

1 No emotions – no money

1.1 Warum nur Emotionen Wert und Werte schaffen

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

Alchimisten haben schon immer davon geträumt, aus Wasser Gold zu machen. Was damals unmöglich war, ist heute fast Realität. Durch Emotional Boosting wird z. B. der Wert von Wasser um das 75.000fache gesteigert. Wer in Verkauf und Marketing Erfolg haben will, verabschiedet sich vom Bild des bewussten und rationalen Kunden. Er drückt besser systematisch die unzähligen Kaufknöpfchen, die im Unbewussten des Kundengehirns vorhanden sind.

Würden Sie, liebe Leserin und lieber Leser, für ein Produkt tausendmal mehr bezahlen, als es eigentlich wert ist? „Nie und nimmer“ werden Sie sagen — allein schon das Ansinnen, dass Sie so unvernünftig handeln könnten, stellt schon fast den Tatbestand einer Beleidigung dar. Schließlich, und das ist unser Selbstbild, sind wir doch rational und bewusst handelnde Akteure oder in unserem speziellen Fall: Konsumenten. Wir, so glauben wir, entscheiden bewusst und vernünftig. Mehr bezahlen als ein Produkt wert ist? Niemals! Doch lassen Sie sich überraschen. Werfen wir dazu einen Blick in die Welt des Alltagskonsums. Das sicherlich profanste Produkt, das man sich so denken kann, ist Wasser. Wenn man wie ich im Münchner Süden wohnt, hat man das Glück, dass das Leitungswasser direkt aus den bayerischen Alpen kommt. 0,75 Liter dieses qualitativ guten Wassers kosten inklusive Abwassergebühr 0,12 Cent. Nun gehen Sie in den Supermarkt und kaufen eine 0,75-Liter-Flasche eines Markenwassers. Nach Abzug des Pfands für die Glas- oder PET-Flasche zahlen Sie dafür rund 80 Cent. Das Wasser, so versichern Lebensmittelchemiker, ist nicht besser und nicht gesünder als meines aus dem Wasserhahn. Für das normale Markenwasser haben Sie also bereits 650-mal soviel bezahlt als es wert ist. Warum? Weil offensichtlich ein Markenetikett genügt hat, in Ihrem Gehirn den Geldbeutel zu öffnen. Aber wir sind noch nicht am Ende unserer Reise. Jetzt gehen Sie abends nett essen und bestellen sich zum Wein ein Apollinaris, ein San Pellegrino oder ein Perrier. Auf der Rechnung finden Sie für dieses Wasser den Preis von 7 Euro. Von unserem Ausgangspunkt 0,12 Cent gerechnet, handelt es sich um eine Steigerung um den Faktor 6000! Warum haben Sie das bezahlt? Zum einen, weil es eine Premium-Marke war. Zum anderen, weil das Wasser in einem edlen Umfeld von einem vornehmen Ober serviert wurde. Sie sind verblüfft — aber unsere Wasser-Reise hat noch einen weiteren Höhepunkt. Nach diesem Essen gehen

Sie mit Ihrem Partner oder Ihrer Partnerin in einen absoluten „In-Club“. Alles ist hier ganz stylish und die Geld-Elite Ihrer Stadt gibt sich in diesem Lokal regelmäßig ein Stelldichein. Auch hier bestellen Sie sich ein Wasser. Der Barkeeper fragt, ob Sie lieber ein Bling-Gold- oder ein Voss-Wasser haben wollen. Sie kennen keines von beiden. Der Barkeeper meint, Bling-Gold sei der große Renner und absolut „in“, und so bestellen Sie davon eine Flasche. Der Barkeeper bringt die Flasche an den Tisch und entfernt, wie bei einem Wein, die Metallkappe, um sie dann mit einem Korkenzieher zu öffnen. Er gießt Ihnen ein und lässt Sie dann mit der Flasche alleine. Sie staunen. Das matte Glas fühlt sich sanft und wertvoll an und der Schriftzug besteht aus aufgesetzten Swarovski-Kristallen (siehe Abbildung 1). Sie trinken das Wasser voller Ehrfurcht. Aber wenn Sie ehrlich sind: Sie stellen keinen Unterschied zu einem normalen Wasser fest. Das einzige, was Sie feststellen, sind die neugierigen Blicke Ihrer Tischnachbarn.



Abbildung 1: Wie man aus Wasser Gold macht: Bling H2O

Auf der Rechnung, die alsbald folgt, ist der Unterschied zu Ihrem Hauswasser jedoch dramatisch: 90 (in Worten: neunzig!) Euro — das ist eine 75.000fache Wertsteigerung —, obwohl Sie keinerlei Unterschied schmecken! Sie sind fassungslos. Wie konnte Ihnen, dem bewusst handelnden Konsumenten, so etwas passieren? Schon Ihre Bereitschaft den 650fachen Wert für das Supermarkt-Markenwasser zu bezahlen, brachte Sie zum Grübeln. Und jetzt dieses Rationalitätsfiasco. Auch der Hinweis des Barkeepers, dass auch die Hündchen von Paris Hilton dieses Wasser täglich trinken, ist nur ein schwacher Trost für Sie. Uns interessiert jetzt aber eine

andere Frage. Wie schaffen es die amerikanischen Bling-Produzenten, aus Wasser Gold zu machen? Die Antwort: durch Emotional Boosting. Auf Deutsch: durch emotionale Verstärkung. Wir werden uns im Verlauf von Kapitel 3 und 4 immer wieder mit Bling beschäftigen und die vielen kleinen Details seiner emotionalen Wertsteigerung kennenlernen.

