

# Psychologie – auch im Angebot



Dipl.-Ing Erwin Hölzler  
Metacontent  
[www.metacontent.de](http://www.metacontent.de)



„Sollen wir die Abfüllanlage jetzt bei A oder B kaufen? Die Maschine von A hat die bessere Steuerung der Füllgeschwindigkeit, das wäre gut beim Abfüllen unserer schäumenden Spülmittel – aber der Preis bei B ist niedriger. Andererseits – der Messestand auf der Fachpack war bei A irgendwie besser... Von B haben wir bereits den gebrauchten Etikettierer, der war eigentlich ganz ok, aber die Spezialisten fürs Abfüllen sitzen wohl mehr bei A oder? Ich hatte da mal ein Gespräch mit dem Entwickler für die Steuerung des Abfüllvorgangs – Also ...“ So oder ähnlich laufen die Überlegungen in der Entscheidungsphase, kurz vor dem Kauf.

Verkaufen hat sehr viel mit Psychologie zu tun, mit Manipulation. Als Königsdisziplin wird in Verkaufstrainings die Einwandsbehandlung gelehrt – also die Manipulation des Kunden im Hier und Jetzt der entscheidenden Phase des Verkaufsgesprächs. Unterschwelliges Drängen und offenes Zaudern sind die beiden antagonistischen Position von Verkäufer und Käufer, es ist viel Adrenalin im Spiel.

Ganz anders sieht es bei schriftlichen Angeboten aus. Der Verkäufer hat „sein Ei gelegt“, kann bestenfalls noch nachtelefonieren. Der Kunde sitzt an seinem Schreibtisch oder in der Besprechungsrunde seines *buying center* und

ist vergleichsweise entspannt, jedenfalls im Vergleich zur vorher beschriebenen Situation im Verkaufsgespräch.

Instrumente der Verkaufspsychologie spielen bei der Angebotserstellung für komplexe Investitionsgüter wie Maschinen und Anlagen derzeit nahezu keine Rolle. Sie haben im Übrigen ganz anders auszusehen als die für das Verkaufsgespräch. Denn die psychologische, manipulierende Einflussnahme hängt ganz entscheidend von der Kommunikationsform ab. Selbst zwischen einem persönlichen Gespräch und einem Telefonat bestehen hier große Unterschiede; dies zeigt sich bereits an den zahllosen, ganz spezifischen Trainings, die zum Telefonmarketing<sup>1</sup> einerseits und zum Verstehen der Körpersprache<sup>2</sup> im persönlichen Gespräch andererseits angeboten werden. Um wie viel größer ist der Unterschied, wenn nicht mündlich, sondern schriftlich kommuniziert wird!

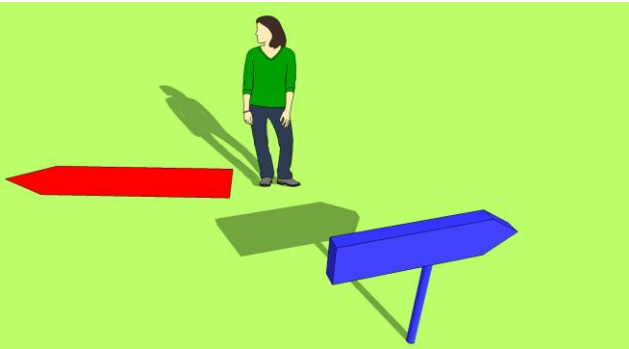
Im Folgenden sind drei ganz unterschiedliche Fachrichtungen der Psychologie kurz angerissen, aus denen wir uns in Zukunft bedienen können, um das Metier „Angebotserstellung“ psychologisch zu instrumentieren. Als psychologische Fachrichtung haben diese Gebiete eine teils jahrzehntelange Tradition, deren

systematische Nutzung für das Angebotswesen freilich Neuland darstellt.

### Fachgebiet 1:

#### Intuition und Bauchentscheidungen

Der eingangs geschilderte innere Dialog, der in die Diskussion im *buying center* mündet, macht es deutlich: Viele sehr unterschiedliche Faktoren bestimmen die Kaufentscheidung und sie lassen sich nur schwer gegeneinander aufrechnen. Nach dem Vorsortieren liegen die zwei oder drei verbliebenen Angebote eng beieinander.



**Bauchentscheidungen weisen uns oft den Weg in eine andere Richtung, als die vermeintlich „vernünftige – und wir liegen dann sehr oft richtig. Warum?**

Selbst wenn ein *balanced scorecard*<sup>3</sup> – Verfahren eingesetzt wurde – es liefert kein klares Kaufsignal, oder es liefert eines, das womöglich dem Bauchgefühl entgegensteht.

