

Gerhard Bittner / Elke Schwarz

Emotion Selling

Gerhard Bittner / Elke Schwarz

# **Emotion Selling**

Messbar mehr verkaufen  
durch neue Erkenntnisse  
der Neurokommunikation



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Barbara Möller

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Bamberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1765-2

# Stimmen zum Buch

„Emotion Selling ist erfreulich einfach zu verstehen, logisch nachvollziehbar und sofort umsetzbar. Das macht es für mich so faszinierend. Erfolgssituationen entstehen schon bei ersten Anwendungen, und mit einer konsequenteren Umsetzung wird es bei uns im Unternehmen für viele Jahre eine wichtige Säule des weiteren Unternehmenserfolges sein.“

**Florian Freiherr von Hornstein, Geschäftsführer, Mediaagentur Serviceplan**

„Kunden kaufen, was sie brauchen, bei Menschen, die sie mögen. Kunden kaufen da, wo man ihnen das beste Gefühl vermittelt. Dieser Leitsatz verkörpert für mich den Kern erfolgreicher Sales-Modelle, deren Wirkung ich in verschiedenen Unternehmen gesehen habe. So einfach sich dieser Satz anhört, so anspruchsvoll ist er umzusetzen. Emotion Selling begründet die Idee hochwertiger Kommunikation mit Kunden fundiert und ganz einfach nachvollziehbar. Wer die Methoden anwendet, gewinnt aus meiner Sicht einen Wettbewerbsvorteil.“

**Hans Wittmann, Medizinischer Geschäftsführer, medi GmbH & Co. KG**

„Für mich ein Meilenstein. In ihrem Buch ‚Emotion Selling‘ beschreiben Gerhard Bittner und Elke Schwarz die Kunst der Kommunikation mit Kunden, analysieren Kommunikation auf ganz neue Weise, definieren ganz logische Erfolgsprinzipien, nennen die heimlichen Entscheidungsmotive und zeigen auf, wie hochwertige und erfolgreiche Kommunikation funktioniert. Mir wurde klar, wie viel wir im Alltag noch lernen können und wie groß die Potenziale sind. Ich sehe großen Nutzen für die Praxis.“

**Michael Wefers, ehemaliger Personalvorstand, CeWe Color**

„Ich begründe meinen Erfolg im Verkauf mit der Tatsache, dass ich Emotion Selling intuitiv mit meinen Kunden gelebt habe. So einfach sich die Prinzipien anhören: Kunden wertschätzen, offene Fragen nutzen, selbst wenig reden, stattdessen intensiv zuhören, positive Wortwahl und mehr über Lösungen als Probleme sprechen, so wenig werden sie nach meiner Erfahrung im Alltag gelebt. Ich sehe viel Potenzial.“

**Astrid Arens, European Sales Champion, Procter & Gamble**

„Je besser wir verstehen und wissen, was vor, während und nach einem Gespräch in unserem Gehirn geschieht, desto eher können wir lernen, unsere eigene Kommunikation zu optimieren, effizienter zu machen, sie besser in der Praxis anzuwenden und zu nutzen. Der Schlüssel hierzu ist ein wissenschaftlicher Ansatz. Die moderne Hirnforschung hat in den letzten Jahren herausragende Erfolge erzielt. Aus der fruchtbaren Kooperation mit anderen Wissenschaften, wie der modernen Psychologie, den Mentalwissenschaften oder der Medizin, sind völlig neue Modelle und Konzepte entstanden, die jedem Einzelnen große Chancen und neue Möglichkeiten

bieten. Diese neuen Entdeckungen für die Wirtschaft verwertbar zu machen, sie in ein praxisnahes Gesamtkonzept einzuarbeiten, ist die herausragende Idee dieses Buches. Entstanden ist das Konzept Emotion Selling. Es bietet neue Ansätze und Methoden, basierend auf den Erkenntnissen der modernen Neurowissenschaften. Interessant für all diejenigen, die es spannend finden, wirklich Neues zu entdecken, neue Methoden zu erlernen, und die Spaß daran haben, erfolgreich zu kommunizieren.“