Wie ein Taxifahrer seine Kunden glücklich macht

Verlassen wir die mondäne Welt und wechseln in den Alltag. Vor einigen Wochen hatte ich mir ein Taxi zum Flughafen bestellt. Das Taxi, ein sehr gepflegter Mercedes, kam pünktlich. Der Fahrer persischer Herkunft verstaute mein Gepäck und öffnete mir die hintere Wagentür. Ich nahm Platz. Neben mir auf der Rückbank fand ich eine aktuelle Tageszeitung und einige Illustrierte sowie eine geöffnete Dose mit Erfrischungsbonbons auf der Mittelkonsole. Da ich von etwas größerer Statur bin, ist hinten der Platz, wenn der vordere Sitz in normaler Position ist, doch sehr beengt. Kaum saß ich im Wagen, schob der Fahrer sofort den Sitz nach vorne. Eine Prozedur, die in den meisten Taxis erst auf ausdrückliche Bitte erfolgt. Der Fahrer drehte sich um und sagte: „Die Zeitungen sind für Sie da. Nehmen Sie auch ein Bonbon, da kommen Sie gleich frisch in den Tag.“ Und nach einer kurzen Pause fragte er: „Möchten Sie gerne Musik hören — Pop, Klassik oder Volksmusik? Oder wollen Sie lieber Ihre Ruhe haben?“ Wenn man so freundlich empfangen wird, kommt man natürlich gleich ins Gespräch und ich fragte ihn (mitten in der Rezension), wie das Geschäft denn so lief. Er antwortete: „Ich bin sehr zufrieden und gut ausgebucht.“ Die gleiche Frage stellte ich einige Tage zuvor einem anderen Taxifahrer. Seine Antwort: „Besch...“. Doch zurück zu unserem Fahrer. Ich fragte ihn, warum er so zufrieden mit seinem Geschäft sei? Die Antwort: „Ich bekomme zwar gleich viel Geld für den Kilometer wie meine Kollegen, aber ich habe weit mehr persönliche Vorbestellungen. Ich habe sehr viele Stammkunden und die fahren mit mir oft zum weit entfernten Flughafen. Ich bin gut ausgelastet, viele meiner Kollegen nicht.“ Was ist nun der eigentliche Grund für den Erfolg unseres Taxifahrers? Die Antwort: Emotional Boosting. Ganz speziell mit dem Thema Service werden wir uns in Kapitel 7 „Sales Boosting“ beschäftigen. Im Vergleich zu unserem Wasser-Beispiel wird hier ein wichtiger Zusammenhang deutlich: Während sich beim Wasser durch Emotional Boosting der Preis vervielfachte, blieb der Preis beim Taxifahrer der gleiche. Was sich allerdings steigerte, war die Kundenzahl und die Kundenbindung. Trotzdem haben beide Beispiele eines gemeinsam: Es klingelt in der Kasse!

Verhandeln Sie nicht mit dem Regierungssprecher, sondern mit der Regierung

Vielleicht sind Sie jetzt etwas neugierig geworden und fragen sich, was hinter dem neuen Begriff „Emotional Boosting“ eigentlich steckt? In aller Kürze kann man die Frage so beantworten: Emotional Boosting ist Marketing und Verkauf aus Sicht des Gehirns. Aber was ist da anders als beim herkömmlichen Marketing? Was unterscheidet Emotional Boosting von „Kundenorientierung“? Die Antwort ist einfach: Während das klassische Marketing inklusive Kundenorientierung vom bewussten und rationalen Kunden ausgeht, den man fragt, was er will, verfolgt Emotional Boosting einen gänzlich anderen Weg. Weil Kaufentscheidungen nämlich weitgehend unbewusst aufgrund emotionaler Programme im Kundengehirn fallen, ist es das Ziel von Emotional Boosting, ganz konsequent die vielen tausend kleinen Kaufknöpfchen im Unbewussten des Kunden zu drücken. Emotional Boosting verabschiedet sich also vom bewussten und rationalen Kunden und nutzt die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung. Der Kunde hat nämlich in der Regel keine Ahnung davon, warum er wie entscheidet, auch wenn er es selbst glaubt. Diese Täuschung bezeichnet die Hirnforschung übrigens als „Benutzer-Illusion“. Oder frei nach dem amerikanischen Neurophilosophen Daniel Dennett: „Das Bewusstsein eines Kunden (bei Dennett: „Menschen“) gleicht einem Regierungssprecher, der Entscheidungen zu verkünden hat, an denen er a) nicht beteiligt war und b) dessen wahre Entscheidungsgründe ihm zudem nicht zugänglich sind.“ Wer also Erfolg haben will, wendet sich deshalb nicht an den Regierungssprecher, sondern direkt an die Regierung. Und wer ist die Regierung? Das sind die Emotionssysteme im Kundengehirn!

Kritiker könnten nun sagen: „Das ist doch nichts Neues — durch Emotion Wert zu schaffen. Jedem Werber wird das doch schon im ersten Lehrjahr eingehämmert.“ Derweil ein Werber unter Emotionalisierung versteht, im TV-Spot ein Paar zu zeigen, das sich verliebt beim Joghurt-Genuss in die Augen schaut, und sein Event-Kollege bei der Aufforderung mehr Emotionen in die Bude zu bringen, den Bass wummern lässt und die Lichtorgel zu Höchstleistungen antreibt, werden wir entdecken, dass diese Form der Emotionalisierung durchaus ihre Berechtigung hat und wirken mag.

