

Zusammenfassung

Die Hirnforschung und Kognitionswissenschaften sind sich einig über die Tatsache, dass Menschen sehr leicht beeinflussbar sind, wenn sie bereits zielorientiert suchen. Insbesondere der Marktschreier, der vorbeilaufende Menschen aktiviert, überzeugt und zum Kauf motiviert, ist ein Beleg für den Einfluss von positiven Emotionen auf nicht geplante Kaufentscheidungen. Die Entscheidung über Anschaffungen wird im limbischen System getroffen. Insbesondere die Außenreize mangelnder Schlaf oder erhöhte Ablenkbarkeit und Stress vermindern die Einsicht und Selbstkontrolle und erhöhen die Suggestibilität, die sich Verkäufer in Gesprächssituationen zunutze machen können. Gleichzeitig führt die Reizüberflutung durch zu viele Informationen zur Bremsaktivität durch unser Nervensystem. In diesem Kapitel erfahren Sie alles über die vertriebs- und marketingrelevanten Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften, um Ihren Kundennutzen optimal zu kommunizieren.

Die Neuroökonomik hat sich zu einer neuen Forschungsrichtung entwickelt, die mit neuen empirischen Methoden die Neurowissenschaft bereichert. Sie versucht insbesondere, das Entscheidungsverhalten von Konsumenten über die Beobachtung von Hirnaktivitäten zu erklären. Wenn das gelingt, wäre die Ökonomik um einen wesentlichen neuen Aspekt erweitert, weil nun nicht mehr nur Entscheidungen, sondern auch die Gründe für Entscheidungen beobachtbar würden. Damit öffnet sich die Blackbox Gehirn, so wie sich die Blackbox Vertrieb durch genaue Betrachtungen der Vertriebsprozesse zwischen Input und Output geöffnet hat.

Die bisher überwiegend spekulative und deduktive Vorgehensweise der ökonomischen Theorie in den letzten Jahrzehnten würde durch die Umstellung der

entscheidungstheoretischen Grundlagen (theoretische Neueinschätzung) auf die empirisch beobachtete (belegbare) Funktionsweise des Gehirns eine ganz neue Methode bedeuten. Die neuartigen und teils sehr kostenintensiven Verfahren sind

- die Positronen-Emissions-Tomographie (PET), die auf Basis von Radioaktivität funktioniert. Die injizierte radioaktiv markierte Lösung wird innerhalb des Stoffwechselvorgangs im Gehirn sichtbar. Die radioaktiv zerfallenden Positronen der aktiven Neuronen geben über kurze Zeit Strahlung ab, die von einem Röntgendetektor gemessen und anschließend dargestellt wird.
- die Magnetresonanztomografie (MRT) als ein bildgebendes Verfahren, welche statische und dynamische Bilder des Gehirns liefert.
- die funktionelle Vorgehensweise der MRT (fMRT). Sie nutzt zusätzlich den hohen Sauerstoffverbrauch des Gehirns bei der Aktivität. Das Verfahren ermöglicht auf nicht-invasive Weise den Einblick ins aktive Gehirn. Ein Vorteil ist, dass auf den Gebrauch radioaktiver Mittel verzichtet werden kann, die beim PET benötigt werden. Weiterhin wird eine sehr hohe Bildauflösung erreicht, die es ermöglichen, räumliche Aufnahmen im Ein-Millimeterbereich sichtbar zu machen.

Wenn sich nun neue möglicherweise bessere Methoden etablieren, stößt dies auch auf Kritik der traditionellen Vorgehensweisen wie z. B. die der geisteswissenschaftlich ausgerichteten Ökonomen (vgl. Priddat 2007). Die Kritik geht insbesondere gegen die Annahme der Neurowissenschaft, dass Denken und Urteilen von neuronalen Aktivitäten bestimmt wird – ein neuer Diskurs mit vielen Interpretationsmöglichkeiten. Die Forschung steht erst am Beginn. Die Hirnforschung kann Denken und Handeln sichtbar machen und damit Handeln aus der Aktivität des gemessenen Hirnstoffwechsels vorhersagen.

In jüngster Zeit belegten systematische Untersuchungen, dass unsere Wahrnehmung durch unser Wissen, unsere Erinnerungen, unsere Vorurteile und durch den Kontext der von außen dargebotenen Reize beeinflusst ist. Das ist die Ursache, warum Verkäufer dem Kunden etwas überzeugt darbieten können, obwohl der Kunde momentan kein Bedarf hat. Auch die Möglichkeit, dass der Privatkunde eine Angel kaufen wollte und anschließend mit einem Golfbag aus dem Sportgeschäft geht, weil der Verkäufer ihm ein Wochenende mit schlechtem Wetter – laut Wetterbericht – prophezeite und ihm Indoorgolf schmackhaft machte, belegen, wie äußere Reize uns beeinflussen können. Insbesondere der Marktschreier, der vorbeilaufende Menschen aktiviert, überzeugt und zum Kauf motiviert, ist ein Beleg für den Einfluss von positiven Emotionen auf die nicht geplante Kaufentscheidung.

Eine willentliche Kontrolle oder Abwehr ist höchstens teilweise möglich. Die Hirnforschung und Kognitionswissenschaften sind einig über die Tatsache, dass Menschen sehr leicht beeinflussbar sind, wenn sie bereits zielorientiert sind. Der Zeigarnik-Effekt (etwas Begonnenes zum Abschluss bringen zu wollen) bestätigt, dass Menschen zur nächstliegenden Alternative greifen, wenn das passende Angebot nicht verfügbar ist. Wir werden somit kompromissbereiter und das in Abhängigkeit mit der Intensität der Zielmotivation (Zeigarnik 1927).

Geht es um die Anschaffung eines neuen Warenwirtschaftssystems, um das Alte abzulösen, so verändert sich die Entscheidungsfindung je nach Dringlichkeit und dem verfügbaren Angebot. Besteht Handlungsdruck und die Software muss innerhalb der nächsten drei Monate für ein 500 Mitarbeiter großes Unternehmen installiert sein, so ist die Kompromissbereitschaft und Flexibilität höher als bei einer Investitionsentscheidung, die noch zwölf Monate Zeit hat. Auch der Wunsch nach einem bestimmten Automodell, welches eine Lieferzeit von zehn Wochen hat, kann unbewusst verändert werden. Weil man das Auto lieber heute als morgen hat, nimmt man auch gerne eine verfügbare Tageszulassung und verzichtet auf die eine oder andere Sonderausstattung.

Auf der Hirnebene ist in erster Linie unser vergleichbar junges Stirnhirn für unser kognitives, soziales und emotionales Verhalten verantwortlich. Die Entscheidung wird jedoch im limbischen System getroffen. Insbesondere die Außenreize mangelnder Schlaf oder erhöhte Ablenkbarkeit und Stress (privat/beruflich) vermindern die Einsicht und Selbstkontrolle und erhöhen die Suggestibilität, die sich Verkäufer in Gesprächssituationen zunutze machen können.

Die Reizüberflutung durch zu viele Informationen führt zur Bremsaktivität durch unser Nervensystem. Der größte Engpass ist unser menschliches Kurzzeitgedächtnis, welches lt. Cowan (2000) im Bereich von wenigen Minuten max. vier Informationseinheiten verarbeiten kann. G.A. Miller (1956) war der Ansicht, es sind fünf bis neun. Ein wichtiger Hinweis für die Nutzenargumentation und Präsentation im Verkauf. Anstatt dem interessierten Kunden im Fachmarkt die zwölf wichtigsten technischen Merkmale zu nennen, die man in der letzten Produktschulung des Herstellers erhalten hat, sollte der Verkäufer nach einer sorgfältigen Bedarfsanalyse genau drei bis vier Produktmerkmale auswählen, diese in Vorteile für den Kunden übersetzen und dann auf den individuellen Nutzen abstimmen und überzeugend mit rhetorischem und körpersprachlichen Geschick vortragen.

Wie erwähnt, sind wir schnell überfordert. Eine große Auswahl macht uns weder glücklicher noch fällt die Entscheidung einfacher. In der Regel entscheiden sich Entscheider für die mittlere Variante – das Mittelmaß. Wer Käufer davon abhalten möchte, sollte zwei Varianten vorstellen (günstig und teuer) und dann

eine dritte als Premiumvariante. In über 80 % der Fälle entscheiden sich Kunden dann für die mittlere Lösung (vorher die teure Variante).

Um das Kurzzeitgedächtnis nicht zu überfordern, setzt die moderne Werbung auf den Priming-Effekt. Priming steht für eine höhere Wiedererkennungswahrscheinlichkeit für etwas vorher unbewusst Wahrgenommenes (Häusel 2010). Anbieter schalten einen 20 s Spot im Radio oder Fernsehen und nach zwei bis drei weiteren Spots kommt dann der Teil B. So hinterlässt der erste Spot bei Zuhörer unbewusst eine erste Wahrnehmung und der Wiederholungsspot führt zur erhöhten Erinnerungsleistung und damit zum wahrscheinlicheren Produkterwerb.

Spätestens seit Freud (Triebtheorie) und Maslow (Bedürfnispyramide) wissen wir, dass Menschen sehr empfänglich für das Animalische und Dionysische sind. Die intelligente Werbung zielt daher häufig auf das Tierische, Männliche, Kompetitive ab wie auch auf das Weibliche, Schützenswerte, Harmonische, Genussvolle und Vertrauensereckende. Die Treiber sind u. a. Dopamin, Cortisol und andere Hormone, die wir seit Urzeiten in unserem individuellen limbischen Hormoncocktail haben.

Alles was wir dabei unserem Körper antun (Drogenkonsum, Bungee-Jumping, Diät, Marathonlauf, Konzerterlebnisse, Massenveranstaltungen usw.) beeinflusst unsere geistige Kapazität, denn wir tun es gleichzeitig unserem Gehirn an (z. B. Wirkung von Alkohol oder das „runner's high“ beim Marathon). Die mit funktioneller Bildgebung arbeitenden Verfahren weisen nach, dass auf der Hirnebene die gleichen Regionen aktiviert werden, wenn man Wein genießt, Kokain konsumiert, im Fußballstadion sitzt oder dem Lieblingspianisten lauscht. Dies führt zur Aktivierung von opiatartigen Hormonen, die uns dieses Glücksgefühl erleben lassen.

Ebenso können negative Faktoren unsere Stimmung – auch im Kaufprozess – beeinflussen. Denken Sie einmal an den schlechten Kaffee, den man Ihnen beim Warten angeboten hat, den ungeputzten Besucherwarteraum, die schmutzige Gästetoilette, der penetrante Geruch eines Mitarbeiters des Unternehmens usw. All diese Eindrücke (sogenannte „emotional booster“) beeinflussen Ihre Entscheidungsfindung und die des Kunden.