**Dr. Albert Lichtenthal, Neurologe**

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Danksagung</b> .....  | 9         |
| <b>Vorwort: Kunden kaufen positive Emotionen</b> .....   | 11        |
| <b>Teil 1: Ein neues Sales-Modell: Emotion Selling</b> .....   | <b>13</b> |
| Erfolgsstorys. ....  | 14        |
| Was ist Emotion Selling? .....   | 15        |
| Anwendungsbereiche von Emotion Selling. ....   | 18        |
| <b>Teil 2: Wie Kaufentscheidungen fallen:</b>  |           |
| <b>Der Weg eines Wortes durch den Kopf von Kunden</b> .....  | <b>25</b> |
| Das neuronale Netzwerk .....   | 26        |
| Die sieben Phasen der Kaufentscheidung: Das Nucleus-Modell .....   | 28        |
| Phase 1: Blitzschnelle Datenverarbeitung: Die Wahrnehmung .....  | 28        |
| Phase 2: Die mentale Suchmaschine: Neuroassoziation<br>oder das Google-Prinzip .....                                   | 30        |
| Phase 3: Der wichtigste Bewertungsmechanismus: Die Emotionen .....   | 34        |
| Phase 4: Der zweite Bewertungsmechanismus: Das Denken .....  | 55        |
| Phase 5: Wenn Wörter Stress machen: Die Körperreaktion .....   | 57        |
| Phase 6: Wie sich Verkäufer für immer in den Kopf von Kunden einbrennen:<br>Speichern, Lernen und Konditionieren ..... | 67        |
| Phase7: Belohnung für das gute Gefühl: Die Kaufentscheidung .....  | 71        |
| <b>Teil 3: Messbar besser verkaufen:</b>   |           |
| <b>Emotionen erkennen, analysieren und steuern</b> .....   | <b>73</b> |
| Das Emotionsmodell .....   | 74        |
| Die wichtigsten emotionalen Motive: Die „Könige“ im Kopf des Kunden ...  | 75        |
| Schlussfolgerungen und Prinzipien für Emotion Selling .....  | 89        |
| Die Bilanz der Kunden: Wie bewertet und entscheidet der Kunde? .....   | 91        |
| Zusammenfassung: Die wahre Macht der Kommunikation<br>und der Emotionen .....  | 93        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Teil 4: Kleine Gesten: Die Wirkung von Körpersprache im Verkauf besser verstehen und steuern</b> ..... | <b>97</b>  |
| Neue Erkenntnisse der Neurokommunikation und der Neurowissenschaft ..                                     | 98         |
| Die Entdeckung der wahren Wirkung von Körpersprache .....   | 101        |
| <b>Teil 5: Wann sind Verkaufsgespräche wirklich gut?</b>  |            |
| <b>Die neue Kommunikation mit Emotion Selling</b> .....   | <b>107</b> |
| Bessere Kundenzentrierung, höhere Performance – den Verkaufsstil analysieren und optimieren .....         | 108        |
| Die sechs positiven und negativen Kommunikationsmuster in der Übersicht                                   | 110        |
| Systematisch zum Ziel: Die sechs Phasen des Verkaufsgesprächs mit Emotion Selling verbessern .....        | 135        |
| Höhere Preise überzeugend argumentieren .....   | 155        |
| <b>Teil 6: Zusammenfassung und eine Erfolgsgeschichte zum Schluss</b> ..                                  | <b>159</b> |
| Die 7 wichtigsten Prinzipien des Emotion Selling .....  | 160        |
| Eine Erfolgsgeschichte – oder: Der Tag, an dem der Kunde zum Fan wurde .                                  | 163        |
| <b>Literatur</b> .....  | 173        |
| <b>Stichwortverzeichnis</b> .....   | 177        |
| <b>Die Autoren</b> .....  | 179        |

# Danksagung

Emotion Selling basiert auf einem breiten, interdisziplinären Wissenschaftsansatz aus Neurowissenschaft, Kommunikationswissenschaft, Psychologie und Medizin. Wir bedanken uns bei allen Professoren, die die Offenheit hatten, über ihre Spezialgebiete hinaus mit uns über viele Jahre zusammenzuarbeiten. Stellvertretend für alle Wissenschaftler gilt der besondere Dank Professor Dr. Ernst Timaeus, der als Mentor diesem interdisziplinären Ansatz Raum und Zeit zur Verfügung gestellt hat. Nur durch ihn war alles möglich.

Unser Dank gilt auch vielen Vorständen, Marketingleitern und Verkaufsleitern, die Emotion Selling in der praxisnahen Umsetzung in ihren Unternehmen kritisch und zustimmend begleitet haben. Ihre Rückmeldungen gaben uns die Chance, ständig zu lernen und Emotion Selling weiterzuentwickeln.

Viele Leiter von Trainingsabteilungen in Unternehmen sowie intern und extern tätige Trainer, die Emotion Selling kennen gelernt haben, nahmen sich – auch oft privat – Zeit für Diskussionen, Anregungen und Empfehlungen. Ihnen allen fühlen wir uns sehr verpflichtet.

Ein großes Dankeschön geht an André Freund für sein Engagement. Darüber hinaus gab es viele hilfreiche Hände, die uns bei diesem Projekt unterstützt haben. Besonders genannt sei Dominik Schulz, mit seiner großen Kreativität bei der Organisation des Projektes.