Emotional Boosting greift aber viel, viel weiter und tiefer. Und damit sind wir schon beim ersten Prinzip von Emotional Boosting angelangt.

Prinzip 1: Emotional Boosting ist ein strategischer Ansatz für die Praxis

Insbesondere die Kreativen glauben, dass Emotionalisierung immer mit einem Wow-Effekt verbunden sein muss. Zugegeben: Wow-Effekte, über die viele Menschen kurzfristig reden, können durchaus Erfolg haben. Aber Sie haben ein Problem: Sie sind meist zufällig und sie sind nicht nachhaltig! Was wir auf unserer gemeinsamen Reise entdecken werden, ist, dass die wirkliche Emotionalisierung eines Unternehmens, einer Dienstleistung und eines Produktes viel, viel weiter geht als eine kreative Werbekampagne. Emotional Boosting ist nämlich nicht nur Aufgabe der Kreativen oder der Marketingabteilung — es ist die Aufgabe des ganzen Unternehmens. Es geht nämlich nicht darum, eine lustige Idee zu haben, sondern alle Kundenkontaktpunkte konsequent aus Sicht des (emotionalen) Kundengehirns zu betrachten und emotional zu optimieren. Doch damit diese Operation gelingt, braucht man Instrumente — man muss wissen, wie das emotionale Kundengehirn funktioniert. Man muss wissen, welche Emotionssysteme es im Kundengehirn gibt und wie Kaufentscheidungen wirklich fallen. Mit dem Limbic®-Ansatz hat die Gruppe Nymphenburg nach Meinung vieler Experten heute das beste und wissenschaftlich fundiertere Emotions-Modell für die Marketing- und Vertriebspraxis geschaffen. Wie man dieses faszinierende Modell und Wissen konsequent in der Praxis einsetzt, zeigt dieses Buch. Die Grundlagen dazu schaffen wir im nächsten Kapitel.

Warum, werden Sie fragen, sind denn Emotionen bei Kaufentscheidungen so wichtig? Den ersten kleinen Eindruck haben wir ja bereits oben beim Mineralwasser- und Taxi-Beispiel bekommen. Aber Eindruck ist nicht Einblick. Was wir jetzt brauchen ist ein kleiner Einblick ins Kundengehirn und die Macht der Emotionen. Damit wären wir schon beim zweiten wichtigen Prinzip von Emotional Boosting angelangt. Dieses Prinzip lautet:

Prinzip 2: Nur Emotionen geben der Welt Wert und Bedeutung

Man kann dieses Prinzip auch so ausdrücken: Marken, Produkte oder Services, die keine Emotionen auslösen, sind für das Gehirn wertlos. Kein Produkt hat einen Wert an sich. Wert entsteht erst im Bewusstsein des Kunden. Aber um zu verstehen, wie diese Bewertung erfolgt, müssen wir uns kurz mit den Abläufen und Strukturen im Kundengehirn beschäftigen. Zunächst einmal kann man, wie Abbildung 2 zeigt, das Gehirn ganz grob in drei Zonen einteilen.

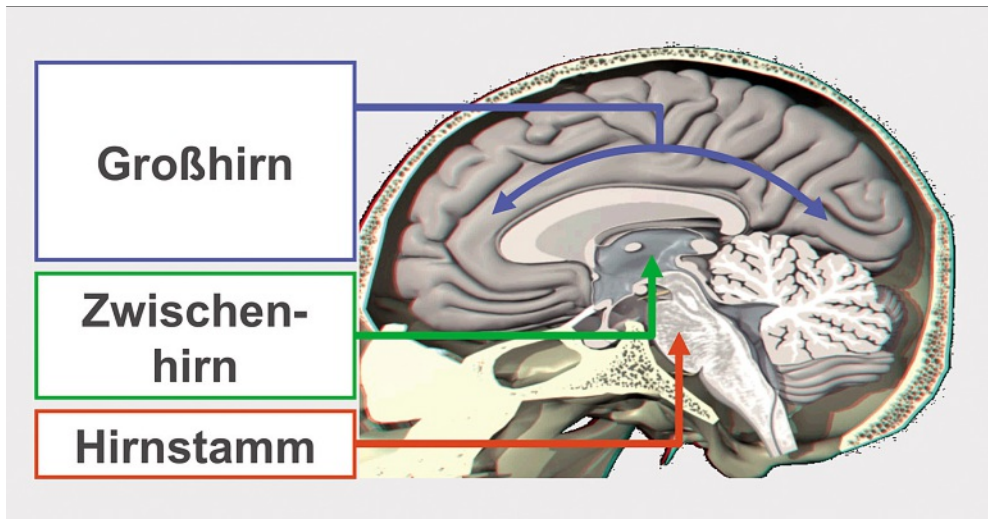


Abbildung 2: Der Aufbau des Gehirns

Ganz unten befindet sich der sogenannte Hirnstamm, der entwicklungsgeschichtlich sehr alt ist. Darüber liegen das Zwischenhirn und schließlich das Endhirn, dessen wichtigster Bestandteil der Neokortex ist, der umgangssprachlich auch Großhirn genannt wird. Dieser Gehirnbereich ist entwicklungsgeschichtlich der jüngste und, was seine Größe betrifft, auch der größte Teil des Gehirns. Eine ganz wichtige Gehirnstruktur, die teilweise zum Zwischenhirn, teilweise zum Endhirn gezählt wird, ist das sogenannte limbische System (siehe Abbildung 3). An der hinteren Seite des Gehirns sitzt schließlich das Kleinhirn.