Die Hirnforschung kann heute Denken und Handeln sichtbar machen und damit Handlungen aus der Aktivität des gemessenen Hirnstoffwechsels vorhersagen. Unser Hirnzustand ist somit nicht statisch und determinierbar, sondern unterliegt kontinuierlich den Umwelteinwirkungen und nimmt Veränderungen und Anpassungen selbstständig unbewusst vor. Unser Bewusstsein ist demzufolge auch immer nur das Bewusstsein für den gegenwärtigen Moment – das JETZT!

Sind wir in der Lage als Käufer den positiven oder negativen Moment im Verkaufsgespräch oder der Entscheidungssituation wahrzunehmen, hat er einen willentlichen Einfluss auf unser Entscheidungsergebnis und wird unbewusst entsprechend für die Zukunft als Erlebnis abgespeichert. Ein Beispiel: Nach dem Konzert sagen wir: „Es war fantastisch, der Künstler war richtig gut.“ und dann läuft uns noch ein positiver Schauer durch den Körper. Dieses Erlebnis wird langfristig abgespeichert und mit dem Künstlernamen assoziiert, solange er auf dem nächsten Konzert keinen negativen Moment auslöst.

2.1 Entscheidungen und Restriktionen

Im Nachfolgenden betrachten wir, wie wichtige ökonomische Fragestellungen, wie z. B. das Kaufverhalten, Entscheidungen und Restriktionen durch die Methoden der Neurowissenschaft (z. B. Magnetic Resonance Imaging oder kurz MRI) bearbeitet und wie diese Ergebnisse die zukünftige Vorgehensweise im Vertrieb beeinflussen werden. Der erste belegbare Nachweis der Neuroökonomik ist, dass neben der Kognition auch Emotionen, die nicht bloß als Gefühle verstanden werden dürfen, eine wichtige Rolle in Entscheidungsprozessen spielen.

Emotionale Aspekte des Entscheidens scheinen geeignet, eine Reihe von Problemen zu erklären, welche die ökonomische Theorie bislang nicht zu lösen vermochten, denn gerade Emotionen halten in komplexen Zusammenhängen die Entscheidungsfähigkeit aufrecht. Ein konkretes Beispiel sind die komplexen Ausschreibungsverfahren für Großprojekte, in denen eine Vielzahl von Anforderungen technischer und kaufmännischer Art berücksichtigt werden müssen. Ausgewählte Forschungsarbeiten im Bereich des Neuromarketings finden sich z. B. in folgenden Bereichen:

- Werbewirkungsforschung
- Auswahlentscheidungen zwischen verschiedenen Produkten im Automobilbereich
- Kaufentscheidungsprozesse
- Auswahlentscheidungen zwischen unterschiedlichen Markenprodukten
- Einfluss von Marken auf Glaubwürdigkeitsurteile
- Auswahlentscheidungen zwischen Betriebstypenmarken

Für die intensive Betrachtung des Einflusses von emotionalem und rationalem Nutzen finden sich bereits erste Ergebnisse, die für die vertriebliche Vorgehensweise und dem Marketing wertvoll sind:

- Produkte, die **Wohlstand und Status symbolisieren**, führen zu einer erhöhten Aktivität in Hirnarealen, die für die Belohnung zuständig sind.
- GE und Cisco haben es in der Firmenphilosophie so gehalten, dass sie sich nach vier Jahren aus einem Markt oder Bereich zurückziehen, wenn sie dort nicht die Nr. 1 oder Nr. 2 (Chancen auf die Marktführerschaft) werden können. Marktbegleiter haben es hier schwer, wenn das Produkt kein Marktführerimage repräsentiert.
- Es gibt einen negativen Zusammenhang zwischen Markenbekanntheit und die Zeit für die **Entscheidungsfindung**. Je bekannter die Marke desto weniger Zeit braucht man, um sich beim Kauf zu entscheiden.
- Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen einfacher Kaufentscheidung und **Reaktionszeit**.
- Mit dem fMRT-Verfahren wurde gezeigt: In Situationen, in denen die **Glaubwürdigkeit** mehrdeutig ist, hat die Markeninformation einen wichtigen Einfluss auf die Entscheidungsfindung. Hier kommt es zu erhöhter Aktivität in Hirnarealen, die Belohnungen in die Entscheidung einbinden.
- Je nachdem, ob und wenn ja welche Markeninformation dem Probanden gegeben wird, aktiviert der Genuss eines Softdrinks unterschiedliche Areale. Wird dem Konsumenten gesagt, dass seine präferierte Marke verabreicht wird, werden Belohnungsareale aktiviert. (*Bemerkung:* Dieses Ergebnis kann eine Auswirkung auf Entscheidungen bei größeren Anschaffungen im Investitionsgüterbereich haben.) Wenn der technische Einkäufer den Anbieter seiner **präferierten Marke** im Gespräch trifft, wird das eigene Belohnungsareal aktiviert und die Entscheidung unbewusst positiv unterstützt. Die Positionierung der Marke und das Image spielen somit im B2C und im B2B eine sehr wichtige Rolle. Ebenso die Farben der Marke auf die limbischen Kerninstruktionen wie z. B. rot für dominanz-gesteuerte oder blau für leistungs- und sehr rational orientierte Menschen.
- Hohe **Kundenloyalität** geht mit speziellen Aktivierungen in den Belohnungsarealen einher. Für den Aufbau der Kundenloyalität scheint somit die Vermittlung von positiven Emotionen von besonderer Bedeutung zu sein. Dies bestätigt die messbaren Aktivitäten in Entscheidungssituationen.
- **Markenpersönlichkeiten** werden in Hirnbereichen der Objekterkennung verarbeitet. Menschliche Persönlichkeiten wie der Verkäufer oder Servicemitarbeiter beeinflussen somit Hirnareale, die für die Integration von Belohnungen

in die Entscheidungsfindung zuständig sind wie Yonn und andere in 2006 mit dem fMRT nachgewiesen haben (Priddat 2007). Der Beweis, dass Verkäufer nie ersetzbar sein werden und der Nachweis, dass die Verkäuferpersönlichkeit eine sehr hohe Wirksamkeit und Einfluss auf die Kaufentscheidung nehmen kann. Die Verkäuferpersönlichkeit unterstreicht als den Produkt- oder Dienstleistungsnutzen unbewusst positiv oder negativ.

2.1.1 Die Konsequenz unseres Denkens ist Handeln

Die folgenden fünf Punkte bestimmen laut Hans-Georg Häusel (2010) unser Handeln:

1. *Erscheinungsbild*: Das Erscheinungsbild eines Reizes bestimmt wesentlich dessen Aufnahme und Verarbeitung (vgl. Abschn. 1.3.3 Sympathie) auf der Hirnebene. Natürliche, künstliche, lebendige und unbelebte Umweltreize bestimmen unser Verhalten als Reaktion auf den Reiz und verändern unser Gehirn. Interessant für Marketing und Verkauf ist, in welcher Weise dies geschieht. Werden bestehende Erlebnisse verstärkt oder verringert und werden unsere Nervenzellen stimuliert oder gehemmt?
2. *Erfahrung*: Alles was wir bisher erlebt und wahrgenommen haben, wirkt vertraut und hilft uns in neuen Situationen oder bei neuen (Produkt-)Angeboten Vergleiche anzustellen. Ist der Reiz neu und unbekannt oder mit einem alten Erlebnis vergleichbar und assoziierbar? Neben der emotionalen Bewertung der Situation ist auch die Intensität unserer Aufmerksamkeit bei Neuem gegenüber Bekanntem wichtig für die Bewertung der Wirksamkeit von Reizen.
3. *Erwartung*: Wie ist unsere Erwartungshaltung an einen neuen Lieferanten oder einen bestehenden Kunden? Die Erwartung bestimmt die Wahrnehmung wesentlich. Die selbsterfüllende Prophezeiung (Vorhersage, die sich deshalb erfüllt, weil sich der Vorhersagende, meist unbewusst, so verhält, dass sie sich erfüllen muss) bestätigt unsere Erwartung. Das Verhalten des Gegenübers oder die Produktdarbietung sowie der Nutzen frustrieren oder motivieren (positiv) uns, je nachdem wie hoch unsere Erwartungshaltung ist.

Für den Verkauf ist es wichtig, die Erwartungshaltung des Kunden im ersten Gespräch nicht zu hoch zu setzen, denn wenn das Versprochene nicht gehalten wird (z. B. hinsichtlich Verfügbarkeit oder Termintreue), dann wird der Verkäufer schnell unglaubwürdig und als „Dampfplauderer“ abgestempelt. Es ist besser, realistisch und ehrlich zu sein, denn das schafft Vertrauen. Sollten wir den Kunden positiv überraschen können, weil wir schneller als erwartet liefern

können, das Angebot noch attraktiver gemacht werden kann oder der Service besser ist als erwartet, dann „boosten“ wir die Emotionen des Kunden positiv – was langfristig zu einer steigenden Erwartungshaltung führt, die insbesondere durch die Servicequalität beeinflusst wird.

4. *Emotion:* Emotion schlägt Information und Emotionen lassen sich für uns schwerer kontrollieren als unser rational-kognitives Verhalten, welches bewusst gesteuert wird. Emotionen wirken auf der Herz- und Magenebene. Die Wahrnehmungskanäle und das Nervengeflecht in der Bauchgegend empfangen, ob uns der Gesprächspartner in einen guten Zustand versetzt und ob wir eine angenehme Gesprächsatmosphäre mit dem Fokus auf Gemeinsamkeiten erleben oder ob er durch sein Benehmen, die Körperhaltung und das Gesagte, eher negativ wirkt. Entscheidend ist auch, ob der Verkäufer eher optimistisch und lösungsorientiert oder tendenziell eher pessimistisch und problemorientiert denkt und spricht. Deshalb geht es im Verkauf darum, den Herzschlag des Kunden positiv zu erhöhen, d. h. Spannung erregen, Humor einbringen, freundlich sein, Sympathie erzeugen und dem Kunden interessiert zuhören.
5. *Evaluation:* Unser gesundes Gehirn integriert Informationen in einer simultanen und sequenziellen Weise. Lesen wir Satz für Satz, nehmen wir parallel noch das klingelnde Telefon wahr und entscheiden dann, ob wir dem Reiz folgen und abnehmen. Im Verkaufsprozess sprechen wir mit uns selbst, während unser Gegenüber etwas sagt oder präsentiert. Unser innerer Dialog ist die automatische Bewertungsmaschine von emotionalen und rationalen Denkvorgängen, die das Wahrgenommene filtern. Erfahrung, Erwartung und Impulse aus der inneren und äußeren Welt beeinflussen die Bewertung und die folgende Handlung.

