

# *Anstatt warten bis die Kunden kaufen: Verkaufen mit „Sales-Automation“*

---

Alles bricht auf zur Digitalisierung von Unternehmen. Nun feiert auch das Marketing den Durchbruch. Mit „Sales-Automation“ wird die letzte Meile zum Kunden genommen. Beim Kunden sind wir angekommen – digital. Allerdings, ab hier wird’s kompliziert: Wir müssen mit der Psyche des Kunden rechnen. Wie versetzen wir ihn in einen Zustand, dass er handelt – dass er bei uns kauft? Die neuere Verhaltensforschung weist den Weg.

**Dr. Marc Rutschmann**



**Dr. Marc Rutschmann**

führt eine Agentur, die auf handlungsauslösende Kommunikation spezialisiert ist – die Dr. Marc Rutschmann AG. Die Tochtergesellschaft Research® erforscht seit zwanzig Jahren Kaufprozesse von Kunden und Konsumenten. Rutschmann, Dr. oec. HSG, ist Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen und Autor zahlreicher Bücher und Fachbeiträge.

**Dr. Marc Rutschmann AG**  
Bellevueplatz 5, CH – 8001 Zürich  
marc.rutschmann@mrutschmann.com  
www.mrutschmann.com

### Informationen wie nie zuvor

„Sales-Automation“ ist ein Versprechen, das uns beglückt. Endlich übernimmt eine Maschine das Verkaufen. Sie nutzt Daten über das Verhalten von Kunden, grosse Mengen von Daten. Es sind digitale Spuren von Menschen, die sich im Web bewegt und vielleicht gekauft haben. Diese zeigen, wer was braucht, und wo sie Station gemacht haben auf ihrer Journey. Aus diesen Daten können wir herauslesen, welche Kunden unsere Produkte kaufen werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie das tun, und wo wir diese Kunden erreichen.

Das sind zweifellos nützliche Informationen. Sie befähigen die Maschine. Sie beliefert sie mit Daten, die kein persönlicher Verkäufer je zur Verfügung hatte. Das hilft, unser Marketing und den Verkauf effizient zu machen.

### Menschen möchten wir für uns gewinnen

Nun ist aber noch der Kunde im Spiel. Ein *Mensch*, er funktioniert nach biologischen und psychologischen Prinzipien. Er muss noch so handeln, wie wir das gerne hätten. Wir Marketeers wissen vielleicht, was dieser Kunde bräuchte, wir lesen das aus den Big Datas heraus. Aber *er* weiss es noch nicht. Er verspürt noch keine Lust auf das Produkt, das wir ihm andienen. Er ist noch nicht *warm*, würde der Verkäufer sagen. Das energetische System in seinem Gehirn produziert noch kein *Dopamin*, würde der Neurobiologe das ausdrücken.

Beides, Daten und die Bereitschaft des Kunden, sind Voraussetzungen dazu, dass der Kunde kauft. Wir sollten über die Informationen verfügen, wer für unser Produkt infrage kommt; wer Träger dieser Bedürfnisse ist. Dazu gibt es Spe-

