



# manager magazin

Belgien bfr 250,-, Finnland Fmk 40,-, Frankreich FF 40,-, Italien Lit 11.000,-, Japan Yen 1.950,-, Luxemburg lfr 243,-, Niederlande hfl 13,-, Österreich S 75,-, Saudi-Arabien S.Ri. 32,-, Schweden skr 96,-, Schweiz sfr 10,-, Spanien Pta 950,-, Ungarn Ft 650,-



**Rudolf Vogl**, beratender Anthropologe  
**STRUCTOGRAM®**-Trainer seit über 35 Jahren  
Institut für angewandte Anthropologie  
Kinzigstr. 5 - 36381 Schlüchtern  
Tel.: +49 (0) 6661 60 825 60  
Fax: +49 (0) 6661 60 825 61  
mobil: +49 (0) 171 621 6607  
internet: [www.anthroprofil.de](http://www.anthroprofil.de)  
e-mail: [info@anthroprofil.de](mailto:info@anthroprofil.de)

# Die besten Unternehmen der Welt...

...und was wir von ihnen lernen können

SPRINGER VERLAG

**Machtkampf in Vorstand und Aufsichtsrat**

KARRIEREBÖRSE

**Der direkte Weg zum neuen Job**

**Chemiekonzerne im Ökotest  
Wer am meisten für die Umwelt tut**

# Evolution der Marke

Mutieren Marktforscher zu Hirnforschern? Die Vertreter der biologischen Marketinglehre zielen mit ihren Produkten auf die individuelle Gehirnstruktur der Konsumenten. Vittel, Opel und die Pharmafirma Gödecke zählen zu den Pionieren der neuen Verkaufsstrategie.

**E**in schlichter Kreis in den Farben Grün, Rot und Blau begeistert Ulrich Stoll, Geschäftsführer der zum Nestlé-Konzern gehörenden Vittel Mineralwasser GmbH: „Das ist ein phantastisches Denkmodell, um die Konsumentenseele zu durchschauen.“

Die drei farbigen Kreissektoren veranschaulichen dem Topmanager das Zusammenspiel von drei Gehirnregionen, von Stammhirn, Zwischenhirn und Großhirn, die, so die Annahme, mit unterschiedlicher Gewichtung das Konsumverhalten des Menschen steuern.

Nachdem sich vor allem Verkäufertrainer schon seit 20 Jahren diese biologische Erkenntnis zunutze machen, ist Stoll einer der Pioniere, die die Biostruktur-Analyse, so der Fachbegriff, im Marketing einsetzen. Ihr Ziel: den Markenauftritt – Produkt, Packung, Werbung – optimal der Gehirnstruktur der angepeilten Zielgruppe anzupassen.

Das Konzept ist einfach. Jede Hirnregion ist durch einen Kreissektor repräsentiert; je größer sein Flächenanteil am ganzen Kreis ist, desto durchschlagender macht sich der entsprechende Hirnbereich im Verhalten des Betreffenden bemerkbar.

Nimmt der grüne Sektor den meisten Raum ein, dann dominiert das Stammhirn, und der Mensch reagiert vor allem auf Signale, die ihm den Eindruck von Tradition und Zuverlässigkeit vermitteln. Ist der rote Sektor am größten, dann prägt das Zwischenhirn das Verhalten, und die Person spricht besonders auf

Impulse an, die Dynamik und Geltung ausdrücken. Der blaue Sektor spiegelt das Großhirn wider; Individuen mit hohem Blauanteil fühlen sich von allem angezogen, das der Zukunftssicherung dient und rational begründbar erscheint.

Der Nestlé-Manager glaubt an das „Struktogramm“ (so die Bezeichnung des Schaubildes) und an die Lehre des Urhebers, des Münchner Anthropologen Rolf W. Schirm. Der 75jährige Humanwissenschaftler erkundet seit bald 30 Jahren den Markt auf eigenwillige Weise: Er befragt die Käufer nicht, sondern analysiert ihre Gehirne; er interessiert sich nicht für ihre Meinung, sondern für das, was in ihren Köpfen vorgeht, wenn sie sich für oder gegen einen Konsumartikel entscheiden.

„Das Steuerungszentrum für jegliches Verhalten, auch für das Verhalten am Markt, ist allein das menschliche Gehirn“, sagt Schirm. „Hier werden die Signale des Angebots interpretiert, hier liegen die Motive der Nachfrage, hier entstehen sowohl Kaufwunsch als auch Ablehnung. Das menschliche Gehirn ist also der eigentliche Ort des Marktgeschehens.“

Grundlage von Schirms Arbeit ist eine auf den ersten Blick kühne Theorie, die der anerkannte amerikanische Hirnforscher Paul D. MacLean beim Experimentieren mit Echsen und Affen am National Institute of Mental Health in Bethesda aufgestellt hat – daß der Mensch nicht von einem, sondern von drei Gehirnen beherrscht wird, nämlich



außer dem Großhirn auch von jenen Teilen, die in früheren Phasen der Evolution entstanden sind.