2.1.2 Wahrnehmen und Erkennen

Im Konstruktivismus wird ein erkannter Gegenstand vom Betrachter selbst durch den Vorgang des Erkennens konstruiert. Jeder Mensch schafft somit seine eigene Realität durch seine Erfahrungen und Wahrnehmungsfilter. Bei der Verarbeitung von Fakten geht es um die Sichtweise auf diese Fakten und die Verarbeitung der eigenen Emotionen. Daraus ergibt sich ein Verhalten, welches nicht immer für andere nachvollziehbar ist. Während eine Person vor einer weißen Ratte (Fakt) davonrennt, nimmt eine andere Person die Ratte auf und streichelt sie.

Menschen streben nach dem Selbsterhalt und danach, ein Selbstbild zu entwickeln. Daher nehmen wir Dinge und Fakten auf eine Art wahr, die uns emotional schützt (Angst) und unser Selbstbild fördert (Selbstreflexion). Der Wahrnehmungsvorgang und die Reaktionen und Einschätzungen, die sich daraus ergeben, sind emotional codiert. Es sind unsere Präferenzen und die Gefühle, die wir innerlich erzeugen und uns Informationen liefern. Sie beeinflussen damit die Informationsverarbeitung.

Wahrnehmung bedeutet in diesem Zusammenhang und aus Sicht der Hirnforschung die Durchlässigkeit der externen Welt in den Menschen. Interaktionen eines Einkäufers, Konsumenten, Verkaufsleiters, Beraters oder Geschäftsführers werden maßgeblich davon beeinflusst, wie unsere Sinne stimuliert und wie diese Reize im Gehirn verarbeitet werden. Als Sinneskanäle sind z. B. die visuellen, auditiven, kinästhetischen, gustatorischen und olfaktorischen Sinnesfilter gemeint, aber auch Metaprogramme zur Filterung von Informationen.

Ist ein Mensch eher überblicksorientiert oder vertieft er sich gerne ins Detail? Filtert er eher Gemeinsamkeiten oder Unterschiede aus Dialogen heraus? Limitationen und Optimierungen der Verarbeitung im Gehirn stellen zugleich Grenzen des Austauschs von Informationen im wirtschaftlichen Zusammenhang dar und sollten in der betrieblichen und persönlichen Planung (z. B. Arbeitsabläufe, Präsentationsschritte) berücksichtigt werden. Besonders das Marketing und der Vertrieb sollten darauf achten, komplexe Informationen über Produkte in möglichst leicht verständlicher und zugänglicher Art und Weise zu übermitteln. Machen Sie es dem Kunden leicht, Ihr Angebot zu verstehen und bei Ihnen zu kaufen (Kontaktmöglichkeit).

Beispiel Verkaufspräsentation

Im ersten Schritt der Wahrnehmungsbildung filtern wir aus. Dieser erste Schritt läuft unbewusst ab und wir sortieren im Prozess Unvertrautes (z. B. unbekannte Reize) aus, weil es uns mehr anstrengt als Bekanntes wiederzuerkennen und zu vergleichen. In einem Autohaus bewegen wir uns auf verschiedene Autos zu und gleichen dabei intern ab, was wir kennen und was nicht. Welche Sonderausstattungen sind neu und wenn ja, sind diese für uns interessant? Dann kommt der Verkäufer aus dem Glaskasten und wir nehmen seinen Gang (aufrecht, müde), seinen Gesichtsausdruck (fröhlich oder gelangweilt) und seine Kleidung (gepflegt, ungepflegt) wahr. Ähnlichen Menschen in der Ferne und attraktiven Personen schenken wir einen Vertrauensvorsprung. Wir klassifizieren den Verkäufer und wenden uns gemeinsam dem Fahrzeug zu.

Im Dialog bewerten wir unbewusst seine Stimme, die Art der gestellten Fragen und filtern die für uns wichtigen Botschaften. Sympathie erzeugt dabei seine evtl. zugewandte Körperhaltung, freundliche Gesten und eine freundliche energiegeladene Stimme. In diesen ersten Minuten erzeugen wir ein inneres Gefühl, ob wir uns wohlfühlen und die „Chemie“ passt. Ist das der Fall, gibt das Unterbewusstsein die Tür zum Verstand frei und wir sind bereit für die rationale Bewertung der Fakten. Ist das nicht der Fall, führen wir einen inneren Dialog, weil wir noch unsicher sind.

In der Steinzeit hatten wir bereits drei Handlungsalternativen: Angriff, Flucht oder Totstellen. Das Totstellen ist heute mit einer vorsichtig abwartenden Haltung zu vergleichen. Ist der Verkäufer zu aufdringlich und „überrollt“ uns förmlich, kann das bei manchen Menschen sogar zu Stress führen. Sie fühlen sich überfordert und schirmen durch das unsichere Gefühl ab. Man zieht sich zurück.

Im weiteren Verlauf des Gesprächs klassifizieren und interpretieren wir das Angebot und gleichen dieses mit unseren Bedürfnissen ab. Dabei buchen wir auf ein Positiv-Konto, wenn der Verkäufer uns positiv beeinflusst hat oder wir buchen auf das Negativ-Konto, wenn der Verkäufer uns unterbricht, sich bereits im Gespräch abwendet und ungeduldig mit dem Kugelschreiber herumklickt. Wir interpretieren durch unsere Wahrnehmung, durch unsere Reaktionen auf bestimmte Fakten (Präferenzen) und ebenso durch unsere bevorzugten Sinneskanäle (visuell oder auditiv oder haptisch). Dies geschieht aufgrund unserer vorgefassten Einstellung. Wir sind also niemals wirklich neutral oder unvoreingenommen. Beides wurde ebenfalls durch Emotionen abgespeichert.

Wir fühlen, bevor wir denken und das geht sehr schnell, weil das Unbewusstsein um ein Vielfaches schneller ist. Häufig können wir dabei unsere innere Gefühlswelt in diesem Feuerwerk der Eindrücke gar nicht verbal zum Ausdruck bringen. Wenn Sie auf einem Rummelplatz Achterbahn fahren, sprechen Sie nach Fahrtende auch nicht in ganzen Sätzen. Ein Zeichen, dass Sie intern die Gefühleindrücke und Emotionen noch verarbeiten müssen.

Dasselbe geschieht bei Informationsflut: Wir erhalten zu viele neue Impulse. Überhäuft uns der Verkäufer mit einem rhetorischen Feuerwerk und einer Flut von Produktinformationen, zieht das Unbewusste die Reißleine und verarbeitet zunächst den ersten Input. Für Verkäufer heißt das: Eines nach dem anderen. Zuhören, wiedergeben, Argumentation und die nächste Frage.

Bei unseren grundlegenden emotionalen Reaktionen irren wir uns nie im Hinblick darauf, was wir mögen und was nicht. Die letzte Stufe der Wahrnehmung

entscheidet das Wiedererkennen, denn wir tendieren dazu, uns bevorzugt an jene Erfahrungen zu erinnern, die sich gut in unseren vorhandenen mentalen Rahmen eingefügt haben. Jeder Entscheider im Einkauf, der IT-Abteilung oder als Konsument steuert somit den eigenen Entscheidungsprozess bis er sich mit seiner Wahl wohlfühlt.

Emotionen sind selbstrechtfertigend und deshalb kann sich die emotionale Reaktion vollständig vom Inhalt lösen. Entscheider verteidigen häufig ihre Entscheidungen und ihr Verhalten unter Verweis auf Details, die sie vorher rational als irrelevant hielten. Das Unbewusste schafft also auch eine Tür für den Fall des „Irrtums“.

Der Mensch ist ein fehlbares Wesen und handelt nicht immer nach rationalen Überlegungen wie es Bungee-Jumping und Base-Jumper zeigen, die ihrem Leben Sinn durch das Außergewöhnliche und Risikoreiche geben. Ein Base-Jumper bekommt einen Adrenalinrausch, dass er sich auf diese Weise gut spüren kann. Der Körper ist voll mit Hormonen und im Zustand der absoluten Angespanntheit und Wachheit.

Stattdessen beeinflussen unsere Werte, limbische Instruktionen und Faktoren wie Gier und Machtstreben, wie auch das Streben nach Nähe, viel stärker die Entscheidung. Handlungsalternativen werden attraktiver gemacht, indem wir sie bewusst mit schlechteren Alternativen vergleichen. Der Betrag, den man in bestimmten Kategorien zu zahlen bereit ist, wird auf einem mentalen Konto geführt. Es gibt somit Grenzen, die wir uns setzen.

Verbraucher bewerten also einen Kaufgegenstand und legen intern fest, wie viel sie bereit sind, dafür auszugeben. Im sogenannten **Mental Accounting** (Thaler 1985) gibt es zwei betrachtenswerte Besonderheiten: Wollen wir etwas unbedingt haben, sind wir bereit, unverhältnismäßig mehr dafür auszugeben (z. B. das neueste iPhone). Wird ein Produkt als günstig angeboten, können selbst 70 % Nachlass noch zu teuer sein, weil wir gerne noch mehr sparen wollen.

Besitzstreben und Sparsamkeit sind also zwei besondere Werte in der Preisfindung. Für innovative Produkte gilt: Neueren Erfahrungen wird ein ungerechtfertigt höheres Gewicht beigemessen und neue Informationen bewerten wir anhand unseres Grundwissens. Ist unser Wissen über das Beschaffungsgut klein, so kann der Verkäufer seinen Vorsprung ausnutzen, weil wir wenig vergleichbare Erfahrungen haben. Somit wird der gut informierte Verkäufer glaubwürdig und schneller als Experte eingeschätzt. Das Vertrauen in seine Kompetenz wächst damit schneller als im Fall, indem der Verkäufer etwa gleich viel über das Produkt weiß wie der Kunde und ähnliche viele Erfahrungen hat. Erfahrung schafft Vertrauen.

Beweisen Sie dem Kunden Ihre Expertise, indem Sie ihn anhand von wahrheitsgemäßen Erlebnissen (Storytelling) überzeugen und ihm ein besseres Gefühl durch erhöhtes Verstehen geben.

Ein Ziel der neuroökonomischen Forschung ist die möglichst vollständige Erklärung menschliches Verhaltens in ökonomisch relevanten Situationen wie der Konsum, die Entscheidung über die Anschaffung von Investitionsgütern, das Verhalten am Arbeitsplatz oder von privaten Anlageinvestitionen am Kapitalmarkt. Als basierende Triebfeder gibt es zwei Motivationsrichtungen, die auch vom limbischen System angestrebt werden:

- Vermeidung unlusteregender Erlebnisse (Weg-von, Schmerzvermeidung).
Die Vermeidung von Angstzuständen und bestrafenden Zuständen.
- Wiederholung lustvoller Erlebnisse (Hin-zu, Belohnungsfunktion).

