

Im Kopf des Käufers

NEUROSELLING



Foto: photocase

Werbung und Marketing haben die Hirnforschung schon lange für sich entdeckt. Nun ist der Trend auch im Verkauf – und damit auf dem Trainingsmarkt – angekommen: Schon lassen einzelne Trainingsinstitute die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse explizit in ihre Programme einfließen. Was steckt dahinter? Lässt sich das Kaufverhalten von Menschen dank Hirnforschung wirklich besser verstehen? Lassen sich daraus gar neue Verkaufstipps ableiten? Eine Spurensuche.

Preview: ► Wohlgefühl statt wirtschaftliches Denken: Menschen entscheiden nicht rational ► Scanner lügen nicht: Neue Technologien liefern neue Erklärungsansätze ► Emotion statt Argument: Was Konsumenten wirklich anspricht ► Gefühlvolle Gesprächsführung: Wie die Hirnforschung beim Verkaufen helfen soll ► Neue Erklärungen für altes Wissen: Grenzen und Chancen der Neuro-Ansätze

■ Geiz ist geil, beim Sockenkauf allemal. Wer die Wahl hat, drei Paar Socken für 15 Euro zu kaufen, oder für die gleichen Fußkleider 12 Euro zu bezahlen, wird sich zweifellos für die billigere Variante entscheiden. Schließlich sind wir nicht blöd. Oder?

Ganz so sicher kann man sich da gar nicht mehr sein. Neue Erkenntnisse der Hirnforschung lassen das Bild des rational entscheidenden Homo oeconomicus nämlich immer mehr ins Wanken geraten. Beispiel Sockenkauf: Werden auf einem Wühltisch Herrensocken sowohl als Einzelpaar für vier Euro als auch im Dreierpack zum „Vorteilspreis“ von 15 Euro angeboten, greifen die meisten Käufer zum vermeintlichen Vorteilspaket. In dem Experiment, das Professor Dr. Christian Elger von der Universität Bonn schon mehrfach in deutschen Fußgängerzonen durchgeführt hat, geben sie also – statt kurz zu rechnen – ohne Bedenken drei Euro mehr aus als nötig.

Homo oeconomicus in der Wohlgefühl-Falle

Der Grund für das unvernünftige Verhalten ist simpel: Die Sockenkäufer fühlen sich gut dabei. Denn im Gehirn der Konsumenten, die darauf trainiert sind, den Markt nach günstigen Angeboten zu sondieren, sorgen schon allein die Rabattsignale auf dem Preisschild für Glücksgefühle, wie Hirnforscher Elger festgestellt hat. Mithilfe der funktionalen Magnetresonanztomographie (fMRT) konnte er nachweisen, dass der Anblick von Schnäppchensignalen im Hirn der Käufer eine Region aktiviert, die als Belohnungssystem bekannt ist. Dieses unter anderem im limbischen System und dort im Nucleus accumbens verortete Areal reagiert auf unverhoffte positive Reize mit der Ausschüttung von Dopamin, das auch als Glückshormon bezeichnet wird. ►

Service

Literaturtipps

► **Peter Kenning: Consumer Neuroscience – Neuromarketing. Neurobiologische Grundlagen des Konsumentenverhaltens.** Kohlhammer, Stuttgart 2010, 34 Euro.

Das akademische Lehrbuch, das im Herbst 2010 erscheinen soll, will Grenzen und Möglichkeiten der jungen Disziplin vorstellen und eine Einführung in die verwendeten Methoden liefern.

► **Gerhard Bittner, Elke Schwarz: Emotion Selling. Messbar mehr verkaufen durch neue Erkenntnisse der Neurokommunikation.** Gabler, Wiesbaden, 2010, 34,95 Euro.

Mit einem interdisziplinären Ansatz erklären die Autoren, wie Sprache im Kopf eines Kunden wirkt und schlagen Strategien vor, um die Kommunikation im Verkauf zu verbessern.

► **Martin Lindstrom: BUY-ology. Warum wir kaufen, was wir kaufen.** Campus Verlag, Frankfurt 2009, 24,90 Euro.

Der Experte für Markenbildung stellt hier die Ergebnisse seiner Neuromarketing-Studie vor und illustriert dabei kurzweilig, wie neuronale Vorgänge unser Konsumverhalten beeinflussen.

► **Hans-Georg Häusel: Emotional Boosting. Die hohe Kunst der Kaufverführung.** Haufe Verlag, Freiburg 2009, 29,80 Euro.

