

# Der neue Verbraucher

## LOVEMARKS UND DIE VERBRAUCHER- REVOLUTION

Überall in der Wirtschaft sind die Auswirkungen der Verbraucherrevolution zu spüren. Das Lovemarks-Konzept entstand aus dem Wunsch heraus, diesem radikalen Wandel der Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten zu begegnen. Der Verbraucher von heute ist nicht mehr bereit, alles, was ihm der Hersteller vorsetzt, tatenlos hinzunehmen. Willkommen in der Attraction-Economy – der Herausforderung, die Konsumenten mit ihrer ganzen Bandbreite an Geschmäcken und Leidenschaften zu unterhalten, zufriedenzustellen und immer wieder aufs Neue zu überraschen.

Es zeigt sich, dass Lovemarks und die Attraction-Economy füreinander geschaffen sind. Dieses Buch belegt, dass Lovemarks von Unternehmen und Verbrauchern gleichermaßen ins Herz geschlossen worden sind. Das zeigen Fallstudien aus Deutschland von Sony Ericsson, Ramazzotti, Emirates Airlines, Ariel und T-Mobile.







Launch-Party des Lovemarks-Buchs  
im Club Love, Rio de Janeiro

**Geheimnis** umfasst Geschichten, Metaphern, Träume und Symbole und verbindet Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Geheimnis ist auch der Schlüssel zum Erhalt langfristiger Beziehungen. Ob Überraschungsparty, unerwartetes Geschenk oder Geheimzeichen: Die Menschen lieben den Funken, der die Neugier entfacht, den Reiz des Unbekannten. Denn wenn wir schon alles wissen, bleibt nichts mehr, das uns überraschen und entzücken könnte.

**Sinnlichkeit** hält unsere fünf Sinne wach und auf ständiger Ausschau nach neuen Gewebestrukturen, faszinierenden Düften und Geschmacksreizen, wunderbarer Musik und fesselnden Bildern. Gemeinsam machen uns unsere Sinne auf Dinge aufmerksam, beflügeln uns und bringen uns weiter. Werden sie gleichzeitig stimuliert, stellt sich ein unvergessliches Erlebnis ein. Mithilfe unserer Sinne erfahren wir die Welt und schmieden wir unsere Erinnerungen.

**Intimität** lässt Empathie, Engagement und Leidenschaft erwachsen – jene kleine, perfekte Geste. Diese engen Bindungen sind es, die zu ausgeprägter Loyalität führen und noch lange im Gedächtnis haften bleiben, wenn die ursprünglichen Produktmerkmale und -nutzen schon in Vergessenheit geraten sind. Ohne Intimität fehlt das Gefühl, eine Marke zu besitzen, und ohne diese emotionale Aufladung kann eine Marke niemals zur Lovemark werden.

## Lovemarks und Emotionen

Der Begriff Lovemarks zeigt, dass Entscheidungen aus dem Bauch heraus getroffen werden. Menschen sind zu 80 Prozent von Emotionen und zu 20 Prozent von der Vernunft geprägt. Der Neurowissenschaftler Donald Calne bringt es auf den Punkt: »Der wesentliche Unterschied zwischen Emotionen und Vernunft besteht darin, dass Emotionen zum Handeln bewegen, während Vernunft zu Schlussfolgerungen führt.« Mehr Gefühle, mehr Handeln!

Lovemarks sind jene charismatischen Marken, die Menschen emotional werden lassen. Dabei kann es sich um alles Mögliche handeln – von Filmen über Motorräder, Seifen, Schuhe und Frühstücksflocken bis hin zu Städten. Wenn eine Marke verschwindet, wird schnell ein Ersatz für sie gefunden. Verschwindet hingegen eine Lovemark, hagelt es Proteste.

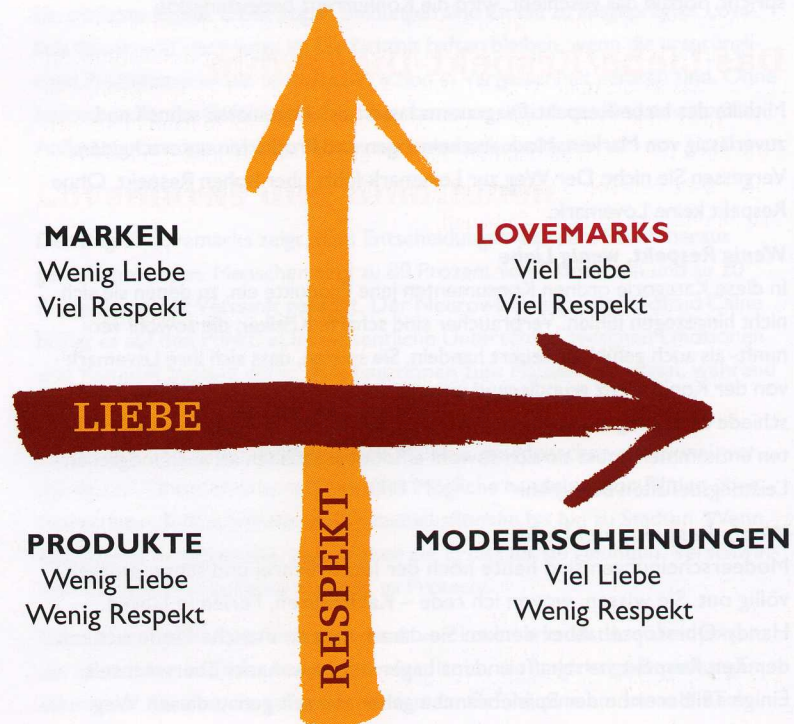
Die starke emotionale Anziehungskraft von Lovemarks löst Loyalität jenseits der Vernunft aus. Diese Art der Loyalität ist es, die langfristige Beziehungen schmiedet. Sie ist nicht rational, sondern ein Gefühl, eine emotionale Reak-

### **Viel Respekt, wenig Liebe**

Hier stecken die meisten großen Marken fest. Es handelt sich um solide Produkte und Dienstleistungen, die sich aber an die Endung »-er« klammern: heller, stärker, schneller, billiger. In unserer heutigen Wettbewerbswirtschaft gehören funktionale Produktnutzen zur Grundausstattung. Die Kunden rechnen fest damit und erwarten mehr.

### **Viel Respekt, viel Liebe**

**Lovemarks.** Dies ist das Ziel aller Marken – neben solidem Respekt für ihre Leistung auch Liebe und Gefühle auszulösen. Hoher Respekt mag zu Loyalität führen, doch um diese auf Dauer zu erhalten, bedarf es der Zuneigung jenseits aller Vernunft. Hier möchte jeder sein und verharren. Kennzeichnend sind fantastische Qualität, verführerische Ausstrahlung und unwiderstehliche Anziehungskraft.





Tragen Sie Geschichten über Ihre Marke zusammen, die eine emotionale Dynamik aufweisen. Was verraten Ihnen diese Geschichten über den Kern Ihrer Marke?

Beauftragen Sie einen Designer, ein Icon zu entwerfen, das Ihnen als Inspiration für ein Produkt oder eine Marke dienen kann.

Nehmen Sie eine Marke, die Sie lieben.

Wie riecht sie, wie schmeckt sie, welches Lied würde sie unter der Dusche singen?

Wählen Sie eine beliebige Gebrauchsware aus. Entwerfen Sie ein Konzept, um sie mit Geheimnis, Sinnlichkeit und Intimität aufzuladen und sie in eine Lovemark zu verwandeln.

Wo steht Ihre Lieblingsmarke im Liebe / Respekt - Diagramm? Wie könnten Sie sie nach rechts oben verschieben? Entwickeln Sie Ideen!





# DIE NEUE WELT DER VERBRAUCHER

## ATTENTION- ECONOMY

## ATTRACTION- ECONOMY

Unterbrechung	Engagement
Directors	Connectors
Einer für alle	Alle für einen
Reaktiv	Interaktiv
Return-on-Investment	Return-on-Involvement
Große Versprechen	Vertraute Gesten
Was Sie brauchen	Was ich will
Erklärung	Offenbarung



SIEBEN IDEEN FÜR DIE

# Attraction Economy

1

## ÜBERRASCHUNGEN ENTZÜCKEN

Die Menschen lieben alles, was neu, auf- und anregend ist. Wer stets innovativ bleibt, erhält die Anziehungskraft aufrecht. Dem einen genügt die neue Käsesorte am Probiertisch, der andere bringt ein neues Handy auf den Weltmarkt. Um erfolgreich zu sein, müssen beide genau verstehen, wie ihre Kundschaft tickt. Nur dann befriedigen sie nicht nur Bedürfnisse, sondern erzeugen Überraschung und Freude.

2

## GLEICH UND GLEICH GESELLT SICH GERN

Menschen sind keine Magneten. Zu Vertrautem fühlen sie sich hingezogen. Daher ist Einfühlungsvermögen die Quelle, aus der sich die Attraction-Economy speist. Jeder Mensch hat seine eigene Mischung aus Vorlieben und Abneigungen. Nichts findet er anziehender, als wenn jemand genau versteht, was ihm wichtig ist. Ein fantastisches Beispiel für Empathie ist das Kundenbewertungssystem von Amazon. Ein anderes ist mein Zeitungshändler, der eine Zeitschrift für mich beiseite legt, weil sie eine große Rugby-Reportage enthält.

3

## MIT DEN SINNEN FÜHREN

Betrachten Sie die fünf Sinne als Finger an der rechten Hand der Anziehungskraft. Wohlgerüche wirken anziehend, ebenso ein leckerer Geschmack oder eine stimulierende Tastempfindung. Das Vermögen, über die Sinne emotionale Bindungen herzustellen, berührt den Kern der Attraction-Economy.



4

**GROSSARTIGES DESIGN IST UNWIDERSTEHLICH**

Gekonnte Präsentation ist der stärkste Hebel der Anziehungskraft. Sie erringt nicht nur Aufmerksamkeit, sondern führt dazu, dass Menschen sich angezogen fühlen. Das ist die Herausforderung für den Ladenverkauf – und die außerordentliche Kreativität von Mode- und Lifestyle-Marken von Gucci bis Bathing Ape bahnt sich bereits ihren Weg dorthin. Design muss aber nicht nur unwiderstehliche Umgebungen schaffen, sondern auch laufend Banales in hoch begehrten Produkte verwandeln. James Dyson ist das gelungen, und heute zeigen Tausende stolz dieses einstmals gut versteckte Arbeitstier des Haushalts vor – den Staubsauger.

5

**INTERAKTIVITÄT FÜHRT ZU ENGAGEMENT**

Anziehungskraft wirkt in beide Richtungen. Die Konsumenten möchten heute mit Marken interagieren. Eine kostenfreie Telefonnummer auf dem Etikett reicht da nicht mehr aus. Lexus war hier im Online-Bereich besonders innovativ: mit der Einrichtung von Chatgroups und Communitys, dem Angebot kostenloser Handy-Klingeltöne, der Produktion von Podcasts und Streams – alles mit dem Ziel, potenzielle Kunden anzuziehen.

6

**UNTERHALTUNG SCHAFFT VERBINDUNG**

Jeder liebt es, Spaß zu haben, nimmt gern am Geschehen teil und tauscht Geschichten aus. Wer gut erzählen und unterhalten kann, belebt die Attraction-Economy. Vorurteile sind hier fehl am Platz: In der Generation Xbox sind Frauen über 18 (28 Prozent) stärker vertreten als Jungen zwischen 6 und 17 Jahren (21 Prozent).

7

**NICHTS BERÜHRT DIE GEFÜHLE STÄRKER ALS MUSIK**

Seit über 30.000 Jahren machen Menschen Musik. Welche Urfreuden genießen heutige Verbraucher! Früher war Musik nur auf Alben erhältlich, deren Songs von der Plattenfirma in eine bestimmte Reihenfolge gebracht wurden. Heute kann man Songs und Alben kaufen, und Musikliebhaber nutzen ihre Freiheit, nach Belieben zu mischen und zu gruppieren, weidlich aus. Im Februar 2006 wurde der milliardste Song von itunes.com heruntergeladen.



Fragen Sie Leute unter 20,  
was sie an Videospielen  
reizvoll finden. Wenden Sie  
Ihre Erkenntnisse auf Ihr  
Geschäft an.

Falls Sie nicht wissen,  
wie man Bilder und  
Videos übers Handy  
versendet, lernen Sie es.  
Jetzt.

Zählen Sie die Bildschirme,  
die Sie nutzen.  
Verstehen Sie jetzt, warum  
wir vom Bildschirmzeitalter  
sprechen?

Lernen Sie mindestens  
ein Videospiel.  
Lassen Sie den Reiz  
auf sich wirken.

Erstellen Sie mit SiSotto  
ein Porträt Ihrer Marke.  
Kommt es bei Branchen-  
kollegen an? Bei Kunden?



