

Kein Entscheid ohne Emotionen



Dr. Carmen Grebmer forscht an der Hochschule Luzern im Bereich Customer Psychology. Sie sagt, jede Entscheidung werde von Emotionen mitgesteuert und erklärt, wie Markenliebe funktioniert und wieso heutzutage Emotionen zur wertvollen Ressource werden.

Text: **Simone Liedtke**

Die gebürtige Deutsche Carmen Grebmer ist über die Mode zur Psychologie gekommen. Ursprünglich hatte sie Design studiert und bei Vivienne Westwood und Alexander McQueen geschnuppert. Dann nahm ihre Karriere Fahrt auf und sie schaffte es zur Chefdesignerin bei einem Berliner Label. Eine glamouröse Zeit sei das gewesen, erzählt Grebmer, aber als Chefdesignerin in einem inhabergeführten Unternehmen sei sie zwischen Stuhl und Bank gesessen. Ihr wurde schnell klar, dass es nicht nur um ihre tollen, kreativen Ideen ging. Es ging um Menschen und um die Frage: was nehmen wir wahr? Was begeistert uns? Und warum kaufen wir etwas? Spielerisch richtete sie diese Fragen an Google und erhielt die Antwort: das beantwortet die Psychologie. Sie hängte ihren Design-Job an den Nagel, studierte Psychologie in London und promovierte später in München.

Heute leitet sie an der Hochschule Luzern den CAS Customer Psychology als Weiterbildung und forscht in diesem grossen psychologischen Bereich in den unterschiedlichsten Schwerpunkten und Perspektiven. Die eine Frage, die sich als roter Faden durch ihr Leben zieht, lautet: was treibt Menschen an?

WOMEN IN BUSINESS: Frau Grebmer, können Sie Ihre Fachrichtung in einfachen Worten erklären?

Carmen Grebmer: Ich schaue Menschen beim Entscheiden zu und am liebsten genau dann, wenn sie glauben, sie hätten rational entschieden. Jeden Tag stehen tausende von Informationen und Botschaften vor der Tür zum Gehirn. Die meisten schaffen es nicht rein. Mein Fach fragt, welche Botschaft kommt rein und weshalb? Wie wird eine Botschaft verstanden? Wann bleibt die Botschaft im Kopf und wie wird daraus eine Entscheidung?

Sind bei Entscheidungen immer Emotionen beteiligt?

Ja, absolut immer. Der Neurowissenschaftler Antonio Damasio hat Menschen mit einer Verletzung am emotionalen Hirnsystem untersucht. Ihre Intelligenz war vollkommen intakt. Diese Probanden schrieben zur Entscheidungsfindung ellenlange Pro-Kontra-Listen, haben es aber am Ende nicht geschafft, sich zwischen zwei Dingen zu entscheiden. Weil ihnen das Gefühl, der Impuls, gefehlt hat. Das zeigt gut, was die letzten 35 Jahre Entscheidungsforschung herausgefunden haben: Emotionen sind keine Störgrösse, wie man es früher mit dem Homo economicus zusammengefasst hat, sondern ein wesentlicher Bestandteil von Entscheidungen.

Was ist ein Vernunftkauf und was ein Fehlkauf?

Bei einem Vernunftkauf hat das Herz vor dem Kopf entschieden, aber der Kopf durfte die Entscheidung wenigstens prüfen. Im Nachhinein legen wir uns Argumente parat und rechtfertigen die Entscheidung. Ein Fehlkauf entsteht durch eine Fehlprognose: Im Laden wirken Reize, die das Wollen anheizen – Umgebung, Präsentation, Verkaufssituation. Angefeuert vom Dopamin, dem Botenstoff des Belohnungssystem, erzeugen diese Reize eine intensive Vorfreude, und wir schliessen fälschlich von der Stärke der Vorfreude auf den späteren Nutzen. Zuhause fehlen diese Reize. Was bleibt, ist der Gegenstand ohne seine Inszenierung und die Lücke zwischen erwarteter und tatsächlicher Freude ist zu gross, um sie wegzuerklären.

