

Warum Kunden (nicht) kaufen

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

# **DIE LESEPROBE**

MISUNDER-  
STANDING

**WARUM KUNDEN  
(NICHT) KAUFEN**

*Um den Kunden tiefergreifend in seinem Entscheidungsprozess zu verstehen, müssen wir seine Reise mit ihm mitgehen. Wir müssen lernen, an welchen Punkten er Informationen, Unterstützung oder einfach auch mal Zeit und wann er ein Angebot braucht. Wenn wir seinen Weg respektieren, erhöhen wir an diesem Punkt schon die Conversion um ein Vielfaches.*

---

Ein Vertriebler von uns hatte einen Kontakt zu einer Schweizer Firma genutzt, um dort ein Angebot platzieren zu können. Er hatte sehr gute Gespräche im Vorfeld, und es konnte ein konkreter Bedarf festgestellt werden. Die Kommunikation lief so gut, dass von unserer Seite aus ein deutliches Signal an das Unternehmen gesendet wurde, dass es in die letzte Runde ging.

Ab einem bestimmten Auftragsvolumen kommt die Geschäftsführung mit dazu, denn den meisten Kunden ist der persönliche Kontakt zum Entscheider wichtig und uns auch. Also bin ich zusammen mit dem Vertriebler in den Flieger gestiegen, um in der Schweiz den Kunden persönlich zu treffen. In Zeiten der Digitalisierung werden Sie sich vielleicht fragen, ob ein derartiger Aufwand von zwei Tagen für nur ein Meeting notwendig ist. Doch haben wir in diesem Kontext zwei elementare Erfahrungen gemacht: Ein persönliches Kennenlernen ist für eine Zusammenarbeit über einen Zeitraum von mindestens einem Jahr notwendig, die Kunden wissen gern, ob man für sie die Extrameile geht, und sehen das persönliche Erscheinen als Wertschätzung.

Die andere Erfahrung ist die, die wir mit Schweizern gemacht haben, die sehr viel Wert darauf legen, dass die Chemie stimmt. Anfangs war ich in Bezug auf den Small Talk, der meist den Großteil des Gesprächs ausmacht, irritiert – bis ich verstanden habe, dass es eine kulturelle Eigenart ist, um das gegenseitige Wohlbefinden abschätzen zu können.

Nun lief das Gespräch wie erwartet gut. Wir besprachen den Inhalt des Auftrags und sind positiv auseinandergesprochen. Der Auftraggeber wollte schon innerhalb der nächsten drei Tage nochmals ein Briefing-Dokument per Mail versenden, damit wir das Angebot schriftlich fixieren konnten. Wie es immer so ist nach einem solchen Gespräch: Es brach große Freude aus, und wir gingen abends

noch fröhlich-optimistisch essen. Zu Hause angekommen, erwarteten wir das Briefing-Dokument und planten schon, wie und wann wir am besten starten könnten. Doch was ausblieb, war die Mail vom Kunden.

Nun weiß ich aus Erfahrung, dass Deutsche deutlich gestresster mit derartigen Verbindlichkeiten sind als Schweizer und wartete noch ein paar Tage länger.

Dann fassten wir nach.

Keine Reaktion.

Wir fassten wieder nach.

Immer noch keine Reaktion.

Nun kamen schon die ersten Gedanken. *Ob er wohl krank ist? Oder im Urlaub?*

Wieder fassten wir nach.

Aber still ruhte der See.

Der Vertriebler schickte dann eine etwas direktere Mail, die sinngemäß beinhaltete, ob etwas vorgefallen sei, dass er sich nicht zurückmeldete. Daraufhin kam eine kurze Mail zurück, dass er gerade im Stress versinken würde und sie mit einem Projekt sehr ausgelastet sind. Derzeit habe er recht wenig Zeit und Ressourcen.

*Was war passiert?*

*Erst mal nichts Ungewöhnliches. Also kein Grund zur Panik.*

*Wie? Sie meinen, der Kunde beauftragt uns nicht? Er hat sich gegen uns entschieden?*

Nun. Hier fängt Verkaufen an. Im Digitalen laufen die Dinge genau so: Der Kunde ist interessiert, geht vielleicht sogar bis zum Check-out und bricht dann ab. Der Kunde wird als verloren betrachtet. Er hat sich halt dagegen entschieden. Zeit, den Entscheidungsprozess des Kunden besser zu verstehen und Verkaufswissen ins Digitale zu transformieren.

In dem Fall des Schweizer Unternehmens hieß es natürlich dranbleiben und Wert stiften. Genauso muss sich gefragt werden, was dem Kunden aktuell fehlt oder ihn beschäftigt. Eine erste Annahme ist, dass wir es noch nicht geschafft haben, ihm die Sicherheit zu vermitteln, dass das Angebot seine Situation verbessert. Der Einwand, dass noch zu viel auf dem Tisch liegt, deutet darauf hin, dass wir eher den Eindruck vermittelt haben, dass es für ihn erst mal einen deutlichen Aufwand und viel Zeit kosten wird.

Der Auftrag kann so oder so ausgehen: Jetzt ist es an uns, in einem weiteren Gespräch genau das zu drehen. Hier spielt Timing eine wichtige Rolle, bevor der

Kunde sich bereits vielleicht für etwas anderes entschieden hat. Gleichzeitig muss man aber auch die Zeit, die ein Kunde benötigt, respektieren. Apropos Zeit: Es kann genauso gut sein, dass es sich hierbei um einen kulturellen Unterschied handelt, denn Entscheidungszeiträume sind dahin gehend vollkommen unterschiedlich.

## Was Kahnemann nicht gesagt hat

Der israelisch-US-amerikanische Psychologe und Hochschullehrer Daniel Kahnemann wurde vor allem durch seine Arbeiten zu Urteilsheuristiken und kognitiven Verzerrungen bekannt. Seine Arbeiten waren bahnbrechend, und er zählt bis heute zu den bedeutsamsten Menschen in der Verhaltensökonomie.

Interpretationen seiner Arbeiten sehen Sie täglich in Shops und Webseiten wieder. Kahnemann ist hier zum ungewollten Hardseller der digitalen Welt geworden. Durch zahlreiche Experimente und Studien zeigte er, wodurch Menschen sich in ihren Entscheidungen beeinflussen lassen.

So gibt es eine schöne Geschichte in seinem Buch »Schnelles Denken, langsames Denken«, die sich mit dem Problem der Kaffeekasse im Büro beschäftigt hat. Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich eine unbeaufsichtigte Kasse neben der Kaffeemaschine, in der die Mitarbeiter das Geld einwerfen sollen, wenig bewährt hat. Der Verbrauch war höher als die Bezahlung. Teilweise wurden sogar Knöpfe oder Cent-Stücke hinterlassen.

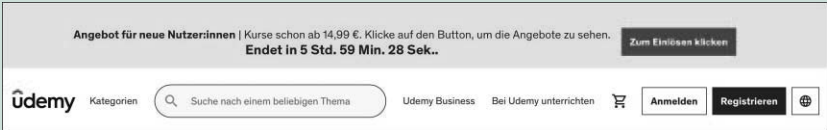
Mit einem simplen Trick konnte dafür gesorgt werden, dass die Menschen das einwarfen, was der Kaffee tatsächlich kostete: Es wurde sichtbar über der Kaffeemaschine ein Bild angebracht, auf dem ein Gesicht zu sehen war, das den Betrachter, egal aus welchem Winkel, anzuschauen schien. Das Gefühl, beobachtet zu werden, schien also ein gewünschtes Verhalten auszulösen.

Das Buch ging gerade im Onlinemarketing-Bereich durch die Decke. Seine Erkenntnisse wurden adaptiert und als Conversion-Optimierung genutzt. Sicherlich haben Sie einiges davon schon gesehen:

## Verknappung und Dringlichkeit

Die künstliche Verknappung von Produkten und die Schaffung eines Gefühls der Dringlichkeit sind gängige Taktiken im digitalen Verkauf. Kahnemans Konzept der Verlustaversion, das besagt, dass Menschen Verluste stärker gewichten als Gewinne, wird hierbei ausgenutzt. Beispiele sind Countdown-Timer auf E-Commerce-Websites oder Hinweise wie »Nur noch 2 Stück auf Lager!« und »Angebot endet in 3 Stunden«. Diese Taktiken drängen Kunden dazu, schnell zu kaufen aus Angst, eine Gelegenheit zu verpassen.