Erzählen Sie jemandem etwas über eine Sache, die Sie lieben - gleich morgen.

Schalten Sie Ihren PC ab. Verfassen Sie fünf handgeschriebene Notizen an Menschen, die für Ihr Geschäft wichtig sind.

Wie setzen Ihre Lieblingsorte auf der Welt Geheimnis, Sinnlichkeit und Intimität ein? Verändern Sie mithilfe dieser Erkenntnis Ihren eigenen Wohnort.

Listen Sie Ihre Lieblingsfluglinien auf. Erfinden Sie einige neue Namen für sie, die ihre Möglichkeiten erweitern. Lassen Sie sich von Songtiteln inspirieren.

Schicken Sie eine Nominierung an [loremade.com](http://loremade.com). Erklären Sie anhand einer Geschichte, wie die Marke durch Geheimnis, Sinnlichkeit und Intimität zu Ihrer Lovemark wurde.



# BENETTON

## Emotionen erregen

**»Es ist nicht immer leicht, das Rezept für Liebe zu finden. Die Liste der Zutaten ist lang und unterscheidet sich von Mensch zu Mensch.«**

*Anlässlich meines Besuchs bei der Benetton-Designschule Fabrica führte ich ein Gespräch mit Luciano Benetton, dem Kopf der Benetton-Unternehmensgruppe. Ihm gefiel das Lovemarks-Konzept, zumal er fest an die Macht des Individuums glaubt, Liebe auszustrahlen und die Welt zu verbessern. In seiner Einführung zur »Enemies«-Ausgabe von Colors schreibt er: »Jenseits aller Konflikte wollen Menschen leben, kaufen und verkaufen und sich verlieben. Was Politik und Religion trennen, führen Alltag und menschliche Beziehungen wieder zusammen.«*

*»Der Erfolg von Benetton und die Liebe der Kunden zu dieser Marke rühren meines Erachtens daher, dass es ihr gelungen ist, in einen echten Dialog mit ihnen einzutreten. Dieser Gedankenaustausch findet seit Jahren statt und hat dazu geführt, dass die Marke weiterhin Emotionen sucht, ausdrückt und erregt. Menschen, die Benetton lieben, fühlen sich als Teil eines Ganzen und spüren, dass dieses Ganze auch ein Teil von ihnen ist.*

*Es ist nicht immer leicht, das Rezept für Liebe zu finden. Die Liste der Zutaten ist lang und unterscheidet sich von Mensch zu*

*Mensch. Außerdem ist sie zeit- und ortsabhängig. Geschmäcke und Leidenschaften wechseln wie die Jahreszeiten.*

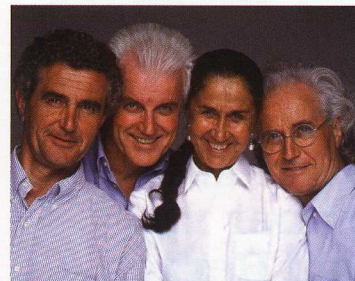
*Um diese Art von Beziehung zum Kunden aufzubauen, versuchen wir immer mit den Verbrauchern zu sprechen statt zu ihnen. Ebenso haben wir uns immer bemüht, die Bandbreite dieses Dialogs zu erweitern. Wir preisen nicht Produkte oder Dienstleistungen an, sondern verknüpfen Einzelpersonen mit Werten.*

*Wenn wir uns auf Individuen statt auf Kunden konzentrieren, müssen wir unsere Produkte nicht auf der Grundlage von Alter oder Einkommen bewerben, sondern können eine gemeinsame Vision und gemeinsame Werte betonen. Die Kunden greifen diesen Ansatz begeistert auf, und so wird unsere Liebe erwidert.*

*Die Benetton-Geschichte handelt von Leidenschaft – unserer Leidenschaft für Farben, junge Menschen und Innovationen.«*

**Silvano Cassano**





Von links: Carlo, Gilberto, Giuliana und Luciano Benetton gründeten 1965 die Benetton-Unternehmensgruppe. Die Familie Benetton ist auch heute noch deren Mehrheitsaktionär. Die Benetton Group hat ihren Sitz in der Villa Minelli in Ponzana (Trevise), rund 30 Kilometer außerhalb von Venedig, und ist in 120 Ländern tätig. Zum Kerngeschäft, der Mode, gehören die Freizeitbekleidung von United Colors of Benetton, das trendige Modelabel Sisley, die Freizeitbekleidungsmarke Playlife und das Streetwear-Label Killer Loop. Die Unternehmensgruppe stellt jährlich rund 110 Millionen Kleidungsstücke her, beschäftigt weltweit etwa 7.000 Menschen und unterhält ein Netz von 5.000 Einzelhandelsgeschäften, die gemeinsam einen Jahresumsatz von rund 1,7 Milliarden Euro erwirtschaften.



# SILHOUETTE

## Zuhören jenseits der Vernunft

Es verwundert nicht, dass Familienunternehmen die Kraft von Lovemarks schnell erkennen. Bei der Entwicklung des Lovemarks-Konzepts orientierten wir uns am Beispiel der Familie, in der Liebe als emotionales Bindeglied wirkt. Arnold Schmied ist Präsident von Silhouette US, einem Brillenhersteller in Familienbesitz, dessen Stammhaus im österreichischen Linz liegt. Er hat das Lovemarks-Konzept auf die hart umkämpfte Eyewear-Branche übertragen. Dieser Wirtschaftszweig verbindet Gesundheit und Mode, ein schwieriger Balanceakt, der Lovemarks-Unternehmen vielfältige Chancen bietet. Hier berichtet Arnold Schmied über seine Leidenschaften für Brillen und Lovemarks – eine großartige Kombination, wie Sie feststellen werden. KR

»Von Marken, die den Rang einer Lovemark anstreben, kann man so vieles lernen, insbesondere wenn sie sich wirklich bemühen, den oft recht abgebrühten Verbrauchern Nutzen, Topqualität und Leidenschaft zu bieten.

Als wir Lovemarks entdeckten, entwickelten wir nach dem Vorbild von lovemarks.com unsere eigene Website für Verbrauchergeschichten über unsere Topmarke, Titan

Minimal Art. Innerhalb weniger Monate gingen auf silhouette-stories.com fast 3000 wunderbare Geschichten ein, die alle verdeutlichen, dass unsere Kunden tatsächlich ein liebevolles Verhältnis zu unseren Brillen haben. Damit hatten wir wirklich nicht gerechnet!

Als Dankeschön luden wir sechs Kunden und sechs Brillenexperten zu einem Besuch unseres Stammhauses in Österreich ein. Alle diese Geschichten haben erheblich dazu beigetragen, das Geheimnis rund um Silhouette zu stärken.

Eine weitere neue Erfahrung war, dass ein sehr guter Kunde – eine Optikkette – mit einer Geschäftsidee an uns herantrat. Wir luden diese Gruppe von Optikern erst in unser hiesiges Hauptbüro und später in unser Stammhaus nach Österreich ein. Kurz gesagt, war es ihnen gelungen, eines unserer randlosen Produkte an die Bedürfnisse von Kindern anzupassen. Hiervon inspiriert, entwickelten wir mit ihrer Hilfe unsere erste Kinderkollektion. Für uns war das eine völlig neue Erfahrung – und alles nur, weil wir jenseits der Vernunft zugehört hatten.«

**Arnold Schmied**

*Silhouette International ist ein familiengeführtes Unternehmen mit mehr als 1.600 Beschäftigten. Arnold und Anneliese Schmied gründeten die Firma 1964 mit der Absicht, »Brillen von einer Sehhilfe in ein Modeaccessoire zu verwandeln«. Den damals fünf Mitarbeitern stehen heute 13 Vertriebsniederlassungen gegenüber, darunter in den USA, Deutschland, Großbritannien, Norwegen, Schweden, Dänemark, Italien, Frankreich, Spanien und Japan. Dank seiner Vertriebspartner ist Silhouette heute weltweit in mehr als hundert Ländern vertreten.*

*Das Unternehmen setzt seine Kräfte dafür ein, sowohl attraktive Brillen zu entwerfen als auch die technische Entwicklung voranzutreiben. Seine scharnierlosen Gestelle der Serie Titan Minimal Art werden heute von allen NASA-Astronauten verwendet. Der Herstellungsprozess sämtlicher Silhouette-Brillen stützt sich immer noch stark auf Handarbeit und beinhaltet nur einen 20-prozentigen Automatisierungsanteil.*

*Silhouette produziert jährlich 2,3 Millionen Brillen unter der Marke Silhouette und eine weitere Million in Lizenz für Adidas und Daniel Swarovski.*



3. DIE EIGENE POSITION BESTIMMEN

**»Von Marken,  
die den Rang  
einer Lovemark  
anstreben,  
kann man so  
viele lernen ...«**

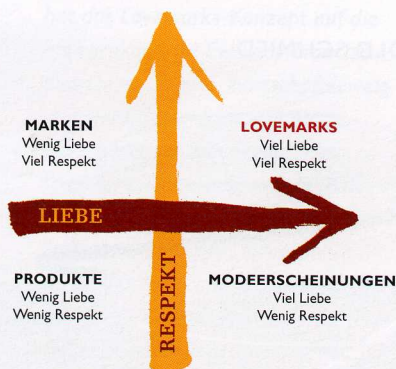
ARNOLD SCHMIED



# 3. DIE EIGENE POSITION BESTIMMEN

Es gibt viele Wege zur Lovemark. Die beiden folgenden Instrumente können Ihnen zu Einsichten verhelfen, die es Ihnen erleichtern, den Pfad zur Lovemark zu beschreiten oder Ihre schon bestehende Lovemark zu pflegen.

## DAS LIEBE/RESPEKT-DIAGRAMM



### ERSTENS: SICH VERORTEN

- Gehen Sie die Lovemarks-Dimensionen durch, und bestimmen Sie, wo sich Ihre Marke im Liebe/Respekt-Diagramm befindet. Womöglich hilft Ihnen dies, Unternehmen und Marke zu trennen und zu erkennen, welchen Standpunkt Sie einnehmen. Normalerweise wird dies der Standpunkt des Verbrauchers sein, doch vielleicht möchten Sie überprüfen, ob sich die Dinge aus Investoren- oder Partnersicht anders darstellen.
- Wenn Sie analytisch veranlagt sind, können Sie mithilfe des Diagramms jedem auf Liebe oder Respekt bezogenen Element eine Punktzahl zuordnen. Der Durchschnitt verrät Ihnen dann, wo Sie stehen.
- Mithilfe des Lovemarkers können Sie Ihre Stärken und Schwächen bestimmen.

### Wie Sie den Lovemark verwenden

- Punktzahlen: 2 Punkte für heiß, 1 Punkt für warm, 0 Punkte für kalt.
- Ohne Respekt keine Lovemark: Für den Rang einer Lovemark müssen Sie mindestens 25 Respektpunkte erwerben.

- Auswertung:  
0–36 Punkte: Produkte.  
37–40 Punkte: Marke.  
>41 Punkte: Lovemark!

### ZWEITENS: ENTWICKELN

- Wo würden Verbraucher Ihre Marke im Liebe/Respekt-Diagramm eintragen?
- Untersuchen Sie, wo die Wahrnehmung Ihrer Marken und Ihres Unternehmens von Ihrer beabsichtigten Positionierung abweicht. Gehen Sie die Lovemarks-Dimensionen durch, und suchen Sie jeweils nach Möglichkeiten, die Lücke zwischen Wahrnehmungen und Realität zu schließen.
- Überlegen Sie, wie Sie die Lovemarks-Dimensionen auf Ihr Unternehmen oder Ihre Marken übertragen können, um diese in den Lovemarks-Quadranten zu verschieben.
- Entwickeln Sie mindestens fünf Einsichten, und setzen Sie diese in Aktionspläne um, die sofort ausgeführt werden können.

### DRITTENS: KONKURRIEREN

- Sie wissen inzwischen, wo Ihre Marke im Liebe/Respekt-Diagramm steht. Bestimmen Sie nun



die Positionen Ihrer fünf schärfsten Wettbewerber.

- Gehen Sie die Lovemarks-Dimensionen durch, und untersuchen Sie, wo Ihre Wettbewerber die Nase vorn haben.
- Lassen Sie sich 50 Ideen einfallen, um diese Lücke zu schließen. Entwickeln Sie fünf davon.
- Klappen Sie das Flipchart oder die Tafel zu, und bringen Sie Ihre Ideen auf den Markt.

#### VIERTENS: SICH STRECKEN

- Nutzen Sie Ihr Insiderwissen über Ihre Branche. Wählen Sie für jeden Quadranten des Liebe/Respekt-Diagramms eine passende Marke aus.
- Entwickeln Sie für jede Marke eine umsetzbare Strategie, die sie zur Lovemark machen könnte.
- Untersuchen Sie, wie sich die Strategien zum Verlassen des Modeerscheinungs-, Produkt- und Markenquadranten unterscheiden.
- Besuchen Sie [lovemarks.com](http://lovemarks.com), und lassen Sie Ihre Marke den Lovemark Profiler durchlaufen.

