

# GDI\_IMPULS 3.04

FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

GDI\_IMPULS 3.04

## RADIKALE TRENDS – DIE MANIPULIERTE ZUKUNFT

**RADIKALE TRENDS** \_ Karin Frick und Stefan Kaiser über die Programmierung der Konsum-Sehnsüchte von morgen

**GENERATION TOMORROW** \_ Martin Lindstrom über die globale Kultur der «Tweens», die das Marketing zum Umdenken zwingt

**DER EUROPÄISCHE TRAUM** \_ Jeremy Rifkin über den sozialen Wertewandel, der eine neue Supermacht entstehen lässt



**RADIKALE TRENDS**

Karin Frick und Stefan Kaiser

**6 RADIKALE TRENDS**

Die Grenze zwischen Science und Fiction verwischt sich: Die Zukunft gehört heute denen, die die besten Geschichten darüber erzählen. Hintergründe und Beispiele.

Stephan Sigrist

**13 RADIKALE FOOD-TRENDS**

Wir stehen an der Schwelle der dritten Food-Revolution: Lebensmittel werden modularer, abstrakter und mit Zusatzfunktionen versehen, die auf der molekularen Ebene programmiert werden.

Marcus Hammerschmitt

**18 DER PLASTISCHE MENSCH**

Die Einstellung des Menschen zur Veränderung seiner Gestalt hat sich gewandelt. Der Wunsch nach Perfektion setzt letztlich unser Konzept von Identität ausser Kraft.

Andy Walker

**20 FLIEGENDE AUTOS**

Die Umsetzung radikaler Visionen benötigt einen sozialen Kontext, der die Voraussetzungen schafft, um unternehmerische Energien freizusetzen. Ein komplexes Zusammenspiel.

Holm Friebe

**22 MARKTFORSCHUNG PER KERNSPINTOMOGRAFIE**

Ein neuer Zweig der Marktforschung entsteht: das Neuromarketing. Während Wissenschaftler eher skeptisch sind, bekämpfen Aktivisten die neue «Manipulationstechnik».

Gespräch mit David Lewis

**24 «TECHNISCH GESPROCHEN KÖNNEN WIR GEDANKEN LESEN...»**

Was treibt angesehene Forscher zur Gründung von Neuromarketing-Agenturen? Ein Gespräch über den wirklichen Kundennutzen und das Sprengen der bisherigen Marketinggrenzen.

Arndt Traindl

**26 MIT NEURONEN ZU MILLIONEN**

Der Einzelhandel muss umdenken: Wir leben nicht mehr im Wettkampf der Produkte, sondern im Wettkampf der Wahrnehmungen. Was der POS von der Hirnforschung lernen kann.

Martin Lindstrom

**32 GENERATION TOMORROW**

Eine einflussreiche, bislang wenig verstandene Konsumentengruppe kristallisiert sich heraus: die «Tweens». Ihre geballte Kaufkraft zwingt das Marketing zum Umdenken.

Eric Bonabeau

**39 RISIKEN DES IMITATIONSZEITALTERS**

Wirtschaft und Gesellschaft verheddern sich heute in Feedback-Schlaufen, die die Entscheidungen von ihren realen Grundlagen abkoppeln. Zum Überleben in einer Welt voller Imitation.

Jeremy Rifkin

**46 DER EUROPÄISCHE TRAUM**

Eine neue Weltgeschichte zeichnet sich ab. Der Amerikanische Traum verblasst, und es entsteht die Vision eines «Europäischen Traums», der zum Leitbild der Globalisierung werden könnte.

Slavoj Žižek

**55 ENTKOFFEINIERTER KONSUM**

Unser Leben ist so reguliert wie noch nie. Wir können alles geniessen, doch nur in einer Form, die ihres schädlichen Inhalts beraubt ist. Zu den Charakteristika der heutigen Ideologie.