Anhand zahlreicher Praxisbeispiele aus Handel, Verkauf und Service will Neuromarketingexperte Häusel zeigen, wie man die „unzähligen kleinen Kaufknöpfchen im Kundengehirn“ zielsicher aktiviert.

► **Hans-Georg Häusel (Hrsg.): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf.** Haufe Verlag, Freiburg 2007, 39,80 Euro.

Dieses Kompendium versammelt namhafte Experten, die das Thema Neuromarketing in 13 Fachbeiträgen und Interviews beleuchten, darunter Wissenschaftler wie Prof. Dr. Peter Kenning und Prof. Dr. Manfred Spitzer sowie Marketingexperten und Praktiker aus Werbeagenturen, Marktforschung und Unternehmensberatungen.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

An rationale Entscheidungen ist unter diesen Umständen nicht mehr zu denken: Ausschlaggebend für die Kaufentscheidung ist die Freude über das vermeintliche Schnäppchen – und keineswegs der Preis. Der rationale Homo oeconomicus wird zum Spielball seiner im Gehirn ausgelösten Emotionen. „Wenn das Belohnungssystem aktiviert wird, dann wissen wir, dass die Fähigkeit, kritisch zu denken, massiv abnimmt“, erklärt Elger. Seiner Ansicht nach lassen sich deshalb auch große Teile der Finanzkrise neurologisch erklären. „Dass diese Pyramidensysteme auf Dauer nicht funktionieren konnten, muss den Verantwortlichen klar gewesen sein – aber jeder dachte, es geht gut, weil er sich so wohl fühlte beim Hin- und Herschieben von Milliarden“, analysiert der Bonner Neurologe das Verhalten der zockenden Banker. Die Vorfreude auf enorme Gewinne und Boni hat sie blind gemacht für offensichtliche Risiken.

Wahrheitssuche im Scanner

Dass Neurologen wie Elger und seine Kollegen heute Verhaltensweisen erklären können, die Wirtschaftswissenschaftlern und Psychologen bisher Rätsel aufgaben, verdan-



„Wenn das Belohnungssystem im Gehirn aktiviert wird, nimmt die Fähigkeit, kritisch zu denken, massiv ab.“

Prof. Dr. Christian Elger, Leiter der Bonner Universitätsklinik für Epileptologie, wissenschaftlicher Geschäftsführer des Life & Brain-Instituts sowie Mitglied des Neuroeconomics Lab Bonn. Kontakt: neurocognition@lifeandbrain.com.

ken sie den neuen Entwicklungen in ihrem Forschungsbereich. Mit Technologien wie der fMRT (siehe Kasten unten) können Hirnforscher mittlerweile den Konsumenten tatsächlich beim Denken zusehen – zumindest ein Stück weit.

„Mit den neuen Methoden sind wir in der Lage, menschliche Entscheidungen auf physiologischer Ebene zu erfassen“, formuliert es Prof. Peter Kenning von der Zeppelin Universität Friedrichshafen etwas nüchterner. Der Lehrstuhlinhaber für Marketing,

der als Begründer der neuroökonomischen Forschung gilt, spürt schon seit 2003 diesem neuen Zugang zum menschlichen Entscheidungsverhalten nach. Für ihn eröffnen die Neurowissenschaften unter anderem neue Chancen für die Markt- und Konsumforschung. Rein psychologische Erklärungsansätze nämlich reichen Kennings Ansicht nach oft nicht aus, um Konsumverhalten zu erklären. „Es wird Zeit, dass wir die oft starre Trennung zwischen Psychologie und Physiologie in den Sozialwissenschaften überwinden“, so der Wirtschaftswissenschaftler.

Schließlich liefern die neurobiologischen Beobachtungen viel handfestere Antworten als herkömmliche Methoden der Konsumforschung. Vor allem Befragungen sind nicht immer verlässlich – sei es, weil die Befragten ihr Verhalten nicht erklären können, weil sie ihre wirklichen Beweggründe gar nicht kennen, sei es, weil sie es nicht wollen. Denn nicht selten widersprechen unbewusste Reaktionen den bewussten Regeln und Werten eines Menschen. Sorgfältigen neurowissenschaftlichen Studien dagegen bleibt wenig verborgen, meint Mediziner Elger: „Hirnschanner kriegen die Wahrheit heraus.“

Entscheidungsträger im Unterbewusstsein

So enthüllte der Tomograph in einer Studie von Elger etwa den wahren Wert von Fotomodellen. Untersucht wurde die Wirkung der außergewöhnlichen Werbung des Seifenherstellers Dove, für die normale, sympathische Frauen verschiedenen Alters abgelichtet wurden. Im Hirnschanner schnitt die Kampagne, die für ihren Mut und ihre Authentizität allseits hochgelobt wurde und zahlreiche Branchenpreise erhalten hatte, sehr schlecht ab: Die überdurchschnittlich schönen und extrem gestylten Models einer klassischen Kosmetikwerbung konnten bei Männern wie Frauen die relevanten Hirn-