### DER LOVEMARKER





# CAMPER Mit Ausblick auf die mallorquinischen Berge

*Die Leute lieben Schuhe. Viele von ihnen haben Schuhe als Lovemarks – und auf den Sohlen der Menschen sind einige großartige Unternehmen entstanden. Camper hat in der Geschichte der Schuhbranche einen ganz besonderen Platz. Ich finde, dass ihr Unternehmensslogan »Walk don't run« eine Menge aussagt: Das Tempo zurücknehmen und die Welt um sich herum genießen. Dieser Geist hat Camper von einer kleinen spanischen Insel hinaus in die weite Welt getragen. Hier verrät Gründer Lorenzo Fluxa den Kern seiner Marke. KR*

»Unsere mediterrane Herkunft verleiht uns unsere Glaubwürdigkeit. Die ländliche Atmosphäre, Geschichte, Kultur und Landschaft beeinflussen alle die Ästhetik und die Werte von Camper. Wenn gute und solide Werte die Grundlage bilden, die uns den richtigen Weg weisen, dann haben der Traum und die Leidenschaft das Feuer über die Jahre am Leben erhalten.

Freiheit und der Respekt für persönliche Identität bedeuten für uns, Kreativität auf spontane Art zur Geltung kommen zu lassen. Manche unserer Produkte entwickeln sich ganz daher allmählich, während andere sich öfters ändern und neue, überraschende Wege erkunden.

Wir bewerten Camper nicht nur anhand des Unternehmensgewinns, sondern auch nach unseren Investitionen und unserem ethischen Verhalten. So ist beispielsweise unser Wabi-Schuh sowohl fuß- als auch umweltfreundlich. Die drei Bestandteile – Schuh, Einlegesohle und Sohle – können einzeln und unabhängig voneinander wiederverwertet werden.

Entscheidend ist, dass alle unsere Aktivitäten auf Liebe und Leidenschaft gründen. Unsere Haltung teilen wir mit unseren Kunden. Wirbürden sie ihnen nicht auf, sondern teilen sie mit ihnen. Wir stellen unsere Schuhe mit Freude her und schätzen uns glücklich, dass wir eine treue Anhängerschaft von Camper-Fans besitzen.« **Lorenzo Fluxa**

*Camper wurde 1975 von Lorenzo Fluxa auf der Insel Mallorca gegründet und beruht auf den Künsten von Generationen lokaler Schuhmacher. Der Name Camper ist katalanisch für »Bauer« – anfangs orientierte sich das Design an bäuerlicher Schuhtracht. Im Jahr 2004 verkaufte Camper weltweit mehr als 3 Millionen Paar Schuhe bei einem Umsatz von mehr als 135 Millionen Euro.*

**»... der Traum und die Leidenschaft haben das Feuer über die Jahre am Leben erhalten.«**

*Artistic Twins, ein Camper-Schuh, bei dem das Design sich vom einen Fuß zum anderen fortsetzt; das Motiv stammt von Pep Rosselló, einem mallorquinischen Künstler*







## Kombi Duft : Farbe

verstärken. Wenn wir Testpersonen um Angabe der Farbe bitten, an die sie beim Riechen des zuvor anonymisierten Duftes spontan denken, nennen sie stets einen von vier verwandten Blautönen.

Andere Testpersonen bitten wir darum, an einigen unserer Duftstoffe zu riechen und bestimmte Texturen zu »erspüren«. Wir fragen sie, welche Beschaffenheit dem Eindruck, den der Duftstoff bei ihnen hinterlässt, am nächsten kommt. Auf diese Weise entwickeln wir ein multisensuales Profil, das ganz bestimmte Gefühle und Stimmungen umfasst.

## Emotion versus Funktion

Immer mehr Verbraucher orientieren sich heute nicht mehr an Produktmerkmalen und funktionalen Produktnutzen, sondern sind auf der Suche nach Erlebnissen und emotionalem Zugewinn. In jeder Branche weltweit geht es um Emotionen und Erlebnisse.

Wir von IFF glauben, dass die funktionalen Nutzen eines Produkts zwar dessen Grundkapital darstellen, der Konsument es aber nur aufgrund seiner Aromen oder seines Geschmacks wertschätzen und lieben wird. Doch ganz gleich, wie sehr man eine Marke, ein Konzept, eine Werbekampagne, eine Verpackung oder Positionierung liebt: Wenn die emotionale Verbindung zum Duft oder Geschmack des Produkts fehlt, sind Wiederholungskäufe eher unwahrscheinlich.

## Innovation

Wir sind stets bemüht, mit Vordenkern zusammenzuarbeiten – mit Leuten, die Grenzen überschreiten möchten zu und neuen Ufern streben. So haben wir beispielsweise gemeinsam mit dem Kunstredakteur der Zeitschrift *Visionaire* zwei Ausgaben zu den Themen Duft und Geschmack gestaltet. Parfümeure arbeiten meist unter einschränkenden Rahmenbedingungen, seien es nun quantitative Nutzens Gesichtspunkte, Testergebnisse, Markenvisionen oder andere Faktoren. Nur selten dürfen sie ihre künstlerischen Visionen ausleben. Entsprechend schön war es, unseren Parfümeuren freie Hand für diese Veröffentlichung zu geben. Für *Visionaire Scent* komponierten unsere Parfümeure Aromen für Konzepte, die man üblicherweise nicht mit einem Duft verbindet, wie etwa Mutter, Kälte, Geräusch, Strom und Hunger.

## Duft : Eigenschaften



Visionaire Taste ist das Produkt einer bahnbrechenden Zusammenarbeit, in die das wissenschaftliche und kreative Know-how der weltweit führenden Aromenkompositeure, zeitgenössischen Künstler, Köche und Fotografen einfließt. Unsere Kunstwerke erweitern die sinnliche Vorstellungskraft, indem sie gleichzeitig Augen und Zunge des Betrachters ansprechen. Zu den vorgestellten Konzepten gehören etwa Luxus, Orgasmus, Kunst und Schuldbewusstsein. Es handelt sich um eines der großartigsten Projekte, an denen wir je teilgenommen haben.

In viele Gebiete sind wir bislang noch nicht vorgedrungen, und ständig kommen neue Duftstoffe und Duftkompositionen hinzu. Betrachten Sie etwa die Musik, die nur sieben Noten umfasst: Wie viele neue Melodien lassen sich daraus ersinnen? Wir verfügen über Tausende von Duftstoffen. Können Sie sich vorstellen, wie unendlich hoch die Zahl der möglichen Kombinationen ist? Es ließe sich so vieles verwirklichen, wenn nur der Markt dafür bereit wäre.

Wir möchten Menschen an die Hand nehmen und durch die olfaktorische Welt geleiten – sie dazu inspirieren, ihr Duftvokabular zu erweitern und ihre Umwelt durch die Nase zu erleben. Die Welt der Gerüche ist mächtig, und nichts ist hier unmöglich.



Visionaire: Scent, Nr. 42, 2004



## TIFFANY & Co.

Erstnominierung durch Pamela,  
AUSTRALIEN

»Tiffany-Kunden haben das Gefühl, Teil des Unternehmens zu sein, und bezeichnen es oft als »Mein Tiffany«. Für viele war es das Tiffany ihrer Eltern, Großeltern und Urgroßeltern.

Sie alle haben Erfahrungen gemacht, an die sie sich gern erinnern, und besitzen einige besonders in Ehren gehaltene Familienerbstücke. Tiffany ist ein Teil ihrer Familien. Manche nennen sogar ihre Töchter Tiffany. Das ist Loyalität jenseits der Vernunft, und kein anderer Markenname kann Gleiches von sich behaupten.

Unsere Kunden sind uns treu, weil wir ihnen im Gegenzug ebenfalls treu sind – standhaft in unserer Selbstverpflichtung, ihnen nichts als die höchstmögliche Qualität zu bieten.«

JOHN LORING,  
DESIGN DIREKTOR

*Audrey Hepburn als Holly Golightly in  
Frühstück bei Tiffany, 1961*





# MONTBLANC

## Ein intimes Accessoire

*Trotz aller Segnungen moderner Technologie schreibe ich immer noch am liebsten mit einem Montblanc. Die physische Verbindung von Hand, Herz und Kopf reizt mich, ebenso wie die persönliche Note einer handgeschriebenen Notiz.*

*Wie Sie feststellen werden, haben die Geschäftsführer von Montblanc, Wolff Heinrichsdorff und Lutz Bethge, die Kraft von Intimität und die entscheidenden Dinge im Leben wirklich begriffen. Im Folgenden beschreiben sie einige Elemente, die unbedingt zu Lovemarks gehören.*

KR

»Das Schreiben mit der Hand hat sehr viel mit Liebe und Respekt zu tun. Jeder von uns hat schon einmal erfahren, dass in einer Zeit, in der man täglich einhundert E-Mails erhält, ein handschriftlicher Brief oder eine Notiz mehr als puren Informationsaustausch bedeutet.

Ich fand schon immer, dass ein handschriftlicher Brief ein individuelles Geschenk ist – ein Ausdruck von Anerkennung, Wärme, Intimität und Liebe. Obwohl jede Schreibmaschine und jeder PC ein Schreibinstrument darstellt, entwickelt nur das Schreibinstrument, das in die Handfläche passt, eine enge Beziehung zu seinem Besit-

zer. Dies erklärt auch, warum ein Montblanc oft von Generation zu Generation weitergereicht wird – ein intimes Accessoire im Leben von Menschen.« **Wolff Heinrichsdorff**

»Mit einem Montblanc zu schreiben bedeutet für mich, mir Zeit für die wichtigen Dinge im Leben zu nehmen – Dinge, auf die es wirklich ankommt, wie Freundschaft, Vertrauen, Liebe und Dankbarkeit. Wenn ein Montblanc zum ersten Mal die Handfläche seines Besitzers berührt, hat er bereits eine faszinierende Geschichte zu erzählen – eine Geschichte von traditioneller europäischer Handwerkskunst, von Stolz und Leidenschaft eines meisterlichen Handwerkers und von den kulturellen Werten, die er verkörpert. Von diesem Moment an umgeben die Besitzer ihre Montblancs mit ihren eigenen Geschichten.« **Lutz Bethge**

**»Mit einem Montblanc zu schreiben bedeutet für mich, mir Zeit für die wichtigen Dinge im Leben zu nehmen ...«**







Halten Sie Rückschau.  
Lernen Sie aus Ihrer Geschichte.  
Auch wenn sie nur kurz ist,  
taugt sie doch als Quelle Ihrer  
unverwechselbaren Identität.

Bühne frei!  
Veranstaltungen und Erlebnisse  
schaffen fantastische, dauerhafte  
Kundenbindungen. Investieren  
Sie darin Ihre Zeit, Energie  
und Liebe.

Legen Sie die Messlatte  
höher. Sammeln Sie Geschichten  
in Zeitungen und Zeitschriften  
über Konsumenten, die Sie  
inspirieren, und lassen Sie  
Ihre Mitarbeiter daran  
teilhaben.

Spüren Sie Ihre engagierten  
Kunden auf.  
Überlegen Sie, wie Sie ihre  
Neugier, ihre Begeisterung und  
ihre Inspiration am Leben  
erhalten können.

Nehmen Sie Kontakt zu  
Menschen auf, denen Ihre  
Marke etwas bedeutet.  
Hören Sie ihnen genau zu  
und handeln sie dann.



# Die Traumtheater

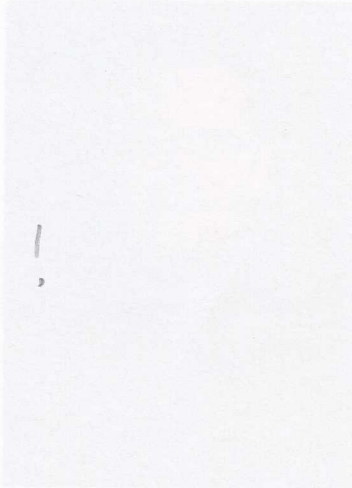
Das Fernsehen mag vielleicht das beste Verkaufsmedium sein, das je erfunden wurde, aber aufgepasst: Die nächste kreative Revolution wird sich im Laden abspielen. Hier dürften sich weltweit die größten Chancen für Unternehmen eröffnen – wenn sie das Konsumerlebnis neu erfinden. Damit in den Verkaufsräumen echte emotionale Bindungen entstehen, müssen wir sie von funktionalen Maschinerien in Traumtheater verwandeln, die eine Geschichte erzählen.