Das limbische System ist eine Sammelbezeichnung für Hirnstrukturen, die wesentlich an der Emotionsverarbeitung beteiligt sind. Beim limbischen System handelt es sich also nicht um eine funktionale Einheit im Gehirn. Es gibt Hirnforscher, die aus diesem Grund den Begriff ablehnen. Aber Begriffe helfen, die Welt zu ordnen und zu vereinfachen. Aus der gleichen Logik heraus dürfte man auch nicht von „Mittelmeerländern“ sprechen, denn auch diese liegen in unterschiedlichen Erdteilen, besitzen unterschiedliche kulturelle und religiöse Hintergründe usw. Aber was den Mittelmeerländern gemeinsam ist: Sie liegen am Mittelmeer, obwohl sie noch viele weitere Eigenschaften haben. Genauso ist es mit den verschiedenen Hirnarealen, die zum limbischen System gezählt werden. Sie alle sind an der Emotionsverarbeitung beteiligt, haben aber noch zusätzlich weitere Funktionen. Durch die Fortschritte der Hirnforschung hat sich auch der Umfang des limbischen Systems erweitert, weil man festgestellt hat, dass auch große Bereiche des vorderen Großhirns stark mit der Verarbeitung der Emotionen beschäftigt sind. Diese Erkenntnis zwang zu einem radikalen Umdenken.

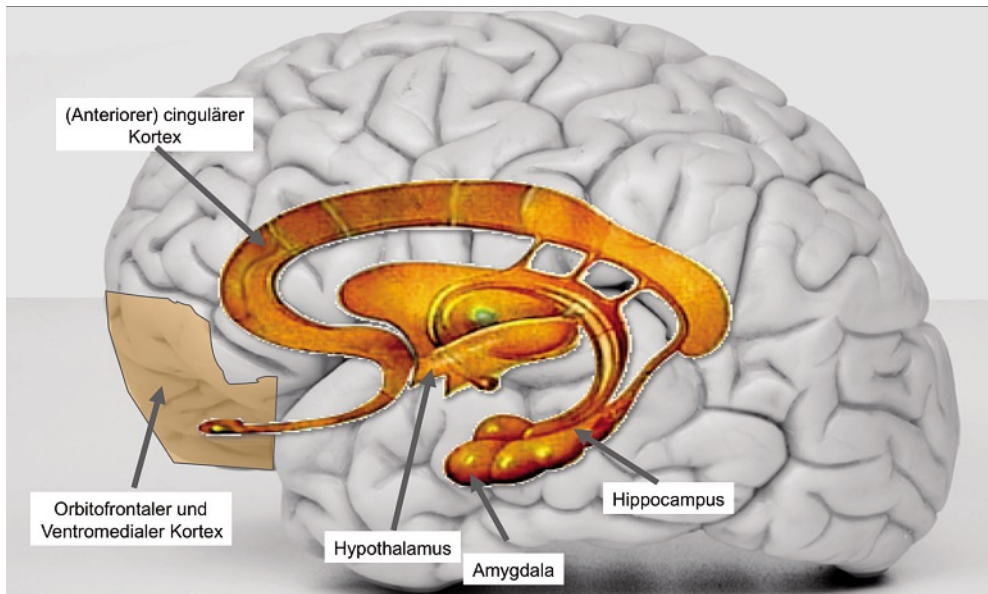


Abbildung 3: Das limbische System: Das limbische System ist eine Sammelbezeichnung für die Hirnstrukturen, die wesentlich an der Emotionsverarbeitung beteiligt sind.

Die emotionale Wende: die kleine Revolution in der Hirnforschung

Bis Mitte der 90er-Jahre herrschte in der Gehirnforschung weitgehend Übereinstimmung darüber, welche Funktion diese größeren Gehirnbereiche hätten. Abbildung 4 veranschaulicht diese alte Welt. Das Großhirn, der Neokortex, galt als Sitz des Verstandes und der Vernunft. Dem darunter liegenden limbischen System wurden die Emotionen zugeordnet und dem Stammhirn tief unten die Heimat der niederen Instinkte: also Sex und Fußball.

Diese Gehirnbereiche würden, so die Annahme, wie Zwiebelschalen aufeinander sitzen und, weil sie kaum verbunden wären, relativ unabhängig voneinander arbeiten. Eine besondere Bedeutung in diesem Modell hatte der Neokortex. Man ging davon aus, dass er das eigentliche Machtzentrum im menschlichen Kopf sei, das bewusst, vernünftig, computergleich und rational Entscheidungen treffen würde. Man erkannte aber dann durch Untersuchungen bei hirnerkrankten Patienten, dass Emotionen keinesfalls Störungen in Entscheidungsprozessen waren. Das Gegenteil war der Fall: Ohne Emotionen kamen überhaupt keine guten Entscheidungen zustande! Patienten, deren Emotionszentren im Kopf gestört waren, waren z. B. unfähig, bei Kartenspielen, die Gewinn oder Verlust von Geld zur Folge hatten, richtige Entscheidungen zu treffen.