Prof. Gerd Gigerenzer, Direktor am Max Planck Institut für Bildungsforschung in Berlin, hat die Zusammenhänge rund um das Phänomen der „Intuition“<sup>4</sup> seit Jahren untersucht. Seine Erkenntnis: Es gibt einfache Regeln – Heuristiken – die der Mensch anwendet, wenn er in einer unklaren Entscheidungssituation steht.

Eine der wichtigsten dieser Heuristiken lautet: „Was ich bereits kenne, ist besser“. Die aufwändige Markenpflege bei Herstellern von Autos, Computern oder Kosmetika ist ein offensichtliches Beispiel für die Umsetzung dieses Prinzips. Eine weitere: „Ein Argument genügt“. Der Kunde vergleicht die Anbieter A und B nach seinen Kaufkriterien, die er der Wich-

tigkeit nach sortiert hat. Beim ersten Kriterium, bei dem beide Anbieter nicht mehr (annähernd) gleichwertig sind sondern sich signifikant unterscheiden, bricht der Vergleichsvorgang ab – der bessere erhält den Zuschlag. *Balanced scorecard* mit Reißleine also – nicht sehr wissenschaftlich, aber wirksam und mit kurzem Prozess beim Entscheiden.

Was bedeutet das für den Aufbau und die Gestaltung unserer Angebote? Was können wir tun, wenn wir nicht der Platzhirsch der Branche sind, sondern vielleicht „nur“ Nummer zwei?

Mangelnde Bekanntheit – Markenbekanntheit also – lässt sich kompensieren, indem wir insbesondere als Anbieter das Gefühl von „Nähe“ erzeugen. Der Begriff „Nähe“ in diesem Zusammenhang ist dabei vielschichtig: Gemeint sind beispielsweise das Verständnis für die konkrete Aufgabenstellung des Kunden, aber auch die eigene Branchenerfahrung, erkennbare Kooperationsbereitschaft oder klar kommunizierte Problemlösungskompetenz. Eine weitere Möglichkeit, mangelnde Bekanntheit auszugleichen liegt darin, dass wir Stärke demonstrieren – wer befindet sich nicht gerne auf Seiten des Stärkeren? - und uns allseits vertrauenswürdig zeigen.

Diese Prinzipien durchziehen das gesamte Angebot inhaltlich wie im Aufbau oder in der äußeren Darstellung:

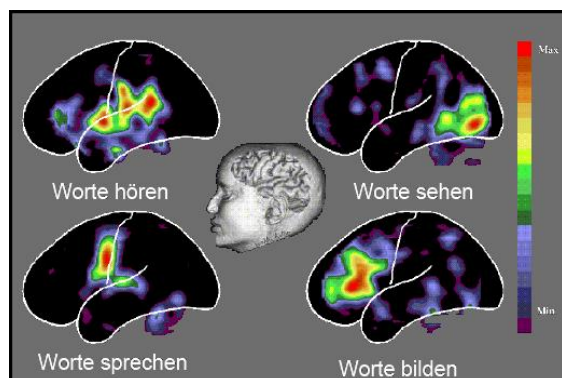
- **Stärke:**  
Ein kraftvolles Titelbild mit einem eindrucksvollen Produktfoto oder einer 3D-Visualisierung der kundenspezifischen Lösung verleiht dem Angebot die Anmutung eines „projektspezifischen Hochglanzprospekts“.
- **Nähe:**  
In einer *Management-Summary* findet der Entscheider die schlagenden Argumente, warum er sich *in dieser Situation* für uns entscheiden soll. Mehrere Argumente sind auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der

verschiedenen Rollenträger im *buying center* zugeschnitten.