In **Abbildung 16** ist sehr schön zu sehen, wie im Headerbereich direkt eine Dringlichkeit durch den Timer erzeugt wird.



The screenshot shows the top navigation bar of the Udeemy website. At the top, a grey banner contains the text: "Angebot für neue Nutzer:innen | Kurse schon ab 14,99 €. Klicke auf den Button, um die Angebote zu sehen." followed by a dark button labeled "Zum Erhalten klicken". Below this, a red countdown timer reads "Endet in 5 Std. 59 Min. 28 Sek..". The main navigation bar includes the Udeemy logo, a search bar with the placeholder "Suche nach einem beliebigen Thema", and links for "Udeemy Business", "Bei Udeemy unterrichten", "Anmelden", and "Registrieren".

**16** Hier bei »www.udemy.com« sehen Sie einen klassischen Trigger, der dafür sorgen soll, dass sich Kunden schneller entscheiden. Der Countdown erzeugt Dringlichkeit und soll beim Kunden Stress auslösen, der das gute Angebot nicht verpassen möchte.

## Anker-Effekte

Der Anker-Effekt beschreibt, wie sich Menschen bei Entscheidungen stark auf den ersten angebotenen Informationswert – den »Anker« – verlassen. Im digitalen Verkauf werden oft hohe Originalpreise angezeigt, die dann durch vermeintlich große Rabatte reduziert werden.

Dies lässt die reduzierte Ware attraktiver erscheinen, obwohl der tatsächliche Wert des Rabatts oft geringer ist als dargestellt. Ein Beispiel ist ein Produkt, das ursprünglich 200 Euro kostete, aber für 100 Euro angeboten wird, um den Eindruck eines großen Sparpotenzials zu erzeugen, wie in **Abbildung 17**.

**Microsoft 365 Business Basic**  
**5,60 €** Benutzer/Monat  
 (Jahresabonnement mit automatischer Verlängerung)<sup>1</sup>  
 Preise zzgl. MwSt.  
 Jetzt kaufen  
 1 Monat kostenlos testen >  
 Bedingungen der Testversion anzeigen

**Microsoft 365 Business Standard**  
**11,70 €** Benutzer/Monat  
 (Jahresabonnement mit automatischer Verlängerung)<sup>1</sup>  
 Preise zzgl. MwSt.  
 Jetzt kaufen  
 1 Monat kostenlos testen >  
 Bedingungen der Testversion anzeigen

**Microsoft 365 Business Premium**  
**20,60 €** Benutzer/Monat  
 (Jahresabonnement mit automatischer Verlängerung)<sup>1</sup>  
 Preise zzgl. MwSt.  
 Jetzt kaufen  
 1 Monat kostenlos testen >  
 Bedingungen der Testversion anzeigen

**Mit Web-Apps und Apps für Mobilgeräte starten**

- ✓ Versionen von Word, Excel, PowerPoint und Outlook für das Web und für Mobilgeräte
- ✓ Chatten, telefonieren und Besprechungen halten mit bis zu 300 Teilnehmenden
- ✓ 1 TB Cloudspeicher pro Benutzer
- ✓ E-Mail für Unternehmen
- ✓ Kundentermine verwalten
- ✓ Standardsicherheit
- ✓ Telefon- und Websupport zu jeder Zeit

**Alle Funktionen von Business Basic plus:**

- ✓ Desktopversionen von Word, Excel, PowerPoint und Outlook
- ✓ Webinare ganz leicht durchführen
- ✓ Teilnehmerregistrierung und Berichtstools
- ✓ Tools zum Erstellen personalisierter Dokumente und professioneller Layouts

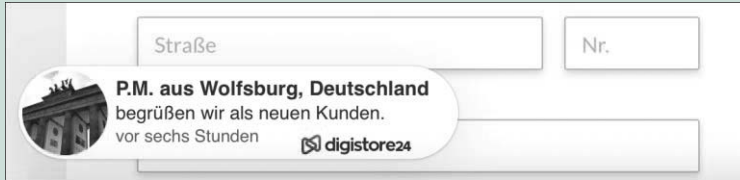
**Alle Funktionen von Business Standard plus:**

- ✓ Erweiterte Sicherheit
- ✓ Zugriffs- und Datenkontrolle
- ✓ Schutz vor Cyberbedrohungen

17 Microsoft nutzt hier den Anker-Effekt dadurch, dass das Premium-Paket mit aufgeführt wird. Damit soll das mittlere Paket attraktiver wahrgenommen werden. (www.microsoft.com)

## Social Proof und Herding-Effekte

Kahnemans Arbeiten zeigen, dass Menschen stark durch das Verhalten anderer beeinflusst werden. Im digitalen Verkauf wird dies durch Kundenbewertungen, Sternbewertungen und die Anzeige von »beliebten« oder »meistverkauften« Produkten ausgenutzt. Websites zeigen häufig, wie viele andere Kunden gerade ein Produkt gekauft oder es in ihren Warenkorb gelegt haben, um den sozialen Druck zu erhöhen und den Eindruck zu erwecken, dass das Produkt besonders begehrt sei.



**18** Kleine Pop-ups, wie hier bei Digistore, werden als letzte Schubser und Bestätigung kurz vor dem Check-out eingesetzt, damit der Kunde das Gefühl hat, dass jetzt der richtige Moment gekommen ist. ([www.digistore24.com](http://www.digistore24.com))

## *Framing-Effekte*

Wie Informationen präsentiert werden, kann die Entscheidung der Kunden stark beeinflussen. Im digitalen Verkauf wird oft mit positiven oder negativen Rahmenbedingungen gearbeitet, um das Kaufverhalten zu steuern. Ein Produkt kann beispielsweise mit »95 % fettfrei« statt »enthält 5 % Fett« beworben werden, um es gesünder erscheinen zu lassen.



**19** Die deutlich sichere Textansprache zeigt, wie sprachliches Framing aussehen kann. Das zeigt sich auch durch Feinheiten wie die großgeschriebene Ansprache, die dafür sorgt, dass der Leser dort einen unbewussten Fokus setzt und sich mehr angesprochen fühlt. ([www.ralfschmitz.de](http://www.ralfschmitz.de))



Diese Art der Darstellung lenkt die Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte und beeinflusst die Wahrnehmung und die Entscheidungen der Kunden. Ein Framing kann auch durch Sprache ausgelöst werden, in **Abbildung 19** gut zu sehen durch die besondere Hervorhebung der Vorteile des Produkts und des zu erwartenden Ergebnisses. Der obere, kleine Text suggeriert dem Leser, dass er zu den »Gewinnern im Netz« werden kann, also erfolgreich sein kann und spricht damit vermutlich den Wunsch der Zielkunden an. Im unteren, der größeren Headline gibt es die Information zum Bundle für den direkten Einstieg in das Affiliate Marketing. Der Vorteil für den Kunden ist, dass er direkt alles hat, was er braucht, um erfolgreich werden zu können. Hier bekommt er alles – er braucht nichts Weiteres mehr.