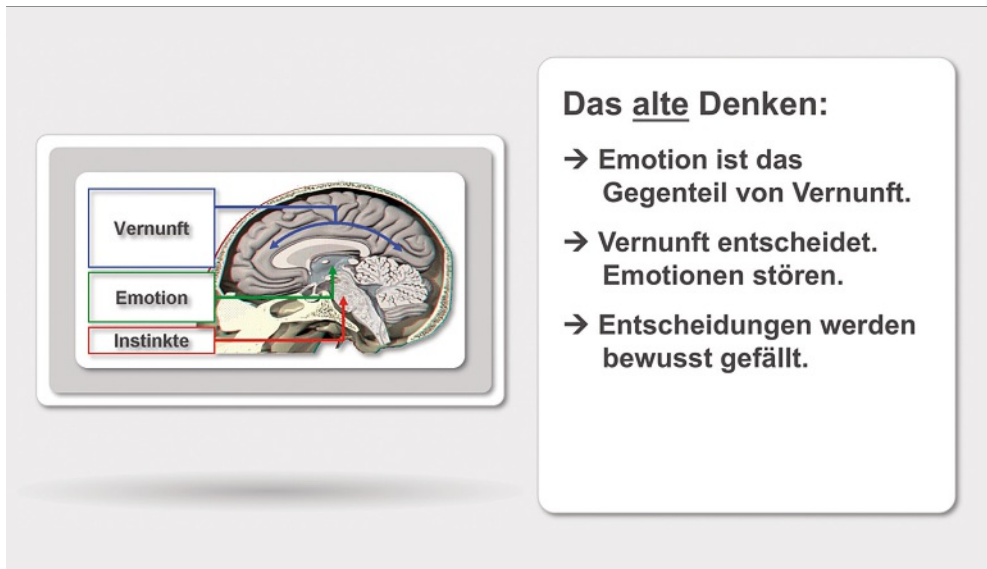


Abbildung 4: Das alte Denken in der Hirnforschung

Heute weiß man, dass letztlich unser ganzes Gehirn mehr oder weniger emotional ist. Die vorderen Gehirnbereiche mehr, das hintere Großhirn und das Kleinhirn weniger. Diese Einsicht wird auch durch einen Seitenblick auf die Nervenbotenstoffe und Hormone untermauert, die unsere Emotionssysteme maßgeblich mitgestalten. Ihre Bahnen beginnen im Stammhirn, laufen dann durch das Zwischenhirn und limbische System, enden aber nicht dort, sondern ziehen sich durch das gesamte Großhirn hindurch und beeinflussen dort die Art und Weise unseres Denkens. Die stärkste Konzentration allerdings findet sich im limbischen System. Die alte Dreiteilung gehört daher der Vergangenheit an. Auch das vernünftige Großhirn leistet deshalb einen wichtigen Beitrag bei der Emotionsverarbeitung. Insbesondere der vordere Teil des Großhirns spielt die Rolle eines (emotionalen) Rechenzentrums, das Wege und Wahrscheinlichkeiten berechnet, wie der Kunde und Konsument ein Maximum an Lust mit einem Minimum an Einsatz, zum Beispiel in Form von Zeit, Geld oder Arbeit, erhält. Dazu werden die eingehenden und vom limbischen System bewerteten Signale mit verschiedensten emotionalen Erfahrungen und Bildern, die aus dem sogenannten episodischen oder autobiographischen Gedächtnis abgerufen werden, verrechnet. Daraus entsteht dann ein Handlungsplan, der vom mittleren Teil des Großhirns und den darunter liegenden Basalganglien in konkrete Handlungen umgesetzt wird. Im hinteren Großhirn und im seitlichen Großhirn erfolgen die Objekterkennung und die Bewegungskoordination im Raum. Abbildung 5 zeigt uns vereinfacht diese Struktur.