# Vorwort: Kunden kaufen positive Emotionen

*Kunden kaufen da,  
wo sie das beste Gefühl bekommen.*

Emotionen und Gefühle bewegen die Welt. Sie bewegen Menschen, Märkte, Produkte und viel Kapital. Seit Jahrtausenden streben Menschen nach Freiheit, Glück, Liebe, dem Gefühl des Erfolges, nach Anerkennung, Wertschätzung und Jugend. An emotionale Momente erinnern wir uns für immer. Weltmeisterschaften, Konzerte, Filme, Stars, Geschichten wie die vom Tellerwäscher zum Millionär liefern den Stoff für große Gefühle. „I have a dream“, „Yes, we can“, politische Visionen inspirieren und bewegen Millionen von Menschen, geben ihnen Sinn und das Gefühl, etwas Wichtiges zu tun oder Teil von etwas Wichtigem zu sein. Auch das Streben nach Macht, Status, Positionen und Besitz dient starken Gefühlen.

In der weltweiten Marktwirtschaft, in allen Kulturen, gibt es ein essenzielles Funktionsprinzip: Jeder Kunde auf der Welt wird zu jeder Zeit jede Kaufentscheidung danach fällen, ob er ein gutes oder weniger gutes Gefühl hat. Ob bewusst oder unbewusst – im Prinzip beruht jede Kaufentscheidung auf Emotionen. Neurowissenschaft, Psychologie und Kommunikationswissenschaft bestätigen diese These durch beeindruckende, neue Erkenntnisse. Überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen, zum Beispiel Coca-Cola, Apple, Audi, Red Bull oder McDonald's, verfügen über ausgefeilte Emotionsstrategien. Produkte, die so entwickelt wurden, dass sie die Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche der Kunden am besten erfüllen, bleiben am Markt und sind erfolgreich.

## **Neue Erkenntnisse aus Neurowissenschaft und Neurokommunikation**

Warum ist das so? Wir haben heute aus der Neurowissenschaft und der Neurokommunikation neue Erkenntnisse darüber, was im Gehirn von Kunden wirklich abläuft. Wir wissen, welche Zentren im Gehirn durch Kommunikation aktiviert werden, welche unglaublichen Datenmengen wir in tausendstel Sekunden im Gehirn verarbeiten und dass Kommunikation sehr viel mehr bewirkt, als wir bewusst erfassen können. Jedes einzelne Wort beispielsweise löst unspürbar Millionen von Assoziationen und Erinnerungen aus. Die Wirkung von Wörtern ist heute direkt messbar. Damit bekommen wir eine neue Grundlage für Vermarktung, Werbung und Verkauf. Neu ist auch die Erkenntnis, dass wir in Zukunft sehr viel sorgfältiger und professioneller mit Kommunikation umgehen sollten.

Denn Kunden erwarten eine Kommunikation, die exakt auf ihre Bedürfnisse ausgerichtet ist, die wesentlich feinfühlicher und damit überzeugender ist als bisher und die den Gesetzen und der Funktionsweise des Gehirns besser entspricht. Es gibt auf der Grundlage der Neurowissenschaft neue Methoden und Messinstrumente, mit denen man gezielte Analysen durchführen kann, wie emotional attraktiv Produkte, Marketing-, Werbe- und Verkaufsstrategien für Kunden sind. Darauf baut in Zukunft die systematische Planung von Emotions- und Motivationsstrategien

auf. Der Wirkungsgrad ist deutlich höher als heute. Am Ende stehen messbar bessere Ergebnisse durch eine neue Qualität von Kommunikation auf allen Ebenen. Das senkt die Kosten und verdient Geld.

### **Was Sie in diesem Buch erwartet**

Dieses Buch richtet sich an alle, die in Marketing, Werbung, Produktmanagement oder im Verkauf tätig sind und die Produkte im Markt erfolgreich machen wollen. Sei es als Vertriebsleiter, Key Account Manager, Außendienstmitarbeiter oder Verkäufer. Sie erfahren, wie Sie diese neue Qualität der Kommunikation konkret umsetzen und dadurch messbar bessere Verkaufsergebnisse erreichen. Grundlage ist ein neues Sales-Modell, das wir **Emotion Selling** nennen. Es basiert auf einem neuen Wissenschaftsansatz, der von einem interdisziplinären Team aus Wissenschaftlern, Experten und Trainern gemeinsam entwickelt wurde.

Emotion Selling erklärt Kommunikation mit Kunden grundsätzlich anders als bisher – und zwar mit einer neuen Logik aus Sicht der Neurokommunikation, der Lernpsychologie, einer neu entwickelten Emotionstheorie sowie Aspekten der Stressmedizin. Ergebnis ist eine Kommunikation, die zielorientierter, hochwertiger, kundenzentrierter, bedarfsorientierter, wertschätzender und motivierender ist – und damit messbar bessere Ergebnisse und Umsätze erzielt.