- Nähe – nochmals:  
Die beiden Abschnitte „Ihre Anforderungen“ und „Unsere Lösung für Sie“ wirken zusammen. Der erste gibt zunächst die Anforderungen und Wünsche unseres Kunden wieder. Er erfüllt damit nicht nur die häufig missachtete Forderung aus der ISO 9001 nach Auftragsklärung, sondern bringt – psychologisch – den Kunden zum Nicken, weil dieser sich verstanden fühlt. Kein Wunder – er liest lediglich seine eigenen Worte. Der zweite Abschnitt schildert unseren dazu passenden Lösungsvorschlag. Weil dieser zu seinen Anforderungen passt, nickt der Kunde weiter – und schlägt sich damit zwar unbewusst aber faktisch auf unsere Seite. Unsere Erfüllung der Anforderungen (*Compliance*) und unser Eingehen auf zusätzliche, vielleicht unausgesprochene Wünsche und Bedürfnisse des Kunden (*Responsiveness*) sind verschränkt mit den Anforderungen und führen in der Wahrnehmung zu einem homogenen Block von „Verständnis“: „die haben begriffen was wir brauchen und bieten uns genau das Richtige an“.
- Nähe – die dritte:  
Die technische Beschreibung orientiert sich nicht wie bisher am Aufbau der Maschine, also der Konstruktionssicht, sondern am Nutzen für die unterschiedlichen Personen, die mit dem Produkt zu tun haben. Deren Sichtweisen sind höchst unterschiedlich: Bei einem Spezialfahrzeug beispielsweise sind dies der Fahrer (leichte Bedienbarkeit, ermüdungsarmer Arbeitsplatz), der Werkstatteleiter (einfache Wartung), der Sicherheitsbeauftragte (Sicherheit kann sich schnell zum k.o-Kriterium auswachsen) und last but not least der Unternehmer (Profitabilität, *total cost of ownership* – Überlegungen).
- Vertrauenswürdigkeit:  
„Entschärfen“ wir die Lieferbedingungen! Hier diktieren die Hausjuristen oft Ausschlüsse und Abgrenzungen, die beim Leser das Gefühl erzeugen „ich kaufe hier besser nicht, denn mit Kooperationsbereitschaft kann ich hier nicht rechnen, wenn’s mal Probleme gibt“. Dabei ist die Lösung so einfach: Alle kritischen Passagen, alle Abgrenzungen – die überdies oft im gesamten Text verstreut sind und diesen emotional buchstäblich versalzen – werden in einem Abschnitt „Checkliste“ gebündelt und im Geiste der Kooperation, der Unterstützung des Kunden behandelt. Ein Beispiel: Die abgrenzende Festlegung „Für die Statik beim Einbau ist der Kunde (zu allem Überfluss in der dritten Person geschrieben!) verantwortlich“ wird umgestaltet zu einer Prozessbeschreibung, wie Anbieter und Kunde in enger Zusammenarbeit das Statikproblem lösen und wie die Rollenverteilung hierbei aussieht. Der Anbieter wird so zum verlässlichen Partner für Problemlösungen.
- Vertrauenswürdigkeit die zweite:  
„Verstecken ist versuchter Betrug“: Die Preise im Angebot sind häufig unübersichtlich dargestellt, der Kunde kramt sehr bald nach seinem Taschenrechner und fühlt sich schnell hintergangen. Die meisten Menschen nehmen das Gespräch – und ebenso das Schreiben – über Geld als besonders kritisch wahr; „beim Geld hört der Spaß auf“ – dieses bekannte Sprichwort mag als Beleg hierzu dienen. Und so wird die kleinste Unklarheit rasch zur Quelle von Missverständnissen und eine etwaige Unübersichtlichkeit wird sehr schnell als Versuch interpretiert, etwas – nämlich Kosten – zu verschleiern. Es ist mehr als wahrscheinlich, dass der Kunde sich ärgern wird, freilich ohne es zu sagen. Die Lösung ist einfach: Eine glasklare transparente Preisübersicht im Angebotsdokument.

## Fachgebiet 2: Hirnforschung

Kognitive Inhalte werden eng verkoppelt mit dem Sprachzentrum verarbeitet, Bilder hingegen erzeugen vorwiegend Emotionen, für die eine andere Hirnregion zuständig ist. Dies lehrt die Hirnforschung, die mittels Tomografie mittlerweile in der Lage ist, die Aktivität der unterschiedlichen Hirnregionen bildgebend – und über Falschfarbendarstellung klar erkennbar – darzustellen.



Über Computertomographen können wir erkennen, welche Hirnregion gerade besonders aktiv ist. Dies zeigt den Forschern, welche Aktivitäten oder Gedanken des Menschen wo im Gehirn verarbeitet werden.