**MARKETING****MANAGEMENT****GESELLSCHAFT**

## MARKTFORSCHUNG PER KERNSPINTOMOGRAFIE



**Die menschlichen Neuronen werden immer mehr zum Auslöser für Sehnsüchte der Marktforschung. Mit dem Röntgenblick ins Gehirn erhofft man sich den Zugang zum «buy button» der Konsumenten.**

In den Achtzigerjahren gab es den so genannten Pepsi-Test, der regelmässig ein Resultat lieferte: Pepsi-Cola wird in Blindverkostungen besser bewertet als Coca-Cola. Weshalb hat Coca-Cola dennoch das bessere Image bei Konsumenten? Der texanische Hirnforscher Read Montague (Baylor College of Medicine, Houston) lieferte neue Antworten, indem er beim Coke-gegen-Pepsi-Test die Versuchspersonen in einem Kernspintomografen überwachte. Das Ergebnis: Im Blindversuch leuchtete beim Pepsi-Trinken jener Teil des Gehirns stärker auf, der als das «Belohnungszentrum» gilt. Wird jedoch die Marke enthüllt, ändert sich nicht nur die Präferenz der Probanden bezüglich des Süssgetränks, sondern auch das Muster ihrer Hirnaktivität selbst: Der Name Coca-Cola stimuliert deutlich den medialen präfrontalen Kortex. Diese Region in unserem Stirnhirn ist für höhere kognitive Funktionen zuständig und spielt eine prägende Rolle für das Selbstbild einer Person. Offenbar, so Montague, werden mit dem Namen Coca-Cola positive Assoziationen und Selbstwertgefühle verbunden. Sie und nicht der Geschmack machen den Wert der Marke aus.

Seit Montagues Pepsi-Test letzten Herbst im «New York Times Magazine» beschrieben wurde und etliche weitere Medienberichte auslöste, erlebt das Feld der «Neuroökonomie», für die Montague mit seinen Untersuchungen steht, einen wahren Aufmerksamkeitsboom. Es ist dies ein relativ junger Zweig der Hirnforschung, der durch die Fortschritte auf dem Gebiet der Hochleistungs-Kernspintomografie (auch: funktionale Magnetresonanztomografie, fMRI) enorm an Zulauf gewann. Mittels bildgebender Verfahren, die auf einer Reihe von Abstraktionsstufen basieren, gelingt es, aktive Gehirnregionen sichtbar zu machen, wovon sich die Forscher einen besseren Aufschluss über unbewusste ökonomische Entscheidungsprozesse im Gehirn erhoffen.

### MARKEN DROSSELN DEN VERSTAND

Auch in Europa wird verstärkt in diese Richtung geforscht. An der Universität Münster hat sich die interdisziplinäre

näre Forschungsgruppe «Neuroökonomie» aus Wirtschaftswissenschaftlern, Radiologen und Neurowissenschaftlern formiert, die unter anderem den Einfluss von Marken auf den Entscheidungsprozess im Gehirn untersucht.

Die ersten Resultate klangen vielversprechend. So fand man bei Tests mit No-Name- und Markenprodukten eine Reihe von Hirnarealen, die bei der Markenpräsentation besonders stark aktiv sind, und andere, die extrem wenig «feuern». Besonders auffällig war, dass dabei ein Areal im Vorderhirn, das normalerweise die Ratio repräsentiert, durch Marken gedrosselt wurde – was die Münsteraner als «kortikale Entlastung» interpretierten. «Beim Kaufen setzt der Verstand aus», lautete medienwirksam die griffige Kurzformel («FAZ», 5.11.2003).

Mittlerweile ist man in Münster jedoch vorsichtiger geworden mit solchen Einlassungen und hält sich lieber bedeckt, bis die Ergebnisse wissenschaftlich publiziert sind. Vorab sind nur allgemein gehaltene Statements zu erhalten: «Diese neuen Möglichkeiten sind sicher keine geeignete Spielwiese für Marketingunternehmen, um einen raschen Euro zu machen, sondern gehören in die Hände seriöser und verantwortungsbewusster Wissenschaftler», lässt Walter Heindel, Direktor des Instituts für klinische Radiologie, verlauten. Und die Entgegnung auf etwaige Verbraucherängste kommuniziert schon Peter Kenning vom Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing: «Jede neue Erkenntnis über den Menschen birgt grundsätzlich die Möglichkeit eines Missbrauchs in sich, erweitert aber gleichzeitig auch unsern Horizont und verbessert unsere Möglichkeiten, Menschen vor Schaden zu schützen.»