Folglich werden wir in unserem dynamischen Alltagsleben nicht nach festen Entscheidungsregeln entscheiden, sondern uns der Entscheidungssituation anpassen. Schon Darwin sagte sinngemäß, dass weder der Schnellste noch der Intelligenste überlebt, sondern der Anpassungsfähigste; anpassungsfähig hinsichtlich der Kultur in einer Gesellschaft und an die Umgebung (z. B. die ökologische Nische). Es ist also sinnvoll, verschiedene Entscheidungsmodule zu haben, die sich den wechselnden Belohnungs- und Bestrafungskontingenzen anpassen können.

Beispiel

Im B2B-Bereich möchte der IT-Leiter z. B. den Ausfall seiner EDV vermeiden und dem möglichen Schmerz durch Ärger von den Anwendern und der Geschäftsleitung aus dem Weg gehen. Andererseits strebt er ein positives Image als innovativer IT-Manager an, um den Vertrieb mit einem optimalen CRM-System zu unterstützen, welches das Erschließen neuer Umsatzpotenziale zulässt.

Folgende Merkmale können in der Entscheidungsfindung unterschieden werden:

1. Unterscheidung des Belohnungs- oder Bestrafungswerts bei Auswahloptionen und Speicherung der Erkenntnis
2. Verarbeitung von zukünftigen Belohnungs- und Schmerzwerten
3. Vergleich und Auswahl zwischen den Alternativen anhand der eigenen Bewertung (unbewusst und bewusst)

2.1.3 Vertrauen, Rationalität und Irrationalität

Vertrauen in der Ökonomie hat sich ebenfalls entwickelt. Im Modell der Neoklassik (ca. 1870–1950) in der Volkswirtschaftslehre wird mithilfe der Marginalanalyse alles wirtschaftliche Geschehen auf individuelle Optimierungsentscheidungen zurückgeführt. Dabei maximieren Unternehmen ihren Profit und Konsumenten/Haushalte maximieren ihren Nutzen, woraus sich die Faktorangebotskurven und Konsumgüternachfragekurven ergeben. Der definierte Homo oeconomicus braucht wenig Vertrauen, denn alle Partner sind gleiche und ebenwürdige Optimierungsmaschinen. Beide Parteien trauen im Tausch oder Verhandlungsprozess dem anderen und sind – theoretisch – über alle Wahloptionen vollständig informiert. Das setzt unlimitierte Kapazitäten voraus, die Wahlentscheidungen zu kalkulieren. Heute würde man nach bewussten und unbewussten Kapazitäten entscheiden.

Interessant ist das Handeln unter Unsicherheit. Im Modell der Neoklassik maximieren die Verhandlungspartner nicht ihren Nutzen, sondern dessen Erwartungswert. Der Homo oeconomicus macht im mathematischen Sinne keine logischen Fehler und handelt innerlich konsistent. Nach dem heutigen Stand der Neuroökonomie ist das Modell nicht mehr aktuell – hinsichtlich der beschriebenen Erkenntnisse aus der Hirnforschung.

Ein weiteres Modell (seit 1950) „**Begrenzte Rationalität** bzw. eingeschränkte Rationalität (bounded rationality)“ beschreibt ein Verhalten, das einerseits durch unlimitierte Rationalität sowie einer Optimierung unter Nebenbedingungen und andererseits durch Irrationalität abgegrenzt wird (Simon 1959). Wenn sich Entscheidungsträger rational unter Abwägung aller Informationen verhalten wollen, jedoch ihrer Rationalität durch Informationsbeschaffungskosten, Unsicherheit und Ungewissheit Grenzen gesetzt sind, liegt Optimierung unter Nebenbedingungen, also rationales Verhalten, vor.

Als irrationales Verhalten bezeichnet man z. B. eine Entscheidung, wenn eine Person, ohne darüber nachzudenken und ohne jede vernünftige Entscheidungsgrundlage zu kennen und zu bewerten, dennoch mit Sicherheit das Optimum zu kennen meint. In einer Entscheidungssituation zwischen Kunde und Anbieter meint beispielsweise der Kunde, dass er eine Präferenz für ein Produkt A gegenüber einem Produkt B hat und eine Präferenz für Produkt B gegenüber Produkt C, aber dennoch eine Präferenz von Produkt C gegenüber Produkt A. Spätestens in dieser Entscheidungszwickmühle fällt es uns bewusst schwer, die Situation der Präferenzen zu bewerten: Das Unbewusste hilft, denn es zieht die bisherigen

Eindrücke, Erfahrungen, Erwartungshaltungen und Informationsverarbeitungen (Reize) in das Ergebnis mit ein.

Eingeschränkt rationales Verhalten entsteht, weil die Teilnehmer am Wirtschaftsleben kognitiven Beschränkungen ausgesetzt sind. Selbst wenn sie ihren Nutzen optimieren möchten, können sie es nicht. Stattdessen wägen sie zwischen den Kosten für die Entscheidungsfindung und dem daraus vermutlich resultierenden Nutzen ab (vgl. Abschn. 1.2.1 Wahlmöglichkeiten und Abschn. 1.2.2 Konsequenzen). Dementsprechend kann nicht mehr von reiner Nutzenmaximierung ausgegangen werden. Vielmehr ist der Nutzen eine Nebenbedingung, die zu einem gewissen Grad erreicht werden muss. Beispielsweise die Vorgabe von Regeln für Einkaufsorganisationen, denen Einkäufer Folge leisten müssen oder die Einkaufsziele auf Bereichs- und individueller Ebene.

Professor Herbert Simon (1959) bezeichnet ein Verhalten als beschränkt rational, wenn man die Suche nach Alternativen dann stoppt, wenn man eine gefunden hat, mit der man zufrieden ist (satisficing), ungeachtet dessen, dass es noch eine bessere geben könnte. Da die Suche nach einem Optimum vorzeitig gestoppt wird, muss man die beschränkte Rationalität von Optimierung unterscheiden. Diesem Verhalten sind insbesondere Käufer in Unternehmen ausgesetzt, wenn die Anzahl der Entscheidungskriterien kaum noch zu verarbeiten und separat zu bewerten ist. Außerdem spielt noch der interne Abstimmungsprozess unter den Entscheidungsbeteiligten eine wesentliche Rolle im Prozess der Entscheidungsfindung.

Gerade unter Unsicherheit durch subjektiv wahrgenommene mangelnde Information prägen zunehmend Emotionen und gewohnheitsmäßige Verhaltensmuster das Handeln der Personen. In einer Unsicherheitssituation entscheiden die Personen eher durch Wiedererkennung symbolisch repräsentierter Muster. Die Wiedererkennungsheuristik ist ein Modell der Urteils- und Entscheidungsfindung bei Mangel an Informationen. Wenn ein Objekt bekannt ist und ein anderes nicht und wenn die Bekanntheit mit dem gesuchten Kriterium positiv korreliert, dann hat das bekannte Objekt einen höheren Wert hinsichtlich des Kriteriums.

Ein Beispiel: Welche Uhr ist teurer? Eine Rolex oder eine Sinn? In der Regel kennt man Rolex, aber Sinn nicht. Die Bekanntheit der Marke Rolex mit ihrem Premiumpreis korreliert positiv, sodass man die Wiedererkennungsheuristik anwenden kann, während eine Sinn im ähnlichen Preissegment diesen Vorteil nicht nutzen kann.

Im Modell der eingeschränkten Rationalität hat die Person also keinen kompletten Überblick mehr über das „große Ganze“ im Vergleich zum Homo oeconomicus aus der Neoklassik. Diese kognitiven Beschränkungen prägen seine Entscheidungsmuster und die Person trifft zunächst Teilentscheidungen, um die

„Kosten“ für den Suchaufwand, die Transaktionskosten während eines Geschäfts, zu begrenzen. Heutzutage existiert die Gefahr in einer Verhandlung oder der Beziehungsgestaltung zweier Personen bzw. Geschäftspartner, dass sich die andere Person opportunistisch verhält.

Auf einer strategischen Ebene bedeuten die Erkenntnisse der Gehirnforschung, dass Emotionen von zentraler und nicht peripherer Bedeutung für das Verhalten im Markt und in der Arbeitswelt sind. Unternehmen, die imstande sind, die Voraussetzungen für die Erreichung emotionaler Akzeptanz bei Kunden und Mitarbeitern zu identifizieren und entsprechend zu handeln, werden im Emotionszeitalter einen erheblichen Wettbewerbsvorteil ausbauen können.

In Verdrängungsmärkten, in denen die Differenzierung immer wichtiger wird, erschließt der Einsatz von Emotionen eine neue Dimension von Informationen, die einerseits die Nutzung emotionaler Intelligenz (EQ) erlaubt und andererseits eine interaktive Dynamik im Unternehmenssystem freisetzt, die auf kostenneutrale Art und Weise zu einer Optimierung in der Produktivität führt. Die Vernetzung der Psychologie, Ökonomie und Biologie zeigt uns auf, dass wir mehr mit dem Herzen als mit dem Kopf denken sollten. Die verstärkte Nachfrage nach „Intuitionstrainings“ bestätigt diese Schlussfolgerung.

In der Psychologie betrachtet man zunehmend, wie die Entstehung neuer Neuronen im Laufe unseres Lebens und die Existenz von empathisch ausgerichteten Spiegelneuronen die Anpassungsfähigkeit des Menschen im Bereich der Wirtschaft beeinflussen. Einem Wirtschaftsgut wird ein emotionaler Wert zugewiesen. Das ist ein neuer Denkansatz in der Wirtschaft, die bisher von der Verhaltensökonomik des Homo oeconomicus als Menschenbild ausging. Im Vertrieb kann das Übersehen von Emotionen insbesondere in der Preiswahrnehmung und Präsentation fatale Folgen für den Verkaufsabschluss haben. Wie Einkäufer auf Preise reagieren, wird wesentlich von ihren Emotionen beeinflusst. Ein unverwechselbares emotionales Mehrwertangebot zu unterbreiten, ist der Schlüssel zum Vertriebs Erfolg.

2.1.4 Die Rolle von Vertrauen in der Vertragsphase

Vertrauen ist wichtig. Das Problem, in der Misstrauenssituation ausgenutzt zu werden, ist, dass sich die Vertragspersonen möglicherweise nicht einigen können und damit die Transaktion nicht zustande kommt, weil die Vertragspartner nicht wissen, wie sich der Andere wohl verhalten wird und aus Angst heraus, ausgebeutet zu werden, auf die Transaktion verzichten. Vertrauen dient nun als Überbrückungsfunktion und unterstützt den Vertragsabschluss.