Für ein genaueres Bild können Sie auch die Podcasts unter [www.bssac.de](http://www.bssac.de) nutzen. Wir wünschen Ihnen nun viel Vergnügen bei der spannenden Reise durch die Welt der Neurokommunikation und des Emotion Selling!

*Gerhard Bittner  
Elke Schwarz*

---

Hinweis: Folgende Begriffe sind urheberrechtlich auf Gerhard Bittner geschützt: Nucleus-Modell, Google-Prinzip, Semantisches Emotionsdifferenzial, Negativ-Kette, NEMO – Neuro-Emotionstheorie, SRAI – Stressreaction and Attractiveness Index, SAI – Selling Attractiveness Index, EBI – Emotion Benefit Index und ASS – AttraktivitätS Score für die Verkaufsargumentation.

Der Begriff „Emotion Selling“ ist urheberrechtlich auf Elke Schwarz geschützt.

# Teil 1:

## Ein neues Sales-Modell: Emotion Selling

---

*Emotionen sind die heimlichen Treiber der Wirtschaft. Sie besser zu verstehen und entsprechend lenken zu können, ist Ziel des Emotion Selling. Die folgenden Kapitel liefern erste Antworten auf folgende Fragen:*

- ▶ *Was ist das Geheimnis erfolgreicher Unternehmen?*
- ▶ *Was ist Emotion Selling, wo wird es angewendet und wie kann es Ihnen helfen, besser zu verkaufen?*

# Erfolgsstorys

*Kunden kaufen Emotionen.*

*Emotions make the money.*

Wenn man die Erfolgsgeschichte von überdurchschnittlich erfolgreichen *Unternehmen* analysiert, zum Beispiel Apple, Audi, McDonald's, Manchester United und vielen anderen, dann stößt man auf eine besondere Fähigkeit: Sie schaffen es, Kunden positiv zu emotionalisieren. Kunden haben bei ihren Produkten und ihrem Service ein besseres Gefühl als bei der Konkurrenz. Das verkauft.

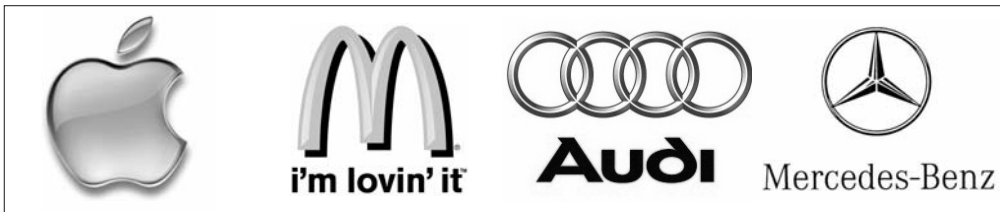


Abbildung 1: Beispiele für Unternehmen, die Kunden positiv emotionalisieren

Wenn man die Erfolgsgeschichte weltweit bekannter *Produkte und Marken* wie Coca-Cola, iPhone, Red Bull, Harley-Davidson und vieler anderer analysiert, stößt man auf ein bedeutendes Erfolgsprinzip: Kunden lieben diese Produkte, sie sind Kult, sie vermitteln Lebensgefühl, Freude und in der Summe: positive Emotion. Das verkauft.



Abbildung 2: Beispiele für Produkte und Marken, die Kunden positiv emotionalisieren

Wenn man die Erfolgsgeschichte preisgekrönter *Werbekampagnen* wie Freiheit und Abenteuer für Marlboro, Paul Potts für die Telekom, die lustigen Tiere für Toyota und viele andere analysiert, entdeckt man durchgängig das Prinzip: Vermittle ein positives Lebensgefühl, das Gefühl von Freiheit, positive Emotionen, die Menschen berühren, wie die Geschichte vom Niemand, der zum großen Star wird. Menschen wollen Gänsehaut und Tränen. Das motiviert und verkauft.

Wenn man die Erfolgsgeschichte von *Verkäufern* analysiert, die in ihren Unternehmen oder ihrem Markt mehr als andere verkaufen, dann sind sie meist sympathisch, besonders zuverlässig, vertrauenswürdig, Kunden sehen sie gerne, sie überzeugen besser als andere durch die Art, wie sie mit Kunden sprechen und argumentieren.

Sie sind authentisch und vermitteln Kunden das Gefühl, wirklich im Mittelpunkt zu stehen, mit ihren Erwartungen und Bedürfnissen wichtig zu sein. Das verkauft.

Wir haben Analysen vieler Erfolgsstorys systematisch durchgeführt. Ob Unternehmen, Werbeagentur oder Verkäufer, sie haben die richtige Strategie gewählt. Sie wissen, dass Menschen Emotionen suchen, und haben sie ihnen vermittelt. Der Platz an der Sonne sei ihnen gegönnt. Der Weg dahin ist harte Arbeit.