„Das bedeutet“, folgerte der US-Mediziner, „daß unsere Psyche sich aus einer Verbindung von drei völlig verschiedenen Mentalitäten ergibt, wir haben nicht einen Geist – wir haben drei.“

Der Anthropologe Schirm überlegte, wie er auf Grundlage dieser Theorie im Zusammenspiel der über



**Vittel-Geschäftsführer Stoll denkt darüber nach, wie er die Biostruktur der Konsumenten in Einklang bringen kann. Für ihn hat Marketing neuerdings viel mit Biologie zu tun.**

100 Milliarden Neuronen des Gehirns Gesetzmäßigkeiten entdecken könnte, die das Verhalten vorher-sagbarer machen — nicht zuletzt das der Konsumenten.

Die reagierten auf bestimmte Markenpersönlichkeiten, erklärt Schirm. Sie kämen in den vielfältigen Signalen zum Ausdruck, die Marken, Verpackungen und Anzeigen aussenden und sich in den Köpfen der Menschen zum Bild (Image)

dieser Marken und Anzeigen zusammenfügen. An der Entstehung dieses Bildes seien alle drei Hirnbe-reiche beteiligt, aber nicht in gleichem Maße. Stets dominiere eine Hirnregion, habe eine zweite eine korrigierende Funktion, während die dritte kaum in Erscheinung trete.

Schirm ist sicher: „Die Kenntnis der Biostruktur einer Marke ist der Schlüssel zum Käuferfolg.“

*Dietmar Gottschall*

# Appelle an das Großhirn

Vittel – ein Mineralwasser für Verstandesmenschen

**W**er Bescheid weiß, wie das Gehirn auf die Signalmuster einer Marke reagiert, wird unschlagbar“, behauptet vollmundig Vittel-Geschäftsführer Ulrich Stoll. „Wer denkt schon sonst bei einer Marke über biologische Zusammenhänge nach?“

Über das aus den Vogesen stammende Mineralwasser Vittel hat sicherlich noch niemand tief-schürfender nachgedacht als er; geholfen hat ihm dabei der Berater Rudolf Vogl, der für ihn die „Biostruktur von Wasser“ untersuchte. Das Ergebnis der gemeinsamen Überlegungen besteht in einem neuen Flaschenetikett und einer zwei Millionen Mark teuren Anzeigen-serie, die in den vergangenen Monaten in den Zeitschriften „Spiegel“, „Stern“ und „Brigitte“ erschien.

Flaschenausstattung und Anzeigenkampagne zielen, so will es Stoll, auf das Großhirn des Verbrauchers, denn für „stille Wasser“ (wie Vittel) sind, das hat Vogls Biostruktur-Analyse ergeben, überwiegend Personen empfänglich, die gesundheitsbewußt leben und sich auch sonst beherrschen können – vom Großhirn gesteuerte Verstandesmenschen eben.

Der Satz „Vittel weckt Vitalität“, der kleingedruckt in roter Schrift die ganz in Blau gehaltenen Anzeigen schmückt, appelliert eher beiläufig noch an einen Menschenschlag, der es dynamischer liebt, den impulsiven Zwischenhirn-Menschen. Der aber kommt als Konsument von Vittel eigentlich gar nicht in Frage, weiß Stoll. Die Biostruktur von Vittel, dargestellt im Struktogramm, hat es ihm verraten.

Stoll und Vogl haben ein „Bio-Panel“ mit 15 Teilnehmern, deren Hirndominanzen sie (mit einem 24 Fragen umfassenden Text) gecheckt haben, verschiedenen Mineralwassermarken konfrontiert: Die Reaktion jedes Panel-Mitglieds, die je nach Hirntyp anders ausfiel, war für



**Vittel und Contrex haben ganz unterschiedliche Signalstrukturen; Contrex könnte wegen seiner „Rotdominanz“ auch ein Wasser mit Kohlensäure sein**

sie aussagekräftiger als klassische Marktforschungsstudien.

Für Stoll stand damit die Zielgruppe des Vogesen-Wassers fest: Vittel-Trinker sind kühle, nachdenkliche Leute, die großes Vertrauen in die Qualität des Produktes setzen (das biologisch bewahrende Stammhirn ist im Struktogramm als zweite Komponente vertreten).

