns als Agentur mit dem Fokus auf Unternehmensmarken ganz besonders, bei dem Markenmanagement von Unternehmensmarken im Vergleich zu Produktmarken?

TL: Die Gemeinsamkeit besteht erst einmal darin, dass beide darauf abzielen, Gedächtnisspuren in ihrer Zielgruppe zu hinterlassen, das heißt, beide möchten sich in den Köpfen ihrer »Käufer« verankern – das ist die Grundvoraussetzung. Die Unterschiede bestehen dann darin, dass die beiden verschiedene Rollen einnehmen, weil sie sich größtenteils mit unterschiedlichen Positionierungen an unterschiedliche Zielgruppen richten. Wir haben im Bereich der Produktmarken die Situation, dass das die Marke ist, weshalb ein Konsument oder ein B2B-Kunde ein Produkt kauft oder nicht kauft. Deshalb können diese Marken meist viel spitzer positioniert werden als Unternehmensmarken. Sie haben eine klar definierte Rolle und auch eine klar definierte Zielgruppe. Während die Corporate Brand in der Re-

» Das ist ein ganz wichtiger Punkt: die Corporate Brand bildet die Vertrauensbasis für unterschiedlichste Aktivitäten.«



gel in der Situation ist, dass sie das Dach für viele Produktmarken darstellt, dass sie viele komplexe Zielgruppen hat. Sie richtet sich als Arbeitgebermarke an unternehmensinterne Anspruchsgruppen, an externe Anspruchsgruppen wie die interessierte Öffentlichkeit und natürlich an Kunden, bei denen beispielsweise das Thema Corporate Social Responsibility eine wichtige Rolle spielt. Deshalb können Corporate Brands, was die Struktur angeht, in der Regel nicht so spitz positioniert sein wie Produktmarken. Sie müssen eher allgemeine Rollen übernehmen und Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit sowie Verantwortungsbewusstsein transportieren, wohingegen die Produktmarken wesentlich stärker an den konkreten Kaufmotiven auszurichten sind.

NG: Im Prinzip könnte man ja fast mutmaßen, dass die Investition in die Corporate Brand, also in das positive Image und das positive Emotionsauslösungsmoment, eigentlich besonders sinnvoll ist, weil die Unternehmensmarke ja letztendlich die Folie für ganz viele unterschiedliche Aktivitäten darstellt, die Vertrauensgrundlage für unterschiedlichste Aktivitäten des Unternehmens bildet.

TL: Ja, das ist ein ganz wichtiger Punkt. Wie Sie sagen, bildet die Corporate Brand die Vertrauensbasis für unterschiedlichste Aktivitäten. Sie ist zum einen das, womit ich gegenüber meinen Arbeitnehmern auftrete, also beispielsweise im Zuge der Personalakquise, und sie ist zum anderen das, was sicherstellt, dass die

Vertrauenswürdigkeit, welche die Produktmarke natürlich erzielen möchte, auch noch mal im Hintergrund geerdet wird. Auf der anderen Seite darf man die Corporate Brand aber auch nicht überstrapazieren. Wenn sie sehr breit aufgestellt ist, braucht sie dann auch eine entsprechend starke Produktmarke, um letztendlich zum erfolgreichen Kauf zu führen. Die Corporate Brand kann in der Regel nicht konkret sagen, »wenn du mich kaufst, bekommst du einen super Geschmack oder du hast einen Riesenspaß beim Trinken meiner Marke.«

NG: Der Mensch ist ein »Augen-Tier«. Wir nehmen die Welt um 80 Prozent mit unseren Augen wahr. Müsste deshalb das visuelle Design von Produkten und Marken nicht noch wesentlich emotionaler werden? Oder trägt die visuelle Differenzierung durch Design schon ausreichend genug zum Unternehmenserfolg bei?

TL: Hier möchte ich zwei Aspekte unterscheiden. Der eine ist die Differenzierung durch Design, das ist das, was wir in der Wissenschaft als die formale Gestaltung einer Marke bezeichnen. Habe ich ein einzigartiges Markengesicht in Form einer einzigartigen Farbe, eines einzigartigen Layouts oder eines einzigartigen Logos, dann stelle ich über diese Corporate-Design-Maßnahmen sicher, dass ich in Sekundenbruchteilen erkannt werde. Der Kunde läuft dann an einer Plakatwand vorbei, sieht mich nur aus dem Augenwinkel und erkennt, da wirbt Milka, weil lila. Und es gibt