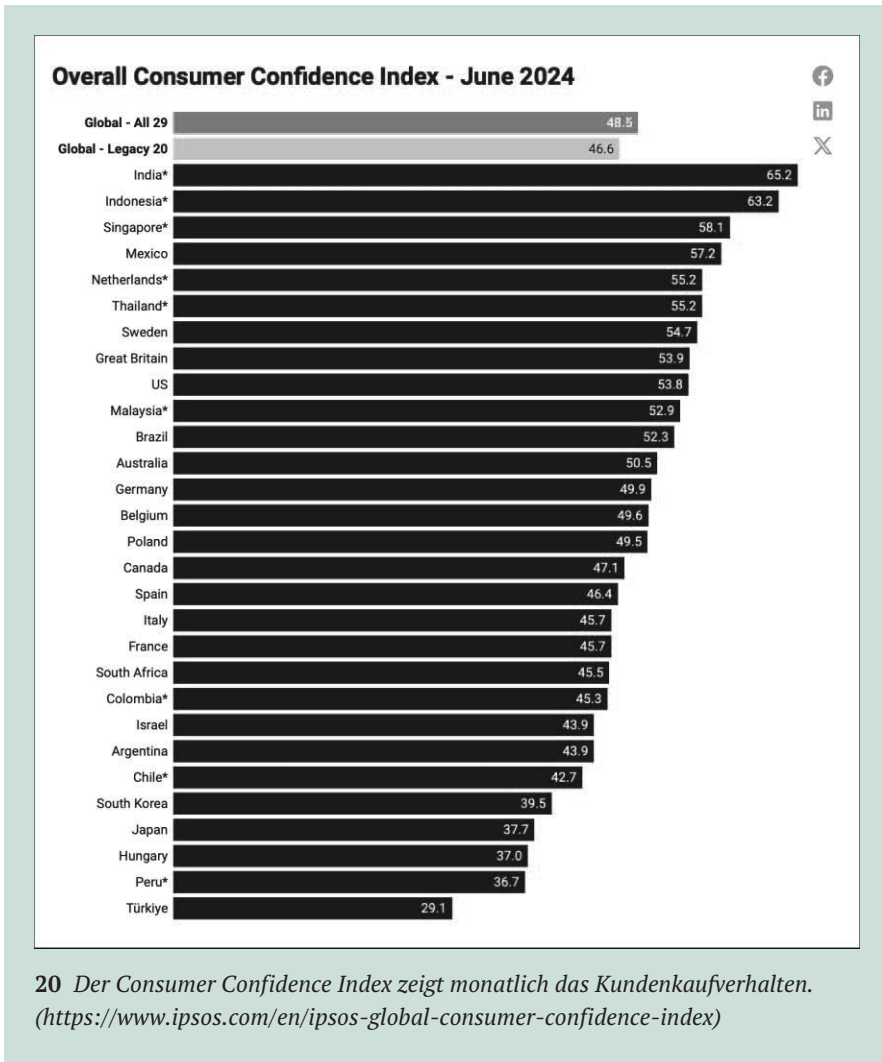
### *Das Ende der Manipulation*

Die Anwendung von Kahnemanns Theorien im digitalen Verkauf zur Umsatzsteigerung mag sehr erfolgreich sein, aber es ist eine Art von Manipulation, die langfristig nicht mehr funktionieren wird. Das zeigen die Daten zu aktuellen und zukünftigen Kaufentscheidungsverhalten sehr deutlich. Ein recht guter Marker, um einen Überblick und eine Gesamteinschätzung zu bekommen, ist der Consumer Confidence Index in **Abbildung 20**. Auf der Abbildung sehen Sie den globalen Stand im April 2024.

Dieser Indikator des Verbrauchervertrauens gibt Aufschluss über die künftige Entwicklung des Verbrauchs und des Sparverhaltens der privaten Haushalte auf der Grundlage von Antworten zu ihrer erwarteten finanziellen Situation, ihrer Einschätzung der allgemeinen Wirtschaftslage, der Arbeitslosigkeit und der Fähigkeit zu sparen.

Ein Indikator über 100 signalisiert, dass das Vertrauen der Verbraucher in die künftige Wirtschaftslage gestiegen ist, sodass sie weniger zum Sparen neigen und eher bereit sind, in den nächsten zwölf Monaten Geld für größere Anschaffungen auszugeben. Werte unter 100 deuten auf eine pessimistische Haltung gegenüber der künftigen Wirtschaftsentwicklung hin, was möglicherweise zu der Tendenz führt, mehr zu sparen und weniger zu konsumieren. Anhand weiterer Marker des

Kundenkaufverhaltens – längere Entscheidungswege, Ghosting oder erhöhte Komplexität im Entscheidungsverhalten – lässt sich bereits erkennen, dass die Wirkungsweise von Manipulation im Verkauf mehr Aufmerksamkeit vonseiten der Käufer erfährt. Immer mehr Kunden bewerten diese deutlich negativ, achten vermehrt auf Manipulationsversuche und schließen dadurch immer häufiger Anbieter aus.



Manipulative Verkaufstaktiken können das Vertrauen der Kunden untergraben und tun es bereits vermehrt.

Wenn Menschen das Gefühl haben, getäuscht oder unter Druck gesetzt zu werden, wenden sie sich ab und suchen nach ehrlichen Alternativen. Gerade wenn sie sich aktuell in einer Phase befinden, in der sie weniger gewillt sind, Geld auszugeben, überlegen Kunden deutlich gründlicher.

So führt Manipulation immer mehr zu negativen Kundenerfahrungen, denn wenn Kunden sich zu einem Kauf gedrängt fühlen, sind sie weniger zufrieden und neigen dazu, Produkte wieder zurückzugeben oder eine negative Bewertung abzugeben.

Davon abgesehen, kann man es von der moralischen Seite her betrachten und die Frage stellen, ob es verwerflich ist, die kognitiven Schwächen und emotionalen Reaktionen der Kunden auszunutzen, um kurzfristige Gewinne zu erzielen. Das muss jedes Unternehmen selbst entscheiden und ist an dieser Stelle nicht als Bewertung zu lesen. Denn Manipulation hin zum Verkauf ist erst mal als wertfrei zu betrachten und ein normaler Teil der Verkaufshistorie. Es ist ein Entwicklungs- und Lernschritt – für beide Seiten.

Doch was Kahnemann nicht gesagt hat, ist: *»Ich habe hier eine Kiste voller Tricks, die solltest du nutzen, um dich an deinen Kunden zu bereichern.«*, vielmehr hat er darauf aufmerksam gemacht, dass wir zu Denk- und Urteilsverzerrungen neigen und davon selbst auch nicht ausgenommen sind, auch wenn wir die Mechanismen von Denk- und Urteilsverzerrungen vielleicht kennen oder uns selbst als analytisch und rational einschätzen. Somit wird hier auch nicht nur die Seite der Kundschaft beleuchtet, sondern auch die der Unternehmen und ihrer Mitarbeitenden, die denselben Phänomenen unterliegen.

Es ist mehr als deutlich, dass digital mehr bedarfsorientierte Verkaufsexpertise gebraucht wird, damit Unternehmen und Kunden gute und langfristige Beziehungen eingehen können.

### **Was Sie mitnehmen können**

Es gibt zahlreiche verkaufpsychologische Tricks, die auf Urteilsverzerrungen und Denkfehlern bei den Kunden bauen. Derartige Tricks haben eine Halbwertszeit und sind nicht endlos wirksam.

Durch die Markt- und Kundenkaufverhaltensänderungen neigt sich die Wirksamkeit der Art der Verkaufspsychologie dem Ende zu, denn die Men-

schen werden immer sensibler gegenüber Manipulationen. Da der Markt mittlerweile enorm gewachsen ist, sind Kunden auch nicht mehr auf einzelne Unternehmen und ihr Angebot angewiesen.

## Kunden kaufen leichter als gedacht

Ein Grundsatz, den man sich im deutschsprachigen Raum immer mal wieder vor Augen führen kann, ist:

*Menschen kaufen gerne, bekommen aber nicht gerne etwas verkauft.*

Das gilt offline genauso wie online. Es macht keinen Unterschied. Das Thema Verkauf ist bei vielen oftmals negativ belastet. Das ist sicherlich kulturell bedingt, aber natürlich auch situationsabhängig. Wenn der gute Freund plötzlich zum Vertreter für Nahrungsergänzungsmittel wird und jede Gelegenheit nutzt, um uns über unsere grundsätzlich schlechte Vitaminversorgung aufmerksam zu machen, für die er zufällig etwas dabei hat, dann ist die Chance groß, dass man plötzlich weniger Zeit für nette Grillabende hat.

Anders hingegen ist es, wenn man in einem schönen italienischen Restaurant mit netten Menschen sitzt und der gut gelaunte Kellner das Gericht des Tages empfiehlt und den besten Wein, den man so noch nie getrunken hat.

*Doch wo genau ist der Unterschied?*

In diesem Beispiel ist der Unterschied relativ deutlich und einfach. Zumindest aus Kundensicht. Der eine hat einen sehr wahrscheinlichen Bedarf, deshalb sitzt er ja im Restaurant. Der andere wusste bis dahin noch nicht mal, dass es außer einer Grillwurst noch eine Auseinandersetzung mit seinem gesundheitlichen Zustand geben muss.