Wie machen wir uns dies für unsere Angebote zunutze? Eine starke Wirkung auf den Leser lässt sich zunächst dadurch schaffen, dass wir im Angebot emotional intensiv wirkende Abbildungen – starke Bilder - verwenden. So wird der Hormonhaushalt unserer Kunden durch die Ausschüttung von Dopamin und Serotonin positiv angekurbelt. Der zweite Schritt: Wir verkoppeln die emotionale Botschaft in unserem Angebot mit der kognitiven, indem wir ausführliche Bildunterschriften verwenden, die das visuell-emotionale Erlebnis beim Leser kognitiv unterfüttern. Diese Bildunterschriften dürfen getrost drei Zeilen haben. Messungen zur Lesereihenfolge zeigen zudem, dass durchschnittliche Leser zunächst die Überschrift ansehen, danach das Bild samt Bildunterschrift und der Fließtext erst ganz am Schluss drankommt. Das Bild samt Bildunterschrift hat somit gute Chancen, tatsächlich wahrgenommen zu werden.

## Fachgebiet 3:

### Persönlichkeitsstile, eine Anleihe aus der Psychotherapie

Jeder Mensch besitzt seinen unverwechselbaren Charakter. Dr. Udo Boessmann, Arzt, Psychotherapeut und Buchautor beschreibt 10 Persönlichkeitsstile<sup>5</sup>, die in ihrer unterschiedlich starken Ausprägung, wie bei einem 10-Kanal – Mischpult, den Gesamtcharakter wesentlich prägen.



Zehn Persönlichkeitsstile prägen unseren Gesamtcharakter und machen uns unverwechselbar. Wenn wir den vorherrschenden Persönlichkeitsstil unseres Kunden erkennen, können wir im Angebot die passenden Argumente wählen.

Jeder hat also in seinem gesamten Erscheinungsbild ängstliche, narzisstische, zwanghafte, abhängige etc. Elemente. Der Psychotherapeut ist erst gefragt, wenn eines dieser Elemente in seiner Ausprägung überhandnimmt – wenn quasi einer der Kanäle übersteuert ist – und möglicherweise eine neurotische Erkrankung vorliegt.

Kennen wir die einzelnen Persönlichkeitsstile ein wenig genauer und wissen wir, wie sie zutage treten, so können wir bei unserem Gegenüber recht schnell die vorherrschenden Merkmale in seiner Gesamtpersönlichkeit erkennen und sehen, welcher der Schieberegler am stärksten „aufgedreht“ ist.

Wie können wir diese Erkenntnis in unseren Angeboten nutzen? Einem ängstlichen Entscheider werden wir als Anbieter eine Anlage mit Argumenten aus den Kategorien Zuverlässigkeit, Langlebigkeit, 24/7 Service oder „Rundum-sorglos-Paket“ verkaufen. Dieselbe Anlage werden wir einem ausgeprägten Nar-

zissten als besonders innovativ anbieten und den Technologievorsprung herausstellen, mit dem er sich – sein Unternehmen und sich selbst ganz persönlich – schmücken kann.  
*Writing for the reader* in höchster Vollendung!

### Fazit

Noch werden Angebote im Maschinen- und Anlagenbau sehr konservativ erstellt, die Technik und die puren Zahlen stehen im Vordergrund. Die Innendienstmitarbeiter, die diese Angebote ausarbeiten, sind keine Verkäufertypen, keine „Rotkappen“ (sonst hätte sie der

Vertriebsleiter längst im Außendienst eingesetzt), sondern in der Regel „Blaukappen“, nüchtern und auf eine Technik fokussiert, die in der Tat bei der Angebotserstellung im Sondermaschinen- und Anlagenbau oft genug „den ganzen Mann“ fordert.

Der Wandel zu mehr Psychologie in den Angeboten beginnt – wie jeder Wandel – in den Köpfen der Beteiligten. Er wird seine Zeit in Anspruch nehmen.

---

<sup>1</sup> Einer der vielen Anbieter: Beyreuther-Verkaufstrainings – hier der Link: [www.beyreuther-training.de](http://www.beyreuther-training.de)

<sup>2</sup> Unbestrittener Meister des Themas „Körpersprache“ ist Samy Molcho – hier der Link: [www.samy-molcho.at](http://www.samy-molcho.at)

<sup>3</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich durchsetzen, Handelsblatt, Schäffer-Poeschel Verlag, 1997

<sup>4</sup> Gerd Gigerenzer, Bauchentscheidungen, Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Verlag Goldmann, 2008

<sup>5</sup> Der Autor betreibt gemeinsam mit Dr. Boessmann die Seite [www.bericht-online.de](http://www.bericht-online.de). Dort finden sich unter dem psychotherapeutischen Fachbegriff „Neurosendisposition“ detaillierte Beschreibungen zu den zehn Persönlichkeitsstilen. Weitere Information auch unter Wikipedia „Neurosendisposition“.