Lovemarks zielen auf Kunden und ihre Wünsche ab. Ein ausgezeichneter Ansatz zum Beziehungsaufbau ist die Frage: »Wer kauft eigentlich ein?« Die Antwort lautet: Frauen. Sie treffen mehr als 80 Prozent aller Kaufentscheidungen privater Haushalte. Inzwischen erkennen immer mehr Hersteller und Händler die Macht weiblicher Kunden. Wir müssen uns daran gewöhnen, Frauen in den Mittelpunkt unserer Verkaufsgespräche zu stellen. Wir müssen persönlicher werden und beginnen, »er« und »ihm« durch »sie« und »ihr« zu ersetzen. Das mag anfangs ein wenig seltsam klingen, aber man gewöhnt sich erstaunlich schnell daran.

Unseren Marktstudien zufolge benötigt die typische US-amerikanische Käuferin für ihren Einkauf 21 Minuten. In diesen 21 Minuten erwirbt sie durchschnittlich 18 der 30.000 bis 40.000 verfügbaren Produkte. Wie macht sie das? Garantiert nicht durch rationale Abwägung jeder einzelnen Entscheidung.

Wir wissen heute, dass Emotionen, Intuition, Erinnerungen aus lang vergangenen Zeiten und das Unbewusste für mehr als 85 Prozent unserer Motivationen verantwortlich sind. Damit steckt das Geschäft voller Potenzial für Lovemarks. Als Reaktion darauf gründeten wir 2004 Saatchi & Saatchi X, ein auf Käufer spezialisiertes Marketingunternehmen.

In diesem Kapitel erklärt uns John Fleming, Marketingchef von Wal-Mart, aus Insidersicht, wie der größte Einzelhändler der Welt sein Geschäft mithilfe von Kundenerkenntnissen von Grund auf verändert. Außerdem fordert uns der weltweite CEO von Saatchi & Saatchi X, Andy Murray, dazu auf, die Verkaufsräume aus Sicht der Kunden zu betrachten. Werfen Sie auch in einen Blick in den Instrumentenkasten, den Saatchi & Saatchi X entwickelt hat, um Kaufwillige in Käufer zu verwandeln. Jorge Oller von Tribu/Nazca Saatchi & Saatchi in Costa Rica ist ein leidenschaftlicher Unterstützer des Lovemarks-Konzepts. Er berichtet, wie Geheimnis, Sinnlichkeit und Intimität seinen Kunden Payless von einem auf den Preis fixierten Kaufhaus in ein Erlebnis verwandelt haben, das jede Besucherin genießt. KR



Launch des Lovemarks-Buchs, Paris



# Durch die Brille des Kunden I

## DIE STRUKTUR DES EINKAUFSERLEBNISSES

Einkaufen ist ein nahtloser Vorgang. Für den Käufer beginnt er nicht am Eingang des Ladens und endet an der Kasse. Er beginnt vielmehr zu Hause und endet auch dort, und jedes Einkaufserlebnis geht nahtlos ins nächste über.

Saatchi & Saatchi X hat 14 Schlüsselaspekte identifiziert, welche die Struktur jedes Einkaufserlebnisses bilden – ganz gleich, ob sich der Käufer in einem Supermarkt, einem Einkaufszentrum, einer Boutique oder in einem Sportstadion befindet. Und da diese Struktur das Erlebnis durch die Brille des Kunden betrachtet, lassen sich daraus wertvolle Erkenntnisse über dessen Entscheidungen, Bedürfnisse und Wünsche ziehen.

### VOR DEM EINKAUF

#### VORBEREITUNG

##### ANREGUNG

»Woran erinnert mich das?«

##### BEURTEILUNG

»Ob ich heute wohl einkaufen muss?«

##### AUFLISTUNG

»Was genau benötige ich?«

##### PLANUNG

»Wo gehe ich heute am besten einkaufen?«

### WÄHREND DES EINKAUF

#### AUSWAHL

##### ANKUNFT

»Finde ich in diesem Laden das, was ich brauche?«

##### SUCHE/ENTDECKUNG

»Wo stehen die Artikel, die ich mir anschauen will?«

##### BEWERTUNG

»Ist dies für mich das Richtige?«

##### AUSWAHL

»Soll ich diesen hier nehmen?«

##### KAUF

»Kann ich diesen hier haben?«

### NACH DEM EINKAUF

#### BEWERTUNG

##### BEURTEILUNG DES EINKAUFSERLEBNISSES

»Werde ich dorthin zurückkehren?«

##### AUSPACKEN

»Habe ich alles bekommen, was ich brauchte?«

##### LAGERUNG

»Habe ich genug gekauft?«

##### KONSUM

»Ist dieser Artikel so gut, wie die Werbung verspricht?«

##### BEURTEILUNG

»Werde ich dies noch mal kaufen?«



# Durch die Brille des Kunden II

## DIE EMOTIONALEN ANTRIEBSKRÄFTE DES KUNDEN

Um herauszufinden, was Frauen am Einkaufen fasziniert, bemühten wir Psychologie und Anthropologie. Zunächst beauftragten wir einen Psychologen, Frauen zu interviewen, die in sehr unterschiedlichen Umgebungen einkaufen. Sie berichteten, warum sie gern einkaufen gehen und welche Emotionen verschiedene Einkaufsformen sowie unterschiedliche Geschäfte und Produktkategorien in ihnen hervorrufen.

Danach baten wir einen Anthropologen, Frauen beim Einkaufen zu begleiten und zu beobachten, wie sie auf unterschiedliche Geschäfte und Einkaufserlebnisse reagieren. Wir beauftragten ihn außerdem mit kulturanthropologischen Tiefeninterviews, um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Kaufverhalten von Frauen mit verschiedenen soziokulturellen Hintergründen herauszufinden.

Die folgende Analyse stellt das Ergebnis dieser Untersuchungen dar und bietet faszinierende Einsichten in das weibliche Kaufverhalten.



### SICHERHEIT

»Als gute Einkäuferin kann ich den Lebensstandard meiner Familie steigern.«

Für sie ist Einkaufen von entscheidender Bedeutung für das Wohlergehen ihrer Familie und der Menschen, die ihr besonders nahestehen.

### SOZIALE STELLUNG

»Ich fühle mich gut, wenn ich die richtigen Dinge im richtigen Laden kaufe.«

Sie begreift Einkaufen als soziale Äußerung und erkennt, wie dies ihr Einkaufsverhalten beeinflusst.

### STANDORT-BESTIMMUNG

»Mit meinen Einkäufen gestalte ich auch mein Selbstbild.«

Sie versteht Einkaufen als eine Methode zur Selbstdefinition. Jemand hat es einmal wie folgt ausgedrückt: »Menschen kaufen keine Marken, sie schließen sich ihnen an.«

### TRÄUMEN

»Einkauf bedeutet mich mehr, als nur meinen Einkaufsabzuarbeiten.«

Sie stellt sich bei Einkaufen gern Möglichkeiten vor, die ihr die im Laden angebotenen Waren eröffnen.

tribe



## Durch die Brille des Kunden III



### SPIEL

»... und Spaß macht es auch.«

Sie schätzt Einkaufen als Aktivität, die ihr Spaß macht.

### ABENTEUER

»Einkaufen ist ein großes Abenteuer, das meiner starken Neugier sehr entgegenkommt.«

Sie genießt das Gefühl, über »Insiderwissen« zu verfügen, und begreift Einkaufen als Form der Schatzsuche.

### LERNEN UND BEHERRSCHEN

»Einkaufen ist schwieriger, als die meisten Leute annehmen.«

Sie weiß, dass man Einkaufen lernen muss wie andere Fertigkeiten auch.

### ABSCHALTEN

»Einkaufen bietet mir eine willkommene Abwechslung ...«

Sie genießt Einkaufen als Möglichkeit, aus ihrer täglichen Routine auszubrechen.

### SOZIALE KONTAKTE

»Einkaufen bringt mich mit anderen Menschen aus meiner Gegend zusammen.«

Sie begreift Einkaufen als Gelegenheit zur Anbahnung und Pflege sozialer Kontakte sowohl im Laden als auch mittels der erworbenen Produkte.



# Durch die Brille des Kunden III



## AUFMERKSAMKEITSZONEN DES KUNDEN

Jeder Kunde durchläuft vor einem Kauf drei Aufmerksamkeitszonen. Beim Design der Verkaufsräume lautet daher die erste Herausforderung, mit einer Kombination aus Klang, Farbe, Geruch und Bewegung die Aufmerksamkeit des Kunden schon aus der Entfernung zu wecken – der 10-Meter-Zone. Bei einer Entfernung von 3 Metern ist ein anderer Ansatz erforderlich; hier entscheiden die Platzierung im Regal und die Fähigkeit einer Marke, sich von ihrer Konkurrenz abzuheben. Beträgt die Entfernung nur noch 1 Meter, so hält der Kunde seine voraussichtliche Wahl bereits in Händen oder greift gerade danach. Aussehen, Haptik und Design entscheiden nun darüber, ob er das Produkt kaufen wird.





Studieren Sie die Bildschirme in Ihrem örtlichen Supermarkt. Entwickeln Sie eine Methode zur Veränderung des Einkaufserlebnisses mit Bildschirmen. Lassen Sie sie patentieren!

Was frustriert Sie beim Einkaufen am meisten? Überlegen Sie, wie ein Lovemarks-Geschäft diese Dinge ändern würde.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen. Überlegen Sie, wie ein Musikgeschäft seine CDs mithilfe von Düften verkaufen oder ein Parfümgeschäft Musik einsetzen könnte.

Besuchen Sie bei Ihrer nächsten Reise einen Basar oder örtlichen Markt. Was könnten die Geschäfte in Ihrer eigenen Stadt davon lernen?

Besuchen Sie Ihr Lieblingsgeschäft und beginnen Sie ein Gespräch über dessen Lovemarks-Potenzial.

FÜNF AUFGABEN FÜR MORGEN



# coolstuff

Tom Peters hat die Lovemarks-Botschaft weltweit auf seine eigene wunderbare Weise verbreitet. Unser Austausch über Lovemarks geht auf eine Notiz zurück, die er mir schrieb, nachdem er das Buch an einem regnerischen Tag in Edinburgh erworben hatte. Wir sind beide große Design-Fans; hier geht er auf dieses Thema ein. KR

“Das Bewusstsein für Design zu schärfen war sexy, jetzt liegen zehn Jahre harter Arbeit vor uns.“

TOM PETERS

## Lovemarks und Design

Als Design-Fanatiker behaupte ich, dass der Aufbau einer Lovemark nur gelingen kann, wenn man Design ganz groß schreibt. Design und Lovemarks gehören klar zusammen. Für mich hat Design genauso viel mit dem Verkauf und Marketing eines Autos wie mit der Gestaltung seiner Form zu tun.


Ich wurde einmal gefragt, wie ich auf Design gestoßen sei. »Nun«, antwortete ich wahrheitsgemäß, »ich habe überhaupt kein künstlerisches Talent. Ich interessiere mich für Design nicht aus strategischen Gründen, um damit einen Wettbewerbsvorteil zu begründen, sondern weil ich finde, dass coole Dinge cooler sind als uncoole Dinge.« Und genau darum geht es.

Der Ausdruck »designgetrieben« geht uns heute locker von der Zunge, doch in den letzten fünf Jahren hat sich die Vorstellung von Unternehmen darüber, was sich hinter diesem Begriff verbirgt, nicht wesentlich gewandelt. Wie schafft man es, Design wirklich im Unternehmen zu verankern und sich nicht nur wortreich damit zu schmücken? Das Bewusstsein für Design zu schärfen war sexy, jetzt liegen zehn Jahre harter Arbeit vor uns. Ein Design-Ethos zu begründen wird ein mühsames Geschäft, genauso wie es vor zwanzig Jahren schwer war, die Vorstellung zu überwinden, dass allein Qualität für Coolness sorgt.

## Design und Kultur

Design muss Teil der Unternehmenskultur sein. Einer meiner Freunde schrieb ein Buch über Design, lange bevor das Thema in aller Munde war, und er sprach darin über Olivetti. Dort war Design in der Kultur verankert und der CEO ein Design-Liebhaber. Design drückte zum einen das kulturelle Ethos des Unternehmens aus, zum anderen wurden keine Mühen





gescheut, die besten Designer der Welt anzuheuern. Design ist sowohl ein kollektiver wie auch ein individueller Prozess.

Stellen Sie sich vor, Sie besäßen ein todlangweiliges Unternehmen. Ein Design-Superstar mag ihnen zwar einige gute Produkte beschere, er wird ihr Unternehmen aber nicht umkrempeln. Wenn Sie mit Apple konkurrieren wollen, muss Design zum Kern Ihres Unternehmens gehören. Natürlich bedarf es dazu auch einiger wirklich cooler Designer, aber das eigentliche Bindeglied ist die kulturelle Dimension.