Rotdominante Zwischenhirn-Menschen sind für das „stille“ Vittel überhaupt nicht zu begeistern; für sie ist die als aggressiv erlebte Kohlensäure wesentlicher Bestandteil des Trinkvergnügens. Sie greifen lieber zum Gerolsteiner Sprudel (dem Marktführer bei kohlensäurehaltigem Mineralwasser), der eindeutige Signale in Richtung Zwi-

schenhirn aussendet: Schon der Name verspricht ein „prickelndes“ Geschmackserlebnis, und der rote Stern samt Löwen stützt das aggressive Element.

Stoll gelang es, mit neuer Ausstattung und Werbung das Bild von Vittel mit dem Gattungsbegriff „stille Wasser“ in Übereinstimmung zu bringen: Der blaue Großhirnsektor nimmt in beiden Fällen etwa die Hälfte der Kreisfläche des Struktogramms ein, der grüne Stammhirnsektor ein Drittel und der rote Zwischenhirnbereich den Rest. Vittel wurde so zum Prototyp eines kohlensäurefreien Mineralwassers und ist mit 30 Prozent Marktanteil (Tendenz: steigend) in diesem Produktsegment Marktführer.

# Opel treibt es bunt

Für jeden Typ die passende Felge

Im Unternehmensbereich Teile & Zubehör der Adam Opel AG feiert die Biostruktur-Analyse laut Marketingleiterin Gerlinde Stonus „neuerdings Triumphe“.

Ein spezielles „Impulse-Programm“ kurbelt den Umsatz an – dank dem intensiven Training im Umgang mit der Biostruktur von Menschen und Zubehörteilen, wie Frau Stonus glaubt.

Der Biostruktur-Trainer Rudolf Vogl führt die Kurse durch: 2300 Beschäftigte aus 700 Vertragshandlungshäusern hat er bereits bis zu sechs Tage lang gelehrt, das eigene Gehirn und die Hirne anderer auf ihre Stamm-, Zwischen- und Großhirnteile zu untersuchen.

Instinktgeleitete gründerdominante Kunden müßten das Gefühl haben, daß sie sich bei ihrer Kaufentscheidung „in guter Gesellschaft“ befinden. Die lebhaften Rotdominanten wollten begeistert werden. Und die coolen Blautypen wünschten die sachliche, ins technische Detail gehende Beratung, knapp, aber persönlich. Vogl übte mit den Händlern, wie sie aus Mimik, Gestik und der Art, wie einer Fragen stellt, auf den Hirntyp schließen können.

Marketingchefin Stonus hat inzwischen fast die gesamte Zubehörpalette daraufhin untersucht, welcher Typ angesprochen wird. Videofilme zeigen den Opel-Verkäufern, wie sie nach dem Motto „Der Mensch konsumiert, was sein Hirn mag“ den Kunden überzeugen. Wichtigste Frage dabei: Sind Produkt und Kunde stimmig?

Denn darauf kommt es an, behrt Vogl die Händler im „Impulse Kolleg“, einer eigens für die Schulung konzipierten Zeitschrift: „Wenn wir die Persönlichkeitsstruktur des Kunden mit der Persönlichkeitsstruktur des Produktes zur Deckung bringen, haben wir gewonnen. Der Kunde bekommt aus der Signalluft genau die Signale mit, die für seine Kaufentscheidung wichtig sind.“



**„Aggressive“ Zwischenhirn-Menschen bevorzugen Felgen, die wie Speichenräder aussehen, blaudominierte Vernunftmenschen pflegeleichte Versionen**

Deshalb wird ein Verkäufer zum Beispiel Leichtmetallräder, derzeit Umsatzrenner auf der Zubehörliste, erst dann mit Nachdruck anpreisen, wenn er weiß, mit welchem Hirntyp er es zu tun hat. Stammhirn-Menschen mit ihrem engen Bezug zur Welt der Pflanzen und Reptilien offeriert er dann vielleicht die weichgewölbte, wie aus Teig geformte Felge vom Typ ET 49, Zwischenhirn-Menschen, die ihre Impulse noch aus der Jagdgesellschaft der späten Säugetiere beziehen, das schwarze Metallrad ET 33, dessen speichenähnliche Streben die Assoziation mit Pfeilen nahelegen. Und Großhirn-Menschen, denen Sachlichkeit über alles geht, bekommen ein pflegeleichtes Rad mit glatten Flächen.

Besonders ausgebuffte Verkäufer berücksichtigen dabei nicht nur die Hirndominante, sondern auch die Zweitkomponente, die laut Theorie einen korrigierenden Einfluß auf die Kaufentscheidung ausübt.