Der Blick ins Gehirn

► funktionale Magnetresonanztomographie (fMRT)

Das auch als fMRI (functional magnetic resonance imaging) bezeichnete bildgebende Verfahren ist das klassische Verfahren des Neuromarketings. Im Hirnschanner macht die fMRT Stoffwechselforgänge sichtbar, indem sie den Sauerstoffgehalt des Blutes misst. So kann der Tomograph darstellen, welche neuronalen Strukturen aktiviert werden. Da von vielen Hirnarealen mittlerweile bekannt ist, wofür sie zuständig sind, lässt sich so ableiten, was gerade im Gehirn passiert: etwa ob eine Information starke Emotionen auslöst, gerade im Gedächtnis gespeichert wird oder das Belohnungszentrum aktiviert. Allerdings sind Untersuchungen mit dem fMRT sehr aufwendig, da sie für verlässliche Aussagen oft mehrmals wiederholt werden müssen. Zudem müssen die Probanden extrem sorgfältig ausgewählt werden, da in der Regel nur eine kleine Versuchsgruppe mit bis zu 20 Personen mit der teuren Technologie getestet wird.

► Elektroenzephalographie (EEG)

Die EEG zählt zu den Standarduntersuchungen der Neurologie. Dabei zeichnen auf der Kopfhaut platzierte Elektroden minimale Spannungsschwankungen an der Kopfoberfläche auf und stellen so die elektrische Aktivität der Nervenzellen dar. Die dabei entstehenden Wellendiagramme geben Aufschluss über den Bewusstseinszustand des Probanden, da sich beispielsweise Wach- und Schlafzustände deutlich unterscheiden. Auch emotionalisierende Wirkungen von Testreizen lassen sich ableiten. Mit dem EEG können jedoch nur Aktivierungen erfasst werden, die sich nah an der Schädeldecke befinden. Im Neuromarketing kommt die Technologie daher eher selten zum Einsatz.

► Magnetenzephalographie (MEG):

Diese Technologie misst die magnetische Aktivität des Gehirns. Äußere Sensoren, sogenannte SQUIDS, messen dafür die elektromagnetischen Emissionen, die aktive Nervenzellen verursachen. So lassen sich Daten gewinnen, die ohne zeitliche Verzögerung die Gesamtkิจกรรมität des Gehirns abbilden. Aktivitäten in tieferen Hirnschichten, wie etwa im limbischen System, sind allerdings mit dem MEG kaum zu erfassen.

regionen – also die für Aufmerksamkeit, Gedächtnis, Emotion und das Belohnungssystem – deutlich besser aktivieren als die Alltagsgesichter von Dove. „Die Models wurden viel intensiver wahrgenommen, weil sie einer ganz archaischen biologischen Annahme genügen: Schöne Menschen eignen sich besser für die Fortpflanzung“, so Studienleiter Elger.

Für Dr. Hans-Georg Häusel, Chef der Unternehmensberatung Nymphenburg Consult AG, München, beweisen solche Versuche vor allem, wie stark das Unterbewusstsein bei Kaufentscheidungen mitmischet. „Die aktuelle Hirnforschung zeigt, dass der unbewusste Anteil an einer Entscheidung sehr viel größer ist als der bewusste“, betont der Psychologe, der sich seit Jahren mit dem Thema Neuromarketing beschäftigt. Konkret geht er davon aus, dass Konsumenten mindestens zu 70 Prozent unbewusst über einen Kauf entscheiden. Die Ratio selbst kann die Entscheidungen, die größtenteils ohne ihr Zutun getroffen wurden und deren wahren Gründe sie nicht kennt, nur noch kommunizieren, einordnen und rechtfertigen.

Im Marketing ist eine emotionale Ansprache der Kunden laut Häusel deshalb sehr viel wichtiger als vernünftige Argumente. „Alles, was keine Emotionen hervorruft, ist für das Gehirn wertlos“, so der Neuromarketingexperte. Es erreicht gar nicht die gewünschte Aufmerksamkeit. In Werbung, Kundenbindung und Vertrieb muss es also darum gehen, gezielt die unbewussten Wünsche und Werte der Konsumenten anzusprechen, so Häusel. Möglich machen soll dies sein „Limbic-Modell“, das psychologische und neurowissenschaftliche Erkenntnisse verknüpft, um die emotionalen Bedürfnisse einer Zielgruppe sichtbar zu machen. Der Name des Ansatzes bezieht sich auf das limbische System, ein Überbegriff für verschiedene Hirnregionen, in denen laut aktuellem Stand der Forschung die Verarbeitung der

Gefühle angesiedelt ist. Denn genau hier liegt laut Häusel der Schlüssel zum Verkaufserfolg.