Immer wieder verirren sich Menschen in unsere Social-Media-Postfächer, die vorhaben, uns etwas zu verkaufen. So weit, so in Ordnung. Ich habe nichts gegen proaktive Menschen, die für ihr Thema brennen und ihr Unternehmen nach vorne bringen möchten. Das finde ich sogar gut. Doch eins kann ich nicht verstehen:

Hallo Katharina,

Vielen Dank, dass du meine Anfrage angenommen hast.

Auf einen guten Austausch.  
Vielleicht gefällt dir mein aktueller Beitrag.

Wie du siehst, dreht sich bei mir alles darum, wie deine / eure Stellenanzeigen deine Traum-Bewerber magnetisch anziehen.

Daher meine Frage: Wie sind deine Erfahrungen mit Stellenanzeigen? 😊

**21** Screenshot einer Nachricht von einer Person auf LinkedIn, die den ersten Schritt in einer Unterhaltung zeigt.

Hallo Katharina,

ich kenne es selbst zu gut, dass mein LinkedIn Postfach explodiert & Nachrichten schlicht und ergreifend untergehen.

Vielleicht ist es bei dir mit meiner Nachricht genauso?

Unabhängig davon freue ich mich auf dein Feedback 😊

**22** Hier sehen Sie den Screenshot der zweiten Nachricht, nachdem keine Antwort erfolgte.

Wenn ich jemandem 2x nicht zurückschreibe, dann hat das meistens seinen Grund.

Manchmal rutschen mir 1-2 Nachrichten aber auch einfach durch die Lappen.

Falls ich also auf diese Nachricht erneut keine Rückmeldung von dir bekomme, kann ich 1 + 1 zusammenzählen. 😊

Egal, ob A oder B - hab einen super Tag!

PS: Meld dich! Wär schade, wenn nicht. Für uns beide ...

**23** Nach dem Ausbleiben einer Reaktion erfolgte dann eine dritte Nachricht.

Dieses Beispiel ist exemplarisch und zeigt deutlich, dass derjenige kein Gespür dafür hat, dass er mit einem Rinderhüftsteak zu einer veganen Veranstaltung geht. Anders wäre es, wenn ich in einer Gruppe Mitglied wäre, aus der hervorgeht, dass ich Bedarf habe.

Nun ist es aus Kundenperspektive immer leicht, sich belästigt zu fühlen und nach einer passenden Ansprache zu rufen. Ganze Social-Media-Threads beschäftigen sich mit dem Schimpfwort »Sales-Pfosten« und empören sich über diese Vorgehensweise. Spannenderweise wird dort kaum aufgezeigt, wie es besser geht oder was tatsächlich für jemanden, der etwas verkaufen mag, hilfreich wäre. Dieses Dilemma auf Social Media hat scheinbar eine Lösung gefunden, das sogenannte Social Selling.

Social Selling bedeutet nichts anderes, als dass man systematisch Beiträge relevanter Kontakte liken und kommentieren soll, hilfreich und nett sein und eben den persönlichen Kontakt aufbauen soll. Mit der Idee dahinter, dass potenzielle Kunden einen so kennen- und schätzen lernen und am Ende sogar Kunde werden. Oder man empfohlen wird.

Der Gedanke dahinter, sich ein Netzwerk aufzubauen, ist richtig. Doch verschleiern Frameworks, wie man zwischenmenschlich punkten kann, nicht den manipulativen Charakter. Ein Netzwerk sollte immer etwas Echtes und Authentisches sein. Mittlerweile erkennen User den Social-Selling-Ansatz, und somit verbrennt auch diese Methode, die keine sein sollte.

*Warum fällt es anscheinend so schwer, etwas zu verkaufen?*

Ich erinnere mich noch an eine Nachricht auf LinkedIn, die sinngemäß so formuliert war: »He Katharina, hast du aktuell noch Kapazitäten für ein neues Projekt?« Ich wette, ein nicht unerheblicher Teil der Dienstleister geht darauf ein und antwortet mit Ja.

Spätestens dann wird klar, dass es sich hierbei selbst um einen Dienstleister handelt, der Leadgenerierung verkaufen möchte. Zugegeben, ein pfiffiger Trick, um ins Gespräch zu kommen und den Bedarf schon mal offenzulegen. Aber eben ein Trick.

*Muss man denn tricksen, um an Kunden zu kommen?*

Das Problem beim Tricksen ist immer dasselbe und vergleichbar mit der Zauberei. Ein Trick funktioniert nur so lange, bis er durchschaut ist. Spätestens seitdem man weiß, dass die Frau in der Kiste mittels einer Spiegel-Illusion scheinbar in zwei Hälften gesägt wird, ist man beim wiederholten Zuschauen nicht mehr so

beeindruckt. Nun ist man sich hoffentlich bei einer Zaubershow der Illusion bewusst und wird nicht böse sein, wenn man einen Trick durchschaut hat. Vermutlich ist das auch das Bestreben der Zuschauer und ein besonderes Erlebnis, den Zauberer beim Tricksen zu erwischen.

Im Geschäftsleben wird Tricksen anders bewertet. Dort sind Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Transparenz die Mindestanforderungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Wer diese mit einem Trick beginnt – und der fliegt dann auch noch auf –, der macht es sich deutlich schwerer, als es sein müsste.

Zur Sicherheit wiederhole ich es: *Das gilt auch digital*. Auch digital sind ausreichend Möglichkeiten vorhanden, um den Bedarf und den Aufenthaltsort eines potenziellen Kunden zu ermitteln.

Wenn ich noch mal auf die Nachrichtenkommunikation auf LinkedIn zu sprechen komme, dann fällt eines sehr deutlich auf, und das ist bei etlichen Nachrichten und Gesprächen nicht anders: Es wird zu viel von sich erzählt und durch die eigene Brille betrachtet. Das Ziel wird schnell klar, es geht darum, möglichst fix das eigene Angebot an das Gegenüber zu bekommen.

Der Schlüssel, damit Kunden kaufen, liegt in einer einfachen Fähigkeit: dem *Zuhören*.

Michael Ende hat in seinem Buch »Momo« das sehr schön dargestellt.

*... so kam es, dass Momo viel Besuch hatte. Man sah fast immer jemand bei ihr sitzen, der angelegentlich mit ihr redete ...*

*Was die kleine Momo konnte wie niemand sonst, das war zuhören. »Das ist doch nichts Besonderes«, wird nun vielleicht mancher sagen, »zuhören kann doch jeder.« Aber das ist ein Irrtum. Wirklich zuhören können nur ganz wenige Menschen ... Sie konnte so zuhören, dass ratlose oder unentschlossene Menschen auf einmal ganz genau wussten, was sie wollten.*

Wenn Menschen in der Regel eines mögen, dann, über sich und ihre Themen zu reden. Wir schätzen es, wenn wir ein Gegenüber haben, das zuhört, nachfragt und auch ernsthaft interessiert ist. Bei dem wir das Gefühl haben, dass wir verstanden werden.

Digital wird sich dafür immer weniger Zeit genommen, die Ausrichtung liegt eher darauf, den Kunden möglichst schnell zum Kaufbutton zu drängen. Auf dem Weg zum Kauf hat der Kunde aber Fragen und Bedürfnisse, die wahrgenommen werden wollen. Das Digitale verleitet uns dazu, dass hinter der Anonymität kein

persönlicher Kontakt mehr stattfinden muss. Das ist ein Trugschluss. Natürlich kann man Kunden zuhören, deren Bedürfnisse erfassen und ihnen zeigen, dass man sie verstanden hat. Das mag digital anders funktionieren, aber es funktioniert. Um digital etwas abbilden zu können, müssen alle Möglichkeiten des Zuhörens genutzt werden. Das können Marktforschungen sein, Kundenbefragungen, Feedbacks und Auswertungen auf den digitalen Plattformen.