**Emotion Selling** erklärt wesentliche Prinzipien und Mechanismen dieser Erfolge. Wer diese Prinzipien und Mechanismen kennt und nutzt, kann seinen eigenen Erfolg systematischer herstellen.

## Was ist Emotion Selling?

### Definition

Emotion Selling ist der Name für ein Sales-Modell, für eine Unternehmensstrategie und einen Prozess, um Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb so auszurichten, dass Kunden zum Verkäufer, zum Produkt und zum Unternehmen ein maximal positives Gefühl haben. Emotion Selling verfügt über Methoden, Instrumente, Scores und Indices, die den Wirkgrad von Kommunikation messbar machen. Das Ziel ist eine überzeugende Kommunikation auf hohem Niveau.

### Wie entstand Emotion Selling?

1985 gründeten wir an der Universität Essen eine international tätige, interdisziplinäre Forschungsgruppe. Sie bestand aus Neurologen, Lernpsychologen, Medizinern und Kommunikationswissenschaftlern. Wir haben gemeinsam analysiert, wie erfolgreiche Kommunikation funktioniert. Wir hatten das Glück, mit weltbekannten Experten wie Watzlawick, Cohn, Gordon, Bandler, Grinder und vielen anderen zu arbeiten und von ihnen zu lernen. Ziel unserer Arbeit war, alle relevanten Kommunikationsmethoden zu vergleichen und das Beste aus jeder Methode in ein Modell für exzellente Kommunikation zu integrieren. Das dauerte sechs Jahre. Schnell merkten wir, wie wenig die Kommunikationswissenschaft mit anderen Wissenschaftsdisziplinen vernetzt war und zu wie vielen falschen Schlüssen das führte. Ein Beispiel war die jahrzehntelang gültige Trennung von Verstand und Gefühl.

So galt negative Kritik, jemandem zu sagen, was er falsch gemacht hat, ihn auf Fehler anzusprechen, als rational und sachlich richtige Kommunikation. Obwohl diese Kritik andere frustrierte, demotivierte oder ärgerte, also starke Emotionen auslöste, galt sie als Sachkritik, wenn der Kritiker in der Sache Recht hatte. Solche Denkfehler in Kommunikationsmodellen führten dazu, dass Millionen von Menschen viel zu spät erkannten, dass negative Kritik ihre Beziehungen in Beruf und Privatleben beschädigte oder sogar beendete. Heute wissen wir, dass jedes einzelne Wort immer die Emotionen im Gehirn aktiviert, mit denen es verknüpft ist. Die neuen Theorien der Informationsverarbeitung im Gehirn haben diese künstliche Trennung von Ver-

stand und Emotion beendet. Dadurch verfügen wir heute über eine grundsätzlich neue Logik in der Kommunikation. Mit den Spezialisten aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen entwickelten wir einen systemischen Ansatz für menschliche Kommunikation.

### **Wir fühlen immer**

Eines der neuen Axiome der Kommunikationswissenschaft heißt: Wir fühlen immer. Jede Information, die das Gehirn in einer hundertstel Sekunde von außen aufnimmt oder durch Denken und Erinnern im Gehirn abrufen, aktiviert immer die damit verknüpften Gefühle. Kommunikation heißt immer auch Emotion.

Die im Gehirn gespeicherten und durch Assoziationen aktivierten Gefühle sind weitgehend unabhängig von den Gefühlen, die wir selbst tagtäglich erleben. Wer Dampf ablässt oder anderen Menschen Probleme und Ärgernisse erzählt, hat dabei möglicherweise ein gutes Gefühl. Sein Gehirn aktiviert in dieser Zeit die an das Ärgernis gekoppelten negativen Gefühle, verstärkt sie wie bei einem Lernprozess. Geteiltes Problem ist doppeltes Problem. Geteilte negative Emotion ist doppelte negative Emotion. Viele unserer alten Vorstellungen, z. B. „Geteiltes Problem ist halbes Problem“, über die Wirkung von Kommunikation werfen wir nun über Bord.

### **Negativ assoziierte Wörter lösen Stress aus**

Bahnbrechend ist die Verbindung von Kommunikation und Medizin. Wir haben dazu ein Modell entwickelt. Als wir die Informationsverarbeitung im Gehirn, die in jeder Sekunde in unserem Kopf abläuft, aus Sicht der Neurologie und Medizin betrachteten, wurde uns plötzlich klar, dass jeder Reiz von außen und damit auch jedes Wort, jede Kommunikation im Körper hunderte von komplexen Prozessen aktiviert. So löst beispielsweise ein negativ assoziiertes Wort wie das Wort „Problem“ immer und ohne Ausnahme im Körper eines Menschen eine messbare Stressreaktion aus.