Verkäufer im Gehirntaining

Im Verkauf selbst allerdings kommen die neurowissenschaftlichen Ansätze – anders als im Marketing – nur zaghaft an. Erst seit Kurzem macht sich das Thema auf dem Trainingsmarkt für Verkäufer bemerkbar. Das liegt vor allem daran, dass Marketing und Verkauf oft nicht dieselbe Sprache sprechen, meint Verkaufstrainer Helmut Seßler. In puncto Neuromarketing will das der Chef der INtem-Unternehmensgruppe, Mannheim, nicht länger hinnehmen: „Die Verkäufer müssen hier endlich nachziehen.“ Er hat deshalb seit Mitte 2009 in Kooperation mit Häusel sein Trainingsangebot entsprechend ergänzt: Limbic Sales heißt das neue Produkt, in dem Seßler das Limbic-Modell in ein INtem-Verkaufstraining übersetzt hat. Die Methode soll Verkäufern helfen, ihr Bewusstsein zu schärfen für das emotionale Profil ihrer Kunden – um zu erkennen, wie sie am besten auf ihre Wünsche und Ängste eingehen.

Die adäquate Kommunikation, die positive Emotionen verstärkt und negative vermeidet, wird in dem Training besonders geschult. Denn für erfolgreiche Verkaufsgespräche sind offenbar nicht nur die Argumente selbst, sondern auch die Wortwahl wichtig, wie Hirnforscher inzwischen nachweisen können. „Beispielsweise löst ein negativ assoziiertes Wort wie ‚Problem‘ im Körper eines Menschen immer eine messbare Stressreaktion aus“, erklärt Elke Schwarz, die soeben ein neurowissenschaftlich basiertes Kommunikationsmodell für Verkäufer vorgelegt hat. Gemeinsam mit ihrem Kollegen Dr. Gerhard Bittner und einer interdisziplinären Forschungsgruppe der Universität Essen hat die Wirtschaftswissen-



„Die aktuelle Hirnforschung zeigt, dass der unbewusste Anteil an einer Entscheidung sehr viel größer ist als der bewusste.“

Dr. Hans-Georg Häusel, Fachbuchautor und Vorstand der Beratergruppe Nymphenburg Consulting, München.
Kontakt: hg.haeusel@nymphenburg.de

Konzepte für Ausnahmesituationen



Gunther Schmidt, Anna Dollinger,
Björn Müller-Kalthoff (Hrsg.)
Gut beraten in der Krise
2010, kt., 328 S.
ISBN 978-3-936075-98-4
Ladenpreis: 49,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-7894

Mehr Infos unter:

www.managerseminare.de/tb/tb-7894

MARTIN LORENZ
sale by emotions



**wie Ihre Kunden
wirklich denken?**

www.neurovertrieb.de

schafflerin „Emotion Selling“ konzipiert, ein Konzept, das die Verkaufskommunikation nachhaltig verbessern soll.

Neben der Vermeidung negativ assoziierter Worte rät Schwarz darin zu fünf weiteren Kommunikationsmustern, die nachweisbar positiv auf Gehirn und Körper der Kunden wirken. Dazu gehört beispielsweise, dass ein dialogisches Gespräch vom Kunden als sehr viel angenehmer empfunden wird als ein Monolog des Verkäufers. Auch ist es dem Modell zufolge wichtig, lösungsorientiert vorzugehen, den Kunden und seine Bedürfnisse im Fokus zu behalten und Pausen zu machen, die dem Gesprächspartner Zeit zum Nachdenken lassen.

Kein Kaufknopf im Kopf

Revolutionäre Verkaufstricks sind das nicht. Mit ähnlichen Techniken haben gute Verkäufer schon immer Gespräche geführt, meint etwa Andreas Buhr: „Entscheidend ist doch, ob ich es schaffe, in einer Form zu sprechen, dass der Kunde sich verstanden fühlt und mich verstehen kann, dafür muss ich mich optimal auf ihn einstellen.“ Auch der „Trick“, den Kunden emotional und wenn nötig über alle fünf Sinne anzusprechen, war für den erfolgreichen Verkaufs- und Vertriebstrainer schon selbstverständlich, bevor sich die Neurowissenschaft mit dem Thema überhaupt befasste.