Ich erinnere mich an eine Produktkampagne, die ich von einem deutschen, aber global tätigen Hersteller gesehen habe. Es ging vorher durch die Presse, dass dieser Hersteller seine Produktion ins Ausland verlagert hatte. (Das war die einzige Kommunikation zu diesem strategischen Schritt.) Die Kommentare unter der Anzeigenkampagne waren eindeutig. Fast 90 % der Kommentare bemängelten, dass diese Produktionsentscheidung getroffen wurde. Es wurde als billig abgestempelt, und man würde deshalb nie wieder diese Marke kaufen. Das Ganze zog sich über mehrere Monate, doch abgesehen von freundlichen Rechtfertigungsversuchen der Social-Media-Abteilung kam nichts.

Nun weiß man nicht, ob die Kommentatoren Kunden waren oder hätten werden können, allerdings sollten die Kommentare Grund genug sein, einmal genauer hinzuschauen. Die Haltung des Unternehmens war, dass die Kundschaft das eh nicht nachvollziehen könne, da es sich hierbei um strategische Entscheidungen handle, und dass sich der Sturm wieder legen würde. Außerdem gibt es immer Beschwerdeträger.

Auch Beschwerdeträgern sollte man zuhören, um in Richtung Kundenzentrierung einen großen Schritt nach vorne zu machen. Kunden sollten mit ihrem Feedback nicht stören oder abgetan werden, sondern einen Raum zum Zuhören angeboten bekommen. Menschen, die sich die Mühe machen, ungefragt Feedback zu geben, sollten nicht per se als »Troll« abgestempelt werden, sondern als jemand, dem es noch etwas wert ist und der sich Veränderung wünscht.

Durch ein paar Fragen kann man schon herausfinden, wie wichtig das Feedback tatsächlich sein kann:

- Was ist die Sorge, wenn eine Produktion ins Ausland verlegt wird?
- Was wünschen sich Kunden von uns, wenn wir über 100 Jahre »made in Germany« waren?
- Wie muss das kommuniziert werden, sodass der potenzielle Kunde einen Vorteil darin sieht?
- Wie wird diese Maßnahme im Kontext der aktuellen Markt- und Gesellschaftssituation bewertet?



Die oberste Regel im Verkauf ist, dem Kunden seinen Raum zu geben. Dies macht man durch Zuhören, Geduld und Interesse zusammen mit dem absoluten Anspruch, den vollständigen Bedarf zu verstehen. Dann kaufen Kunden auch gern, weil erst danach der Raum für einen Kauf überhaupt offen ist – von Impulskäufen einmal abgesehen.

### **Was Sie mitnehmen können**

Meist sind Unternehmen so sehr darauf fokussiert, ihr Angebot möglichst schnell und überzeugend an die Kunden zu bringen, dass sie dabei den Kunden und seinen Bedarf, seinen Entscheidungsweg und seine Rahmenbedingungen nicht erfassen. Menschen kaufen gerne, bekommen aber nicht gerne etwas verkauft. Was Kunden wollen und brauchen, ist, dass sie gesehen und verstanden werden. Dazu muss ihnen zugehört werden, und es müssen Fragen gestellt werden, um auch erst einmal zu verstehen, ob man mit dem eigenen Angebot tatsächlich auch am richtigen Platz ist. Das Aufbauen eines Netzwerks ist ein sehr hilfreiches Element, sofern man am Gegenüber interessiert ist und nicht das Netzwerk nur dazu nutzen möchte, um ausschließlich zu verkaufen.

Menschen kaufen, wenn es für sie angenehm und passend erscheint.

## **Image: Der erste Eindruck zählt**

Ich möchte ein neues Auto kaufen. Nun können Sie mich gern fragen, welche Marke ich denn bevorzuge. Ich würde vermutlich antworten, dass ich gar keine Marke so richtig präferiere.

Sie schlagen mir dann eine bestimmte Marke vor.

Ich merke, wie bei mir alles auf Ablehnung schaltet. Die Marke, die Sie genannt haben, ruft bei mir keinen Jubel hervor, sondern tendenziell eher das Gefühl, dass das hier in die falsche Richtung geht, weil ich diese Marke nun überhaupt nicht

schätze. Ich verbinde mit der Marke einen bestimmten Typ Mensch, ein Image, etwas, das ich nicht mit mir in Einklang bringen kann.

Sie fragen mich, ob ich Ihnen eine Marke nennen kann, die eher passend wäre. Ich kann Ihnen vier davon sofort nennen, nach kurzer Überlegung sogar sechs. Das ist der erste Kaufentscheid. Diesen treffen wir in der Regel unbewusst, das läuft ganz automatisiert ab. Würde ich online nach einem Auto suchen, würde ich dort gezielt die Marken anklicken, die mir zuerst in den Sinn kommen. Ohne detaillierter darüber nachzudenken. Sobald ich länger überlege, können andere Marken mit dazukommen.

Image entscheidet über hopp oder top. In einem Bruchteil von Sekunden. Es gibt keine Empfehlung, wie ein Image zu sein hat. Für (fast) jedes Image gibt es die passende Zielgruppe. Man muss sich nur dessen bewusst sein, um entscheiden zu können, ob das Image auch tatsächlich zum Gesamtunternehmen passend ist.

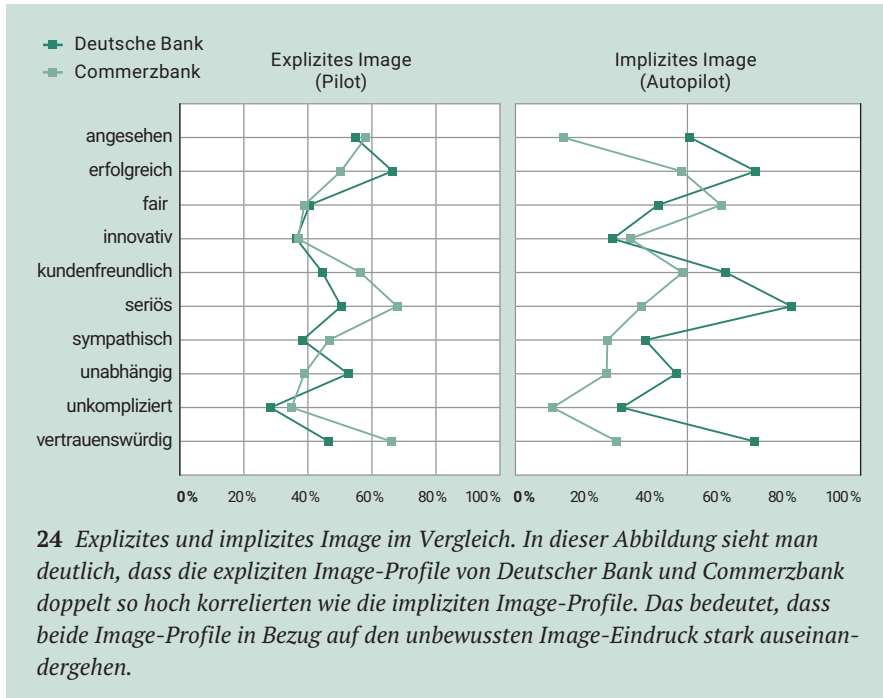
Die Versicherungsbranche hat durch eine Vielzahl von Maßnahmen ein Image aufgebaut, das allgemein als »schlecht« bezeichnet wird. Vertriebsfehler, Intransparenz und Marktentwicklungen haben da ungünstig zusammengespült. Zudem kommt noch das Entscheidungsverhalten der Kunden, die eine Versicherung für ein notwendiges Übel erachten und keine große Lust haben, sich mit dem Thema tiefer auseinanderzusetzen. Hier wäre ein guter Ansatz gewesen, die Angst und den Bedarf des Kunden ernst zu nehmen und darauf die Verkaufskommunikation abzustimmen. Also Vertriebsmaßnahmen, die dem entgegenkommen, aufzubauen und möglichst viel in Transparenz und Vertrauen zu investieren.

Wenn es um das Image geht, muss man zwischen implizitem und explizitem Image unterscheiden.

- *Implizit* bedeutet das Unbewusste, das Entscheiden auf Autopiloten, ohne intensiver darüber nachzudenken. Das sind die vier Automarken, die ich Ihnen in unserem Gespräch schnell nennen konnte.
- Nach einiger Überlegungszeit kommt das *explizite* Image zum Tragen, wenn der Autopilot wieder auf Pilot umspringt und die bewussten Überlegungen die Führung übernehmen. Hier kommen meist noch rationale Argumente hinzu, die bedacht werden wollen. Das wären dann die zwei weiteren Marken, die mir etwas später eingefallen sind.