Durch die Aktivierung der Stresshormone bedeutet das eine Schädigung des Organismus. In der Medizin gilt es heute durch valide Studien als bewiesen, dass negative Kommunikation physiologische Abwehrreaktionen und Vermeidungsreaktionen hervorruft. Ein Kundengespräch von 10 Minuten Dauer enthält im Durchschnitt 40 Wörter und Formulierungen, die bei Kunden negative Assoziationen erzeugen.

Wenn wir heute die menschliche Kommunikation und selbstverständlich besonders die Kommunikation mit Kunden aus der Sicht der neuen Kommunikationsmodelle mit einem systemischen Ansatz betrachten, entdecken wir ganz neue Sichtweisen, Chancen und Möglichkeiten, besser zu kommunizieren. Wer heute und in Zukunft erfolgreich sein will, benötigt eine wesentlich hochwertigere Kommunikation als in der Vergangenheit. Wir haben neue Standards.

## **Negative Kommunikation bevorzugt**

Eine weitere Erkenntnis unserer wissenschaftlichen Arbeit hat uns sehr beeindruckt. Es ist die Erkenntnis, wie stark wir einerseits durch die Biologie und andererseits durch unsere Erziehung negativ geprägt sind und negative Kommunikation bevorzugen. Den meisten Menschen in unserer Kultur erscheint es sehr normal, mehr über Probleme als über Lösungen zu reden, zu sagen, was nicht geht statt was geht, sie reden wesentlich mehr über Ärgernisse, was stört, aufregt, was falsch läuft, nicht gefällt, Kritik ist sehr viel häufiger als Wertschätzung, skeptisch und pessimistisch zu sein, Schwächen an anderen zu finden und vieles andere mehr. Negative Themen wie Krankheiten, Unfälle stehen viel öfter im Mittelpunkt der Unterhaltung als positive Themen. Nach vielen Jahren der Kommunikationsanalysen war unser Fazit: Menschen sind überwiegend Negativwesen und Negativkommunikatoren.

Ist es da ein Wunder, dass wir z. B. negativ assoziierende Werbeaussagen wie: „Nichts ist unmöglich“ oder „Wir hassen teuer“ für gut halten? „Nicht schlecht“ heißt „gut“, „kein Problem“ heißt „Das machen wir“ usw.

Wer aus einer normalen Erziehung kommt, verfügt über einen deutlich größeren negativen als konstruktiven oder positiven Wortschatz. Wer damit in den Verkauf geht, sollte allerdings am besten eine neue Sprache erlernen.

## **Eine positive und lösungsorientierte Kommunikation**

Kunden erwarten völlig zu Recht eine positive, lösungsorientierte, motivierende Kommunikation, und da gibt es viel zu tun. Dazu kommt noch die Erkenntnis, dass die meisten Menschen ein Grundbedürfnis haben, selbst im Mittelpunkt zu stehen und von sich selbst zu erzählen. So liegt es in der Natur des Menschen. Seine biologische Programmierung auf den natürlichen Egoismus ist eine der Ursachen dafür. Der Mensch ist ein Ego-Seller. Wer mit seiner biologisch normalen Kommunikation Kunden etwas verkaufen möchte und plötzlich kundenzentrierte Kommunikation braucht, stellt fest, dass er eine grundsätzlich neue Art zu kommunizieren benötigt.

Wenn wir in Verkaufsgesprächen mit Emotion Selling von einer positiven Gesprächseröffnung sprechen, meinen wir heute eine erheblich höhere Qualität. Wenn wir von Bedarfsermittlung reden, dann wesentlich professioneller und intensiver als bisher. Reden wir über Nutzen, so meinen wir direkten Kundennutzen mit höherem Motivationsgrad für den Kunden. Geht es um Zuhören, dann verstehen wir darunter die professionelle Variante, Kunden mehrere Minuten lang konzentriert zuzuhören, sich genau zu merken, was sie sagen, und im weiteren Verlauf des Gesprächs daran anzuknüpfen. Das ist eine Kunst. Reklamationsgespräche führen wir ohne ein negatives Wort durch, ohne zu widersprechen, und „Geht nicht“-Kommunikation überführen wir in den Lösungsmodus.

Kunden bekommen in Zukunft wesentlich mehr authentische Wertschätzung. Gespräche über Probleme werden extrem verkürzt. Besser ist es, mit Kunden über Lösungsmöglichkeiten zu sprechen. Diese Art der Gesprächsführung kommt schneller auf den Punkt und bringt bessere Ergebnisse. Wer Verkaufsgespräche verbindlich

abschließen möchte, fordern möchte und klar kommunizieren möchte, was er will, kann das mit neuen Methoden motivierender als bisher, ohne direkt Druck zu machen und negativ dominant zu sein.

Viele weitere Methoden beschreiben wir später im Buch. Entscheidend ist die Summe der Kleinigkeiten. Sie machen den Unterschied in der Qualität. All diese neuen Standards dienen einem Ziel. Es ist die positive Emotion des Kunden.