Diese Überbrückungsfunktion ist erforderlich, weil im Modell der beschränkt rational handelnden Personen keine Verträge geschlossen werden können, die eine Vertragsbeziehung umfassend und vollständig regeln. Wir verwenden hier den Begriff der impliziten und expliziten Regelung in der Verhandlungs- und Vertragsabschlussphase.

Explizite Verträge sind immer lückenhaft, auch wenn sie durch Rechtsabteilungen oft wochenlang geprüft und hin und her gesendet werden. Sie können das Risiko eines Geschäftspartners niemals vollständig reduzieren und geben scheinbare Sicherheit mit geregelten Vertragsstrafen usw.

Jede Vertragsbeziehung hat auch einen impliziten Vertragsbestandteil, der weder auf Papier geregelt ist noch eingeklagt werden kann. Es handelt sich um mündliche Absprachen, Zusagen, Versprechen und guten Willen. In manchen Regionen zählt heute noch der Vertragsabschluss unter Kaufleuten per Handschlag. In größeren Konzernen findet dies auch statt. Man reicht sich die Hand und die eine Partei beginnt zu arbeiten. Während die Vertragsabteilung des Lieferanten beginnt, Druck auf den Verkauf und die Vertragsunterzeichnung auszuüben, meldet sich der Key Account Manager beim Kunden und fragt beispielsweise nach der vereinbarten Abschlagszahlung, die dann häufig angewiesen wird.

Uns sind hier mehrere Fälle bekannt, in denen das Vertragsvolumen in Millionenhöhe per Handschlag zwischen der Geschäftsleitung und Prokuristen des Anbieters geschlossen wurden. Vertrauen ist ein wichtiger Bestandteil für eine partnerschaftliche Beziehung und Menschen haben sehr sensible innere Antennen, ob die andere Person glaubwürdig und vertrauensvoll ist. Insbesondere die Körpersprache verrät hier den unseriösen Vertragspartner. Selbstverständlich kommt es auch vor, dass man den Handschlag ausnutzt und eine Partei hinterher die erbrachten Leistungen einklagen muss. Ein Zeichen dafür, dass man den Kunden und unser Gegenüber nicht ausreichend kennt. In südländischen Ländern ist es nach wie vor wichtig, gemeinsam beim Essen den anderen kennenzulernen und einschätzen zu können, ob er für ein Geschäft vertrauenswürdig ist. In der westlichen Welt wird das persönliche Kennenlernen gerne auf einen Termin mit der Fachabteilung und einem Termin mit der Einkaufsorganisation reduziert.

Vertrauenswürdig meint hinsichtlich des Produkt- und Leistungsversprechens: Einhaltung von Terminen und Glaubwürdigkeit für das gesprochene Wort. Dabei schenkt der Vertrauensgeber seinem Vertragspartner Vertrauen in der Hoffnung, dass dieser seine Spielräume nicht zum Schaden des Vertrauensgebers ausnutzt. Verhält sich der Vertrauensnehmer nicht opportunistisch, wird er häufig als vertrauenswürdig bezeichnet. Vertrauen spielt im Verkaufsprozess eine

wichtige Rolle. In der Anbahnungsphase, der Präsentation und in der Verhandlung macht Vertrauen mindestens 40 % des Verkaufserfolgs im Verkaufsprozess aus. Vertrauen bezieht sich hierbei auf die Marke des Anbieters, den Verkäufer, die angebotenen Produkte/Lösungen/Dienstleistungen und die Erwartungshaltung hinsichtlich der Abwicklung und der After-Sales-Betreuung.

Ökonomisch betrachtet kann Vertrauen auch sinnvoll sein, wenn durch Vertrauen Geschäfte realisiert werden können, die durch hohe emotionale und wirtschaftliche Transaktionskosten nicht zustande kämen. Das von James Coleman entwickelte Standardmodell zur Modellierung der Vertrauensentscheidung (Coleman 1990) überprüft im Umfeld der neuroökonomischen Forschung die Entscheidungssituation des Vertrauensgebers. Das Modell orientiert sich dabei an der Nutzenmaximierung bei Unsicherheit, demzufolge sich eine rational handelnde Person dann für eine Kooperation entscheidet, wenn der subjektiv zu erwartende Gewinn größer ist als der subjektiv erwartete Verlust. Mathematisch wird hier die Eintrittswahrscheinlichkeit hinzugezogen, um eine Erwartungsfunktion des Nutzens zu ermitteln.

Praktisch werden diese Modelle selten in der Kaufentscheidung angewendet. Sie sind unserer Meinung nach ein Erklärungsmodell, um etwas nicht Greifbares begreifbar zu machen. Auch Excel-Tabellen sind letztendlich Zahlenfriedhöfe, die versuchen, die Sicherheit zu erhöhen, indem man emotionale Komponenten rational sichtbar machen möchte. Sie sollen somit einem rationalen Vergleich mehrerer Auswahlmöglichkeiten dienen. Schauen wir uns ein Beispiel eines Hochstaplers an:

Beispiel Hochstapler

Ein Hochstapler verspricht der anderen Person einen sehr hohen Gewinn gemessen am möglichen Verlust und er stellt diesen Zugewinn optimal in der Nutzenargumentation dar – sowohl emotional als auch rational für die faktenorientierten Personen. Die Wahrscheinlichkeit eines „Kooperationsgewinns“ erscheint dem Vertrauensnehmer (Hochstapler) hoch. Ist der Hochstapler nun ein guter Freund einer Person, wird der Vertrauensgeber dem Freund einen realistischen geringeren Gewinn in Aussicht stellen. Der Wert des potenziellen Gewinns sinkt und die Eintrittswahrscheinlichkeit muss bei einem Freund viel höher sein. Das erklärt die paradoxe Situation, dass man einem Hochstapler eher Vertrauen schenkt, als einem guten Freund. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird die am wenigsten bekannte Größe sein, vielmehr ist es ein emotionales Gefühl im Gespräch, das das gegebene Vertrauen rechtfertigt.

Damit wäre Vertrauen eine Art „riskante Vorleistung“ (Vertrauensvorschuss) des Vertrauensgebers. Wesentlich im Verkauf ist folglich die Risikoneigung der Person (Kunde). Und wie wir im Abschn. 2.2.3 über das limbische System sehen werden, ist die Risikoneigung eines jeden Menschen sehr unterschiedlich.

Im Vertrieb von komplexen Lösungen (B2B Investitionsgüterbereich) werden Entscheidungen häufig von mehreren Personen getroffen. Diese Entscheidergruppe nennt sich Buying Center. Es stellt sich die Frage für den Verkauf im B2B-Umfeld mit einem Buying Center, welcher Entscheider bereit ist, ein hohes Risiko einzugehen und welche Machtstellung er innerhalb der Entscheidergruppe hat. Emotionen entwickeln sich in diesem Modell ausschließlich als Folge des abwägenden (kognitiven) Prozesses der Vertrauensentscheidung.

Die Modellierung der Entscheidung des Vertrauensnehmers (z. B. Anbieter) hängt wesentlich von der Nutzenfunktion ab, welche durch die darunterliegenden Präferenzen, der intrinsischen Motivation und den Außenreizen bestimmt wird.

In der Kundenbeziehung bedeutet dies, dass der Dank des Vertrauensgebers umso größer sein wird, je größer der Aufwand des Vertrauensnehmers ist.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das reziproke Verhalten (was Du gibst, bekommst Du zurück). Sind in der Vertrauensphase die Kosten des Anbieters gering (es fällt ihm nicht schwer, ein Zugeständnis zu machen) und der Nutzen des Kunden (Vertrauensgeber) hoch, ziehen beide einen Nutzen aus der Kooperation – vorausgesetzt, der Kunde verhält sich reziprok. Denn nur dann wird der Kunde gute Chancen haben, dass sein Vertrauen durch die Leistung des Anbieters honoriert wird. Das Prinzip der Reziprozität bedeutet Gegenseitigkeit. Durch Gegenseitigkeit entstehen Beziehungen und gegenseitiges Vertrauen. In der Psychologie besagt die Reziprozitätsregel, dass Menschen, die etwas erhalten, motiviert sind, hierfür auch eine Gegenleistung zu erbringen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten

- Die Vertrauensentscheidung wird wesentlich von der subjektiven Risikoneigung der beteiligten Person beeinflusst.
- Die Erwidern von Vertrauen ist eine nicht egoistische Handlung, die durch die Kosten für den Vertrauensnehmer, die Stärke seiner intrinsischen Motivation, externe Anreize sowie die Erwartung auf reziprokes Verhalten durch den Vertrauensgeber bestimmt wird. Man kann sie als altruistisch bezeichnen. Reziprozität ist ein Mittel, Ausnutzung zu unterbinden.
- Die Vertrauensentscheidung ist ein kognitiver Prozess des Abwägens von Erwartungsnutzen und Risiko. Emotionen beeinflussen erst infolge dieses Prozesses die Vertrauensentscheidung. Die Vergabe von Vertrauen ist das Ergebnis des Entscheidungsfindungsprozesses Vertrauen vs. Nichtvertrauen im Gehirn.

2.1.5 Die Bewertung von Handlungsalternativen und der Umgang mit Emotionen

Die **Bewertung von Handlungsalternativen**, das Planen von Handlungsketten, das rationale Fällen von Entscheidungen und die Impulsgebung für Handlungen finden im präfrontalen Cortex (PFC) als Teil des Stirnlappens statt. Der PFC liegt auf der Vorderseite des Gehirns (Frontallappen), umfasst beide Hemisphären und ermöglicht einer Person im Gegensatz zu Tieren, sich selbst zu motivieren, Handlungen einzuleiten, obwohl die Belohnung erst in Zukunft erhalten wird. Der PFC spielt die wesentliche Rolle bei Entscheidungen unter Unsicherheit, die Belohnung oder Bestrafungen nach sich ziehen können, wie wir sie im Glücksspiel, bei Finanzanlagen, Wettbewerben, materiellen Investitionen oder dem Abschluss von Dienstleistungsverträgen wiederfinden. Menschen gehen hierbei nicht rational vor, sondern werten zukünftige Belohnungen übermäßig stark ab, die häufig nicht in ihrem eigenen Interesse liegen (Stuphon 2005). Die Neuroökonomie wird somit unsere Sichtweise von Entscheiden und Wählen durch empirische Belege verändern. Für die Beteiligten in der Wirtschaftswelt bedeutet dies der Abschied vom Homo oeconomicus, dem rationalen Entscheider.