Zwei Millionen Mark hat das Impulse-Programm bislang gekostet. Die Investition zahlt sich aus: Bei Artikeln wie dem Sonnendach verzeichnen die Händler Umsatzzuwächse bis zu 300 Prozent, nicht nur, aber auch wegen des Biostruktur-Trainings. Nicht weniger erfreulich: Bei den von einem neutralen Institut durchgeführten Kundenbefragungen steigt der „Customer's Satisfaction Index“ für den Bereich Teile & Zubehör stetig an, derzeit liegt er zwölf Punkte höher als Anfang 1991.

# Die Grünen im Visier

Gödecke hat eine Arznei für Traditionalisten

**A**uch Hans H. Hapke, der Leiter der Abteilung Marktforschung und Werbegestaltung des Pharmaunternehmens Gödecke (1500 Mitarbeiter, Betriebe in Freiburg und Berlin), gelang es, mit Hilfe der Biostruktur-Analyse eine alte Marke neu zu profilieren: das Magenpräparat Gelusil, das 1956 auf den Markt kam, rasch zum beliebten Hausmittel wurde, bis 1971 die Rorer GmbH mit Maaloxan nachzog und das Gödecke-Produkt verdrängte.

Hapke, seit 1983 Struktogramm-Fan, diskutierte mit Ärzten und Apothekern, deren Hirnstruktur er vorher eingeschätzt hatte, damit er ihre Einstellung deuten konnte; dann fixierte er die Signalstruktur im Struktogramm.

Der Klassiker Gelusil („Unser Persil“) besitzt wegen seines hohen Bekanntheitsgrads eine starke Grünkomponente; die etwas düstere, weißblaue Packung schwächte das Grün-Bild jedoch ab. Stammhirn-Menschen irritiert das, und Großhirn-Typen fühlen sich bei dem Anblick auch nicht wohl.

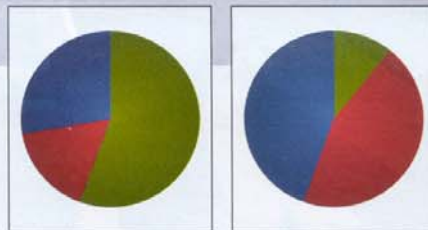
Die Packung des Wettbewerbers Maaloxan wird dagegen klar von Rotkomponenten beherrscht; die schwarz-weiße Schrift in Verbindung mit dem roten Quadrat, Begriffe wie „Antacidum“, „Geschwür“, „Entzündungen“ fügen sich zu einem Auftritt, wie ihn das Zwischenhirn besonders liebt.

„Früher hätten wir spekuliert, heute wissen wir Bescheid“, konstatiert Hapke. Er veränderte Farbgebung, Typographie, Beschriftung der Packung und betonte auch auf dem Beipackzettel den milden, schonenden Charakter der Arznei. Damit rückte er die Marke in die Grünzone.

Das Struktogramm gibt Hapke jetzt die Gewißheit, daß das „neue, patientenfreundliche Gelusil“ nur „selbstbewußt geführt werden muß, um dem Konkurrenzprodukt Maaloxan Marktanteile abzunehmen“. Nur impulsive, rot dominante Ärzte, das



**Gelusil ist für Menschen mit dominierendem Stammhirn (grün), das Konkurrenzprodukt Maaloxan für Dynamiker mit ausgeprägtem Zwischenhirn (rot)**



hat das Bio-Panel mit Ärzten und Apothekern ergeben, würden das Präparat wohl nicht verschreiben.

Marktforscher Hapke spricht allerdings in der Firma nicht gern über die eigenwillige Methodik. Den Kollegen erscheine der „biologische Denkansatz“ zu ausgefallen.

Daß das alte Gelusil auf dem besten Weg war, vollends ins Abseits zu geraten, zeigt auch das sogenannte Triogramm, ein Schaubild, das mehrere Marken vergleicht. Das alte Gelusil bewegt sich in der diffusen Zwischenzone von Grün/Blau und war damit laut Struktogramm-Guru Rolf Schirm „unpraktisch, unsicher, unentschlossen“. Das neue Gelusil ist eindeutig grün und damit „liebenswürdig, gesprächig, gemütlich“,

just das, was magenleidenden Stammhirntypen, die auf Bewährtes vertrauen, zusagt.

Die naheliegende Annahme, daß ein ideales Produktbild im Struktogramm ausgeglichen ist (also die drei Farbsektoren gleich groß sind), weil dann alle Hirnbereiche und damit der „ganze Mensch“ angesprochen werden, sei ein Trugschluß, warnt Schirm: „Gleiche Ansprache aller drei Gehirne führt ganz im Gegenteil dazu, daß sich die Signale neutralisieren.“ Erfolgsprodukte hätten zwar unterschiedliche, aber immer charakteristische Strukturen, die ein unverwechselbares Bild ergäben. Das gelte für „Produkte und Marken, für Werbeaussagen und Parteiprogramme“.