Aus Sicht der modernen Kommunikationswissenschaft sind Emotionen die zentrale Steuerung für Verhalten, Motivation und Entscheidungen von Kunden. Heute, nach der systematischen Analyse tausender Verkaufsgespräche, der Begleitung vieler Kundenbefragungen über die Zufriedenheit mit der Kommunikation von Unternehmen und ihren Verkäufern, sind wir mehr denn je davon überzeugt, dass Emotionen der Schlüssel zu Kunden sind.

## Anwendungsbereiche von Emotion Selling

Emotion Selling lässt sich in Marketing und Vertrieb vielfältig einsetzen. Hier ein Überblick über die Möglichkeiten.

### **Emotion Selling in Marketing und Produktmanagement**

Das Image einer Marke wird maßgeblich durch die Emotionen bestimmt, die bei Kunden und Konsumenten durch sie ausgelöst werden. Emotion Selling bietet den für Markenkommunikation Verantwortlichen Erkenntnisse über Emotionen und Emotionsanalysen bei Zielgruppen. Sie erlauben es, maßgeschneiderte Strategien zu fahren und motivierende Botschaften abzusetzen.

Wer die Frage danach beantworten kann, welche Primär- und Sekundäremotionen sowie Kaufmotive bei der Zielgruppe bestimmend sind, kann alle Kommunikations- und Verkaufsstrategien darauf ausrichten. Wer Wissen und Methoden nutzt, um visuelle Kommunikation über Bilder, auditive Kommunikation über Sprache, Texte oder Worte und Musik, kinästhetische Kommunikation über die weiteren Sinneskanäle zu einem Kommunikationskonzept zu machen, das die Zielgruppe genau richtig emotionalisiert, verfügt über eine effektive Markenkommunikation.

Aus Sicht der Neurowissenschaft handelt es sich um neuroassoziative Verfahren, durch die Produkte im Gehirn von Kunden emotional positiv assoziiert und belegt werden. Die assoziierte Emotion wird zum wesentlichen Teil der Kaufmotivation. Oft gehört Mut dazu, eine Emotionsstrategie zu entwickeln und nach außen dazu zu stehen. Zu lange galten Emotionen als weich, jenseits von Seriosität und Fakten. Deshalb taten sich Entscheider verschiedener Branchen lange schwer, sich emotional zu positionieren. Im Finanzsektor dominierte vornehme Zurückhaltung, in vielen technikorientierten Branchen dachte man eher, die technische Lösung als solche sei für Kunden Überzeugung genug.



Banken beispielsweise wollen Sicherheit und Vertrauen kommunizieren, zwei der tiefsten menschlichen emotionalen Bedürfnisse. Mutiger geworden geht es jetzt um Leistung aus Leidenschaft. Die Unternehmen im Automobilsektor, die frühzeitig auf Emotion gesetzt haben, die den guten Stern auf allen Straßen, die Freude am Fahren und Vorsprung durch Technik kommunizierten, darüber hinaus im Premiumbereich angesiedelt sind und mehr Geld kosten als andere, sind heute noch die erfolgreichsten. Sie bedienen eines der wichtigsten Gefühle von Menschen: mehr zu sein als andere, oben zu sein, besonders zu sein.

Die graue Mittelklasse verkauft sich eher über gute Ausstattung, viele Rabatte und ist emotional deutlich weniger attraktiv. Solche Automobilunternehmen verlieren überproportional Marktanteile. Sie riskieren ihre Existenz mit der Entscheidung, sich über niedrige Preise, Zubehör und Benzinverbrauch mit anderen zu vergleichen und zu positionieren und damit für den Absatzerfolg wesentliche Emotionen außer Acht zu lassen. Geringe emotionale Attraktivität verursacht geringe Umsätze und meist auch Erträge.

Zigaretten können für Freiheit und Abenteuer stehen und dadurch eine weit überdurchschnittliche Performance im Markt erreichen. Milch heißt heute Landleibe. McDonald's nutzt als USP (Unique Selling Proposition) „Ich liebe es“. McDonald's versucht damit, einen der am positivsten belegten Begriffe in allen menschlichen Kulturen, Liebe, über eine autosuggestive Assoziationstechnik mit seinen Produkten zu verbinden.

Diese und viele andere Beispiele weisen auf einen wichtigen Neuromechanismus hin: Jedes Gehirn auf dieser Welt kann Informationen in beliebiger Form verknüpfen und assoziieren. Das Gehirn ist als neuronales Netzwerk – bildlich vergleichbar mit dem Internet – für freie Assoziationen von der Natur gebaut. Es nimmt zunächst wertfrei alle Formen von Informationen auf und verknüpft sie. Die Realität entsteht erst durch diese Verknüpfung. Wenn das Gehirn oft genug Hamburger sieht und mit der Aussage „Ich liebe es“ verbindet, wird das zur assoziierten und gelernten Realität. Ein Gehirn verknüpft Hamburger mit Liebe, Leistung mit Leidenschaft, Freude am Fahren mit BMW, Paul Potts mit der Telekom.