Die **Bewertung und der Umgang mit Emotionen** in der Wirtschaftswelt ist ein neues strategisches Spielfeld, auf dem Unternehmensführer Wettbewerbsvorteile ausbauen können, um sich in der Champions League zu positionieren. Denn Maßnahmen zur Kostensenkung, insbesondere in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten, sind nur limitiert nutzbar. Man kann sich auch „zu Tode“ rationalisieren. Technologische Wettbewerbsvorteile werden gleichzeitig von den Marktteilnehmern vollzogen und bieten daher weniger Differenzierungsmöglichkeiten.

Es ist einfach ein Muss, auf dem neuesten Stand der Technik (z. B. CRM, Mobile Computing und Cloud-Technologie) und der Kommunikation zu sein (Beispiel Social Media und Employer Branding). Viele Unternehmen vertreten heute noch die vorherrschende Meinung, dass Gefühle störend sind und im Tagesgeschäft eher hinderlich als förderlich erscheinen. Wer möchte nicht den Anschein erwecken, dass er sich stärker von der Logik leiten lässt, als es in der Realität wirklich der Fall ist.

Fassen wir zusammen

- Gefühle beeinflussen das Denken stärker als das Denken die Gefühle.
- Nur wer Emotionen wahrnimmt und gezielt anspricht, kann sich im Wettbewerb differenzieren und wirklich erfolgreich werden.

2.1.6 Kompetenzen im Mehrwertvertrieb

In einer Studie der Fachhochschule Gießen (Pelz 2010) wurden die in Tab. 2.1 zukunftsrelevanten Kompetenzen für den Bereich Kundenorientierung und Abschlussorientierung ermittelt (nach Priorität von oben nach unten sortiert):

Für die Belohnung im Vertrieb gilt: Berücksichtigen Sie nicht nur die Quantität der abgeschlossenen Geschäfte, sondern auch die Kundenzufriedenheit der betreuten Kunden.

Manche Mitarbeiter im Vertrieb werden auch von Schuldgefühlen geplagt, wenn sie bemerken, dass ihr Arbeitgeber im Grunde die Kunden nur ausnutzen möchte. Das beeinflusst ebenso die eigene Motivation, denn man setzt sich mit dem Konflikt der eigenen Überzeugungen und der des Unternehmens auseinander.

Ist das Unternehmen auf kurzfristige schnelle Umsätze und Profits getrimmt, wie es häufig bei börsennotierten Unternehmen der Fall ist, dann wird der Auftrag schnell noch zu irgendeiner Kondition durchgedrückt, damit er im Monatsabschluss erscheint. Dem Kunden wird Druck gemacht, dass er sich schnell entscheiden soll.

Nicht, dass wir für eine Entschleunigung und gegen den fokussierten Abschluss und eine unentbehrliche Ergebnisorientierung plädieren, aber Partnerschaften baut man nicht durch Druck, sondern durch Sog auf. Die Firmenkultur von Amazon basiert u. a. auf dem Führungskräfteprinzip der langfristigen Orientierung (long-term) und der Kundenbesessenheit (customer-obsession). Führungskräfte übernehmen die volle Verantwortung und denken langfristig. Dabei werden langfristige Werte nicht kurzfristigen Zielen wie beispielsweise dem Shareholder-Value geopfert. Die 100-prozentige Kundenorientierung bedeutet, dass Manager zuerst beim Kunden anfangen und von dort aus rückwärts arbeiten. Sie arbeiten

Tab. 2.1 Kunden- und Abschlussorientierung – Kompetenzen

Kundenorientierung	Abschlussorientierung
Wertschätzung des Kunden	Zielbezogene Selbstdisziplin
Bedarfsorientierte Leistungspräsentation	Planungs- und problemanalytische Kompetenz
Kundeninteresse in den Vordergrund stellen	Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke
Kompetente Einwand(vor-)behandlung	Aufmerksamkeitssteuerung
Systematische Bedarfsermittlung	Emotions- und Stimmungsmanagement
Konstruktives Konfliktverhalten	Abschlussfragen und Entscheidungsdruck

stetig daran, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und zu bewahren. Leader behalten Mitbewerber im Blick, aber der Kunde bleibt immer im Fokus.

Interessant ist, dass neue Mitarbeiter zunächst in ca. 4–6 Interviews zu den Leadership-Prinzipien anhand von deren Praxisbeispielen interviewt werden, bevor über die fachliche Qualifizierung entschieden wird.

Die Zeit der Drückerkolonnen ist vorbei und die Gesetzesnovellen im Bereich unlauterer Wettbewerb (z. B. Telefonverkauf) zeigen deutlich, dass Verbraucher vor unerwünschtem Druck geschützt werden. In der Weiterbildungsbranche wie auch im Vertrieb von großen Industrieanlagen sind Entscheidungszyklen von bis zu drei Jahren keine Seltenheit. Man sollte erst säen und dann ernten. Wenn Sie am Gras ziehen, wächst es nicht schneller, oder? Und wer das ganze Jahr ernten will, muss auch das ganze Jahr über säen.

Langfristiger Geschäftserfolg basiert auf der Grundlage, dass man über einen längeren Zeitraum mehrfach verkaufen kann. Gute Wiederholungskäufer hängen von der Intensität des Gefühls, Loyalität und Partnerschaft ab, natürlich auch vom Bedarf. Verkaufsgebaren, die durch bestimmte – den Konsumenten und Einkaufsorganisationen längst bekannte – Taktiken und Tricks erzeugt werden, sind kurzfristiger Natur und untergraben den langfristigen Erfolg.

Die meisten Menschen überschätzen den kurzfristigen Erfolg und unterschätzen den langfristigen Gewinn in einer Verkäufer-Käufer-Beziehung.

2.2 Emotional Selling – eine (neue) Methode für den Verkauf im Emotionszeitalter?

Das Informationszeitalter migriert zunehmend in das neue Emotionszeitalter und aktuelle Studien aus der Neurowissenschaft und Neuroökonomie belegen wie vorher beschrieben, dass Kaufentscheidungen primär durch Emotionen und die limbischen Instruktionen getroffen werden. Die Zeit der suggestiven Verkaufsmethoden nähert sich dem Ende. Nur allzu oft bemerken wir, wie die Entscheidung bereits getroffen wurde (z. B. Autokauf) und wir anschließend die rationale Begründung suchen und finden, um den Kauf gegenüber uns selber zu rechtfertigen, und damit das ersehnte Zufriedenheitsgefühl auszulösen. So begründen wir unsere Entscheidungen auch gegenüber der Außenwelt.

Professor Gerhard Roth für Verhaltensphysiologie von der Universität Bremen ist ein anerkannter Hirnforscher und fand heraus, dass wir eine Ebene der Verhaltenssteuerung haben, die bewusst abläuft und überwiegend auf sprachlichen Argumenten basiert, die wir gerne im Verkauf taktisch positionieren. Sie hat aber keine tiefer gehende Wirkung auf unseren unbewussten Steuerungsbereich, indem

Emotionen die entscheidende Rolle spielen. Diese steuern uns eigentlich, und zwar im Verhältnis 80:20. Unsere Entscheidungen sind damit zu mindestens 80 % emotional und nur zu 20 % rational geprägt. Letzteres hat lediglich eine Beraterfunktion, die durch den präfrontalen Cortex gelenkt wird.

Kundenansprüche verändern sich, werden größer – nicht nur in Bezug auf die Produkte und Dienstleistungen, sondern auch im Hinblick auf Kommunikation und Service. Kunden verhandeln vermehrt konsequent über den Preis. Wer bestehen will, muss menschlich bleiben und gleichzeitig innovativer, schneller, kreativer, überzeugender und kundenorientierter werden. Es geht um die Entwicklung der eigenen Zuhör- und Dialogtechniken auf höchstem Niveau.

Wichtig wird sein, seine Persönlichkeit und Selbstsicherheit zu stärken und die eigene Menschenkenntnis gezielt zu verbessern. Konsumenten ziehen natürliche Gespräche vor, sie möchten frei entscheiden und nicht gestoßen oder gedrängt werden. Kunden haben Angst, bedrängt oder verurteilt zu werden, wenn sie nichts kaufen. Das Fazit: Schlechte Gefühle begleiten den Kunden auf dem Heimweg und die entsprechenden Geschäfte bleiben leer.

Kunden und Geschäftspartner haben ein sehr feines Gespür für Empathie, Authentizität und das echte Interesse an seinen Bedürfnissen. Hier ist emotional intelligentes Verkaufen und Verhandeln gefragt. Das bedeutet Abschied von der „Ja-Schiene“ und Formulierungen wie „Sicher haben Sie schon bemerkt, während Sie das Leder in seiner Sanftheit spüren, wie edel und wertvoll dieses Gefährt ausgestattet ist.“

Zunehmend sind Konsumenten und Einkäufer in den Unternehmen mit den Verkaufs- und Abschlusstechniken sowie den Grundregeln der Kunst zu überzeugen, vertraut. Rhetorikkurse und Seminare zur Einwandbehandlung im Verkauf gibt es wie Sand am Meer und es wird zunehmend schwieriger, mithilfe der hypnotischen Sprachmuster das Verkaufsgespräch zu seinen Gunsten zu beeinflussen. Es liegt schon seit der Konsumentenerforschung auf der Hand, dass die Kunden anhand ihrer Kaufmotive und Werte „kaufen“ und nicht „verkauft“ wird. Das Ja oder Nein entscheidet der Kunde – nicht der Verkäufer. Er kann nur optimal entlang der Bedürfnisse des Kunden beraten (z. B. Produktauswahl) und die unbewusste Erwartungshaltung hinsichtlich eines angenehmen und sympathischen Verhaltens bestmöglich erfüllen oder latent vorhandene Bedürfnisse wecken. Diese emotionalen Ansprüche sind unterschiedlich und abhängig von der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur des potenziellen Käufers. Jede Verkaufsstrategie gewinnt erst durch die Persönlichkeit des Verkäufers. Verkaufserfolg und Persönlichkeit sind eng miteinander verbunden.

2.2.1 Was tun in dieser scheinbar schwierigen Situation im Verkauf?

Betrachtet man einmal den Verkaufsprozess, so findet man heraus, dass fast die Hälfte der Kaufentscheidung im Prozess aufgrund von Sympathie und Vertrauen gefällt wird. Der nächste große Anteil wird durch den Bedarf bzw. dem Produkt-/Servicenutzen oder sogar Wünschen entschieden. Maximal 20 % entfallen auf die Produktfunktionen und weitere zehn Prozent sind der Abschluss.

Es stellt sich die Frage, warum immer noch hinsichtlich der Produktvorteile rational argumentiert wird, anstatt die Kraft in den Aufbau der Beziehung und dem damit verbundenem Vertrauen zu investieren. Hier bieten sich drei Methoden oder emotionale Verkaufstechniken an, die helfen, Vertrauen entlang der individuellen Persönlichkeitsstruktur aufzubauen.