Es lohnt sich, einmal Apple mit Harley-Davidson zu vergleichen. Bei Harley-Davidson fällt Ihnen vermutlich nicht ein einziger Name eines Designers ein. Ich kenne zwei der letzten drei CEOs von Harley-Davidson persönlich, und beide könnten kaum einen Fluchtweg aus einer weißen Papiertüte zeichnen. Beiden ist es aber gelungen, ein Unternehmen zu schmieden, das sowohl in seinen Kundenbeziehungen als auch in der Produktion klar auf Design setzt.

## Das Internet als Design-Medium

Immer mehr Waren werden übers Internet verkauft. Während das Internet sich auf sehr viel Technik stützt, die es uns ermöglicht, Dinge zu tun, ist es dennoch ein reines Design-Medium.

Wie viele andere habe ich Design immer unter zwei Aspekten betrachtet: Coolness an sich und Nutzbarkeit. Beliebte Webseiten haben beides im Überfluss. Das Internet bildet Menschen zu Design-Experten aus. Ich glaube zudem, dass die Verbraucher künftig überall Mitspracherecht oder zumindest Einfluss verlangen werden, und das spielt Design unmittelbar in die Hände.

## Lovemarks in der Geschäftswelt

IBM ist ein wunderbares Beispiel für eine Lovemark. Das Unternehmen hat sich letztlich von einem Hardware-Produzenten in einen Beratungsdienstleister verwandelt. Das Ziel von IBM ist, eine Lovemark für seine weltweite Kundschaft zu werden. IBM bietet den Menschen eine völlig neue Sicht auf ihre Branche, ihr Unternehmen und ihre Art, sich zu organisieren. In meinen Augen sind damit unzählige Parameter einer Lovemark erfüllt.



**Tom Peters**, den Business Week als »besten Freund und schlimmsten Alptraum der Unternehmenswelt« beschreibt





EINFACH



*Als Worldwide Director of Design bei Saatchi & Saatchi ist Derek Lockwood dafür verantwortlich, Lovemarks in jeden Aspekt unserer Designaktivitäten einfließen zu lassen. Großartiges Design kann Verlangen in Entzücken umwandeln, ein unverzichtbarer Schritt auf dem Weg zur Lovemark. KR*

# UNBESCHREIBLICH

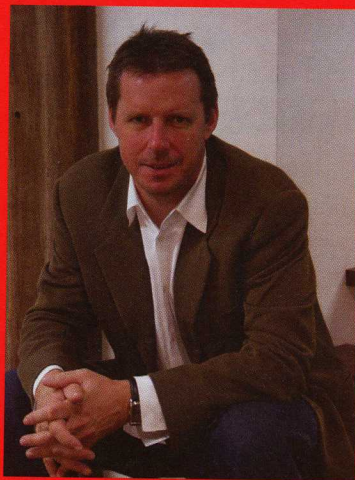
## AUF DEM WEG ZU GUTEM DESIGN

Ich glaube seit jeher, dass gute Designer die Menschen sind, die als Kinder mit allem Möglichen herumexperimentierten. Jene, die immer alles auseinandernahmen und dann wieder zusammensetzten. Mit zunehmendem Alter begannen sie, ihre eigenen Vorstellungen, Erfahrungen und Erkenntnisse einzubringen. Ihre Ideen und ihr Gespür verbanden sich mit dem angesammelten praktischen Wissen.

Design ist eine Sprache, in der Ideen ihre physische Ausprägung erfahren. Design und seine Umsetzung sprechen unsere Sinne an und machen Konzepte greifbar. Dieser Prozess dient dazu, Ideen mit Leben zu erfüllen.

Gleich ob es um die Visualisierung eines Konzepts, einen Entwurf oder das Gerüst eines neuen Produkts geht – Design ermöglicht Kommunikation auf einer Vielzahl von Ebenen. Wenn man jemandem etwas anhand einer Zeichnung erklärt, und sei es nur ein Kasten mit einem Pfeil und einem Kringel darin, kann der Gesprächspartner das Gesagte auf einer ganz neuen Ebene verstehen. Damit ist offensichtlich, wie Kommunikation per Design funktioniert.

Die Sprache des Designs reizt die Sinne. Produkte mit schönem Design verlangen danach, berührt zu werden: die Gestalt einer Flasche, die reiche und faszinierende Bebilderung einer Verpackung, der Blick durchs Fenster



**Derek Lockwood** – leidenschaftlicher Verfechter der Idee, dass Design emotionale Verbindungen zum Verbraucher knüpfen kann





Schauen Sie sich die  
codesten aktuellen Designs an.  
Machen Sie das komplette  
Gegenteil davon. Nicht lang,  
und Ihnen werden jede Menge  
Menschen folgen.

741  
Bewerten Sie Ihre Visitenkarten,  
Aufkleber, Beschriftungen, Website.  
Spielen sie auf der Lovemarks-  
Klaviers? Falls nicht, bringen  
Sie ihnen eine neue Melodie  
bei.

Was ist Ihr Lieblings-Design-  
objekt? Wurde es schon auf  
lovenmarks.com nominiert?  
Falls nicht, tun Sie es jetzt!  
Falls ja, fügen Sie Ihren  
Liebesbrief hinzu.

Große Designer zapfen Mythen, Metaphern und Geschichten an. Überlegen Sie, wie eine mythische Ladeneinrichtung aussehen könnte.

Wählen Sie bei Ihrem Zeitschriftenhändler fünf Magazine aus. Finden Sie heraus, welche Designelemente Sie „ansprechen“.





Überlassen Sie das Steuer  
Ihren Konsumenten. Nachhaltige  
Unternehmen befriedigen die  
wirklichen Bedürfnisse der  
Verbraucher.

Denken Sie an die Macht des  
Einzelnen. Geben Sie jemandem,  
der es gebrauchen kann, eine  
Chance, die sein Leben verändert.  
Und danach einem Weiteren.

Denken Sie an die Gemeinde,  
in der Sie wohnen. Überlegen  
Sie, wie Sie ihr helfen könnten,  
ihren Charakter zu bewahren  
und ihre Zukunftsträume zu  
artikulieren.

Messen Sie alle Ihre  
Geschäftsentscheidungen daran,  
ob deren Folgen nachhaltig  
sein werden.

Ihr Unternehmen benötigt  
einen inspirierenden Zweck,  
dem sich Menschen emotional  
verpflichtet fühlen. Machen Sie  
dies zu Ihrer persönlichen  
Aufgabe.



# Die emotionale Dimension



**Howard Roberts** – dem Pfad in Richtung Lovemarks auf der Spur

*Als Neo im Film Matrix gefragt wird, was Liebe sei, antwortet er, sie sei ein menschliches Gefühl. Er wird daraufhin belehrt, dass Liebe nur ein Wort sei, es aber auf die Beziehung ankomme, die das Wort beschreibe. Heutzutage entstehen weltweit tiefe Beziehungen zwischen Marken und Verbrauchern – auf der Verstandes- sowie auf der Gefühlsebene. Die Marktforschung ist gefordert, diese Verbindungen zu entdecken und zu erkunden. Wer in der Marktforschung die emotionale Dimension unbeachtet lässt, ignoriert das Wichtigste, wie Lovemarks belegen. Als wir Howard Roberts zum Worldwide Director for Lovemarks von Saatchi & Saatchi ernannten, machte er sich an die Arbeit, um zu zeigen, dass Gefühle stets über die Vernunft siegen. KR*

## Die Neuerfindung der Marktforschung

Die meisten Forschungsvorhaben zielen auf schnelle, kostengünstige, klare Ergebnisse ab, die im Zeitverlauf vergleichbar sind. Im Wesentlichen dient Marktforschung dazu, Marketingaktivitäten nachträglich zu rechtfertigen. Mit Daten und Grafiken ausgerüstet, die ein wenig Struktur ins Chaos der Märkte bringen, fühlen sich viele Unternehmen sicherer.

Forschung und Marketing scheinen davon besessen, »den Verbraucher« und dessen Verhalten zu verstehen und zu kartieren. Dabei werden Verbraucher als vernunftbestimmte, entschlossfreudige Individuen gesehen, deren Käufen eine wohlüberlegte Entscheidung zugrunde liegt. Ihre Konsumententscheidungen werden isoliert betrachtet, unter Missachtung von Emotionen.

Das Lovemarks-Konzept greift dieses Modell an. Es behandelt Verbraucher als gefühlsbestimmte Wesen, die ihre Entscheidungen zumeist erst im Nachhinein kritisch prüfen. Darüber hinaus zeigt es, dass ihr Verhalten stark beziehungsorientiert ist.

Die Marktforschung muss sich dieser anderen Sichtweise auf das Verbraucherverhalten anpassen. Sie muss aufhören, leicht zugängliche Daten zu erheben, und sich mit den mächtigen Antriebskräften beschäftigen, die unter der Oberfläche schlummern und nur schwer numerisch zu erfassen sind.



# Lovemarks-Forschung

## Emotionen begreifen

Tina Turner hat gefragt: »What's love got to do with it, what's love but a second-hand emotion?« So kann man es auch sehen, aber diese Sichtweise ignoriert, was wir bereits intuitiv spüren: dass Menschen gefühlsbestimmte Wesen sind. Wie kamen wir zu diesem Schluss? Im Folgenden sind einige der Gedankengänge aufgezeichnet, die wir bei unserer intensiven Beschäftigung mit Emotionsforschung entwickelten. Dabei erkannten wir, dass wir mithilfe von Lovemarks erstmals die tieferen Beziehungen zwischen Verbrauchern und Marken beschreiben können.

### 1. DER BLICK HINTER DIE VERNUNFTEBENE

Psychologische Theorie und gesunder Menschenverstand sagen uns, dass nicht jede einzelne Kaufentscheidung das Produkt einer rationalen Bewertung aufgrund einer Faktenanalyse sein kann. Denken Sie beispielsweise an den Kauf einer Tasse Kaffee. Eine typische Starbucks-Filiale bietet die unglaubliche Zahl von rund sechstausend Kaffee-Kombinationen. Würde man sich bewusst entscheiden, jeden Tag eine andere zu probieren, so würde es 16 Jahre dauern, bis man alle Varianten probiert hätte.

### 2. DAS UNBEWUSSTE ANS LICHT BRINGEN

Die Neurowissenschaft verkündet, dass nur 5 Prozent der Gehirnaktivität bewusst stattfindet. Folglich muss nahezu jeder Entscheidungsprozess des Verbrauchers unbewusst oder als untergeordneter Vorgang verlaufen. Professor Reed Montague von der Brown Foundation in Baylor stellte fest, dass die Reaktion des Gehirns auf eine Markenauswahl zu einem Verhaltens-effekt führt. Die zugehörige Gehirnaktivität bezieht sich auf Verhaltenskontrolle, Erinnerungsfunktionen und das Selbstbild. Und erstaunlicherweise hat sie nichts mit bewusster Wahl zu tun.

### 3. VERNUNFT UND EMOTIONEN BILDEN EINE EINHEIT

Dem Gehirn gelingt es auf zweierlei Weise, Emotionen und Vernunft in Einklang zu bringen. Dies funktioniert zum einen, wenn der die Vernunft steuernde Teil des Gehirns, der präfrontale Cortex, Botschaften an die Entscheidungszentren schickt und wir uns in rationaler, überlegter Weise verhalten. Dies geschieht viel seltener, als wir es wahrhaben wollen.



“Bei unserer Arbeit mit Lovemarks haben wir festgestellt, dass die scharfsinnigste Frage an einen Kunden nicht lautet, ob er eine Lovemark ist, sondern wie er auf dem Weg zur Lovemark vorankommt.”

HOWARD ROBERTS

Die zweite Funktionsweise des Gehirns tritt weitaus häufiger auf und ist viel interessanter. Hier stammen die Botschaften aus dem Sinnesbereich des Gehirns, dem sensorischen Cortex. Sie setzen sich über die vernunftbestimmten Prozesse hinweg und führen dazu, dass wir uns impulsiv und instinktgesteuert verhalten. Joseph Ledoux, Neurowissenschaftler an der New York University, bemerkte hierzu: »Die Verbindungen von den emotionalen zu den rationalen, kognitiven Systemen sind stärker als jene, die in die Gegenrichtung wirken.«

### Die Entwicklung der Lovemarks-Forschung

Die von Intuition, instinktivem Verhalten und Emotionen getriebene Entscheidungsfindung der Verbraucher ist selbst mithilfe qualitativer Forschungsmethoden schwer erfassbar, doch herkömmliche quantitative Methoden stehen hier auf verlorenem Posten. Entsprechend lag die Herausforderung darin, die quantitative Forschung so zu entwickeln, dass sie das scheinbar nicht Messbare erfassen kann – die Gefühlsbande zwischen Menschen und Marken.