### USA: FORSCHUNG FÜR MARKETING-TRÄUME

Zumindest in den USA scheint dieser Zug bereits abgefahren zu sein. Dort bieten mittlerweile eine Reihe von Unternehmen ihre mit neuronaler Bildgebung flankierten Marketing-Dienstleistungen unter dem Schlagwort «Neuromarketing» an. Ihre Botschaft ist keine geringere, als dass jetzt der alte Marketing-Traum wahr werde und man dem Konsumenten ohne lästige Umwege direkt ins Gehirn schauen, sein Innerstes ergründen und ihn zielgerichtet zum Käufer machen könne. Pionier auf diesem Feld ist das von Altwerber Joey Reiman gegründete BrightHouse Institute in Atlanta, für das auch Read Montague seine Untersuchungen anstellte und das sich nicht von ungefähr in unmittelbarer Nähe zum Sitz der Coca-Cola Company befindet – sie war der Auftraggeber von Montagues Pepsi-Test.

Der Kernspintomograf des Emory University Hospital in Atlanta ist das Herzstück der Neuromarketing-Aktivitäten. Hier wollen die für das BrightHouse Institute tätigen Wissenschaftler Clint Kilts und Justine Meaux – die sich nach dem ersten Medienrummel inzwischen selbst vom Begriff Neuromarketing distanzieren und unter dem Namen «BrightHouse Neurostrategies Group» firmieren – bahnbrechend neue Erkenntnisse über die Markenwahrnehmung des Gehirns gewonnen haben. So bestehe zum Beispiel ein wesentlicher Unterschied zwischen Marken und Produkten, für die wir lediglich Sympathie hegen, und solchen, die wir regel-

recht «lieben» – ein Unterschied, den die Hersteller noch nicht kennen, der aber den Königsweg zum absolut loyalen Kunden eröffnet.

Denn solange sich Verbraucher eine Marken- oder Produktverwendung noch aktiv vorstellen müssen, ist vor allem der sensorische Kortex betroffen. Und daraus leitet sich keine spontane Kaufhandlung ab. «Geliebte» Marken hingegen bringen jene Hirnregion des medialen präfrontalen Kortex zum Feuern, die mit unserer Selbstdefinition der Persönlichkeit und Worten wie «vertrauenswürdig» in Verbindung gebracht wird. Anders gesagt: Der Konsument identifiziert sich mit der geliebten Marke, sie wird Bestandteil seiner Persönlichkeit, und der Kauf wird nicht mehr rational hinterfragt. Dieses unmittelbare, intuitive Band zwischen Marke und Konsument ist das, wovon jedes Unternehmen nur träumen kann: Die Marke verschmilzt mit der Vorstellung vom eigenen Ich, der Kunde ist ihr Sklave und kauft, ohne nach dem Preis zu fragen.

Vor dem Hintergrund dieser Entdeckung ist Kilts überzeugt, dass neurowissenschaftliche Beratung in Zukunft die Entscheidungsprozesse der Hersteller und Vermarkter über alle Hierarchieebenen hinweg begleiten wird. Allerdings dämpft seine Mitarbeiterin Justine Meaux allzu hohe Erwartungen an die Neurowissenschaften als Wunderwaffe zur Konsumentenbeeinflussung: «Unternehmen oder Parteien, die die Hoffnung auf den ›buy button‹ im Gehirn hegen, werden enttäuscht sein. Das magische Hirnareal, mit dem sich das Kauf- oder Wahlverhalten hundertprozentig vorherbestimmen lässt, existiert nicht. Es kommt vielmehr darauf an, dass Unternehmen und Parteien ihre Lektion in Psychologie nachholen, dass sie verstehen, wie das menschliche Gehirn funktioniert, damit sie bessere Produkte entwickeln und geeignetere Kandidaten nominieren können.» Ziel der BrightHouse Neurostrategic Group sei demnach nicht die punktuelle Beeinflussung des Konsumentenverhaltens, sondern die strategische Neuausrichtung von Unternehmen nach den Erkenntnissen der neuronalen Forschung. «Wir bringen Firmen zunächst bei, die richtigen Fragen zu stellen», so Meaux. «Danach verfeinern wir die Modelle, wie die mentalen Konsumentenbeziehungen aussehen sollten und wie die Konsumenten mit den Produkten interagieren.»