Was löst Dopamin aus und was bewirkt es?

Dopamin macht nicht glücklich, es macht begehrlisch. Ausgelöst wird es selten vom Produkt selbst, sondern vom Drumherum. Unser Belohnungssystem lernt, auf diese Vorböten zu reagieren – deshalb ist die Vorfreude stärker als der Besitz. Am heftigsten reagiert es auf Überraschung und Ungewissheit: der unerwartete Fund, der spontane Rabatt, das letzte Stück in der eigenen Grösse. Ein Dauerrabatt dagegen verpufft, weil wir ihn erwart-

«Den begehrten Echtheitsaufschlag bekommen sichtbar unperfekte Geschichten mit einer authentischen Handschrift und echten Emotionen und Erlebnissen.»

ten. Und wer müde oder gestresst einkauft, spürt denselben Reiz deutlich stärker als sonst.

Wie kann man eine starke Kundenbindung zu einer Marke aufbauen?

Es ist das Wichtigste, eine konsequente, stringente Marke um die Bedürfnisse der Kundschaft herum aufzubauen. Die Kunden müssen die Marke in ihr Selbstkonzept integrieren können. Das heisst, dass die Kundinnen über dieses Produkt ausdrücken können, wer sie sind oder wer sie sein wollen. Das funktioniert über psychologische Grundbedürfnisse wie Zugehörigkeit, Anerkennung und Selbstverwirklichung.

Wieso brauchen die Kunden diese Verbindung und Nähe zu Produkten und Marken?

Vieles läuft über Beziehungen, die mit starken, positiven Emotionen zusammenhängen. Wenn man sich den Beziehungspfad eines Kaufes anschaut, beginnt er mit der Zufriedenheit mit einem Produkt, daraus wird Vertrauen und das führt zu einer Verbundenheit. Damit der Kunde zurückkommt und bleibt, baut man Communities auf. Sie schaffen die Möglichkeit, ein aktiver Teil von etwas zu sein mit einer Gegenseitigkeit, die aus Konsum Verbindlichkeit schafft. Wenn die Kunden Dinge mitgestalten, dazugehören wollen und die positiven Emotionen als Botschafter weitertragen, steht nicht mehr das Produkt im Zentrum, sondern die Marke.

Können Sie eine Marke nennen, die bei Ihnen diese Emotionen auslöst?

Für mich ist das zum Beispiel Mercedes-Benz. Als erstes empfinde ich Sicherheit, Anerkennung, Prestige. Und ein ganz tiefes Gefühl von Solidität. Hinter der Geschichte von Mercedes-Benz stehen Generationen von Ingenieurswissen. Dazu kommt in meinem Fall noch die biografische Ebene. Ich bin in Stuttgart geboren. Das heisst, für mich ist Mercedes-Benz Heimat. Mein Opa hat schon einen Mercedes gefahren. Man könnte sagen, das ist eine vererbte Markenliebe.

Wie beurteilen Sie die Marke Mercedes-Benz ohne persönliche Aspekte?

Marken ordnet man in verschiedenen Typologien ein. Mercedes-Benz hat es geschafft, zwei Typen der Markenliebe zu vereinen: die bewahrende und die selbstwertsteigernde Markenliebe. Die bewahrende Markenliebe hat etwas Nostalgisches und

beinhaltet Werte über Generationen hinweg. Die selbstwertsteigernde Markenliebe gibt einem das Gefühl, den eigenen Selbstwert steigern zu können, indem man dieses Auto fährt und den Status und die Zugehörigkeit zu etwas Exklusivem nach aussen tragen kann.

Wie schafft es eine solche Marke über so viele Jahre hinweg ihr Image zu bewahren und doch weiterzuentwickeln?