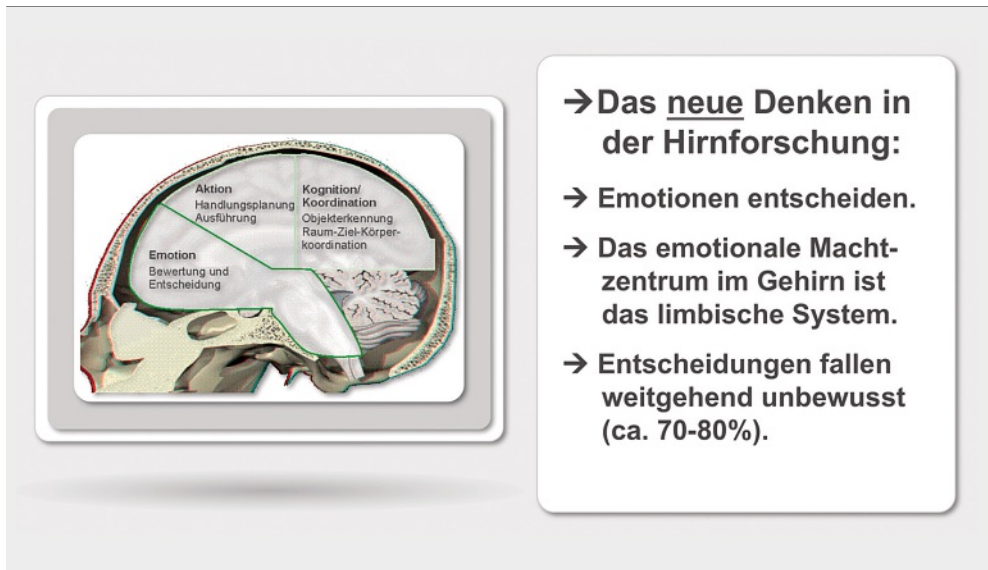


Abbildung 5: Das neue Denken in der Hirnforschung

Als ich vor mehr als 10 Jahren aufgrund eigener Forschungsarbeiten als einer der Ersten die Vormacht der Emotionen propagierte, erntete ich noch ein müdes Lächeln. Meinen Buchvorschlag „Think Limbic!“ erhielt ich von mehreren Verlagen mit dem Hinweis zurück, dies wäre kein Thema und würde nicht dem Stand der Wissenschaft entsprechen. Heute sieht die Welt völlig anders aus: Inzwischen gibt es selbst in der scheinbar rationalen Philosophie viele Lehrstühle, die sich mit der Philosophie der Emotionen beschäftigen. Inzwischen haben auch die modernen Philosophen erkannt, dass Emotionen höchst rational sind: Sie sichern nämlich unser Überleben. Die Erkenntnis der Vormachtstellung der Emotionen ist übrigens nicht neu: Schon David Hume, Baruch Spinoza, Arthur Schopenhauer und Friedrich Nietzsche waren überzeugte Vertreter dieses Gedankens. Das Problem war: Man konnte es damals nicht naturwissenschaftlich beweisen. Heute ist der naturwissenschaftliche Beweis durch die Hirnforschung erbracht. Doch was sind überhaupt Emotionen? Wie wirken sie, wie funktionieren sie? Mit dieser Frage werden wir uns im nächsten Kapitel beschäftigen. Uns reicht jetzt zunächst einmal die grundlegende Erkenntnis: No emotions — no money.

Geld ist konzentrierte Lust in der Hosentasche.

Je stärker die (positiven) Emotionen sind, die von einem Produkt, einer Dienstleistung oder/und einer Marke vermittelt werden und je mehr negative Emotionen vermieden werden, desto wertvoller sind Produkt, Marke oder Dienstleistung für

das Gehirn und desto mehr ist der Konsument auch bereit, Geld dafür auszugeben. Auch das scheinbar rationale Geld kann sich übrigens dieser emotionalen Neurologik nicht entziehen. Man muss sich nur fragen: Warum ist Geld für uns so attraktiv? Ganz einfach: Weil wir uns mit Geld fast alle unsere Wünsche erfüllen können. Wir können in den Urlaub fahren, ein neues Auto kaufen oder auch unsere Altersvorsorge verbessern. All diese Wünsche und Motive sind aber höchst emotional. Geld ist ein generalisiertes Wertsymbol. Oder etwas salopper ausgedrückt: Geld ist konzentrierte Lust in unserer Hosentasche, verbunden mit einer Zukunftsoption. Wenn ich Geld habe, erweitern sich nämlich meine zukünftigen Möglichkeiten. Geld ist ein Universal-Joker zur Befriedigung unserer Wünsche. Die Rechnung des Gehirns folgt einer einfachen Logik: Der generalisierte Emotionswert des Geldes wird mit dem konkreten Emotionswert des Angebots verrechnet. Strahlt das Angebot nur schwache Emotionen aus, bleibt das wertvolle Geld im Geldbeutel. Aktiviert das Angebot gleichzeitig viele Emotionssysteme im Gehirn, steigt der Wert des Produktes für den Konsumenten — er ist bereit, dafür Geld auszugeben. Die Wirkung von Geld kann man auch im Hirnscanner bestens beobachten. Gewinnen wir Geld oder sehen wir ein attraktives Produkt, dann leuchtet der Lustkern im Belohnungszentrum — der Nucleus Accumbens — hell auf. Verlieren wir Geld oder zeigen wir dem Gehirn, was das attraktive Produkt kostet, wird die Insula im Gehirn aktiv. Diese ist auch aktiv, wenn wir Zahnschmerz haben. Die Trennung von Geld ist für unser Gehirn ein extrem schmerzhafter und unlustvoller Prozess. Diese Trennung erfolgt nur, wenn auf der anderen Waagschale viele Emotionen zur Wiedergutmachung aufgelegt werden.

Prinzip 3: Die emotionale Bewertung erfolgt im Kundengehirn weitgehend unbewusst

Wenn wir ein Auto oder eine neue Hose kaufen und zwischen verschiedenen Alternativen wählen, haben wir stets das Gefühl, bewusst zu entscheiden. Aber bevor ein Kunde überhaupt etwas ins Bewusstsein bekommt, hat z. B. jedes Produkt einen langen, unbewussten Bewertungsprozess durch die Emotionssysteme hinter sich. Wie diese emotionale Bewertung im Detail abläuft, erfahren wir im nächsten Kapitel. Wir und der Kunde bekommen — wie der Regierungssprecher — das Ergebnis dieses unbewussten Prozesses mitgeteilt. Nun gibt es sowohl in der Fach- als auch in der Populärliteratur unterschiedliche Aussagen über den Anteil des Unbewussten an der Entscheidung. Mein amerikanischer Neuromarketing-Kollege Gerald Zaltman spricht von 95 %. Ich selbst gehe von 70 bis 80 % aus. Wer hat nun Recht? Diese Frage lässt sich nicht lösen, beide Zahlen sind letztlich Vermutungen. Es gibt bis heute keine Definition und keine Erklärung, was Bewusstsein überhaupt ist. Aber wie kann man etwas quantifizieren, wenn man gar nicht so genau weiß, was