### DIE SAU AUF DEM RÜCKEN EINER SAU

Interessanterweise ist die Region des präfrontalen Kortex, aus deren gesteigerter Aktivität die BrightHouse-Wissenschaftler die Identifikation mit Marken ableiten, exakt jene, die die Münsteraner Forschergruppe durch Marken entlastet sehen wollten. Das zeigt, auf wie wackligen Füßen die Neuromarketing-Forschung heute noch steht. Sie steht und fällt mit den nachweisbaren Erfolgen der fMRI-Technik, die – obwohl zurzeit in der Forschung enorm populär – durchaus ihre Kritiker hat.

Kai Schreiber, Hirnforscher an der Universität Berkeley, hält daher Neuromarketing für «eine Sau, die auf dem Rücken einer Sau durchs Dorf getrieben wird». Er erklärt: «Die untere Sau ist fMRI selbst. Monatlich erscheinen zirka tausend Papers mit neuen fMRI-Resultaten. Das reflektiert

keineswegs den Nutzen, der in diesen Papers steckt, sondern lediglich, dass die Menschen gerne bunte Bilder von Gehirnen mit bunten Flecken darauf sehen und es im Prinzip ziemlich egal ist, was man da macht. Man steckt jemanden in den Scanner, wendet Stimulus A und Stimulus B an, findet eine interessante Differenz, die man mit so etwas wie Ich-Bewusstsein in Verbindung bringt – und hat eine prima Geschichte. Neuromarketing ist quasi nur die Sau, die auf dieser Sau reitet.»

Auch David Lewis, der seit den frühen Achtzigerjahren in der Hirnforschung arbeitete, bevor er sich mit seiner eigenen Neuromarketing-Beratungsfirma – Neuronix<sup>2</sup> – selbstständig machte, steht fMRI skeptisch gegenüber und setzt lieber auf die seit Jahrzehnten verfeinerte quantifizierte Elektroenzephalografie (qEEG), bei der mittels Skalpelektroden Gehirnströme direkt gemessen werden (vgl. Seite 24).

### DIE MACHT DER GUTEN GESCHICHTE

Eine gute Geschichte erzählen zu können, scheint nicht nur die treibende Kraft hinter fMRI, sondern generell hinter der hektischen Aktivität im Bereich des Neuromarketings zu sein – ein Hauch von Science-Fiction, verpackt als kundenfreundliche Marketingdienstleistung. Beobachter sehen die Ursache für die Konjunktur des Themas denn auch weniger in den wissenschaftlich-technologischen Durchbrüchen der jüngsten Zeit als vielmehr in der Logik der Marktforschungsbranche selbst, die verzweifelt nach Wegen sucht, wissenschaftlich abgesicherte Ergebnisse zu liefern, wo die klassischen Methoden der Marktforschung immer mehr versagen. Wo Konsumenten gelernt haben, in Fokusgruppengesprächen und tiefenpsychologischen Interviews professionell, aber kaum aufrichtig zu antworten, soll Neuromarketing den unverstellten empirischen Blick in die Innenwelt des künftigen Kunden leisten. «Ein Grossteil davon ist reiner Unfug», kommentiert der renommierte Autor und Professor für Marketing James Twitchell, «aber die Macht des Unfugs sollte man nicht unterschätzen» («The New York Times Magazine», 26.10.2003).

Ungeachtet der fragilen Zukunftsaussichten des Neuromarketings hat sich in den USA bereits eine breite Phalanx an Widerstand formiert. Seit in den Fünfzigerjahren Vance Packards Enthüllungsbuch «The Hidden Persuaders» (Longmans, Green & Co. 1957) erschien und den «Angriff auf das Unterbewusstsein» mittels subliminaler Werbebotschaften anprangerte, herrscht hier eine besondere Sensibilität, was die enge Verschränkung von wissenschaftlicher Psychologie und Werbeindustrie betrifft. Werbekritische Websites wie [www.commercialalert.com](http://www.commercialalert.com) und das Center for Cognitive Liberty & Ethics haben sich des Neuromarketings angenommen und fordern etwa die Emory University auf, sich davon zu distanzieren. Der prominente US-Grüne und Verbraucheranwalt Ralph Nader hat das Thema bereits auf seine Agenda gesetzt. Wenn nun auch noch Michael Moore einen Dokumentarfilm über Neuromarketing dreht, könnte der Schnappschuss ins Unterbewusstsein des Konsumenten nach hinten losgehen.