Im Falle von Lovemarks bedeutete dies die Entwicklung einer Methode, mit deren Hilfe man nicht nur Liebe und Respekt messen, sondern auch die vielseitigen Beziehungen zwischen ihnen untersuchen sowie die Hauptantriebskräfte Geheimnis, Sinnlichkeit und Intimität analysieren kann, um deren Einfluss auf harte Umsatzzahlen zu bestimmen.

In mehr als anderthalbjähriger Arbeit entwickelte und validierte QiQ International ein solches Instrument. Heute kann man Lovemarks messen, und die Befunde anhand eines Modells auf jede beliebige Marke anwenden und die Rendite angeben. Die Ergebnisse sind aufschlussreich und eindeutig. Sie werden im Beitrag »Emotionsmessung und die Validierung von Lovemarks« von Peter Cooper und John Pawle detailliert beschrieben.

Bei unserer Arbeit mit Lovemarks haben wir festgestellt, dass die scharfsinnigste Frage an einen Kunden nicht lautet, ob er eine Lovemark ist, sondern wie er auf dem Weg zur Lovemark vorankommt. Um Marken auf diesem Weg zu begleiten, haben wir eine Reihe von innovativen For-



schungsinstrumenten entwickelt, die sowohl qualitative als auch quantitative Erkenntnisse, Daten und Fakten liefern.

## Die Zukunft gestalten

Aus unserer bisherigen Arbeit können wir drei wesentliche Erkenntnisse ableiten:

1. Verbraucher verknüpfen Lovemarks mit ihrem eigenen Hintergrund und Wertekodex. Sie gehören ihnen – dieses Prinzip ist ganz entscheidend. Marken existieren nur in den Köpfen der Menschen, folglich zählt ihre Vorstellung von der Marke, nicht unsere. Auf dieser Erkenntnis muss unsere Arbeit gründen. Wenn wir die Vorstellungen der Verbraucher erkunden, anstatt ihnen Dinge eintrichtern zu wollen, die sie nie glauben werden, können wir Marken voranbringen.
2. Die Menschen scheuen sich nicht, ihre Gefühle gegenüber Produkten und Dienstleistungen mit dem »L-Wort« zu beschreiben. Während Marketingspezialisten seit jeher vor dem Wort »Liebe« zurückschrecken, kennen Verbraucher keine solche Scheu. Sie verwenden das Wort mühelos und meinen es auch ernst.
3. Geschichten sind äußerst wichtig. Eine einzige Geschichte kann eine lebenslange Bindung erklären, und die Menschen erzählen nur allzu gern ihre unzähligen Liebes- (und Hass-)Geschichten. Geschichten wecken nicht nur die gewaltige Neugier der Menschen, sondern erschließen auch bedeutende Einsichten.

Die Lovemarks-Forschung entwickelt sich weiter. Durch unsere Zusammenarbeit mit Psychologen, Anthropologen und Neurowissenschaftlern gewinnen wir neue Einsichten in menschliches Verhalten sowie ihre tiefen, komplexen Beziehungen und Gefühle zu Marken.

Vieles bleibt noch zu entdecken. Wie die Schriftstellerin Maya Angelou einst bemerkte: »Die Menschen werden vergessen, was Sie gesagt oder getan haben, doch sie werden nie vergessen, welches Gefühl Sie in ihnen ausgelöst haben.«





# Emotionsmessung und die Validierung von Lovemarks

Als Peter Cooper und John Pawle von QiQ International sich der Herausforderung stellten, die ich anlässlich der ESOMAR-Konferenz formulierte, war dies der Beginn einer spannenden Reise. QiQ International hat das Lovemarks-Konzept untersucht und neue Methoden zur Emotionsmessung entwickelt: Methoden, um Geheimnis, Sinnlichkeit und Intimität sowie Liebe und Respekt zu erfassen und diese Größen in messbare Umsatz- und Gewinnzahlen umzumünzen. Ihre wichtigste Erkenntnis? »Es gibt schlüssige Belege dafür, dass die Schaffung einer Lovemark den Umsatz steigert.« Inzwischen haben Saatchi & Saatchi sowie QiQ International mehrere gemeinsame Studien abgeschlossen; viele weitere sind in Arbeit. Die Kundenpalette reicht dabei von Kreditinstituten über Pharmaunternehmen und Verbrauchsgüterhersteller bis hin zu Getränkeproduzenten. Cooper und Pawle veröffentlichten darüber hinaus im Journal of Advertising Research (März 2006) einen Beitrag über Lovemarks. Auf den folgenden Seiten beschreiben sie, wie sie das Lovemarks-Konzept validierten. KR

## Wie erforscht man Lovemarks?

Wer eine Lovemark schaffen möchte, muss seine Marketingstrategie auf den Aufbau von Liebe und Respekt für eine Marke konzentrieren und für eine möglichst starke emotionale Verbindung der Verbraucher zu dieser Marke sorgen. In unseren Forschungsarbeiten versuchten wir, ein genaues Verständnis der Beziehung zwischen Kunden und Marke zu erlangen und damit auch zu erkennen, wie diese emotionale Bindung hergestellt werden kann.

## QUALITATIVE UND QUANTITATIVE TECHNIKEN

Herkömmliche Marktforschung unterscheidet nach qualitativen und quantitativen Methoden: Zur ersten Gruppe gehören Tiefen- oder Gruppeninterviews zur Emotionsbewertung, zur zweiten Fragebögen, mit denen Verhalten und bewusste rationale Einstellungen quantifiziert werden. Um Lovemarks zu messen, haben wir implizite, emotionale und unbewusste Effekte mit expliziten bewussten und rationalen Effekten kombiniert und für beide Gruppen Maßstäbe entwickelt.

Jüngste Erkenntnisse der Neurowissenschaft sprechen für einen solchen ganzheitlichen Ansatz. Demnach funktioniert das Gehirn selbst auf ganzheitliche Weise, und Emotionen beeinflussen das Verhalten stärker als



früher angenommen. Wie der Neurowissenschaftler Antonio Damasio schrieb, spielen sich »mehr als 85 Prozent aller Gedanken, Emotionen und Lernprozesse im Unbewussten ab«.

## LOVEMARKS IM BETA-TEST

Im Jahr 2003 wagten wir uns auf der Grundlage unserer Techniken an den Beta-Test des Lovemarks-Konzepts heran. Aus einem Panel von 175.000 US-Bürger entnahmen wir eine Stichprobe von dreihundert Probanden, um verschiedene Aspekte aus den Kategorien Autos und Lebensmittel zu untersuchen.

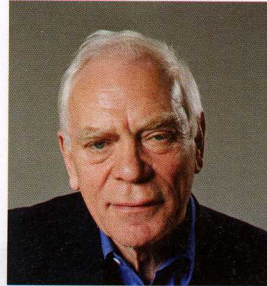
Unsere Hauptziele lauteten:

- Herausfinden, welcher Anteil der Verwender einer gemessenen Marke diese als Lovemark betrachtet.
- Schätzen, wie stark sich ein Anstieg dieses Anteils auf den Umsatz der Marke auswirken würde.
- Beleuchten, auf welche Dimensionen sich die Marke konzentrieren muss, um ihre Verbindung zu den Verbrauchern zu stärken.

Unsere Untersuchung wurde ausschließlich online durchgeführt. Nach unseren Erfahrungen ist es sehr vorteilhaft, wenn die Probanden den Fragebogen am eigenen Bildschirm ausfüllen können. Ohne die Gegenwart eines Interviewers antworten die Befragten spontaner und ehrlicher und sind öfter bereit, auch auf sensible Fragen einzugehen. Die Emotions-Messgrößen von Lovemarks gründen auf qualitativen Methoden wie Wort- und Bildassoziationen, Traumreisen und »Sprechblasen«-Techniken. Diese Methoden lassen sich gut auf einem interaktiven Computer anwenden und erzeugen mit ihren offenen Antworten eine Fülle von sehr detaillierten Daten.

## DAS PFAD-MODELL

Wir haben das Pfad-Modell<sup>1</sup> entwickelt, um die Rolle von Emotionen in der Marke-Verbraucher-Beziehung besser zu verstehen und zu quantifizieren. Dieses zeigt, wie Markenbotschaften über einen rationalen und einen emotionalen Pfad geleitet und schließlich durch die »Ausführungsfunktion« des Egos zusammengeführt werden.



**Peter Cooper (oben) und John Pawle (unten)**, denen es gelang, Emotionen in Zahlenform auszudrücken



# Emotionsmessung und die Validierung von Lovemarks

## DAS PFAD-MODELL

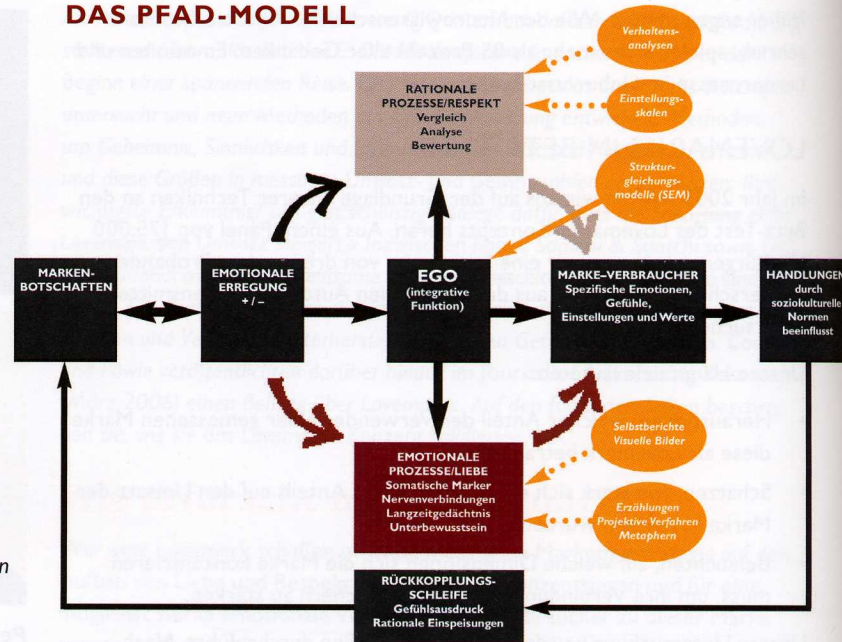


Abbildung 1:  
QiQ International (2005)

Wie Markenbotschaften über einen rationalen und einen emotionalen Pfad geleitet werden

Mit diesem Modell können wir die aktuelle Marken-Verbraucher-Beziehung über spezifische Emotionen definieren, die auf soziokulturellen Codes beruhen. Abbildung 1 stellt die oben beschriebenen Untersuchungsmethoden dar und zeigt, welche Mechanismen sie aufdecken. All dies mündet in der Analyse der Markenbeziehung und dem Handeln der Verbraucher.

Im Ergebnis zeigt sich, welche emotionalen und rationalen Einflussgrößen verstärkt und welche reduziert werden müssen, um die Marke-Verbraucher-Beziehung zu festigen.

Bei der Messung des im Pfad-Modell dargestellten emotionalen Prozesses verfolgen wir einen zweigleisigen Ansatz. Zum einen bitten wir die Verbraucher um ihre emotionalen und visuellen Assoziationen zu jeder getesteten Marke. Diese werden in unser strukturelles Gleichungsmodell eingegeben, das die Abläufe innerhalb der »Ausführungsfunktion« des Egos verfolgt. Zum anderen führen wir mithilfe von Projektionstechniken eine



psychologische Analyse durch, um die Antriebsfaktoren hinter dem Markenwert zu erkunden.

## BEZIEHUNGEN ZWISCHEN MARKE UND VERBRAUCHER

Zunächst müssen die Probanden die Vorstellung annehmen, dass es sich mit Marken ähnlich wie mit Menschen verhält: Manchen ist man leidenschaftlich zugetan oder lehnt sie vehement ab, anderen gegenüber verspürt man Gleichgültigkeit. Die Beziehungstypologien, die wir benutzen, ähneln den von Susan Fournier<sup>2</sup> beschriebenen.