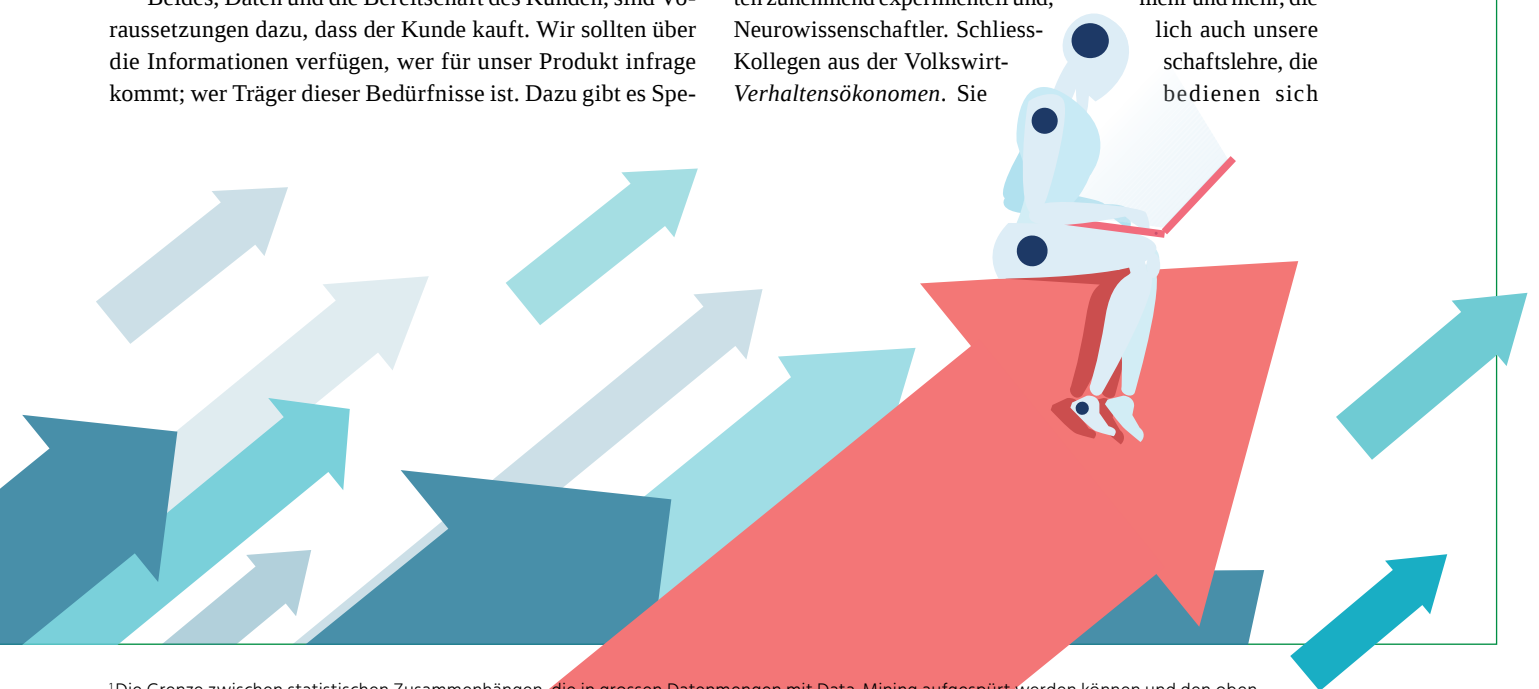
zialisten, die das mit Data-Mining im Web herausfinden. Wir alle kennen *Salesforce* und weitere Anbieter aus der San Francisco Bay und anderen Regionen. Sie verblüffen uns mit Vorhersagen, wer was kauft.

Aus einem anderen Lager kommen die Spezialisten, die wissen, wie der Mensch funktioniert. Wie mit Menschen umzugehen ist, damit sie ein bestimmtes Verhalten an den Tag legen – damit sie kaufen. Das ist einmal der begnadete Verkäufer. Er sagt von sich: *Ich verkaufe jedem Eskimo einen Kühlschranks*. (Oder der honorige Dr. Rudolf Farner, ehemals HSG-Dozent für Werbung: *Gebt mir 1 Mio. Schweizer Franken, und ich mache aus jedem Kartoffelsack einen Bundesrat*).

### Der Verhaltensforscher sagt uns wie

Das Lager jener Experten, die uns darüber Aufschluss geben, wie Menschen funktionieren, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten erweitert. Es sind nicht mehr nur die altherwürdigen Psychologen und Tiefenpsychologen, die „verstehen“, was sich in der Psyche des Menschen abspielt. Sie sind abgelöst worden von Forschern, die mit naturwissenschaftlichen Methoden das Verhalten von Menschen erklären: *Warum* Menschen dies oder jenes tun, vermögen sie zu beantworten.