Was man aber heute weiß: Die Entscheidungskraft des impliziten Image ist deutlich bedeutsamer und als gewichtiger einzustufen.

So gab es eine Untersuchung (**Abbildung 24**)<sup>1</sup>, die das explizite und das implizite Image der »Deutschen Bank« sowie der »Commerzbank« im Vergleich erhoben hat.



Die Deutsche Bank hat ein deutlich besseres implizites Image und gilt als erfolgreicher, angesehener, seriöser und vertrauensvoller als die Commerzbank. Der Autor der Studie führt diese Tatsache auf Defizite in der PR-Arbeit der Commerzbank zurück.

*Macht das für den Kaufentscheid tatsächlich einen Unterschied?*

In der Tat. Das unbewusst wahrgenommene Image übernimmt die Entscheidung, wenn Kunden beispielsweise unter Zeitdruck sind, einen Informations-Overload oder wenig Interesse haben und unsicher in ihrer Entscheidung sind.

1 Scheier. Neuromarketing – Über den Mehrwert der Hirnforschung für das Marketing, In: Ralf T. Kreuzer, Wolfgang Merkle. Die neue Macht des Marketing, 2008, S. 307 ff.

Sind die Entscheidungsparameter komplex oder die Marken ähneln sich sehr stark, erschöpft das Gehirn, und der Bauch übernimmt – umgangssprachlich – den Kaufentscheid.

Jetzt habe ich Ihnen von meinem Kaufentscheid in Bezug auf das Image einer Automarke erzählt. Tatsächlich ist der Einfluss des Image aber deutlich größer, wenn es um Routineeinkäufe geht. Denn hier bestimmt das Image nicht nur die Marke, sondern auch die Wahl des konkreten Produkts. Vielleicht kennen Sie das aus dem Supermarkt. Da spielt auch das Preisimage eine bedeutende Rolle, sowohl bei einzelnen Produkten als auch beim Einkaufsmarkt selbst.

Discounter haben das Image, günstiger zu sein als Supermärkte. Diese werden wiederum als günstiger angesehen als Feinkostläden usw. Das Preisimage der Einkaufsstätte wird meist automatisch auf das gesamte Sortiment projiziert, ohne den genauen Preisvergleich im Kopf zu haben.

Ich nenne hier einige Produktbeispiele, aber natürlich spielt das Image bei jedem Produkt eine (un)bewusste Rolle.

So kann man sich den Image-Wechsel und den damit verbundenen Erfolg von Jägermeister anschauen. Schon immer war der Kräuterschnaps ein Produkt für die Eckkneipe und den Kegelstammtisch. Schon immer war Jägermeister in den Köpfen der Menschen dieser Schnaps, der vermutlich auch gegen Halsschmerzen hilft. Nichts Hippestes, sondern einfach nur oldschool.

Mit dem Gedanken des Unternehmens, dass Stammtische heute digital sind und dass der Jägermeister sich hin zu einer Premium-Brand wie Red Bull und Apple entwickeln kann, starteten sie proaktives, digitales Brand-Marketing. In den Köpfen der gesamten Werbebranche wird wohl immer der rappende Chatbot (Jämbot) 2017 bleiben, mit den Nutzer interagieren und Nachrichten für ihre Freunde erstellen konnten. Jägermeister wurde durch seine digitale Brand-Strategie zum absolut angesagten Partygetränk mit einer großen, digitalen Community. Allein auf Facebook folgen dem Kräuterschnaps über sechs Millionen.

Es war plötzlich so »in«, dass im Zusammenhang mit Jägermeister etliche Postings (siehe **Abbildung 25**) abgesetzt wurden und die digitale Maschinerie am Laufen war. Es entwickelte sich zu einem Must-have auf Partys. Jägermeister hatte im Image-Wechsel brilliert – vom Kneipengetränk zum Hipster-Gesöff – und kann sich sicher über die steigenden Umsatzzahlen freuen.



25 Auf Facebook sah man etliche Postings von Jägermeister-Kunden, die sich dadurch zu dem neuen Hipp-Getränk positionierten und sich eine Community rund um das Kultgetränk bildete. (Jägermeister-Facebook-Seite, Fanposting, Moni Noo, 2019)

Ein Image als Premium-Brand zu haben, hat nicht zwangsläufig etwas mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis zu tun, auch wenn das gerne angenommen wird. Oftmals sind es ganz andere Faktoren, wie beispielsweise Rabatte, Fairness oder Transparenz, die Kunden dazu bringen, ein Produkt als teuer oder billig einzustufen.

Dass Unternehmen das gern anders sehen, liegt an einer Urteilsverzerrung, die davon ausgeht, dass alle Kunden rational denken bei ihrem Kaufentscheid. Hat ein Unternehmen oder ein Produkt ein schlechtes Preisimage, wird gern davon ausgegangen, dass es als zu teuer gesehen wird, weil Kunden nicht oder schwer kaufen, und daher die Preise reduziert werden müssen. Oder die Gegenleistung

höher sein muss, wie Lieferumfang, Garantien oder andere Annehmlichkeiten für den Kunden.

Hier können Sie sehen, was es ausmacht, auch immer wieder zu prüfen, wie Kunden selbst ein Unternehmen oder Produkt wahrnehmen. So hatte ich mal einen Kunden, der sich selbst als Premium-Brand sehen wollte und sicherlich auch hätte sein können. Dann startete eine Rabattaktion nach der anderen, Zugaben und weitere Anlockangebote wie etwa Garantieverlängerungen wurden gegeben. Das verwischte die Sicht des Kunden auf eine Premium-Wahrnehmung. Die Kundenzufriedenheit sank.

So passiert es, dass die Wahrnehmung beim Kunden eine gänzlich andere sein kann, wenn Unternehmen sachlich gesehen das Preis-Leistungs-Verhältnis verbessern wollen, wie im Beispiel des Kunden mit den Rabattaktionen. Gibt das Unternehmen heute erhöhte Rabatte, versteht der Kunde nur, dass es gestern zu teuer war und dass das Unternehmen bislang seine Produkte mit zu hohen Preisen angeboten hat. Das Vertrauen sinkt weiter drastisch, wenn ein Unternehmen häufig schwankende Preise auf den Markt wirft. Ergo ist Image nichts, was Unternehmen zum einen unterschätzen sollten und zum anderen alleinig für sich überprüfen sollten. Das trifft allerdings nicht auf Unternehmen zu, deren Geschäftsmodell darauf basiert, dass sie dauerhaft damit werben, Tiefpreise zu garantieren. Das ist meist bei Verbrauchsartikeln, wie Bürobedarf, der Fall.

2006 kam es bei MasterCard zu einem Image-Fail: MasterCard hatte beschlossen, dass, obwohl es eines der weltweit bekanntesten Logos hatte, seine Designmarke mit neuen Elementen zu verbessern. Mit dem neuen Logodesign wollte MasterCard die Förderung von Beziehungen, Insights und dem Handel deutlicher zum Ausdruck bringen. Das Re-Branding wurde nur leider ohne Rücksicht auf den Kunden durchgeführt und alleinig auf Vorstandsebene beschlossen. Sonst hätten sie eins berücksichtigt: Wenn etwas gut funktioniert, sollte man es nicht verändern, denn die Menschen mögen einfach keine Veränderungen.

Es hagelte harte Kritik, und das ziemlich schnell. Der Gegenwind wurde so stark, dass MasterCard sogar beschlossen hatte, für Zahlungskarten weiterhin das alte Logo zu verwenden und das neue Logo für die Unternehmenskommunikation einzusetzen. Erst 2016 gestaltete das Unternehmen die Markenkommunikation einheitlicher und frischte das Logo ein weiteres Mal auf. Das Logo kostete das Unternehmen 1,5 Millionen Dollar.

Dieser riesige Fail wäre vermeidbar gewesen:

- Es gab keine tatsächliche Notwendigkeit für ein Re-Branding,
- Kunden wurden außen vor gelassen, und es kam zu einem
- Mangel an Konsistenz.

