



DIE KRAFT DER EMOTIONEN GRUNDLAGE FÜR KAUFENTSCHEIDUNG UND KUNDENNUTZEN

Sind wir nicht alle vernunftgesteuerte Wesen, die rein rational entscheiden, z.B. was wir kaufen oder in welche Abhängigkeiten wir uns begeben möchten? Nun, viele wollen sich so sehen, aber die Wahrheit sieht anders aus. Was die Gehirnforschung über unsere Entscheidungsprozesse herausgefunden hat und was das für ein Unternehmen, für Marketing und Vertrieb bedeutet, wird in diesem "improve" vorgestellt.

von Prof. (FH) Dr. L. Uwe Heil

Ein Maschinenbauunternehmen entwickelt eine neue Turbine für industrielle Anwendungen – ohne den dadurch erhofften Zusatzumsatz; eine Versicherung gestaltet ein neues Komplettpaket für das Privatgeschäft – ohne nennenswerte Kundengewinne; ein Start-up bringt eine App für Zeitmanagement auf den Markt – mit sehr verhaltener Resonanz des Marktes. Woran kann das liegen – vor allem dann, wenn die Märkte wachsen und Bedarf zu existieren scheint?

WISSEN SIE, WARUM IHRE KUNDEN KAUFEN – UND WARUM IHRE NICKTKUNDEN WO ANDERS KAUFEN?

Das Verhalten des Kunden ist an sich ein einfaches Konstrukt: Kunden kaufen nur, wenn aus dem Kauf Nutzen gezogen wird. Dies betrifft physische Produkte gleichermaßen wie Dienstleistungen. Für diesen Nutzen muss allerdings ein „Schmerz“ in Kauf genommen werden, denn nach dem Kauf verfügen die Kunden über weniger Geld als vorher und haben sich gleichzeitig gegen andere Alternativen entschieden. Wenn die - zumindest erwartete - Freude über das Erhaltene den Preis übersteigt, empfinden die Kunden einen Nutzen für sich und kaufen¹⁾. Jedes Unternehmen muss von Zeit zu Zeit den Kundennutzen der wichtigsten Marktleistungen (Produkte, Dienstleistungen) kritisch bewerten (vgl. Abb. 1).

Problematisch mit dem Nutzen ist, dass er von jedem Individuum unterschiedlich bewertet wird. Auch wenn es klischeehaft erscheint: Eine Frau wird typischerweise den Nutzen von einem schönen Paar Schuhe meist höher einschätzen als ein Mann – bei Autos ist es umgekehrt. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass selbst dieses eine Individuum den Nutzen der schönen Schuhe unterschiedlich bewerten kann: In der einen Situation wird jeder Preis bezahlt, in einer anderen nicht gekauft.

ABB. 1: KERNFRAGEN ZU KAUFENTSCHEIDUNG UND KUNDENNUTZEN

1. Wofür bezahlt der Kunde eigentlich die Rechnung, d.h. welcher Nutzen wird konkret erwartet?
2. Wo sind wir im Wettbewerbsvergleich besser, wo schlechter – bezogen auf die Kernleistung, die begleitenden Dienstleistungen und das Image?
3. Argumentieren wir mit Kundennutzen oder lassen wir uns ausschließlich auf Preisargumente ein?
4. Wie erreichen wir die Kunden am besten und was bedeutet das für die Vertriebswege, für Marketing, für Produktentwicklung...?
5. Haben und leben wir eine markt- und kundenorientierte Unternehmenskultur?

Ein verbreiteter Fehler in Marktforschung, Marketing und Vertrieb besteht darin, zu schnell und zu früh Rationalität zu unterstellen und ins Spiel zu bringen. Jede Kaufentscheidung hat emotionale und rationale Anteile, beide verschwimmen und sind nach Branchen unterschiedlich ausgeprägt. Im klassischen Konsumgüterbusiness, insbesondere bei Markenartikeln, ist der emotionale Anteil über das Image deutlich größer als im Industriegütergeschäft, beispielsweise bei Spezial-Chemikalien. Jede Kaufentscheidung hat erstens mit der eigentlichen Kernleistung, zweitens mit begleitenden Dienstleistungen und drittens mit Image zu tun. Alle drei Ebenen sind emotional und rational geprägt.