viele andere Marken, die ähnlich stark einzelne Farben oder Formen belegen. Das ist die notwendige Bedingung, um eine Marke zu bewerben, dass der Kunde mich differenzierend wahrnimmt. Der andere Punkt, den Sie angesprochen haben, den würden wir aus wissenschaftlicher Sicht als die inhaltliche Gestaltung der Marke betrachten, und da geht es dann in der Tat darum: Was transportiere ich über das Corporate Design hinaus inhaltlich, mit welchen Bilderwelten trete ich auf, mit welchen Texten arbeite ich, wie verhalten sich meine Mitarbeiter gegenüber dem Kunden, wie bin ich im Internet vertreten, wie auf Messen und Ausstellungen? Und dann hängt es wieder stark von der Marke ab, wie ich emotionalisiere. Man kann festhalten, dass eine Unmenge an emotionalen Appellen auf uns einströmt. Das Problem all dieser emotionalen Appelle ist, dass sie eben austauschbar sind: die lachenden Familien, die sich mit Freude über den Wochenendeinkauf hermachen oder mit Freude ein Haus finanziert haben oder mit Freude ein neues Auto fahren. Diese Freude und diese Familien sind genauso austauschbar wie die Spots, in denen sie erscheinen. Wir alle kennen aber den Maître Chocolatier von Lindt, das Segelschiff von Beck's, den Meister Proper oder auch den Schutzengel der Provinzial ...

NG: ... also, die letzten vier Beispiele, die sind jetzt aber positiv?

TL: Ganz klar, die sind positiv. Das sind alles emotionale Zugänge, die einzigartig sind aufgrund ihrer Umsetzung. Die sehen wir ein-, zweimal und schon haben sie sich in unser Gedächtnis eingebrannt.

NG: Eigenständigkeit, Relevanz, Konsistenz, ein adäquates Medienverständnis nennen Sie häufig als die grundsätzlichen Faktoren für den erfolgreichen Aufbau einer Marke – und als fünften Begeisterung. Wie können Markenmanager Begeisterung auslösen? Auch für Produkte oder Unternehmen, die uns nicht immer per se »emotional anmachen«. Neben Apple, BMW MINI und Nike gibt es ja auch noch viele andere Marken in dieser Welt.

TL: Das Erste ist, sich in den Kunden hineinzusetzen und sich zu überlegen, was erfüllt die Erwartungen, die der Kunde an das Produkt stellt, was ist der Standard, den alle liefern? Und dann muss ich mir kritisch die Frage stellen, wie kann ich über diesen Standard hinaus Begeisterung erzeugen? Und dabei gilt es, ruhig mal querzudenken. Begeisterung kann ausgelöst werden durch emotionale, aber genauso durch rationale Aspekte. Wir denken hier meist zuerst an emotionale Aspekte, das sind die einzigartigen, wunderschönen Erlebnisse, das ist zum Beispiel der erste Kuss in meinem Leben, das ist das erste Stückchen Schokolade, das ist das erste Mal alleine Autofahren, nachdem man den Führerschein gemacht hat usw. Bei solchen Erlebnissen ist es natürlich ganz leicht, Begeisterung zu entwickeln, zu erhalten und diese auch in die Erinnerung zu bringen. Marken, die in diesem Kontext arbeiten, fällt es erfahrungsgemäß leichter, diese Begeisterung auszulösen. Wenn ich wie eine Harley-Davidson über alle Sinne ansprechen kann, kann ich leichter begeistern, ich habe mehr Brücken und Kanäle zum Kunden, als das vielleicht der Fall ist, wenn ich Druckmaschinen herstelle oder elektronische Bauteile für Automobile. Dann bin ich

auf einer rationalen Seite, die aber genauso begeistern kann. Begeistern können Historien von Firmen, wenn sie seit Urzeiten am Markt sind, wenn sie beispielsweise sagen können, meine Platinen werden in jedem Rolls-Royce verbaut, wenn sie sagen können, jedes siebte Auto, das an einer deutschen Ampel hält, besitzt ein Bauteil meiner Marke, oder wenn sie ihre Baumaschinen mit einer Lackierung veredeln, die ein halbes Menschenleben hält. Das sind alles Dinge, die Zugänge darstellen, durch die Begeisterung ausgelöst werden kann. Und ganz wichtig ist: Wenn ich den Kunden begeistern möchte, muss ich zuerst meine Mitarbeiter begeistern. Ich kenne eigentlich kaum eine Marke, die nicht potenziell begeistern könnte. Oftmals sind es Dinge, die verschüttet sind, die dem Unternehmen selbst gar nicht mehr so bewusst sind, die aber den Kunden begeistern könnten. Wie Sie richtig gesagt haben, Begeis-



»Begeisterung ist ganz zentral für eine dauerhafte Markenbindung.«

terung ist ganz zentral für eine dauerhafte Markenbindung, um Marken dauerhaft stark zu halten und sie kann ihren Ursprung gerade auch in rationalen Produkteigenschaften haben.

NG: Lieber Tobias Langner, das war jetzt ein sehr begeisterndes Gespräch, auch mit einem Nebenblick auf die wirDesign »Schatzsucher-Philosophie« – herzlichen Dank!