Forscher aus verschiedenen Wissensdisziplinen arbeiten heute daran: Anthropologen, Verhaltensbiologen, Sozialpsychologen, Vertreter des klassischen Behaviorismus<sup>1</sup> haben dazu wertvolle Grundlagen geliefert, Kognitionspsychologen arbeiten zunehmend experimentell und, mehr und mehr, die Neurowissenschaftler. Schliesslich auch unsere Kollegen aus der Volkswirtschaftslehre, die *Verhaltensökonom*en. Sie bedienen sich



<sup>1</sup>Die Grenze zwischen statistischen Zusammenhängen, die in grossen Datenmengen mit Data-Mining aufgespürt werden können und den oben erwähnten Kausalmodellen hat wohl kaum jemand feiner herausgearbeitet als Judea Pearl, der als Vater der Artificial Intelligence (AI) gilt und an renommierten Universitäten in den USA lehrt. Siehe Pearl J. (2020). *The Book of Why – The New Science of Cause and Effect*. New York.

souverän aller genannten Forschungsdisziplinen, soweit es ihnen hilft, wirtschaftliches Verhalten zu erklären.

Nicht nur Tatsachen liefern uns die Forscher, sondern über die Ursachen von Verhalten vermögen sie uns ins Bild zu setzen. Das tun sie mit *universellen* Gesetzmässigkeiten von grosser Reichweite, wie der Philosoph Karl Popper das ausdrückt. Das heisst, sie decken ein breites Spektrum von menschlichem Verhalten ab.

Da gibt es einen Unterschied zur blossen Analyse von Informationen aus dem Netz mit Data-Mining. Letztere stellt Bezüge her zwischen Variablen: Korrelationen, Regressionen, und sie zeigt Muster auf. Sobald wir aber *einwirken*

Der Sales-Automat muss den Menschen erreichen, muss ihn aufschliessen, damit Lust und Freude sich entwickeln – die Appetenzen hochfahren. Ohne das kauft der Kunde nicht.

möchten auf das Verhalten von Menschen, müssen wir die Ursachen kennen – das Warum? Darüber geben uns die *Kausalmodelle* Aufschluss; sie sind unentbehrlich, wenn wir etwas verändern möchten.<sup>1</sup> Hier sind wir wieder bei unserem Verkäufer angelangt – er trägt solche „Kausalmodelle“ in sich. Durch Erfahrung gereifte Modelle.

Nun zurück zur „Sales-Automation“. Ihr Anspruch ist der Sale, der Kaufabschluss. Und eben dazu braucht es Wissen, wer unser Produkt kaufen wird usw. Und es braucht den Verkäufer, respektive das methodische Wissen, wie wir den betreffenden Kunden in kaufbereite Stimmung versetzen. Hier, an dieser Stelle, gehen wir auf Letzteres ein: Wie sprechen wir Menschen an? Welche Prozesse lösen wir in ihnen aus, bis sie kaufbereit sind und handeln: Den Bestell-Button drücken, die blaue Unterschrift unter den Vertrag setzen oder mimen: *Packen Sie mir das ein!*

### Ein Modell mit drei Phasen

Aus der Kaufprozessforschung, die wir in unserem Unternehmen betreiben, hat sich im Verlaufe der Jahre ein Modell herauskristallisiert, das den Prozess strukturiert. Nämlich den Prozess des Kunden, der ihn bereit macht, ihn in Stimmung

versetzt, zu handeln. Das kann der Kaufabschluss sein. Das kann aber auch eine Vorstufe dazu sein: Der Kunde fordert den Anruf eines Beraters an; er wünscht, das Produkt auszuprobieren; der Kunde sucht den Point of Purchase auf usw.