Die unternehmerische Herausforderung besteht darin, herauszufinden, wie Kunden „ticken“, wie Kaufentscheidungen entstehen



DIE KRAFT DER EMOTIONEN GRUNDLAGE FÜR KAUFENTSCHEIDUNG UND KUNDENNUTZEN

und wie Kunden gebunden werden können. Vielfach hat das mit Annahmen und Hypothesen zu tun, ganz zu schweigen davon, dass Kunden es oftmals selbst nicht wissen. Marktstudien alleine sind daher nicht die Universallösung. Mit Vernunft ist das Ganze also nicht zu verstehen. Das muss es auch nicht, denn jede Kaufentscheidung und Kundenbeziehung ist emotional – zumindest am Anfang.

WIE LASSEN SICH NEUESTE ERKENNTNISSE AUS DER GEHIRNFORSCHUNG NUTZEN?

Zu Beginn dieses Jahrtausends wurde ein medizinisches Diagnoseverfahren zunehmend im Bereich der Marktforschung eingesetzt, nämlich das MRT (Magnetresonanztomographie). Bei diesem Verfahren wird ein Mensch in eine Röhre geschoben, wo ein exaktes, dreidimensionales Bild seiner Körperteile errechnet wird. Die Gehirnforschung hat das Gerät genutzt, um zu analysieren, in welchen Teilen des menschlichen Gehirns welche Prozesse stattfinden.

In Marketingkreisen bekannt geworden ist ein Experiment, bei dem Probanden eine Pepsi-Cola und eine Coca-Cola vorgestellt worden sind. Hier wurden im MRT deutliche Unterschiede bei den aktivierten Gehirnregionen registriert²⁾, obwohl beide Produkt von ihrer Kernleistung her nahezu identisch sind. Überspitzt gesprochen: Brause und Kohlensäure mögen rational identisch sein, der entscheidende Unterschied liegt in der Emotion.

Im Laufe der Zeit wurden die Erkenntnisse zunehmend präziser, sodass wir heute wissen, dass es im Gehirn verschiedene Motiv- und Emotionssysteme gibt, die dem Produkt oder der Dienst-

leistung eine Bedeutung bzw. einen Wert zuweisen³⁾. Es sind vor allem drei Systeme, die im menschlichen Hirn bei Kaufentscheidungen eine Rolle spielen (vgl. Abb. 2).

1.) DAS BALANCE-SYSTEM:

Hinter diesem verbirgt sich der Wunsch der Kunden nach Sicherheit. Sie versuchen, Unsicherheit, Gefahr, Angst, Furcht zu vermeiden und streben nach Verlässlichkeit, Ruhe, Geborgenheit, Vertrauen. Versicherungsprodukte, Garantien aber auch das Vertrauen in ein Familienunternehmen oder in lange Kundenbeziehungen sind einige Beispiele von Marktleistungen, die das Balance-System eines Kunden ansprechen. Genau das beherrschen gute und erfahrene VertriebsmitarbeiterInnen – sie vermitteln Vertrauen und Sicherheit, bevor es um den „Deal“ geht. Der legendäre Spruch „nur ein Mercedes ist ein Mercedes“ hat über lange Zeit erfolgreich dieses System angesprochen.

2.) DAS STIMULANZ-SYSTEM:

Die Kunden sind ständig auf der Suche nach etwas Neuem, nach Individualität und nach etwas Besonderem, das sie aus der Alltagsroutine herausreißt. Bekommen die Kunden diese Chancen angeboten, erleben sie dies als auf- und anregendes Gefühl, das Nicht-Ausleben hingegen als Langeweile. Der Kick, den die Marktleistung auslöst, empfindet das Gehirn als Belohnung, als aktive Bestätigung und als Gefühl, „dazu“ zu gehören und „vorne“ zu sein. Beispiele hierfür sind Vergnügungsparks, Events, neue Technologien und Custom-Shop-Konzepte, d.h. die Individualisierung des Produktes auf nur eine Person im Universum: auf mich.

3.) DAS DOMINANZ-SYSTEM:

Dieses basiert darauf, dass Kunden auf der Suche nach Macht, Prestige und Status sind. Gehen ihre Wünsche in Erfüllung, erleben sie ein Überlegenheitsgefühl; falls nicht, machen sich Enttäuschung und innere Unruhe breit. Klassische Beispiele hierfür sind exklusive Markenartikel, wie Uhren, Autos, Mode und jegliche Produkte, die den Kunden eine Expertise und die Möglichkeit zur Differenzierung geben.