1. Typenorientierte Kommunikation (z. B. DISG, Struktogramm, Biostrukturanalyse, HDMI)
2. Pacing
3. Aktives Zuhören

Obwohl es Hunderte von Büchern und Seminaren zu den Themen „Aktives Zuhören“ und „Aufbau von Rapport“ gibt, werden diese entweder nicht gelesen, verstanden oder zu selten eingesetzt. In der Praxis erleben wir häufig, wie in Minuten der Rucksack der Produktvorteile vor den Füßen des Kunden ausgeschüttet wird. Da müsste der Kunde doch kaufen, bei diesen Zusatzausstattungen, den attraktiven Finanzierungskonditionen und dieser Marke.

Struktogramme

Struktogramme gibt es bereits im Vertrieb und in der Führungskräfteentwicklung. Hier wird u. a. von Beratertypen, Dominanten, Analysten und Inspiratoren gesprochen. Basierend auf den drei vorhandenen Gehirnteilen Stammhirn (instinktiv-gefühlsmäßig), Zwischenhirn (impulsiv-emotional) und Großhirn (kühl-rational) steuern diese bestimmte Eigenschaften, die das menschliche Gesamtverhalten im Einkauf entscheidend beeinflussen. Das Überwiegen eines Gehirnteils prägt das Verhalten eines Menschen in charakteristischer Weise und kennzeichnet seine Persönlichkeit. Bei 90 % der Menschen ist ein Gehirnteil dominierend. Es geht auch einfacher mit farblicher Typisierung wie rot (selbstbewusster, prestigeorientierter Macher), grün (zögerlicher, gruppenorientierter Mitmacher) und blau (Zahlen-Daten-Fakten-orientierter Entscheider). Entscheidend ist, wie der emotionale Zugang im Verkauf anhand der ersten Einschätzung zu unserem Gesprächspartner gefunden wird.

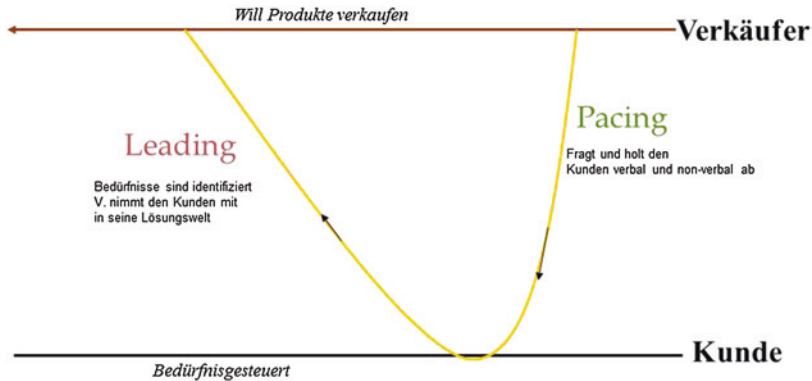


Abb. 2.1 Pacing und Leading im Verkaufsgespräch

Pacing

Pacing ist eine verhaltensgesteuerte Methode zum Rapport-Aufbau. Rapport lässt sich gut als vertrauensvolle harmonische Übereinstimmung in eine angenehme Gesprächsatmosphäre umschreiben. Wir können mit unseren Mitmenschen einen solchen mentalen Konsens erzielen, wenn es uns gelingt, die Realität des Kunden zu erkennen und durch seine Filter Zugang zu finden.

Ist der richtige Kommunikationskanal erkannt, so kann man auf entsprechende Weise kommunizieren (z. B. Pacing der Körperhaltung, Pacing der Lautstärke, Geschwindigkeit oder Pacing der Sprechweise). Pacing bedeutet, im gleichen Schritt zu gehen wie der Gesprächspartner. Auch Liebespaare senden intuitiv gleiche Körpersignale aus. Der Verkäufer verhält sich so ähnlich ohne die eigene Persönlichkeit zu verleugnen oder den Kunden zu imitieren. Dadurch kommt man dem Kunden näher und holt ihn mit seinen bewussten und unbewussten Bedürfnissen ab (Pacing, siehe Abb. 2.1), bevor man ihn in seine Welt mitnimmt (Leading). Andere Verkäufer fahren stur ihren Stiefel, sind einfach von ihrem Produktnutzen für den Kunden überzeugt und wundern sich, warum der Kunde nicht anbeißt. Bekanntlich muss der Köder dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören in seiner Vielschichtigkeit dient dem Vertrauensaufbau durch die Bestätigung des Kundenberaters gegenüber dem Kunden, dass er verstanden hat, was der Kunde benötigt, um anschließend das beste Produkt für ihn auszuwählen. Aktives Zuhören kann auf verschiedenen Ebenen angewendet werden: auf der Werteebene, auf der Gefühls- und der inhaltlichen Ebene (s. Abb. 2.2).



Abb. 2.2 Ebenen im aktiven Zuhören (VEE = Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte)

Sicherlich kann man machtorientierte, spontane, entscheidungsfreudige Machertypen mit Abschlusstechniken zum Kauf bewegen und wenn man es nicht versucht, sieht man den Interessenten evtl. nie wieder. Die meisten Käufertypen sind jedoch weitaus überlegter, bedachter und benötigen Zeit und ein gutes Gefühl bei der Auswahl und der Entscheidung.

Der Großteil der Konsumenten legt Wert auf Sicherheit. Insbesondere im B2B-Verkauf, benötigt der Einkäufer und der Entscheidungsträger die Sicherheit, dass das Produkt das Qualitätsversprechen hält, die Lieferzusagen eingehalten werden und der erwartete Mehrnutzen eintritt. Vertrauen in die Sicherheit durch Ehrlichkeit statt manipulativer Sprüche.

Ein gutes Gefühl kann der Verkäufer auch nach einer Kaufentscheidung erzeugen, indem er eine Nachmotivation ausspricht. Diese ehrlich gemeinte Aussage soll über das „Glückwunsch zum Kauf“ hinausgehen und den Kunden für einen Augenblick in die Zukunft „beamten“, indem er sich vorstellt, wie er sich an dem Produkt und seinem Nutzen bereits erfreut, wie er evtl. Anerkennung erhält und sich in jedem Fall mit der Entscheidung gut fühlt, damit es nicht zur Kaufreue kommt.

Der Aufbau einer Beziehung mit den Methoden echter Freundlichkeit, Interesse an dem Menschen gegenüber und Empathie – wie es aus dem Softselling heraus bekannt ist – halten wesentlich langfristiger als die aus dem Hardselling heraus bekannten „Anhauen-Umhauen-Abhauen“-Methoden für den kurzfristigen

Abschlussfolgerfolg. Klassische „Hardseller“ sind schnell ersetzbar und wegen des Internets immer weniger als Informationsquelle gefragt. Der benötigte Top-Seller mit langfristig orientierter Kundenbeziehung und Abschlussorientierung vermittelt zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden, er emotionalisiert die Marke und er kann einen Kunden durch seine individuelle Persönlichkeit binden. In Zeiten der zunehmenden Komplexität und Informationsflut ist es dem Kunden viel wichtiger einen vertrauten Kundenberater zu haben, der ihm im Dschungel der Produktoptionen Entscheidungshilfe gibt. Insbesondere mit der Best-Ager-Generation (50+) ist der emotionale Verkaufsansatz mit Nähe und Vertrauen weitaus wichtiger als technische Spezifikationen – frei nach Einstein „Make everything as simple as possible ...“

Emotionales Verkaufen kann erlernt werden und wird durch echtes Interesse an der Person – dem Käufer – wesentlich begünstigt. Es benötigt ein wenig mehr Anwendungspraxis als das Auswendiglernen einiger rhetorischer Finessen und kann durch Verkauf coaching begleitet werden. Versetzen wir uns selbst in unsere letzte Kaufsituation und fragen uns: Waren es die 124 Zusatzausstattungs möglichkeiten in der Preisliste oder das gute Gefühl, dass der Verkäufer sich wirklich bemüht hat, uns in der Auswahl anhand unserer Werte und Bedürfnisse zu begleiten? Wie oft haben wir eine ehrliche Antwort wie „Der blaue Gürtel steht Ihnen wirklich besser“ geschätzt statt der Floskel „Steht Ihnen sehr gut“?

2.2.2 Emotionales Verkaufen: Ein Erfolgsfall

Eine falsche Annahme ist, dass Menschen ruhig und logisch reagieren, wenn sie ihr Geld für etwas ausgeben sollen, das ihnen ein Verkäufer aufdrückt. Das ist der Stand der 90er-Jahre. Nach dem funktionalen Ansatz ging man davon aus, dass eine technisch gelungene Verkaufspräsentation zum Geschäftsabschluss führen wird oder das durch Manipulation von Fakten und Kunden ein Verkaufserfolg erzielt werden kann. In manchen Tätigkeitsfeldern mag das heute noch funktionieren. Selbst die Versicherungsverkäufer und privaten Vermögensberater mussten sich einer neuen Prüfung unterziehen und sich heute verpflichten, ihre Kunden nachweisbar über Risiken aufzuklären.

Im Gegensatz dazu steigerte eine Vertriebsmannschaft einer Bank ihre Provisionseinnahmen von zwölf auf 75 Mio. EUR durch die Verbesserung der emotionalen Fähigkeiten (EQ statt IQ) der Mitarbeiter. Der Umsatz eines anderen Finanzdienstleisters stieg durch die Schulung von emotionaler Intelligenz innerhalb eines Jahres sechsmal so hoch wie die Umsatzprognose.

Hier liegen große Wachstumspotenziale brach, die Unternehmen nutzen könnten, wenn sie ihren Vertrieb von der fachlichen Kompetenz und einem rationalen Ansatz in der Verkaufssituation hin zu einem verstärkt emotionalen Präsentationskonzept entwickeln würden.

2.2.3 Das limbische System: Neuroselling

Nach Ergebnissen der modernen Neurowissenschaft ist klar, dass Emotionen entscheiden. Das limbische System ist dabei das emotionale Machtzentrum und die Entscheidungen fallen zu mindestens 80 % unbewusst. Die erwähnte Dreiteilung liegt demnach in der Emotion, der Aktion und der Kognition/Koordination, die sich vom vorderen Gehirnbereich über das hintere Großhirn erstrecken. Die Bahnen der Nervenbotenstoffe und Hormone beginnen im Stammhirn, laufen durch das Zwischenhirn und das limbische System. Sie enden dann im Großhirn und beeinflussen dort die Art und Weise unseres Denkens.

Die große Schwierigkeit und der Grund für Einwände gegen diese Theorie sind, dass hinter den bewussten Verarbeitungsprozessen ein emotionales Konstrukt arbeitet, welches dem Bewusstsein nicht zugänglich ist. Unser Unbewusstsein gibt dem Bewusstsein vor, was anschließend vom Bewusstsein verarbeitet und optimiert wird.