Holm Friebe

# GDI\_IMPULS

FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

## ABONNEMENT FÜR GESCHÄFTSGEHEIMNISSE

Sichern Sie sich den Zugriff auf ein einzigartiges Informationsnetz für innovative Ideen. In GDI\_IMPULS analysieren und diskutieren namhafte Visionäre, Opinion-leaders, Forscher und Praktiker die bedeutendsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Management und Handel. Sie erhalten damit frühzeitig und aus erster Hand Anleitungen zum kompetenten Umgang mit den wichtigsten Herausforderungen des Umfelds – ein Abonnement auf zukünftige Geschäftsgeheimnisse.

GDI\_IMPULS, die führende Vierteljahresschrift für Wirtschaft und Gesellschaft überschreitet die Grenzen zwischen den Disziplinen, erkundet neue Wirklichkeiten und gibt Denkanstösse am Puls der Zeit. Zukunftsorientiert und relevant. Für die Qualität der Beiträge bürgt der renommierte Schweizer Think Tank Gottlieb Duttweiler Institut (GDI). Errichtet vom herausragenden Visionär, Politiker und Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler, ist das GDI seit über vierzig Jahren eine wichtige europäische Plattform für den Handel und Know-how-Tankstelle für zukunftsorientiertes Denken.

## AUTOREN (AUSWAHL)

Ian Angell: Der Ansturm der Barbaren \_ Ulrich Beck: Leben in der Risikogesellschaft \_ Norbert Bolz: Der Name der Marke \_ Steven Brown: Die Retromarketing-Revolution \_ Georg Franck: Aufmerksamkeitsökonomie \_ Neil Gershenfeld: Dinge, die denken \_ Malcolm Gladwell: Der Tipping-Point \_ Daniel Goleman: Emotionale Kompetenz im Management \_ Peter Gross: Abschied von der monogamen Arbeit \_ Gary Hamel: Das revolutionäre Unternehmen \_ Naomi Klein: No Logo? \_ Christopher Meyer: Die adaptive Ökonomie \_ Christian Mikunda: Einkaufsdramaturgie \_ Henry Mintzberg: Jenseits des Egoismus \_ Kjell A. Nordström: Karaoke-Kapitalismus \_ Joseph



Pine: Die Erlebnisökonomie \_ Jeffrey Rayport: Virusmarketing \_ Florian Rötzer: Superwaffe Panik \_ Doc Searls: Das Cluetrain Manifesto \_ Robert J. Shiller: Die neue Finanzordnung \_ Don Tapscott: Net Kids \_ Paco Underhill: Alterskonsum \_ Peter Wippermann: Helden der Zukunft

## FAX-ANTWORT

Informationen und Executive Summaries zu den aktuellen Ausgaben finden Sie unter [www.gdi.ch/impuls](http://www.gdi.ch/impuls). Hier können auch einzelne Artikel online bezogen werden. Auskunft zu den Abonnements erhalten Sie beim Redaktionssekretariat – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon:

Gottlieb Duttweiler Institut  
Redaktionssekretariat GDI\_IMPULS  
Langhaldenstr. 21, CH – 8803 Rüschlikon/Zürich  
Tel +41 1 724 62 11; Fax +41 1 724 62 62  
E-Mail-Anfragen: [daniela.frauchiger@gdi.ch](mailto:daniela.frauchiger@gdi.ch)

### EINZELABONNEMENT

- Ich bestelle GDI\_IMPULS (4 Ausgaben jährlich) zum Preis von CHF 120.- (+ Versandkosten + 2,4 % MwSt.) rsp. EUR 92.- (inkl. Versand)

### KOLLEKTIVABONNEMENT

- Ich bestelle ..... Exemplare GDI\_IMPULS. Jedes weitere Abonnement an die gleiche Adresse kostet CHF 50.- (2.-5. Ex.; + Versandkosten + 2,4 % MwSt.) rsp. EUR 37.- (inkl. Versand)

Senden Sie uns bitte:

- ein Probe-Abonnement (2 Ausgaben CHF 40.- + Versandkosten + 2,4 % MwSt. )  
 die Einzelausgabe Nr. .... (CHF 35.- + Versandkosten + 2,4 % MwSt.)  
 Unterlagen zum Gottlieb Duttweiler Institut  
 den GDI\_Newsletter\*

NAME / VORNAME

FIRMA

STRASSE / NR.

PLZ / ORT / LAND

E-MAIL\*

TELEFON

DATUM / UNTERSCHRIFT