Calvin Klein sagte mal:

»Das Wichtigste ist das Image, und das ist schwerer zu kreieren als eine Kollektion.«

So schaffte es die Marke True Fruits mit Provokation und Satire zum unangefochtenen Marktführer mit einem Marktanteil von über 70 %. Ein Beispiel für eine typische True-Fruits-Kampagne sehen Sie in **Abbildung 26**.



**26** Der mittlerweile sehr bekannte Saftladen True Fruits polarisierte immer wieder gezielt mit brisanten Themen, um nicht nur den Reaktionswall mitzunehmen, sondern auch ihre Message, sich selbst nicht zu ernst zu nehmen, zu platzieren. ([www.true-fruits.de](http://www.true-fruits.de))

Auch wenn sie heute ein deutlich ruhigeres Marketing machen, so wurde ihr Markteintritt sehr stark durch das Image der Provokation gleichermaßen geliebt und gehasst. Doch Provokation allein war es nicht. Sie bestanden immer auf einem klaren Wertversprechen, Qualität sowie der Story eines gesunden Smoothies ohne Zusatzstoffe. Gesund, qualitätsbewusst, umweltfreundlich – das hebt Provokation auf ein anderes Niveau.

Ich hatte einen im Marketing erfahrenen Kollegen nach etwas Zitierfähigem gefragt, das »Image« in wenigen Worten auf den Punkt bringt, und er nutzte dafür einen Ausspruch von Alwin Münchmeyer, der sich ursprünglich um PR drehte.

*Wenn ein junger Mann ein Mädchen kennengelernt hat und ihr sagt, was er für ein großartiger Kerl ist, so ist das Reklame.*

*Wenn er ihr sagt, wie reizend sie aussieht, so ist das Werbung.*

*Aber wenn das Mädchen sich für ihn entscheidet, weil sie von anderen gehört hat, was für ein feiner Kerl er wäre, dann ist das Image.*

### **Was Sie mitnehmen können**

Das Image muss aus zwei Perspektiven gesehen und bewertet werden: aus der Sicht des Unternehmens und wofür es stehen möchte und aus der Sicht des Kunden. Die Wahrnehmung des Image läuft beim Kunden meist sehr unbewusst ab, stellt aber bereits den ersten Kaufentscheid dar.

Ist das Image für den Kunden passend, kommt das Unternehmen in die engere Auswahl, und der Kunde beschäftigt sich weiter mit ihm. Passt das Image nicht zum Kunden, wird er das Unternehmen direkt ausschließen, ohne sich weiter mit den Lösungen und Produkten zu beschäftigen.

## **Bedarf und Bedürfnis: die Sprache der Kunden**

Ich erinnere mich noch gut an ein Netzwerktreffen eines Berufsverbands für Mittelständler, zu dem der Organisator zum gemeinsamen Trainingsgolfen mit anschließendem Grillen geladen hat. Was für ein wunderbarer Tag. Etwa 100 Men-



sehen, die die Selbstständigkeit verbindet, die durch gemeinsame Aktivität im Freien einen riesigen Spaß hatten. Das Wetter war perfekt, alle waren gut gelaunt und schlugen sich die Bälle um die Ohren. Das anschließende Grillen versprach ebenso nett zu werden. Wir saßen alle mit neuen und alten Bekannten zusammen und hatten wirklich gute und wertvolle Gespräche.

Nach dem Dessert passierte etwas für mich Unerwartetes. Ungefähr zehn Teilnehmende, die quer verteilt gegessen hatten, verließen ihre Tische und setzten sich woanders dazu, um ins Gespräch zu kommen. Erst mal nichts Ungewöhnliches. Befremdlich wurde es erst, als diese Personen ein Verkaufsgespräch anfangen. Die einleitenden Sätze waren immer: *»Wir sind ja alle hier zum Netzwerken, ich wollte mich mal vorstellen.«* Doch statt einer Vorstellung kam ein ganzer Unternehmens-Pitch.

Ich sah mich plötzlich einem Dienstleister gegenüber, der mir über seine Passion, Frauen und Männer in Beziehungskrisen zu coachen, mit voller Leidenschaft berichtete. Ich bekam die obligatorische Visitenkarte in die Hand gedrückt. Ich wusste mir kaum zu helfen und erwähnte, dass es in meinem Arbeitskontext nicht üblich sei, derartige Empfehlungen weiterzugeben. Ich empfehle eher eine andere Art Dienstleister, die passend zu unserem Angebot ist. Er ließ nicht locker und gab mir Tipps, wie ich das dennoch platzieren könnte. Auf meine freundliche Antwort, dass ich sehr vorsichtig bei Empfehlungen bin und nie eine Person an meine Kunden empfehle, mit der ich nicht selbst mal gearbeitet habe, kam der letzte Versuch: Ich könne auch erst mal selbst mit meinem Mann zu ihm kommen, Probleme hätten schließlich alle Paare. Langsam, aber sicher wurde es unangenehm, und ich musste das Gespräch beenden.

Die Schwierigkeit bei allen verkaufsfördernden Maßnahmen besteht immer dann, wenn der Anbieter von der ersten Kontaktaufnahme direkt ins Angebot springt. Nichts anderes werden Sie sicherlich zuhauf aus Ihrem Postfach kennen.

Damit Kunden etwas kaufen, benötigen sie erst einmal einen Bedarf. Einem Bedarf geht immer ein auslösendes Ereignis voraus. Es ist übrigens selten eine gute Idee, als Unternehmen ein Ereignis auslösen zu wollen.

Durch den Bedarf, der durch ein Ereignis ausgelöst wurde, tritt der Kunde in einen inneren Dialog, er bewertet den Bedarf mittels eigener Erfahrung und Einschätzung. Das ist emotional belegt. Das bedeutet, hier entstehen Emotionen und Bedürfnisse. Anhand deren wird er in die Handlung kommen, um das Problem für sich zu lösen.



27 Damit ein Bedarf entsteht, muss zunächst ein auslösendes Ereignis eintreffen. Auf den Bedarf folgt direkt ein Bedürfnis, das die Ansprüche an den Bedarf konkretisiert. Aus diesen drei Schritten entsteht der Weg zur Lösung. (Bedarfskette, eigene Darstellung, K. Stapel)

Ereignisse sind oft vielfältig und unterscheiden sich häufig stark. So kann es beispielsweise sein, dass ein Bedarf besteht, sich mobil ohne Auto zu bewegen. Die Lösung könnte der Kauf einer Bahncard sein. Doch wie kommt es dazu? Auch hier gibt es ein auslösendes Ereignis, das den Bedarf überhaupt hervorruft und das zu einer Lösung führt. **Tabelle 1** zeigt ein Beispiel, wie es dazu kommen kann. In der linken Spalte sehen Sie mögliche eintretende Ereignisse. Rechts daneben finden Sie eventuelle Bedarfe, die ein Kunde haben kann. In der nächsten Spalte sind sämtliche Bedürfnisse (Kaufmotive) aufgelistet, die Kunden in Bezug auf ihre Produktwahl haben können. In der letzten Spalte folgt eine Auflistung einiger Produkte, die für den Kunden eine Lösung sein könnten.

Ereignis	Bedarf	Bedürfnis	Lösung
Führerscheinabgabe	Mobilität	Wirtschaftlichkeit	Carsharing
Autoschaden	Transport	Sicherheit	Bahncard 1. Klasse
Autoabgabe freiwillig		Bequemlichkeit	Bahncard 2. Klasse
Leasingvertrag ausgelaufen		Prestige	Leihwagen
Dienstwagen weg		Nachhaltigkeit	Mitfahrzentrale
Führerschein nicht bestanden		Technik	Transportservice
Auto nur teilweise verfügbar		Soziales	Auto

1 Beispiele für den Weg vom Ereignis zur Lösung

Wählen Sie nun in dieser Tabelle aus der linken Spalte ein Ereignis aus, zum Beispiel »Führerscheinabgabe«. Durch dieses Ereignis entsteht ein Bedarf. Nutzen Sie jetzt die zweite Spalte. Hier sind zwei Möglichkeiten eingetragen. Beim Bedarf können natürlich noch weitere Optionen hinzugefügt werden, da ein Bedarf sogar mehrere Dinge enthalten kann. Nehmen wir mal an, es wäre nur »Mobilität«. Was Sie jetzt wissen, ist, dass der Kunde durch die Abgabe seines Führerscheins einen zumindest partiellen Bedarf an Mobilität hat.