Durch die Anwendung dieser und anderer Prinzipien der Neurokommunikation haben Marketing und Werbung neue Möglichkeiten und viele Chancen, vielleicht auch Zwänge. Wer mithalten will im Rennen um die attraktivste emotionale Assoziation, sollte sich beeilen und sehr professionell arbeiten. Die Kunst besteht einerseits darin, Produkte und Marken positiv zu emotionalisieren und auf der anderen Seite glaubwürdig zu bleiben. Glauben wir wirklich, eine Bank bringt Leistung aus Leidenschaft? Oder eher um Geld zu verdienen?

Eine essenzielle Frage des Emotion Selling ist auch: Welche Emotion ist die stärkste, die intensivste und die wichtigste? Durch Assoziationen an welche Emotion erreichen wir die stärkste Wirkung bei Kunden? Oder koppeln wir Produkte in Zukunft gleich multi-assoziativ an ganze Emotionsbündel? BMW beispielsweise fuhr 2009 eine Masterstrategie, in der es seine Autos gleichzeitig in einem Werbespot an verschiedenste Emotionen und emotional positiv assoziierte Begriffe koppelte. „Wir erschaffen Kunstwerke, gewinnen Freunde, pflegen Freundschaften, geben der

Zukunft ein Gesicht“ und am Ende: Freude ist BMW. Diesem Prinzip der Neurokommunikation, das wir Multiassoziation nennen, gehört nach unserer Einschätzung die Zukunft. Multiassoziation erzeugt im Gehirn eine stabilere und komplexere Vernetzung als die Kopplung eines Produkts an eine einzige Emotion.

Strategisch interessant und bedeutsam erscheint uns ein Satz dieser BMW-Werbung, der das Prinzip Emotion Selling treffend beschreibt: „Was Menschen fühlen, ist genauso wichtig wie das, was sie fahren.“ Wer diesen Satz in seiner vollen Dimension als strategisch relevante Entscheidung erkennt, weiß, dass das Unternehmen BMW diese Marketingstrategie der Emotionalisierung von Kunden mit größter Konsequenz und hohen Investitionen in allen Bereichen des Unternehmens umsetzen wird.

Emotion Selling bietet Erkenntnisse und Methoden darüber, wie man möglichst jede Berührung des Kunden mit einer Marke oder einem Produkt verwerten kann, indem man ihn bindet. Emotion Selling unterstützt dabei,

- ▶ Produkte für Kunden im Vergleich zum Wettbewerb attraktiv am Markt zu positionieren und Strategien zu entwickeln, um Kunden emotional und dauerhaft an Produkte zu binden,
- ▶ Marken mit hohem Emotionswert mittel- und langfristig zu entwickeln und die Emotionalisierung der Zielgruppe logisch zu planen,
- ▶ durch Exklusivmarketing Produkte emotional aufzuladen, ihnen dadurch bei Kunden einen höheren Wert zu geben – um sie aus dem direkten Preisvergleich herauszunehmen und höhere Margen zu erzielen,
- ▶ dem oft ruinösen Preiswettbewerb zu entkommen, indem ein emotionaler Zusatznutzen geschaffen wird, der es ermöglicht, höhere Preise durchzusetzen,
- ▶ emotionale Bindung von Kunden als Kern einer Marketingstrategie zu schaffen; Beispiele sind Fielmann, Apple und andere,
- ▶ Abhängigkeit von Agenturen deutlich zu verringern und die Zusammenarbeit zu optimieren, indem beide Seiten – Unternehmen und Agentur – sich ähnlichen Prinzipien effektiver Kommunikation verschreiben und sie gemeinsam umsetzen,
- ▶ Briefings für Agenturen wesentlich fokussierter und nach eigenen Vorstellungen zu geben, um viel Zeit und Geld zu sparen,
- ▶ Agenturvorschläge systematischer evaluieren zu können – dazu systematische und logische Methoden, Instrumente und Testverfahren zu kennen.

### **Emotion Selling in der Werbung**

Werbung im Fernsehen, in Zeitschriften oder Broschüren ist ein starkes Medium, um Kunden und ihre Kaufentscheidungen zu beeinflussen. Umso wichtiger ist es, dass insbesondere einzelne Slogans, Produktbotschaften und ganze Texte, egal, ob sie gehört oder gelesen werden, ebenso wie Bilder, Fotos oder Filme nach den neuen Erkenntnissen der Neurokommunikation entwickelt und präsentiert werden.