

EIN SPRUNGBRETT IN DEN KOPF DES LESERS

Andreas Meyer und Jutta Hamberger über Ansätze der Neuroökonomie –
und ihre Relevanz für das Büchermachen

Frage: Zunächst einmal, was ist Neuromarketing und warum beschäftigt Sie das als Berater?

AM: Wir sprechen nicht von Neuromarketing, sondern lieber von Neuroökonomie, der Übertragung von Erkenntnissen der Gehirnforschung auf wirtschaftliche und vor allem strategische Zusammenhänge. Genau deshalb beschäftigt uns das Thema auch: die Neuroökonomie eröffnet qualitativ neue Perspektiven auf die in unseren Augen spannendste Frage aller Fragen: warum kauft ein Kunde, was sind seine wahren Motive?

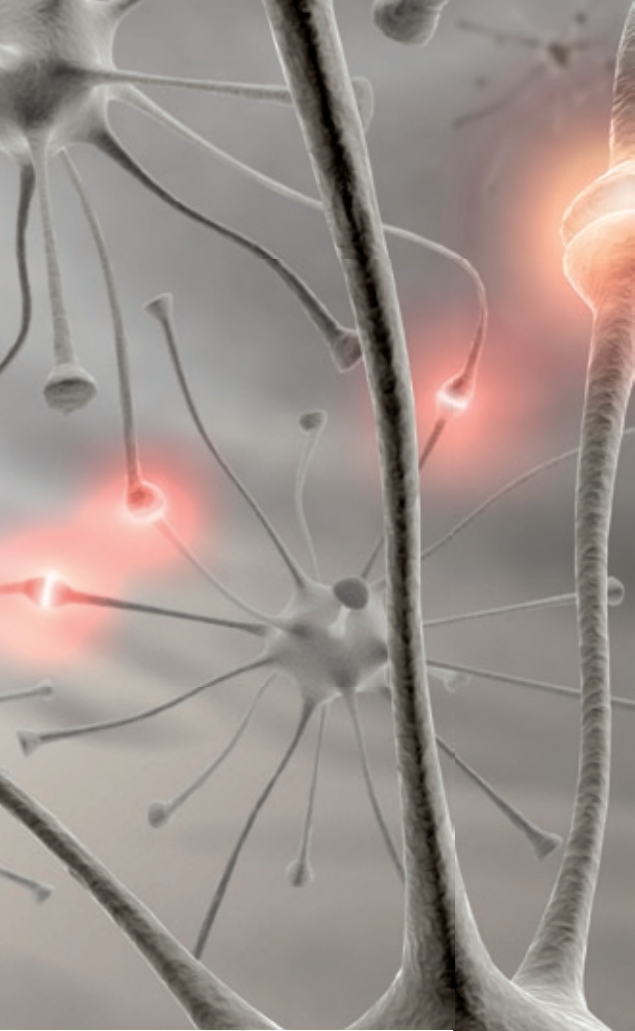
Frage: Was heißt das genau und können Sie es konkreter erläutern?

AM: Die Gehirnforschung ist um die Jahrtausendwende durch bildgebende Verfahren revolutioniert worden. Seitdem ist es möglich, festzustellen, bei Entscheidungen oder Motiven welche Gehirnarreale aktiviert werden. Durch einen Glücksfall sind wir im Rahmen der von uns organisierten BuchmarktFORUM(r)-Konferenzen sehr früh mit einem der Vordenker der Neuro-

ökonomie, Hans Georg Häusel, in Kontakt gekommen. Er hat sich intensiv mit dem limbischen System beschäftigt, dem Teil des Gehirns, das für Motive und Werte zuständig ist.

Frage: Ist das limbische System also für Entscheidungen zuständig?

AM: In dieser Verkürzung nein, hieße das doch, wir wären praktisch unfähig zu eigenen Entscheidungen. Indirekt jedoch stimmt es, ja. Hans Georg Häusel hat mit der „Limbic Map“ ein Modell geschaffen, das die jeweiligen Gehirn-Instruktionen und -Motive sortiert – und zwar nach unterschiedlichen Zielgruppen. Entscheidungen werden im limbischen System quasi vorsortiert und damit vorbereitet. Der Neurowissenschaftler und strategische Berater Christian Scheier hat für die Entscheidungsvorgänge im Gehirn ein plastisches Bild dafür gefunden: Er spricht vom „Autopiloten“, dem Unterbewussten, das mit hoher Geschwindigkeit – er spricht von ca. 11 Mio. Bit pro Sekunde – Impulse aufnimmt und verarbeitet. Der



Frage: Der Börsenverein hat mit dem Sinus Institut verschiedene Zielgruppenstudien erarbeitet. Werden diese durch Limbic(r) überholt und entwertet?