Wissenschaftliche Untersuchungen am Gehirn haben gezeigt, dass Vernunft und Gefühl – also emotionaler und wirtschaftlicher Mehrwert – kein Widerspruch sind. Ohne ein grundsätzliches positives Erstgefühl können überhaupt keine vernünftigen Entscheidungen ermöglicht werden.

Das klassische Marketing mit seinem kundenorientierten Ansatz des rationalen und emotionalen, bewussten und unbewussten Kundengehirns, entwickelt sich weiter. Neuromarketing und Emotional Boosting sind neue Ansätze, konsequent die Motivationsknöpfe des Entscheiders positiv zu belegen. Denn der Kunde hat nicht wirklich eine Ahnung davon, warum er wie entscheidet, auch wenn er es selbst glaubt und durch klare Zielvorgaben der Unternehmensorganisation oder des Buying Centers geleitet wird. Die Kollegen unterliegen ebenso dieser Benutzerillusion. Und letztendlich gibt es einen zentralen Entscheider, der für oder gegen das Angebot entscheidet. Auch der wird beeinflusst von seinem Emotionssystem, denn ohne Emotionen können keine „guten“ Entscheidungen zustande kommen. Insbesondere wenn die Komplexität der Entscheidungskriterien und der verfügbaren Angebote zunimmt.

Wer entscheidet nun bei einem Angebot eines Anbieters darüber, was einen Mehrwert und einen Nutzen darstellt? Das Unbewusste. Und zwar durch Emotionen, die vom Verkäufer ausgelöst werden oder ungeweckt bleiben. Emotionen sorgen für den Wert und Produkte, Dienstleistungen sowie Marken können an verschiedenen Kontaktpunkten mit dem potenziellen Käufer positiv verstärkt und negative Erfahrungen im Kaufprozess minimiert werden. Entscheiden wir uns für ein Kopiersystem, ein neues Paar Schuhe oder ein Laptop des Marktführers, haben wir stets das Gefühl, bewusst zu entscheiden. Aber bevor die ultimative Entscheidung im Bewusstsein angelangt ist, haben die Produkte bereits einen langen, unbewussten Bewertungsprozess durch die Emotionssysteme des Entscheiders durchlaufen und das Bewusstsein bekommt diese Vorentscheidung mitgeteilt – als Befehl zum Ausführen.

Im B2C (Business-to-Consumer) spielt der emotionale Anteil eine andere Rolle als im B2B (Business-to-Business)-Bereich. Fragt sich nur in welchem Verhältnis? Unterschiedlichen Aussagen zufolge gehen Neurowissenschaftler und Psychologen heute von 80–90 % Anteil aus, den das Unbewusste an einer Entscheidung hat. In der Studie mit der Universität Tübingen und EMRICH Consulting (s. a. Menthe und Sieg 2013, S. 64 ff.) haben wir versucht, dieses Verhältnis genauer zu untersuchen, doch etwas „Unfassbares“ zu messen, ist nicht trivial.

Weil die bewusste Bewertung erst hinterher stattfindet und der Entscheider selten Einblick in den Bewertungsprozess hat, gilt es, den Kaufprozess so einfach und angenehm wie möglich zu emotionalisieren – und das mit allen im Entscheidungsprozess beteiligten Personen.

Der Preis, so denkt der Verkäufer, gilt häufig als stärkstes Entscheidungskriterium – genauer das Preis-/Leistungsverhältnis. Auch hier gilt: Je stärker die positiven Emotionen eines Produktes bzw. einer Lösung oder Marke sind, desto wertvoller sind diese Angebote auch für das Gehirn des Entscheiders und desto eher ist der Entscheider bereit, dafür zu stimmen und dafür den Preis zu bezahlen. Ebenso relevant im Entscheidungsprozess ist das Thema Sicherheit und Qualität. Ist der emotionale Nutzen hoch genug, beeinflusst das ebenso die Wahrnehmung über den vermutlich wirtschaftlichen Mehrwert der Anschaffung.

Es funktioniert, wie hochpreisige Beratungsdienstleistungen, Premiumprodukte und teure Systemlösungen von Marktführern täglich beweisen: Ist der Anbieter ein kleines Unternehmen, wird es wesentlich höheren Aufwand betreiben müssen, diesen Vorsprung eines angesehenen, sozial bewährten Marktführers aufzuholen. Die gute Nachricht: Es ist möglich, wie es Amazon dem Buchhandel gezeigt hat, wie es dem Start-up eBay gelungen ist, den Kleinanzeigenmarkt zu revolutionieren und wie kleine Beratungsboutiquen sich durch Spezialisierung zu Marktführern entwickelt haben.

Warum ist dann der Preis so entscheidend? Im Konsumbereich kann sich der rationale Faktor Geld als Währung oder der Preis der emotionalen Neurologik nicht entziehen. Geld ist im B2C-Umfeld deswegen so attraktiv und entscheidet, weil wir das Gesparte für ein neues Auto, einen schönen Urlaub oder andere schöne Gefühle ausgeben können. Zukunftsoptionen werden durch Geld realisierbar und deshalb steht das Geld zumeist im Vordergrund der Gesellschaft.

Strahlt ein Angebot nur schwache Emotionen aus, wie z. B. ein nicht überzeugter Verkäufer oder ein langweiliger passiver „Auftragsentgegennehmer“, bleibt das wertvolle Geld in der Unternehmenskasse oder geht an einen anderen Anbieter. Schwache Emotionen im Präsentationsprozess, und das beobachtet man regelmäßig bei fünf- bis sechststelligen Angebotspräsentationen, schwächen das Gefühl und die Wahrnehmung für den emotionalen und wirtschaftlichen Gegenwert der Leistung.

2.2.4 Produzieren und Verstärken von Emotionen

Das sogenannte Emotional Boosting ist eine neue Form des Marketings. Aus der Gewinnung der neuesten Erkenntnisse aus der Hirnforschung sollte Marketing, Service und Verkauf aus Sicht des emotionalen Gehirns (s. Abschn. 2.2.3 Limbisches System) betrieben werden. Insbesondere die Kleinigkeiten sind hier ausschlaggebend. Deshalb empfiehlt es sich, jedes Detail, ob im Produkt, im Lösungsverkauf, im Service, in der Kundenbindung, im Verkaufsprozess oder am Point-of-Sale, emotional zu verstärken und somit ihr Leistungsangebot positiv im Gehirn des Kunden zu verankern, damit er wieder kauft.

Dies bedeutet auch, dass Details, die keine Emotionen auslösen, für das Gehirn und damit im Verkaufsprozess wertlos sind. Produkteigenschaften oder Funktionalität sind erwiesenermaßen für den Verkaufserfolg neutral. Emotionaler oder wirtschaftlicher **Nutzen** helfen hingegen dem Kunden mehr. In jedem Falle müssen Verkäufer die Produktfunktionalität in Vorteile übersetzen und diese wirkungsvoll in individuellen, geldwerten Nutzen umwandeln.

Fokussieren Sie auf den Kunden, nicht auf das eigene Produkt. Vorsicht vor zu viel Begeisterung über die neue Produktfunktionalität, denn den Kunden interessiert nur der persönliche Nutzwert und den gilt es erst einmal festzustellen. Emotionen – auch über den voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzen hinaus – bestimmen den Verkaufswert einer Leistung. Jeder Kundentyp interessiert sich auch für andere Produkte, bevorzugt andere Marken und Leistungsangebote. Hier hat der Mensch keinen zentralen Kaufknopf im Gehirn, sondern es sind die vielen kleinen Emotionen, die am Ende den Wettbewerbsvorsprung und den Abschluss

beeinflussen. Dies geschieht selbstverständlich nicht nur auf der verbalen, sondern auch auf der nonverbalen Ebene durch Bewegung und Augenkontakt sowie visuellen wie auch haptischen Kaufimpulsen.

Für die Mitarbeiter in einem Unternehmen bedeuten diese Erkenntnisse, dass alle Kollegen, die mit Kunden in Kontakt stehen, die allerwichtigsten Emotional-Booster sind. Das Verhalten, der Auftritt, die Begrüßung, die Reklamationsbehandlung im Servicebereich und der Messe – wie auch Promotion-Kontakt prägen den Eindruck beim Kunden wesentlich. Promotion-Aktionen, die auf die Bekanntmachung des Produkts fokussieren, werden wenig erfolgreich sein, denn der Auftritt der Promotoren und Merchandiser repräsentieren die Marke und das Unternehmen und haben damit den höchsten emotionalen Einfluss auf den Konsumenten. Dieses Thema gehört in jedes Schulungskonzept von Promotoren für verkaufsfördernde Maßnahmen.

Im Servicebereich reicht es demnach nicht aus, wenn Qualität und Serviceleistung stimmen, z. B. die Behebung eines Computerschadens, der Austausch einer Klimaanlage, die Nachkorrektur in der Beratungsdienstleistung, sondern echte positive Emotionen sorgen für menschliche Verbundenheit, die nachhaltige Kundenbindung schafft. Erwähnt sei auch, dass sich negative Erlebnisse stärker einprägen als positive Kaufgefühle.

Literatur

- Coleman JS (1990) Foundations of social theory. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge
- Cowan N (2000) The magical number 4 in short-term memory: a reconsideration of mental storage capacity. *Behav Brain Sci* 24:87–185
- Häusel HG (2010) Emotional Boosting. Haufe-Lexware, Freiburg
- Menthe T, Sieg M (2013) Kundennutzen: Die Basis für den Verkauf. Springer Gabler, Wiesbaden
- Miller GA (1956) The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. *PSR* 63:81–97. <http://www.musanim.com/miller1956>. Zugegriffen: 5. Mai 2017
- Pelz W (2010) Schlüsselkompetenzen für Vertriebs- und Führungskräfte. University of Applied Sciences, Gießen
- Priddat B (2007) Neuroökonomie. Metropolis, Marburg
- Simon HA (1959) Theories of decision-making in economics and behavioral science. *AER* 49(3):252–283
- Stuphorn V (2005) Neuroeconomics. The shadow of the future. *Curr Biol* 15(7):247–249
- Thaler RH (1985) Mental accounting and consumer choice. *Mark Sci* 4(3):199–214
- Zeigarnik B (1927) Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen. *Psychol Forsch* 9:1–85

Kundennutzen – Schlüssel zum Verkaufserfolg

Wie Sie Mehrwert bieten, Preise leichter durchsetzen
und Profitabilität sichern

Menthe, Th.; Sieg, M.

2018, XI, 201 S. 28 Abb. Book + eBook., Softcover

ISBN: 978-3-658-17452-1