ABB. 2: RELEVANTE SYSTEME FÜR KAUFENTSCHEIDUNGEN

1. Balance-System	Sicherheit, Verlässlichkeit, Ruhe, Geborgenheit, Vertrauen
2. Stimulanz-System	Innovation, Individualität, Besonderheit, „Kick“, Abenteuer
3. Dominanz-System	Macht, Prestige, Status, Überlegenheit, Differenz



DIE KRAFT DER EMOTIONEN GRUNDLAGE FÜR KAUFENTSCHEIDUNG UND KUNDENNUTZEN

Es wird natürlich deutlich, dass diese Systeme teilweise gegeneinander arbeiten: Zum Beispiel führt die Suche nach etwas Neuem (Stimulanz) dazu, dass etwas sicher Gewohntes (Balance) aufgegeben werden muss. Daher gibt es auch keine starren Grenzen zwischen den Systemen, es existieren Mischformen und selbstverständlich auch Widersprüche. Die zentrale Botschaft lautet: Das Unternehmen muss seine Marktleistungen klar positionieren, weil nur so die Chance auf Aufmerksamkeit beim Kunden und auf Kaufentscheidung vorhanden ist. Die Kunden kaufen also dann, wenn das angebotene Produkt ihr Motiv- und Emotionssystem anspricht. Und wenn sie das nicht tun, dann kaufen sie eben nicht.

WZU GEHÖREN IHRE MARKTLEISTUNGEN?

GEHIRN-LANGWEILER

sind Produkte mit geringer emotionaler Bedeutung. Das macht sie objektiv nicht weniger interessant oder weniger wichtig. Es bezeichnet einfach nur die Tatsache, dass unsere Motiv- und Emotionssysteme davon schwach angeregt werden. Diese Produkte sind austauschbar und werden deshalb häufig über den Preis verkauft. Beispiele sind Bleistifte, Mehl oder Treibstoff.

GEHIRN-AKTIVIERER

befinden sich auf der nächsten Stufe. Sie haben eine höhere Bedeutung für Kunden. Kunden können aber auch ohne sie leben – zumindest einige Zeit. Beispiele sind Süßigkeiten oder konventionelle Haushaltsmaschinen.

GEHIRN-VERFÜHRER

sprechen mehrere Systeme gleichzeitig an, zusätzlich werden chemische Botenstoffe ausgesendet, die für positive Gefühle sorgen. Beispiele sind Wein oder Hightech-Geräte.

GEHIRN-FESSLER

schaffen es, die Motiv- und Emotionssysteme so stark anzuregen, dass starkes Verlangen entsteht, dieses Produkt unbedingt

zu bekommen. Apple hat es über Jahrzehnte vermocht, Produkte des täglichen Bedarfs von Gehirn-Aktivierern zu Gehirn-Fesslern zu machen. Daher wird auch (fast) jeder Preis für Apple-Produkte bezahlt.

Die Gehirnforschung hat ergeben, dass die dargestellten Systeme automatisch arbeiten, ohne dass wir sie kontrollieren können. Und die bereits angesprochene rationale Komponente bei der Kaufentscheidung besteht nicht darin, die Für und Wider gegeneinander abzuwägen. Vielmehr bedeutet es, dass das Gehirn versucht, möglichst viele positive Emotionen zu erhalten, ohne dabei viel Geld oder Mühe aufzuwenden.

WIE KÖNNEN SIE AKTIV WERDEN UND KAUFENTSCHEIDUNGEN BZW. KUNDENNUTZEN STIMULIEREN?