es ist? Übereinstimmung herrscht aber in der Philosophie, in der Hirnforschung und in der Psychologie heute darin: Das Unbewusste bestimmt das Bewusstsein und nicht umgekehrt. Auch diese Erkenntnis ist übrigens nicht neu. Schon Leibniz' Monadenlehre Ende des 17. Jahrhunderts, aber auch Schopenhauer und Nietzsche und darauf aufbauend Freud propagierten die Vormacht des Unbewussten. Doch durch die Entdeckung der Computer, durch die Gedanken des Humanismus usw. glaubte man an die bewusste Vernunft oder besser gesagt, hoffte man darauf. Aber wie bei den Emotionen erleben wir derzeit auch eine Rückkehr des Unbewussten in die wissenschaftliche Welt. Noch immer sind allerdings die Berührungssängste der kognitiv orientierten Psychologen und Neurowissenschaftler spürbar. Sie vermeiden das Wort „unbewusst“ und sprechen lieber von „expliziter“ (= bewusst) oder „implizierter“ (= unbewusst) Verarbeitung. Das klingt etwas technischer und moderner, meint aber das Gleiche. Heißt das nun, dass unser explizites System oder das Bewusstsein rational und unser unbewusstes implizites System emotional ist? Aber nein: Bewusste Prozesse laufen verstärkt im vorderen Großhirn ab. Wir haben nun vorher gesehen, dass auch das Großhirn nichts anderes als eine emotionale Rechenmaschine zur Emotionsoptimierung ist. Sie werden nun einwenden: Aber diese Prozesse laufen doch teilweise bewusst ab. Das ist schon richtig. Das Problem liegt darin, dass hinter diesen bewussten Verarbeitungsprozessen ein emotionales Konstruktionsprinzip steckt, welches dem Bewusstsein nicht zugänglich ist (siehe das Beispiel des Regierungssprechers weiter oben). Was unser Bewusstsein verarbeitet und optimiert, wird aus dem Unbewussten vorgegeben. Nun fragt man sich, welche Konsequenzen sich aus dieser Erkenntnis für uns ergeben. Die Antwort ist klar: Wenn nur Emotionen für Wert sorgen, diese Bewertung für den Kunden weitgehend unbewusst abläuft und der Kunde zudem nur einen sehr geringen Einblick in die Bewertungsprozesse hat, dann macht es Sinn, ausgehend von den Bewertungsmechanismen und den Emotionssystemen im Kundengehirn, Produkte und Dienstleistungen bis ins kleinste Detail zu analysieren und zu fragen: Wo und wie kann ich an allen diesen Kontaktpunkten die positiven Emotionen verstärken und, genauso wichtig, die negativen minimieren. Deshalb lautet das vierte Prinzip:

Prinzip Nr. 4: Warten Sie nicht auf Wunder — arbeiten Sie konsequent am Detail

In vielen Marketingbüchern wird propagiert, dass der Innovator, der ein völlig neues Produkt auf den Markt bringt, die Siegertreppe der Marktführerschaft besteigt und den Pokal voller Gold gewinnt. Ohne Zweifel: Mit revolutionären Ideen kann man sehr viel Geld machen. Allerdings auch dramatisch scheitern. Der Marketing-Friedhof ist gefüllt mit revolutionären Produkten und Ideen, die zur falschen Zeit kamen oder die keiner verstanden hat usw. Die wenigen Mutigen, deren Innova-

tionen glücklich im Markt überlebt haben, werden in den Managementbüchern zu Recht als Helden gefeiert. Die nicht so glücklichen Marktrevolutionäre, es sind zehnmal mehr als die Helden, liegen dagegen auf dem Friedhof der Vergessenheit. Viele Unternehmen warten und hoffen auf die „Große Idee“. Sie übersehen dabei völlig, dass es einen zusätzlichen, weit weniger risikoreichen Weg zum Markterfolg gibt, nämlich Emotional Boosting.

Erinnern wir uns an den Taxifahrer am Anfang dieses Kapitels: Taxi- oder Droschkenfahrer und das ganze Gewerbe gibt es schon seit einigen Jahrhunderten. Aber anstatt seine Zeit mit der Erfindung eines revolutionären Plasma-Magnet-Hubschraubers zu vergeuden, mit dem er die Passagiere durch die Straßen fliegen könnte, hat unser Taxifahrer darüber nachgedacht, wie er mit emotionalen Details einen Wettbewerbsvorsprung erringt. Der Grundgedanke des Emotional Boosting ist „Markt-Meisterschaft“. Was ich darunter verstehe zeigt ein Blick in den Motorsport. Betrachten wir die Formel 1. Wie wird man Formel-1-Weltmeister? Die landläufige Antwort: Man braucht einen guten Fahrer. Aber reicht das wirklich aus? Bei weitem nicht. Gute Fahrer gibt es einige. Weltmeister wird aber nur der, der sich, neben einem guten Fahrer, zusätzlich um jedes kleinste Detail am Rennwagen und in den Boxenprozessen kümmert und fragt: Was kann ich noch verbessern? Keines dieser Details allein entscheidet das Rennen. Aber wenn man an tausend Details konsequent dreht und jedes Mal eine kleine Verbesserung erreicht, steht man am Ende auf der Siegertreppe. Denn tausend kleine Verbesserungen ergeben in Summe einen gewaltigen Vorsprung. Genau das ist auch das Prinzip von Emotional Boosting: Das konsequente Drücken von tausenden kleinen Kaufknöpfchen im Kundengehirn.