### DAS LIEBE/RESPEKT-DIAGRAMM

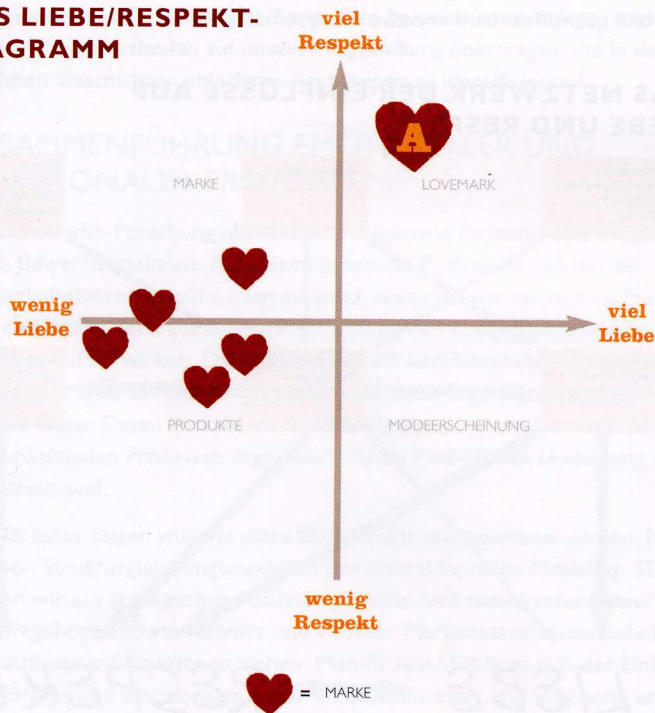


Abbildung 2:  
QiQ International (2005)

Die im Beta-Test für die Kategorie »Nahrungsmittel« ermittelten Positionen zeigen deutlich, dass Marke A eine Lovemark ist, da sie sowohl stark geliebt als auch stark respektiert wird. Die meisten ihrer Wettbewerber bleiben herkömmliche Marken, da sie respektiert, aber noch nicht geliebt werden, oder reine Produkte, da sie weder stark geliebt noch respektiert werden.



Die Befragten werden gebeten, Marken in die verschiedenen Beziehungskategorien einzuordnen und den Respekt zu bewerten, den sie ihnen gegenüber empfinden. Mithilfe bildlicher Assoziationen wird anschließend die genaue Qualität der Beziehung diagnostiziert. Hieraus lässt sich eine Position der Marke im »Liebe/Respekt-Diagramm« ermitteln (Abbildung 2).

### WIE WIRD EINE MARKE ZUR LOVEMARK?

Herkömmliche Markenkonzepte beschreiben sehr genau die rationalen und symbolischen Aspekte von Marken, ignorieren aber oft ihre sensorischen, erfahrungsbezogenen und synästhetischen Aspekte<sup>3</sup>. Nach Intimität und Geheimnis ist Sinnlichkeit für den Aufbau einer leidenschaftlichen Beziehung entscheidend. Alle fünf Sinne beeinflussen die Wahrnehmung einer Marke.

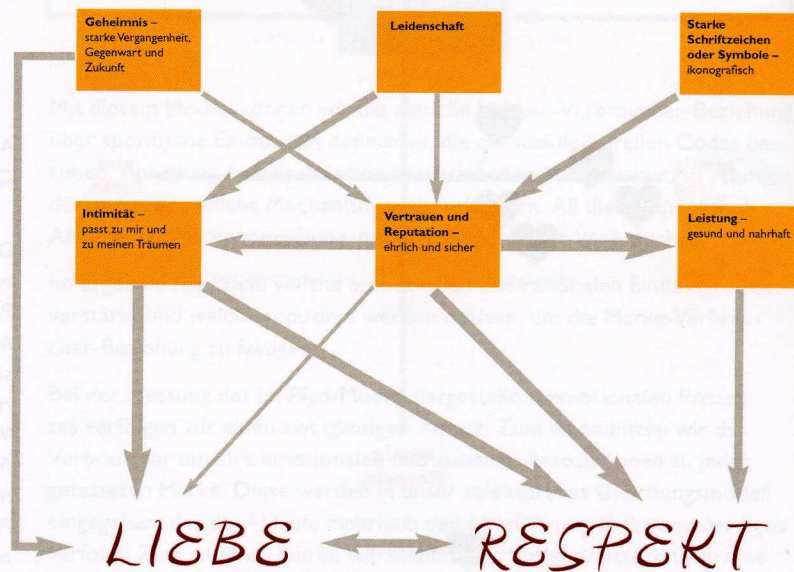
Wir verwenden Assoziationstechniken und Traumreisen als aussagekräftige und quantifizierbare kreative Analysemethoden. Die Analyse des Dia-

Abbildung 3:

QiQ International (2005)

Der Korrelationsgrad zwischen den Faktoren Liebe und Respekt im Beta-Test für die Kategorie »Nahrungsmittel« gibt die Bedeutung des jeweiligen Einflusses an. Je kräftiger die Linie, desto stärker der Korrelationsgrad. Wo eine Linie fehlt, ist die Korrelation vernachlässigbar gering.

### DAS NETZWERK DER EINFLÜSSE AUF LIEBE UND RESPEKT





logs zwischen Marke und Verbraucher vermittelt aufschlussreiche Erkenntnisse sowohl über die linke Gehirnhälfte (Wahrnehmung) als auch über die rechte (Gefühle). Das Erzählen von Geschichten ist für Verbraucher ein wichtiges Instrument, um sich die Welt zu erschließen. Es ist auch ein integraler Bestandteil von Lovemarks.

Der Psychologe David Schiffrin schreibt: »Unsere nächtlichen Träume verlaufen ebenso wie unsere Tagträume in Form von Erzählungen, und wir erinnern uns, antizipieren, hoffen, verzweifeln, glauben, zweifeln, planen, revidieren, kritisieren, klatschen, lernen, hasen und lieben ebenfalls durch Erzählungen.«<sup>4</sup>

Unsere verschiedenen interaktiven Techniken werden von versierten Psychologen evaluiert, die auf der Grundlage kleinerer Stichproben eine Reihe von Analysen erstellen. Diese werden anschließend von ausgebildeten Analysten kodiert und quantifiziert. So werden beispielsweise tiefenpsychologische Analysemethoden auf unsere Fragestellung übertragen, um in den erzählten Geschichten »Marken«-Archetypen zu identifizieren.<sup>5</sup>

## ZUSAMMENFÜHRUNG EMOTIONALER UND FUNKTIONALER PROZESSE

Die Lovemarks-Forschung identifiziert funktionale Prozesse überwiegend durch Bewertungsskalen. Auf diesen geben die Probanden anhand der Eigenschaftswörter »heiß«, »warm« oder »kalt« an, wie bestimmte Marken hinsichtlich Vertrauen, Respekt, Leistung und kategoriespezifischer Attribute auf sie wirken. Daneben stellen wir herkömmliche verhaltensbezogene Fragen zu Kaufgewohnheiten und zukünftigen Kaufneigungen. Mithilfe dieser Daten können wir die Beziehungen zwischen emotionalen und funktionalen Prozessen ergründen, die im Pfad-Modell (Abbildung 1) dargestellt sind.

Als Nächstes zeigen wir, wie diese Einflussfaktoren zusammenwirken. Mithilfe von Strukturgleichungsmodellen (Structural Equation Modeling, SEM) können wir aus statistischen Analysen verbaler und nonverbaler Bewertungsfragebögen sowie verbaler und visueller Markenassoziationstechniken Rückschlüsse auf Emotionen ziehen. Mithilfe von SEM lässt sich der Einfluss funktionaler und emotionaler Faktoren quantifizieren, und man kann un-



Abbildung 4:  
QiQ International (2005)

*Im Beta-Test für die Kategorie »Nahrungsmittel« spiegeln die Prozentwerte das Gewicht jedes Elements in der Gesamtbeziehung wider.*



tersuchen, wie sich die Modifizierung einer Komponente eines Faktors auswirkt (kreative Szenarioplanung durch »Was-wäre-wenn«-Fragen).

Diese Analyse fördert eine Beschreibung des Beziehungsgeflechts zutage, das der Beziehung zwischen Marke und Verbraucher zugrunde liegt. Typischerweise wird die für eine Marke empfundene Liebe hauptsächlich von rein emotionalen Faktoren angetrieben, während die Respekt auslösenden Faktoren eher funktionale, leistungsbezogene Attribute sind.

Unserer Analyse zufolge dominieren zum einen Intimität und Geheimnis, die sowohl Liebe als auch Respekt beeinflussen, zum anderen Vertrauen, das sich hauptsächlich auf Respekt auswirkt. Intimität besagt, wie nahe ein Proband sich der Marke fühlt und wie relevant und empathisch sie ihm erscheint. Auch Geheimnis beeinflusst Liebe, und starke Schriftzeichen und Symbole wirken sich auf Vertrauen aus.

Zwei funktionale Faktoren, Vertrauen (Reputation, ehrlich und sicher) sowie Leistung (gesund und nahrhaft), beeinflussten im Beta-Test für die Kategorie »Nahrungsmittel« den Faktor Respekt. Doch wie oben ausgeführt wird Respekt auch von Intimität gespeist.

Intimität erwies sich in sämtlichen gemessenen Kategorien als wichtigster Einflussfaktor auf die Kaufentscheidung. Natürlich ist Intimität hoch emotional besetzt und wird ihrerseits von einem weiteren emotionalen Faktor angetrieben: Leidenschaft. Spätere Untersuchungen haben gezeigt, dass Leidenschaft oft ein starkes Element von Intimität oder, wie in diesem Fall, einen wichtigen Antriebsfaktor dafür bildet.

## VALIDIERUNG VON LOVEMARKS

Weitere Untersuchungen zu Lovemarks über eine Vielzahl von Kategorien hinweg bestätigen, dass die Schlüsselfaktoren zur Beeinflussung von Liebe Intimität, Geheimnis und Sinnlichkeit sind, während Respekt sich überwiegend aus Vertrauen, Reputation und Leistung speist.

Die wichtigste Abweichung unserer Ergebnisse von der Lovemarks-Theorie besteht darin, dass Verbraucher Liebe und Respekt üblicherweise nicht als zwei voneinander unabhängige Faktoren begreifen. Sie korrelieren vielmehr je nach Produktkategorie in unterschiedlichem Ausmaß miteinander.



## DER EINFLUSS EMOTIONALER UND FUNKTIONALER FAKTOREN AUF DIE MARKEN-KUNDEN-BEZIEHUNGEN

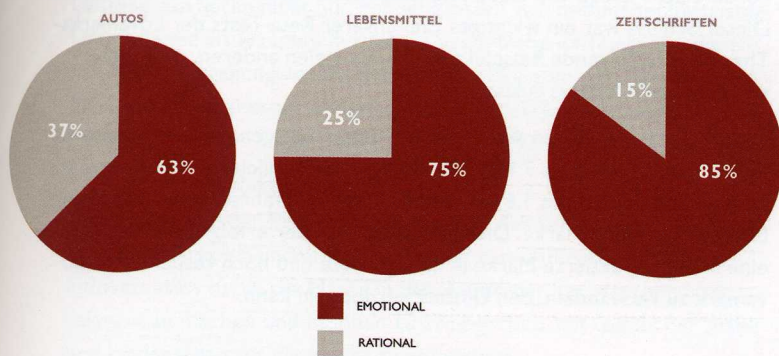


Abbildung 5:  
QiQ International (2005)

Der jeweilige Beitrag von Liebe und Respekt unterscheidet sich von einer Kategorie zur anderen.

Die Sinnlichkeit einer Marke ist oft ein Schlüsselfaktor hinsichtlich der Bilder, die sie in den Köpfen der Verbraucher erzeugt – Klänge, Musik, Beschaffenheit, Farben, Geschmäcke und Gerüche: die gesamte Sinneserfahrung. Sinnlichkeit wirkt sich häufig unmittelbar auf Intimität und damit auf Liebe aus.

### MACHT DER EMOTION

Mithilfe multipler Regression lässt sich der Grad des Einflusses von Emotionen schätzen. Abbildung 5 zeigt, wie stark emotionale Faktoren nach Maßgabe der drei Beta-Test-Studien die Enge einer Beziehung beeinflussen. Erkennbar ist auch der Einfluss rationaler Faktoren.

Dies sind klare Belege dafür, dass die Beziehungen zwischen Verbrauchern und Marken viel stärker von emotionalen als von rationalen Faktoren geprägt werden. Nach unserer Auffassung dienen rationale Faktoren überwiegend dazu, emotionsgetriebene Entscheidungen zu rechtfertigen.