Produkte und Dienstleistungen verkaufen sich also über Emotionen. Wenn Sie sich klar werden, wie die Kunden Ihr Produkt emotional empfinden, haben Sie folgende Möglichkeiten der Optimierung:

1. Versuchen Sie zuerst, Ihre Produkte oder Dienstleistungen mit den emotionalen Augen Ihrer Kunden zu betrachten. Oder fragen Sie die Kunden direkt, was sie ehrlich damit verbinden. Welches System wird bei ihnen hauptsächlich aktiviert und ist es das, was Sie auch aktiviert wissen wollen?
2. Überlegen Sie, wie stark der Kunde mit welchem System emotionalisiert werden soll, d.h.: Wie möchten Sie im Markt positioniert sein?
3. Entwickeln Sie konkrete Maßnahmen, mit denen Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen emotional aufladen. Das kann der geplante Aufbau einer Marke sein, eine andere Verpackung, eine innovative Distribution, die im Markt einzigartig ist. So können Sie Ihre Kunden vielleicht fesseln.



DIE KRAFT DER EMOTIONEN GRUNDLAGE FÜR KAUFENTSCHEIDUNG UND KUNDENNUTZEN

Zur Umsetzung kann das Werkzeug „Kaufentscheidungs-Portfolio“ verwendet werden (vgl. Abb. 3). Hier werden die wichtigsten Fragen diskutiert und Lösungen entwickelt. Damit wird klar, wie Kaufentscheidungen bzw. Kundennutzen funktionieren und wie ein Unternehmen sich und seine Marktleistungen besser positionieren kann.

ZUSAMMENFASSUNG: DIE KRAFT DER EMOTIONEN - ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Klarheit über den Kundennutzen der wichtigsten Marktleistungen (Produkte, Dienstleistungen)
2. Hinterfragung und Optimierung der Kaufentscheidung des Kunden – v.a. bezüglich der Emotionen
3. Aktive Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen im Sinn einer besseren Positionierung
4. Schaffung von Grundlagen zur Optimierung von Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung...

Anmerkungen:

- 1) Belz, C., Value Selling, Stuttgart 2016, S. 57 ff.
- 2) Vgl. McClure et al., Neural Correlates of Behavioral Preference of Culturally Familiar Drinks, in: Neuron, Vol. 44/2004, S. 379-387.
- 3) Vgl. hier und im Folgenden: Häusel, Brainview. Warum Kunden kaufen, München 2009, S. 28 ff.

PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. L. Uwe Heil
- > Professor für Marketing und Marktforschung an der FH Kufstein Tirol und Marketingberater
- > E-Mail: Uwe.Heil@fh-kufstein.ac.at



DIE KRAFT DER EMOTIONEN GRUNDLAGE FÜR KAUFENTSCHEIDUNG UND KUNDENNUTZEN

Eine Software-Firma macht mit fünf Produkten ca. 85% des Umsatzes. Um die Akzeptanz der wichtigsten Software-Produkte am Markt zu erhöhen, werden die aktuellen „Gehirn-Positionen“ mit dem Kaufentscheidungs-Portfolio analysiert. Die Maßnahmen zur Umpositionierung setzen an verschiedenen Motiv- und Emotionssystemen an.

ABB. 3: KAUFENTSCHEIDUNGS-PORTFOLIO: WERKZEUG UND BEISPIEL

Angebotenes Produkt	Aktuelle Gehirn-Position	Erstrebte Gehirn-Position	Maßnahmen
1. Zeitmanagement-System «TMS 3.0»	Langweiler	Aktivierer	<ul style="list-style-type: none"> Integration einer „To Do-Funktion“ mit Wiedervorlage und Erinnerungsalarm (Dominanz-System) Möglichkeit, die Benutzeroberfläche nach eigenen Wünschen optisch zu individualisieren (Stimulanz-System) ...
2. Einkaufs-Software «PurchasePro»	Aktivierer	Verführer	<ul style="list-style-type: none"> Integration einer Push-Tracing-Funktion, die automatisch eine Nachricht sendet, wenn sich der Versandstatus der bestellten Ware verändert (Balance-System) Automatische Auswertung aller Amazon-Angebote zu einem zu bestellenden Artikel, um den bestmöglichen Preis zu bekommen (Dominanz-System) ...
3. Dokumenten-Management-System «DMS Advanced 4.0»	Aktivierer	Aktivierer (d.h. keine Veränderung in der Positionierung)	<ul style="list-style-type: none"> Sponsoring einer Veranstaltung auf einer Fachmesse mit Einladung der Top-Kunden (Dominanz-System) Präsentation einer neuen Smartphone-to-document-Scanfunktion ohne mit dem Internet verbunden sein zu müssen (Stimulanz-System) ...
4.