Den Einwand lassen auch die Anbieter Seßler und Schwarz gelten. Beide wollen keine Wunderwaffe für den Verkauf versprechen. Den Mehrwert ihrer Ansätze sehen sie vielmehr in der naturwissenschaftlichen Fundierung. „Entscheidend ist, dass man nun den Erfolg einer Kommunikationsstrategie nachweisen kann, indem man Menschen in eine Röhre schiebt“, meint Verkaufstrainer Seßler mit Blick auf die MRT-Technologie. Vieles, was gute Verkäufer intuitiv richtig machen, lässt sich heute



„Eine Einflussnahme auf die Entscheidungen der Konsumenten ist über zahlreiche Kanäle denkbar.“

Prof. Dr. Peter Kenning, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Zeppelin Universität Friedrichshafen mit den Forschungsschwerpunkten Konsumentenverhalten, Neuroökonomik und Consumer Neuroscience. Kontakt: peter.kenning@zeppelin-university.de

dank Neuromarketing ganz gezielt entwickeln, sind die beiden Anbieter überzeugt. Das glaubt auch Buhr, der mit neurologisch basierten Strategien zwar nicht explizit arbeitet, aber durchaus vertraut ist: „Die Neurowissenschaften machen unbewusstes Wissen und Handeln bewusst nachvollziehbar – und damit auch trainierbar.“ Deshalb meint der Erfolgstrainer auch, dass es sich engagierte Verkaufstrainer nicht leisten können, die neuen Erkenntnisse der Hirnforschung zu ignorieren.

Verkäufer, die über das intuitive Wissen nicht verfügen, haben allerdings auch mit den Neuroansätzen schlechte Karten. Wunderdinge können sie nicht vollbringen, unterstreicht Neuromarketing-Pionier Häusel: „Aus unfähigen Verkäufern kann man auch durch die Erkenntnisse der Hirnforschung keine guten machen.“ Den ultimativen Kaufknopf im Gehirn, den ein entsprechend informierter Verkäufer nur anknipsen müsste, gibt es nämlich nicht, darin sind sich Neurologen einig. Um Kaufentscheidungen zu treffen, nutzt das Hirn vielmehr komplexe neuronale Strukturen, die über zahlreiche Gehirnregionen verteilt sind und teilweise sogar parallel aktiviert werden.

Mit Zuckerwasser in die Preisverhandlung

Ebenso einig sind sich die Hirnforscher allerdings, dass sich die komplizierten neuronalen Abläufe im Gehirn durchaus beeinflussen lassen. Wie dies genau funktioniert, wird die Wissenschaftler zwar noch lange beschäftigen. Erste Schritte haben sie allerdings schon unternommen. Die Vermutung liegt deshalb nahe, dass die neuroökonomische Forschung bald nicht mehr nur erfolgreiche Verkaufsstrategien erklären kann. Sie wird mit der Zeit neue Kausalitäten entdecken, die sich irgendwann auch für den Verkauf nutzen lassen.

So könnte es sich möglicherweise auszahlen, die Bewirtung der Kunden im Verkaufsgespräch zu überdenken. Dies legt zumindest das Ergebnis einer neuen Studie von Professor Kenning nahe. Darin konnte der Friedrichshafener Experte für Consumer Neuroscience nachweisen, dass sich das Preisbewusstsein von Menschen, die Zuckerwasser getrunken hatten, veränderte: Sie waren eher bereit, höhere Preise zu akzeptieren als die nüchternen Probanden – vermutlich, weil die Glukose die biochemischen Vorgänge im Gehirn beeinflusste.

Solche physiologischen Zusammenhänge zu entdecken und zu verstehen, wird eine der Aufgaben der Neuroökonomie sein, ist Kenning sicher. Denn ebenso wie auf Sprache, Bilder und Zucker reagiert das Gehirn auch auf Düfte, Musik oder Temperatur mit spezifischen Aktivitäten. Eine Einflussnahme auf die Wahrnehmungen und Entscheidungen der Konsumenten ist also über zahlreiche Kanäle denkbar, so Marketingexperten Kenning. Aber: „Was hier passiert, ist keine Revolution, sondern eine Evolution“, betont der Friedrichshafener Professor. Und die ist noch in vollem Gange.



„In puncto Neuromarketing müssen die Verkäufer endlich nachziehen.“

Helmut Seßler ist Verkaufstrainer und Geschäftsführer der INtem-Unternehmensgruppe, Mannheim. Kontakt: h.sessler@intem.de

Sylvia Lipkowski ■