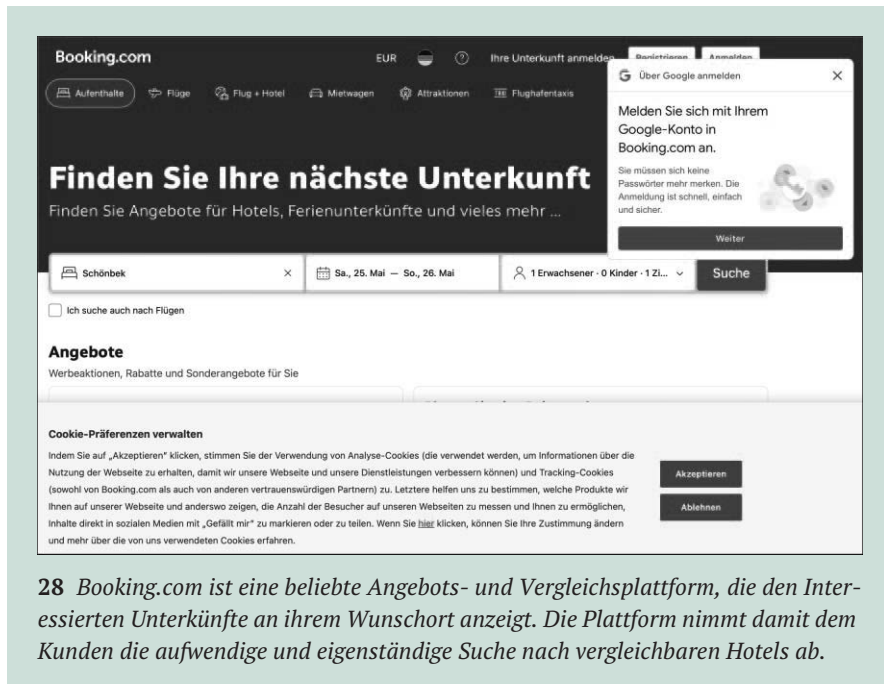
Jetzt kommt es ein wenig darauf an, wie der Kunde seine Situation bewertet, also wie er darüber denkt. In der Spalte »Bedürfnis« sehen Sie sieben Möglichkeiten. Nehmen wir mal an, der Kunde benötigt dringend Mobilität, weil er Kundentermine hat. Das löst mit großer Wahrscheinlichkeit Stress, vielleicht sogar Angst aus. Er ist vielleicht selbstständig und muss das Problem somit selbstverantwortlich lösen, kann es also nicht etwa an einen Chef delegieren. Zusätzlich hat er viel auf dem Tisch, sodass er an einer schnellen und einfachen Lösung interessiert ist. Somit kann sein Bedürfnis in Richtung »Bequemlichkeit« gehen.

Mit diesen Annahmen schauen Sie jetzt in die letzte Spalte auf die Lösungen. Sie werden sehen, dass schnelle Lösungen vermutlich nicht infrage kommen, wie zum Beispiel ein neues Auto oder Carsharing. Die Mitfahrzentrale könnte zwar eine Möglichkeit sein, allerdings eine sehr unwahrscheinliche, da die Mobilität in Verbindung mit beruflichen Terminen steht und somit ein enormer organisatorischer Aufwand nötig wäre. Ein Transportservice ist etwas übertrieben, wenn man selbst das Transportgut ist, bleiben ergo nur die Lösungen, die etwas mit der Bahn zu tun haben.

Wenn Sie diesem Kunden nun ein neues Auto verkaufen möchten, dann werden Sie sich die Zähne ausbeißen. Sie werden jetzt berechtigterweise sagen, dass so etwas natürlich niemand macht. Aber Sie wären erstaunt, denn das passiert digital häufiger, als man das in der Klarheit wahrnimmt.

Googeln Sie mal nach dem Prinzip »Ereignis – Bedarf«. Sie können auch detaillierter vorgehen und das Bedürfnis mit dazusetzen. Sie werden überrascht sein, welche Art von Produkten Ihnen angeboten werden, die nicht ansatzweise etwas damit zu tun haben, was sie gegoogelt haben. Sicherlich kann man hier noch mal das Thema Google-Suche diskutieren, aber Sie können dasselbe auch auf Web- und Shopseiten durchführen.

Oder beachten Sie ausnahmsweise einmal Pop-ups, die Ihnen ohne Vorwarnung etwas anbieten, das Sie in der Phase noch gar nicht benötigen. So sehen wir in **Abbildung 28** einen Screenshot von Booking.com:



*28 Booking.com ist eine beliebte Angebots- und Vergleichsplattform, die den Interessierten Unterkünfte an ihrem Wunschort anzeigt. Die Plattform nimmt damit dem Kunden die aufwendige und eigenständige Suche nach vergleichbaren Hotels ab.*

Bei Öffnung der Seite kommen sofort zwei Pop-ups, zum einen das obligatorische Cookie-Pop-up und zum anderen direkt der Vorschlag, sich dort mit seinem Google-Konto anzumelden. Jetzt stehen Sie als Kunde aber gerade woanders. Ihr Bedarf besteht zunächst darin, dass Sie eine Unterkunft für einen bestimmten Zeitraum an einem bestimmten Ort aussuchen möchten. Das Angebot mit dem Google-Log-in ist sicherlich gut gemeint, hilft aber an der Stelle noch nicht weiter. Es ist also zu früh.

Die Kunst besteht also darin, dem Kunden erst einmal den Raum und die Zeit zu geben, um seinen Bedarf zu verstehen. An dieser Stelle hilft es vielleicht, sich das in ein real ablaufendes Verkaufsgespräch zu übersetzen: Sie haben den Bedarf, in zwei Wochen mit drei Tagen Übernachtungsanspruch nach München zu einem Kunden reisen zu müssen. Sie gehen zum Reisebüro, kommen zur Tür herein und setzen sich zu der netten Mitarbeiterin.

*»Herr Kunde, bevor wir loslegen, unterschreiben Sie mir kurz hier unsere Datenschutzerklärung und geben Sie mir schon mal Ihre Kontaktdaten. Danach geht es auch sofort los.«*

Ich bin sicher, Sie würden sich nach der versteckten Kamera umschauchen. Ähnliche Abläufe finden Sie auch in anderen Einrichtungen, in denen das nicht zu absurd zu sein scheint. Auch wenn es Ärger hervorruft, wie zum Beispiel in der Notaufnahme: Krankenkassenkarte und Datenschutzerklärung sind auch hier häufig die erste Handlung. Nun gibt es hier eine andere Toleranz, da man natürlich als Patient in der Notaufnahme das notwendige Übel mitnehmen muss, da die Alternativen einfach mehr als schlecht sind.

Beim Onlinekauf hingegen gibt es zahlreiche Alternativen, und es werden täglich mehr bei gleichzeitiger Verringerung der Toleranz derartiger Vorgehensweisen. Was bei Onlinebuchungsportalen aktuell noch mit einem Klick toleriert werden kann, wird mit großer Wahrscheinlichkeit in Zukunft ebenfalls anders werden. Spätestens dann, wenn es eine neue Plattform bedarfs- und bedürfnisorientierter macht.

Ob Kunden kaufen, hängt also sehr stark davon ab, welches Ereignis ein Bedarf auslöst, welches Bedürfnis entsteht und ob die Lösung, die man anzubieten hat, auch dazu passt. Sowohl inhaltlich als auch zeitlich.

### **Was Sie mitnehmen können**

Um dem Kunden das passende Angebot verkaufen zu können, muss man zunächst seinen Bedarf (sachlich) und sein Bedürfnis (emotional) kennen und verstehen. Das kann jeweils komplett unterschiedlich sein, denn einem Bedarf geht auch immer ein auslösendes Ereignis voraus, das den Bedarf auslöst.

Die Arbeit, das genaustens zu eruieren, lohnt sich in jedem Fall, da Kunden an diesem Punkt ihre ersten Orientierungs- und Suchschritte unternehmen.