JH: Ganz und gar nicht: Das Sinus-Modell liefert grundlegende Daten, wie unsere Gesellschaft strukturiert ist und welche Zielgruppe jeweils in welchem Wertekosmos lebt. Wir empfehlen unseren Klienten stets, mit Sinus Sociovision auch direkt zusammenzuarbeiten. Aber es bleiben viele Fragen offen: wie sehen z. B. die Unterschiede zwischen Männern und Frauen aus? Und welche Rolle spielt das Alter? Hier hilft Limbic(r).

Frage: Inwiefern?

AM: Mit Limbic(r) haben wir ein Analyse-Instrument auf der Metaebene, das uns erlaubt, Wünsche und Werte von Zielgruppen noch profunder zu analysieren. Das reicht von typischen Verhaltensweisen über Konsumgewohnheiten bis zu bevorzugten Marken: Limbic(r) hilft uns, Grundmechanismen transparent zu machen.

„Autopilot“ ist für schnelle, reflexartige Assoziationen zuständig. Ihm gegenüber steht der für bewusste und reflektierte Entscheidungen zuständige „Pilot“, der lediglich eine Leistungsfähigkeit von ca. 40 Bit pro Sekunde hat. Der „Autopilot“ übernimmt eine wichtige Entlastungs- und Vorselektionsfunktion, damit der „Pilot“ nicht überfordert wird. Wissenschaftler schätzen, dass etwa 70 bis 80 Prozent aller Entscheidungen vom Unterbewusstsein, sprich dem „Autopiloten“ gefällt werden.

JH: Ohne den „Autopiloten“ und seine Vorselektion wären wir quasi gelähmt – vor lauter Nachdenken kämen wir nie zu Entscheidungen oder Handlungen.

Frage: Was bedeutet das für die Praxis?

JH: Mit Hilfe von Limbic(r) können die impliziten Motive von Zielgruppen genauer definiert werden. Das bedeutet: Zielgruppen können noch einmal genauer in ihrer Werte- und Lebenswelt analysiert werden als z. B. mit dem Milieumodell von Sinus Sociovision.

Frage: Können Sie das an einem praktischen Beispiel erläutern?

AM: Uns passiert es in Projekten immer wieder, dass wir mit scheinbar simplen Fragen großes Nachdenken auslösen. Zum Beispiel, ob eine Verlagsmarke eher männlich oder weiblich positioniert ist. Darüber hatte man sich aber noch nie Gedanken gemacht. Limbic(r) erlaubt einen anderen Blick auf Grundinstruktionen des limbischen Systems, die jeder in sich trägt – die aber je nach Zielgruppe sehr unterschiedlich gewichtet sind. Unterschieden werden vor allem drei Basisinstruktionen: Balance, Stimulanz und Dominanz. Drei quasi archaische genetische Programme in unserem Gehirn. Wenn man sich fragt, welche Bedürfnisse pro Instruktion typisch sind, kommt man auf völlig unterschiedliche Zielgruppentypen: der Balance-Orientierte sucht z. B. beim Kauf vor allem eines: klare Orientierung, ein kleines bis mittleres Angebot und ein Höchstmaß an Sicherheit. Der Stimulanz-Orientierte etwas anderes: möglichst unterschiedliche

Impulse und Erlebnisse – und ein möglichst großes Auswahl.

Frage: Das hört sich alles stark nach Verkauf und Marketing an. Was hat das mit der Buchwelt und der Arbeit von Büchermachern zu tun?

JH: In unseren Augen hat das weniger mit Marketing zu tun als mit Grundfragen, die letztlich über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Als Berater haben wir uns auf Veränderungsprozesse spezialisiert. Das bedeutet: wir bieten keine Patentrezepte und Knopfdruck-Lösungen, sondern entwickeln mit unseren Klienten strategische Lösungen für Fragen, die leicht zu stellen, aber meistens nicht so leicht zu beantworten sind: Für wen arbeitet ein Verlag eigentlich? Welchen besonderen, differenzierenden Nutzen bietet er? Wie setzt er Ideen so um, dass sie über eine besonders attraktive Typik verfügen?

Frage: Aber sind das denn Fragen, um die sich ein Lektor, egal ob angestellt oder frei, kümmern sollte? Sind das nicht Fragen, für die ausschließlich Geschäftsführer oder Verleger zuständig sind?

JH: Das sehen wir völlig anders: Die Treiber von Veränderungsprozessen – egal ob es um die Entwicklung neuer Produkte oder um die Neupositionierung eines ganzen Programms geht – sollten nach unserem Verständnis immer die Mitarbeiter zusammen mit den Verantwortlichen oder Vorgesetzten sein. Nur ein konzeptioneller Ansatz, ein „roter Faden“, der gemeinsam erarbeitet und umgesetzt wurde, wird nach unserer Erfahrung wirklich greifen. Sonst passiert schnell etwas, das wir gern das „not invented here“-Phänomen nennen – also innere Distanz oder sogar Ablehnung.

Frage: Aber was hat das mit einem Ansatz wie Limbic(r) zu tun?