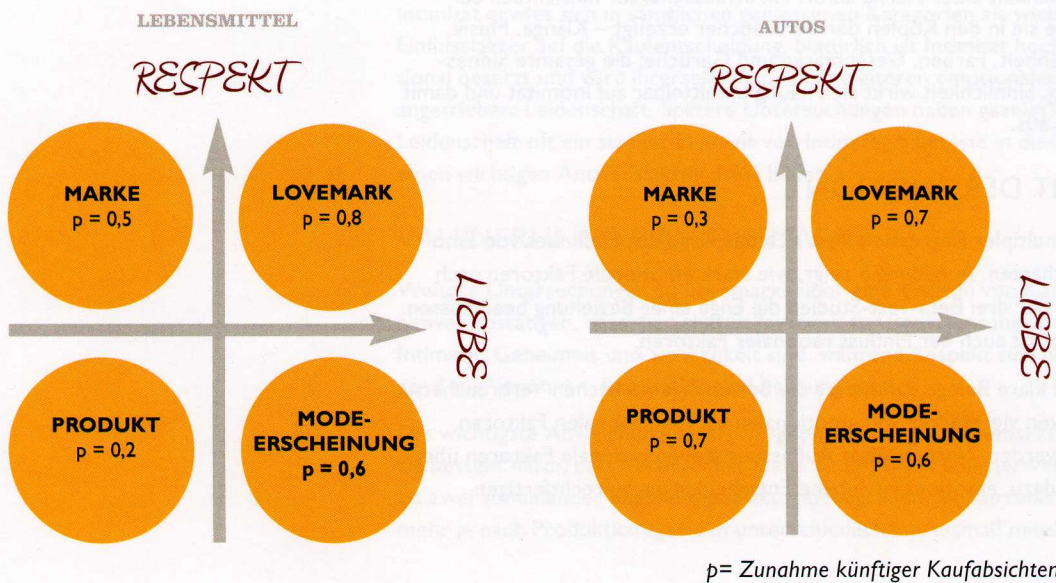
## EINFLUSS VON EMOTIONEN AUF DEN MARKENUMSATZ

Fördert der Aufbau von Liebe und Respekt für eine Marke deren Umsatz? Dieser Schluss war ein wichtiges Ziel unserer Beta-Tests der Lovemarks-Theorie. Das folgende Beispiel zeigt neben vielen anderen, dass dieser entscheidende Schluss zulässig ist.

Wie die Beispiele in den Abbildungen 6 und 7 belegen, kaufen Lovemarks-Konsumenten mit 4 bis 7 Mal höherer Wahrscheinlichkeit eine Lovemark als ein Produkt und mit 1,6 bis 2,3 Mal höherer Wahrscheinlichkeit eine Lovemark als eine Marke. Dies bedeutet, dass der erfolgreiche Versuch, eine hoch respektierte Marke in eine geliebte und hoch respektierte Lovemark zu verwandeln, den Umsatz verdoppeln kann.

### DIE FOLGEN DER LOVEMARK-EIGENSCHAFT

Abbildungen 6 und 7: QiQ International (2005)





## ZUSAMMENFASSUNG

- Intimität, Geheimnis und Sinnlichkeit sowie Vertrauen, Reputation und Leistung existieren nicht nur, sondern lassen sich mithilfe multivariater Datenanalyse als Haupteinflussfaktoren auf Liebe und Respekt, die einer Marke entgegengebracht werden, identifizieren. Die Kaufentscheidung wird am stärksten von den emotionalen Faktoren beeinflusst, die Liebe hervorrufen – allen voran Intimität, knapp gefolgt von Geheimnis und unterstützt von Sinnlichkeit.
- Unabhängig von der Produktkategorie liegt der Schlüsselreiz zur Stärkung der Marken-Kunden-Beziehung und zum Aufbau von Markenintimität stets darin, die Marke in den Augen der Verbraucher hoch relevant zu machen und es ihnen zu ermöglichen, ein Gefühl der Nähe und Leidenschaft für die Marke zu entwickeln.
- Der zweitwichtigste Faktor ist Geheimnis: Die Marke muss ikonografisch sein und sich mit großartigen Geschichten umgeben und damit die Träume der Verbraucher ansprechen.
- Sinnlichkeit wirkt sich zwar weniger unmittelbar auf die Kaufentscheidung aus, ist aber ein mächtiger Impuls zum verstärkten Aufbau von Intimität und Geheimnis. Sinnlichkeit bedeutet, ein reicheres und umfassenderes Markenerlebnis zu schaffen, indem man Marken entwickelt, die alle Sinne berühren.
- Es gibt schlüssige Beweise für die These, dass die Etablierung einer Lovemark den Umsatz erhöht. Der Aufbau von Liebe und Respekt kann die Kaufabsicht bis um das Siebenfache erhöhen. Hat sich ein Produkt Respekt erobert und ist damit zur Marke geworden, kann es seine Verkaufszahlen noch einmal verdoppeln, wenn es die ihm entgegenbrachte Liebe steigert und zur Lovemark wird.



# CHECKLISTE DER VERBRAUCHER- EMOTIONEN

**1.** Markenemotionen sind Erfahrungen körperlicher oder geistiger Erregung, die auf eine Änderung des Konsumverhaltens oder der Sichtweise, Haltung oder Wertschätzung gegenüber einer Marke gerichtet sind.

**2.** Markenemotionen und die damit einhergehenden Gefühle entspringen der Marke und ihrer gesamten Kommunikation. Mit der Zeit können sie auch von langfristig angelegten Gedächtnisbildern und -assoziationen ausgehen. Diese werden durch ein Signalsystem im Gehirn übermittelt, das als somatische Marker bekannt ist.

**3.** Markenemotionen können persönlich und privat und damit schwer zu vermitteln sein. Um das emotionale Erlebnis sicherzustellen, werden sie durch Worte, Verhalten, Körpersprache und Metaphern vermittelt.

**4.** Es gibt bestimmte, überall anzutreffende Grundemotionen, doch Gefühle werden subtil und auf sehr unterschiedliche Weise ausgedrückt, nicht zuletzt in Abhängigkeit vom kulturellen Kontext. Zum

Verständnis lokaler Eigenheiten müssen sie interpretiert werden.

**5.** Markenemotionen führen zu bewussten Gefühlen und rationalen Bewertungen, doch es treten auch unbewusste Verbindungen auf, welche die Markenbeziehungen und das Markenverhalten stark beeinflussen. Um ein vollständiges Bild zu erhalten, muss man sie mithilfe projektiver Methoden identifizieren.

**6.** Bei der Art und Weise, wie Probanden in Interviews ihre Gefühle offenbaren, richten sie sich nach dem für sie geltenden sozialen Regelwerk. Dieses kann ihre tatsächlichen Gefühle verzerren. Die effektivste Methode sind daher vorurteils- und beeinflussungsfreie Interviews. Hier erweist sich das Selbstausfüllen von Fragebögen am eigenen Computer als sehr nützliche Technik.

**7.** Obwohl sich Gefühle in eine nahezu unendliche Zahl von Abstufungen unterteilen lassen, werden aus praktischen Gründen nur solche Emotionen untersucht, die üblicherweise kodiert und im alltäglichen Leben verstanden werden.

**Zehn Erkenntnisse über Emotionen, die Verbraucherreaktionen auf Marketing erklären**

**8.** Die von der Markenkommunikation ausgehenden emotionalen Reize durchlaufen zwei Pfade: einen kognitiven und einen emotionalen. Beide werden durch die »Führungsfunktion des Egos« vereint, um die Zufriedenheit um zu maximieren.

**9.** Emotionale Reaktionen auf Marken, Käufe und Konsum sind heute auch die Folge von zunehmendem Zeitdruck, steigender Markendifferenzierung und erhöhter Aufmerksamkeit. Dieser Druck begünstigt emotionsgetriebene Markenentscheidungen, wobei kognitive Funktionen oft auf »Autopilot« geschaltet werden, um den Entscheidungsprozess zu vereinfachen. Dieser Trend wird jedoch von ökonomischen Entwicklungen auf Märkten beeinflusst.

**10.** Emotionale Pfade verhalten sich in vielen Produktfeldern meist schnell und impulsiv. Sie umgehen die kognitiven Funktionen rationaler Entscheidungsfindung und führen unmittelbar zum Handeln. Die Rolle der Vernunft beschränkt sich darauf, Entscheidungen zu rechtfertigen – oft gegenüber anderen Menschen.





Bewerten Sie das Gewicht emotionaler und rationaler Faktoren Ihrer Marke. Welche davon differenzieren sie am stärksten?

Werfen Sie einen Blick auf Ihre derzeitigen Erfolgsmaßstäbe. Verändern Sie sie mithilfe von Geheimnis, Sinnlichkeit und Intimität.

Nominieren Sie sich selbst als den größten Feedback-Fan. Lassen Sie sich neue Wege einfallen, um Ihre Verbraucher zur Rückmeldung zu bewegen. Nehmen Sie sie ernst.

Lauern Sie und hören Sie zu! Viele großartige Ideen entspringen der genauen Beobachtung unserer Umwelt.

Sprechen Sie mit jedem - Taxifahrern, Kellnern, Nachbarn, Kollegen. Die besten Forscher zeichnen sich durch hohes Einfühlungsvermögen und unstillbare Neugier aus.



# Lexus

OUR BEST DEFENSES  
AGAINST NATURE'S WORST OFFENSES.



The air filtration in most automobiles screens out particles, and not much else. So pollen, mold, bacteria and odors still have a chance of getting through. To combat this, Lexus engineers have implemented purifying technology you'd be more likely to find in a hospital or high-tech clean room than in a car. First, air passes through micron filtration. Then it is exposed to ultraviolet light, which virtually breaks down the tiniest offenders, even odors. Leaving you to breathe some of the cleanest air available on Earth. For more on our pursuit of perfection, please visit [lexus.com](http://lexus.com).

LEXUS

THE PASTORAL PLEASURE OF PURIFICATION



Kaum eine Printwerbung für Autos verlässt je den altbekannten und ausgetretenen Pfad: glitzernde Karossen, die sich über enge Bergpässe oder durch malerische Täler schlängeln, oder blitzblank polierte Modelle unterhalb einer fetten schwarzen Überschrift. Alle diese Motive drücken Leistung ohne Emotion aus.

Intensive Marktforschung von Team One USA, der auf den Lexus spe-

zialisierten Agentur von Saatchi & Saatchi, zeigte jedoch, dass die meisten Verbraucher gar nicht zwischen den verschiedenen Automarken differenzieren konnten, geschweige denn unter den prestigeträchtigsten.

Um aus der »Leistungs«-Schablone auszubrechen, gab Lexus eine Kampagne in Auftrag, die den Lexus mit derselben Liebe behandelt, die üblicherweise bei Modelabels zum



ON-ROAD,  
OFF-ROAD AND  
OUR QUEST  
TO ELIMINATE  
THE DIFFERENCE



INTUITIVE CLIMATE CONTROL. THE GREAT EQUALIZER.

When it comes to temperature, the environment outside your car is not always created equal. Which is why we've evened the score with our intuitive climate control in the U.S. Strategically placed solar and temperature sensors detect hot or cool spots inside, and automatically direct air-flow from the vents to those areas. Thereby ensuring a more comfortable ride for you and your passengers. It's yet another way the pursuit of perfection lives from mile to mile. For additional insight on what makes a Lexus a Lexus, please visit [lexus.com](http://lexus.com).

THE PACESETTER MINDSET OF PERFECTION.

LEXUS

Einsatz kommt. Das Ergebnis ist nicht nur wunderschön, sondern auch modern und geschmeidig. Die Zeitschriftenwerbung für den Lexus strahlte so viel Frische und Leichtigkeit aus, dass die Anzeige aussah, als wäre sie soeben von einem Fernsehbildschirm heruntergehüpft.

Die Kampagne bestätigte zudem die Spitzenposition des Lexus unter den Luxuswagen in den USA – eine Posi-

tion, die noch beim Launch im Jahre 1989 undenkbar gewesen wäre. Heute ist der Lexus für viele seiner Besitzer eindeutig eine Lovemark und gilt in der amerikanischen Automobilbranche als Maßstab für Luxus.

Team One  
LOS ANGELES



RAMAZZI

**KS**  
HI Project

Überlegen Sie, wann Ihr Unternehmen seinen letzten Erfolg feiern konnte. Sollte dieser Tag mehr als sechs Monate zurückliegen, dann handeln Sie.

Persönliche Ansprache zählt! Kennen Sie die Namen der Partner Ihres fünf besten Kunden? Falls nicht, lernen Sie sie jetzt.

Schauen Sie sich einen Abend lang die Fernsehwerbung an. Sind die Spots emotional fesselnd? Wenn nicht, was würden Sie an ihnen verändern?

Fragen Sie jeden, den Sie kennen, nach seiner besten nie verwirklichten Idee.

Denken Sie an die neueste Modeerscheinung. Wie würden Sie sie durch den Aufbau nachhaltigen Respekts in eine Lovemark verwandeln?





**MIT INFORMATIONEN  
AUFMERKSAMKEIT  
ERREGEN**

NAHELIEGEND  
FORDERND  
WERBEORIENTIERT  
STATISCH  
TABELLEN  
LAUT  
PREISKRIEGE  
RATIONAL  
CHECKLISTEN

**MIT GESCHICHTEN  
ANZIEHUNGSKRAFT  
AUSÜBEN**

GEHEIMNISVOLL  
AUFMERKSAM  
EMOTIONAL  
DRAMATISCH  
MÄRCHEN  
INTIM  
FESSELNDE ERZÄHLUNGEN  
LEIDENSCHAFTLICH  
ROLLENBESETZUNG

*Einige der besten Geschichten des  
vergangenen Jahrhunderts auf der  
Kinoleinwand, von oben nach unten:  
Vom Winde verweht, Der Zauberer  
von Oz, Superman, Zwei Banditen,  
King Kong und Meuterei auf der  
Bounty*