Das Modell basiert im Wesentlichen auf den Erkenntnissen der Neurowissenschaften. Diese liefern uns mittlerweile ein ziemlich klares Bild jenes inneren Zustandes, der Kunden bereit macht, *jetzt zu handeln*. Auch vermögen sie den Prozess zu beschreiben, der in diesen Zustand führt. Ein Prozess, der damit beginnt, dass der Kunde uns zuhört, dass er sich mit dem befasst, was wir ihm zu sagen haben, und er schliesslich in den Zustand des Begehrens eintritt: Jetzt will er etwas haben, etwas in Besitz nehmen, konsumieren.

Besonders anschaulich werden diese Erkenntnisse dadurch, dass es heute gelingt, sogenannte *neuronale Schaltkreise* im Gehirn des Menschen zu identifizieren und von anderen abzugrenzen. Also Nervenzellen und Zellverbände, die am Prozess beteiligt sind, und die Botenstoffe, welche für die Ausbreitung und Steuerung der Prozesse verantwortlich sind, die sogenannten Neurotransmitter.<sup>2</sup>

Für uns Marketeers tritt ein Neurotransmitter in den Vordergrund, der den Namen *Dopamin* trägt. Genannt auch das Haben-Wollen-Hormon. Wird es ausgeschieden, dann wächst im Menschen (und bei allen Säugetieren) ein *Begehren* heran. Eben jener Zustand, der zur Handlung drängt.

Damit das noch anschaulicher wird, das folgende Experiment mit einem Hund: Bei ihm werden die Rezeptoren für Dopamin (vorübergehend) blockiert und er steht vor seiner Lieblingsspeise, blickt sie an – aber er frisst nicht, er greift nicht zu. Er würde verhungern (wird aber sogleich künstlich ernährt).

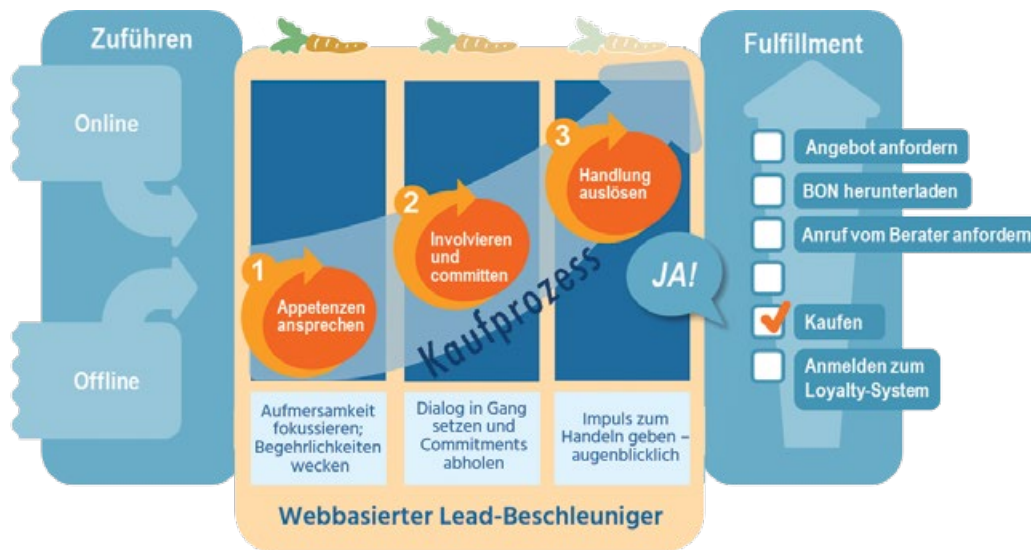
Was sagt uns das zum Thema, zu Sales-Automation? Der Zustand des Begehrens ist im Kunden herbeizuführen. Dopamin, das sagen uns die Neurobiologen seit Kurzem, ist eine notwendige Bedingung dazu. Ohne Dopamin läuft nichts. Der Kunde kauft nicht, die Kasse würde nie klingeln, sagt unser Verkäufer. Und die Neurowissenschaftler beliefern uns laufend mit neuen Erkenntnissen darüber, welche inneren Vorgänge die Dopaminausschüttung fördern. Und sie sagen uns, mit welchen äusseren Reizen wir darauf Einfluss nehmen können.