AM: Wir stellen Instrumente zur Verfügung und bauen ansonsten auf die vorhandene, in der Regel sehr hohe Fach- und Zielgruppenkenntnis. Entscheidend ist das Umdenken in Richtung einer konkreten, bewusst zugespitzten Zielgruppe. Nur wer zur Konzentration bereit ist und wer für eine gemeinsam definierte Lesergruppe buchstäblich

„brennt“, wird überragende Produkte und Leistungen „erfinden“ können.

JH: Limbic(r) sensibilisiert für die entscheidende Frage: was ist für diese definierte Zielgruppe auf der Basis der neurowissenschaftlichen Erkenntnisse eine Belohnung – und was wirkt kontraproduktiv, was empfindet der „Autopilot“ wie eine Bestrafung, was desorientiert den „Autopiloten“ und was erleichtert ihm die Entscheidungen.

Frage: Das hört sich an, als ob es pro Zielgruppe völlig unterschiedliche Motivsysteme zu unterscheiden gilt.

JH: Es geht um mehr Genauigkeit und Zielgerichtetheit. Dazu zwei Beispiele: Vor kurzem hatten wir in einem Projekt das Problem, dass von Gesundheit gesprochen wurde, damit aber völlig unterschiedliche Vorstellungen verbunden waren. Mit Limbic(r) ließ sich das schnell und eindeutig klären: Gesundheit im Sinne von Schulmedizin ist auf der Limbic(r) Map nämlich ganz anders positioniert und spricht eine andere Zielgruppe als Naturheilkunde, Wellness, Fitness oder gar Fun-Sport. Das gleiche gilt für Kaffee: das Hauptmotiv lautet Genuss. Aber es gibt Zielgruppen, für die ist das zentrale Motiv Entspannung, für wieder eine andere steht das tägliche Ritual im Vordergrund. Das Motiv für Kaffeetrinken kann aber auch Doping und Leistungssteigerung sein. Erst wenn man sich über diese unterschiedlichen Dispositionen im Klaren ist, kann man Pro-

dukte auch passgenau entwickeln. Denn je nach Zielgruppe lassen sich greifbare Motiv- und Emotionsräume definieren.

Frage: Und wie sieht der Einsatz in unserer Branche konkret aus?

AM: Es betrifft beide Bereiche: Analyse und Neukonzeption. Erfolge wie Misserfolge lassen sich mit diesem Instrument wesentlich genauer analysieren. Zielgruppen lassen sich u.a. über Key Words und gestalterische Spezifika sehr viel gezielter ansprechen. Das fängt bei Farben an und hört bei markttypischen Schlüsselworten noch längst nicht auf. Aber immer gilt: die Zielgruppe sollte eindeutig definiert sein.

Frage: Inwieweit verändern sich die Marketinginstrumente unter Beachtung des Neuromarketings?

AM: Nicht die Marketinginstrumente, sondern ihre Anwendung ändern sich. Neuroökonomie und Neuromarketing setzen z. B. nicht die berühmten vier „Ps“ des Marketingmix außer Kraft. Was sich verändert, ist die Sicht auf den Endkunden, den Leser: Marketing wird sich in den kommenden Jahren vor allem auf die impliziten Faktoren, auf den „Autopiloten“ konzentrieren. Und da wird zunächst eines nötig sein: mehr Demut und mehr Neugier gegenüber Kunden.
JH: Marketingexperten – und zu denen zähle ich selbstverständlich Programmentwickler, Produktmanager und Lektoren – stehen vor der Aufgabe, Experten in einem neuen Sin-

ne zu werden: nämlich Experten für Muster, genauer: für Motiv- und Werte-Muster.

Frage: Wird Neuroökonomie bereits in den Verlagen umgesetzt bzw. beachtet?

JH: Es hat sich in den letzten Jahren ziemlich viel getan. Viele Verlage haben inzwischen ein anderes, wesentlich tieferes Verständnis von Leser-Lebenswelten und spezifischen Leser-Motiven. Das hat unmittelbar Auswirkungen auf die strategische und die Marken-Positionierung. Lektoren, ob angestellt oder frei, können hier spannende neue Perspektiven gewinnen, die nicht nur die Produktkonzeption generell erleichtern, sondern vor allem den Zugang zu innovativen Ansätzen erleichtern.

AM: Die Ansätze der Neuroökonomie finden übrigens nicht nur im Verlagsbereich große Akzeptanz, sondern auch im Buchhandel. Die letzten drei LibriCampus-Konferenzen, die vom BuchmarktFORUM seit fünf Jahren realisiert werden, standen im Zeichen von Limbic(r) – und waren außerordentlich erfolgreich.

Frage: Was empfehlen Sie all denen, die sich intensiver mit diesem Thema beschäftigen wollen?

AM: Den besten Einstieg bieten die Bücher von Hans Georg Häusel, alle bei HAUFE erschienen. Vertiefung bei gleichzeitigem höchstem Praxisbezug bieten die Seminare „Marketing für Lektoren“ meiner Verlagsconsult-Partnerin Jutta Hamberger.