Wer den großen Kaufknopf im Kundengehirn sucht, wird enttäuscht werden: den gibt es nämlich nicht. Es gibt aber dafür tausend kleine Kaufknöpfchen, die wir gemeinsam in diesem Buch erkunden werden. Damit ist aber auch klar: Das vorliegende Buch ist kein Ratgeber mit einer einzigen „Erfolgszauberformel“. Es ist dagegen eine Trainingsanleitung für die, die Verkaufs- und Kundenbindungsweltmeister werden wollen. Dieses Training läuft für den Wettbewerb aber weitgehend unsichtbar ab — und damit sind wir beim 5. Prinzip des Emotional Boosting.

Prinzip 5: Emotional Boosting ist eine wirkungsvolle Geheimstrategie

Um dieses Prinzip zu verstehen, bleiben wir noch im Bild einer Weltmeisterschaft und unserer Wahrnehmung davon. Wir schauen uns im Fernsehen eine Fußball-, Ski-, Formel 1- oder Admiralscup-Meisterschaft an und sehen schließlich den strahlenden Sieger auf der Treppe. Für uns Zuschauer ist die Weltmeisterschaft das,

was in dieser kurzen Zeit des Sportereignisses über die Bildschirme flimmert. Der Weltmeister selbst betrachtet das Ganze völlig anders: Die eigentliche Weltmeisterschaft hat für ihn schon Jahre und Monate vorher durch intensives Training und Optimierung von Material und Abläufen begonnen. Die Faszination, die er im Rennen selbst auf den Zuschauer (= Kunden) ausübt, ist das Ergebnis eines langen, für Zuschauer und Wettbewerber meist unsichtbaren Optimierungsprozesses. Der Wettbewerber wundert sich, warum der Sieger um Klassen besser war und die Zuschauergunst für sich entschieden hat. In der Regel bemerken Ihre Wettbewerber Ihre großen Strategieveränderungen und kopieren sie schnell, wenn sie erfolgreich sind. Die tausend kleinen Verbesserungen entgehen ihnen, bis sie das Ergebnis bemerken. Nämlich Kundenverlust. Diese Veränderung in der Kundengunst erfolgt meist schleichend — dafür aber nachhaltig. Bis Emotional Boosting wirkt, braucht es nämlich etwas Zeit. Damit sind wir beim letzten und 6. Prinzip angekommen:

Prinzip Nr. 6: Die Kunden kommen sicher — aber nicht auf einen Schlag

Menschen und Kunden leben in der Regel in Gewohnheiten. Gewohnheiten werden aber nicht mit einem Schlag verändert. Gewohnheiten und Verhaltensweisen verändern sich dann, wenn sich die Belohnungen oder die Bestrafungen, die mit einem Verhalten verbunden sind, verändern. In der Psychologie heißt dieser Vorgang „Instrumentelles Konditionieren“ und ist mit der wichtigste Lern- und Umlernmechanismus von Organismen. Es besagt, dass unbewusst die Verhaltensweisen und Präferenzen verstärkt werden, die eine größere Belohnung nach sich ziehen.

Schauen wir uns kurz an, was es damit auf sich hat. Viele Erkenntnisse dieser Lernform wurden bei unseren Säugetier-Kollegen wie zum Beispiel bei Affen gewonnen. Da Säugetiergehirne im Grundaufbau ziemlich ähnlich sind, schließlich haben wir noch 98 % gemeinsame Gene mit dem Schimpansen, können wir diese Erkenntnisse problemlos auf uns Menschen übertragen. Das wurde auch in vielen Versuchen mit Menschen schon bewiesen.

Wie funktioniert es: Ein Schimpanse sitzt in einem Käfig, in dem zwei Hebel angebracht sind. Schimpansen sind neugierig und so probieren sie auch aus, die Hebel zu drücken. Im Versuch erhält nun der Schimpanse immer dann, wenn er Hebel 1 drückt, ein Futterstück. Auch Essen ist für das Gehirn eine Belohnung und damit zutiefst emotional. Zunächst passiert wenig. Der Affe spielt weiter, drückt auch weiterhin beide Hebel und wieder bekommt er beim Drücken von Hebel 1 ein Futterstück. Während er aber bis jetzt Hebel 1 und 2 gleich häufig gedrückt hat, verändert sich dieses Verhältnis nun zunehmend in Richtung Hebel 1. Und nach etwa

No emotions – no money

10 Versuchsdurchgängen drückt er nur noch Hebel 1. Das Gehirn des Affen hat also gelernt: Hebel 1 = mehr Belohnung. Diese Verhaltensänderung geschah nicht auf einen Schlag. Jedes Gehirn braucht Zeit, bis es umlernt.

Auch bei Kundengehirnen ist es nicht anders. Sie kaufen oft mehrere gleichartige Produkte oder bei mehreren Lieferanten gleichzeitig ein. Gelingt es nun einem Produkt oder Lieferanten durch Emotional Boosting einen deutlichen emotionalen Mehrwert zu generieren, wendet sich der Kunde diesem zu. Emotional Boosting wirkt wie ein Heizungsthermostat. Wenn Sie diesen in Ihrem Wohnzimmer auf einen Schlag voll aufdrehen, ist Ihre Wohnung nicht im gleichen Moment warm, sondern es braucht mitunter etwas Zeit, bis sich die wohlige Wärme breit macht. Haben Sie also etwas Geduld.

Nachdem wir uns nun mit den 6 Grundprinzipien des Emotional Boosting vertraut gemacht haben, ist es nun an der Zeit, uns mit Limbic® und den Emotionssystemen im menschlichen Gehirn zu beschäftigen.