### Was im Fokus der Aufmerksamkeit steht, gewinnt

Das heisst, einen Zustand des Begehrens herbeiführen, wenn wir mit Sales-Automation Erfolg haben wollen. Aber: *wie?* Es gibt einen Stellhebel. Das ist die *Aufmerksamkeit*, die fo-

<sup>1</sup> Im Detail beschrieben – aber immer noch aus der Sicht eines Dilettanten. In Rutschmann M. (2018). Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling! Wiesbaden.

Abb. 1: Modell eines Tools für Sales-Automation auf verhaltenswissenschaftlicher Grundlage



Quelle: © Dr. Marc Rutschmann (2020).

kussierte Aufmerksamkeit. Sie aktiviert die Vorstellungen im Kopfe des Kunden.

Was im Fokus der Aufmerksamkeit liegt, das überragt alles andere an Wichtigkeit; das saugt alle Informationen auf, die damit im Einklang stehen. Die konkurrierenden Botschaften werden abgewiesen, gleichsam vom Tisch gefegt. Was im Zentrum der Aufmerksamkeit steht, dem wird gar (fälschlicherweise) Kausalkraft zugeschrieben: Es bringe einen dem erstrebten Ziel näher. Daniel Kahneman, der erste Psychologe, der mit einem Nobelpreis ausgezeichnet wurde, nennt diesen Stellhebel das zentrale Organisationsprinzip der menschlichen Assoziationsmaschine.

Mit dem Konstrukt der Aufmerksamkeit rücken wir dem näher, was eine Sales-Automation zu bewerkstelligen hat. Das, was unser begnadeter Verkäufer aus dem Bauch heraus richtig macht: Die Aufmerksamkeit des Kunden gewinnen. Nicht nur das Hingucken des Kunden, das Eye-Catching, sondern auch das, was darauf folgt; das was den Geist des Betrachters zu beherrschen beginnt: die mentale Vorstellung.

Was es im konkreten Fall ist – welche Vorstellungen es im Kopfe des Kunden zu aktivieren gilt –, das ist abhängig vom Produkt, das wir verkaufen. Vom Kernnutzen dieses

Produktes. Dieser liefert gewissermassen den Kristallisationskeim, für die Vorstellungen und die Bilder, die wir vor dem geistigen Auge unseres Kunden aufbauen möchten.

### Die neue Aufgabe für Marketeers

Ab hier setzt die Imagination des Marketeers ein. Desjenigen, der den Verkaufsautomaten gewissermassen bespielt. Aber es sind damit Leitplanken gelegt für seine Arbeit. Es geht darum, jene Vorstellungsbilder zu konzipieren, die der Verkaufsautomat beim Kunden evozieren, heraufbeschwören muss. Der Marketeer liefert die Inhalte, die Bilder und Texte, die diese Funktion erfüllen. Den Kunden auf die Phantasie-reise führen, wie gelegentlich Verkäufer das Ausdrücken.

An dieser Stelle unterscheidet sich die Arbeit des Entwicklers eines Sales-Automation-Tools, von jener des klassischen Werbers. Nicht mehr die herkömmliche „Kreativität“ ist gefragt, das Um-jeden-Preis-Auffallen, Sich-Abheben und Überraschen mit Kreativität führen ans Ziel. Nicht ein Out-of-the-box-Denken ist gefragt, nicht Beliebigkeit.

An ihre Stelle tritt Konzeptarbeit: Was sind genau die Vorstellungen, die wir im Kopf des Kunden aktivieren, die

mentalen Bilder, die wir heraufbeschwören möchten? Mit Reizen befeuern.

Imagination und Vorstellungskraft kann bei dieser Konzeptarbeit helfen. In unserer Agentur stützen wir uns zusätzlich auf *Kaufprozessanalysen*. Mit ihnen erforschen wir die *Handlungen*, die der Kunde vollzieht, Handlung für Handlung, bis der Kunde kauft. Auf dieser Prozesskette fördern wir dann die *Treiber* ans Tageslicht. Die massgebenden Treiber, die wir mit Kommunikation ansprechen – antriggern.

Darin sind die *Kauftreiber* enthalten, das, was am Ende des Prozesses die Kaufhandlung auslöst. Aber als erfolgsentscheidend erweisen sich oft die Treiber an den relevanten Weichenstellen. Z.B., dass der Kunde die gewünschte Page aufsucht; sich an der von uns gewünschten Stelle informiert; den Point of Purchase aufsucht usw. Denn es geht darum, die *Triggers* hier zu setzen. An den Weichen wollen wir den Kunden bewegen und lenken, damit er den richtigen Weg einschlägt und sich dem Kaufabschluss annähert.

Nochmals: Der Sales-Automat muss den Menschen erreichen, muss ihn aufschliessen, damit Lust und Freude sich entwickeln – die Appetenzen hochfahren. Ohne das kauft der Kunde nicht.

### Das Internet ist ein dialogfähiges Medium – es wird aber meist monologisch bespielt

Die Verhaltensforschung wartet aber noch mit weiteren Rezepten auf, die uns helfen, den Kunden sprungbereit zu machen. Eines der Rezepte nennt man *Commitment* – kleine Zustimmungen einholen beim Kunden. Die Ja-Strasse des Verkäufers. Fünfmal zustimmen zum Kernnutzen des Produktes, sagen uns die Sozialpsychologen, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde auch konsistent dazu handelt, dass er kauft, um bis zu 300 Prozent. Auch diese Funktion lässt sich mit *Sales-Automation* gut erfüllen. Es bedeutet dialogisieren. Die Webtechnologie kommt uns hier entgegen: Das Internet ist ein *dialogfähiges Medium*. Es wird aller-

dings noch vorwiegend monologisch bespielt. Vermutlich noch ein Nachklingen der klassischen Werbung.

Der Kunde, der Besucher einer Page, ist bereit für einen Dialog, das zeigt die Praxis. Mit Fragen lässt sich der Dialog anstossen. Die Fragen dürfen allerdings den Kunden nicht anstrengen; keinesfalls unnötig seinen Denkkapparat in Anspruch nehmen. Die Fragen sollen nicht *uns* gescheiter machen; wir wollen vielmehr den Zustand des *Kunden* verändern. Es geht um ein Kopfnicken, das wir hervorrufen möchten, emotionsgesteuert. Damit legt sich der Kunde innerlich fest.

Zum Schluss noch ein Ermahnen zur Vorsicht. Mit Sales-Automation und mit Marketing-Automation bewegen wir uns in der Welt der Informationsverarbeitung, eine Sache von Zahlen, Bytes und Pixels. Es liegt dann nahe, dass auch der Kunde unter diesem Gesichtspunkt eingeschätzt wird: Er brauche *Informationen* für seine Kaufentscheid, nimmt man an. Geflissentlich liefert man die „kaufrelevanten“ Informationen oder bietet gar *Content-Marketing* auf, um Informationslücken zu füllen. Da schaltet sich der Neurowissenschaftler mahnend ein: Informationen, wird er sagen, speisen corticale Vorgänge. Sie schlagen kaum durch auf motivationale Prozesse, und sie enden selten bis nie im motorischen Zentrum des Menschen. Damit der Kunde den Bestell-Button drückt, braucht es emotionalen Schub; es braucht ein Begehren.

### Kurz zusammengefasst

„Sales-Automation“ besteht aus zwei Gliedern. Zum einen basiert Sales-Automation auf Informationen. Dazu dient Data-Mining in den digitalen Spuren, die Kunden hinterlassen haben. Zum anderen kommen psychologische Techniken zur Anwendung, die beim angesprochenen Kunden ein Begehren erzeugen. Ein Zeit in Anspruch nehmender Prozess – ein Warm-Werden des Kunden –, wozu uns die Verhaltensforschung schon ziemlich präzise Anleitungen zu geben vermag. 