Kontinuität, Einzigartigkeit und Erlebnisse. Wenn man es wie Mercedes-Benz geschafft hat, eine derartige Markenliebe aufzubauen, dann liegt das Geheimnis eher in Evolution statt Revolution. Es sind auch die kleinen Details, die den Marken-Effekt verstärken. Zum Beispiel die Haptik der Türgriffe – da hat man das Gefühl von etwas Sattem in der Hand. Und der Türschlag vermittelt einem: das ist ein sicheres, sauber gebautes Auto aus Metall. Und wenn man dann noch das Lenkrad anfasst, das Leder des Interieurs, die Materialität, die Sportlichkeit, die sich überträgt – das ist schon ein einzigartiges Erlebnis.

Was sagt die Automarke oder das Automodell über uns aus?

Das Auto ist eine Selbstdarstellung auf vier Rädern. Das wirkt jedoch nicht nur nach aussen, sondern auch nach innen. Stichwort Embodiment oder: Was macht das Auto mit dem Fahrer, der Fahrerin? Beim Einsteigen in ein Auto bestimmt das Modell schon mal die Körperhaltung und die Risikobereitschaft verändert sich. Und das beeinflusst das Selbstbild. Salopp gesagt: Das Auto fährt auch mit uns.

Wozu brauchen wir einen Sprachassistenten im Auto?

Das hat mit Anthropomorphismus zu tun, der Vermenschlichung von Dingen. Die Stimme ist die älteste Beziehungstechnologie überhaupt. Wenn man mit jemandem spricht, tritt man in Beziehung, unterstellt dem Gegenüber eine Absicht, manchmal Fürsorge. Das ist auch so mit dem Sprachassistenten im Auto. Wenn man morgens um neun im Stau steht, fühlt man sich nicht ganz alleine mit dem Sprachassistent. Man kann seinen Ärger über den Verkehr an ihm auslassen und ihn loben, wenn er einen guten Schleichweg gefunden hat. Zudem sorgt er dafür, dass man beim Autofahren die Hände am Lenkrad und die Augen auf der Strasse hat.

Sehnen wir uns in einer digitalisierten Welt nach mehr Nähe?

Wir haben auf bruf alles, was wir brauchen, sofort da. Und wir haben die KI, die auf alles eine Antwort hat und Kompetenz



Carmen Grebmer, geboren in Stuttgart, studierte Fashion Design an der Hochschule Pforzheim. Es folgten Praktika bei Vivienne Westwood und Alexander McQueen. 2014 wurde sie Head of Design beim Berliner Label Jean Paul. Im selben Jahr begann sie an der University of the Arts London ein Studium der Applied Psychology und studierte an der Ludwig-Maximilians-Universität München Organisational und Economic Psychology wo sie promovierte. Dr. Grebmer ist seit 2020 Head of CAS Customer Psychology, Lecturer & Researcher an der Hochschule Luzern und führt daneben ihre eigene Praxis für psychologische Beratung und Coaching in Hergiswil. Sie lebt mit ihrer Familie in der Schweiz.

perfekt simulieren kann. Was die KI nicht simulieren kann, ist die tatsächliche emotionale Nähe. Natürlich kann sie versuchen, eine Beziehung aufzubauen, aber einen in den Arm nehmen, kann sie nicht.

Gibt es einen Gegentrend zur KI?

Absolut! Der Trend geht zu bewusst Verletzlichem, Unperfektem und Handgemachtem. Zur Authentizität, die man sieht. Das ist es, was sich die Leute eigentlich wünschen, dieses Bedürfnis, sich authentisch zu zeigen und nicht nur dem Markt mit KI generierten Inhalten hinterherzuschwimmen.

Wird menschliche Emotionalität in Zeiten der KI zur knappen Ressource?

In der Ökonomie gilt alles, was selten ist, als wertvoll. Und wir sind in einer Zeit, in der perfekte Texte und simulierte Empathie alles fluten. Den begehrten Echtheitsaufschlag bekommen sichtbar unperfekte Geschichten mit einer authentischen Handschrift und echten Emotionen und Erlebnissen. Schlussfolgernd kann man sagen, dass die weichen Themen und das Emotio-

nalisieren von Dingen zum harten Wettbewerbsvorteil werden. Nicht trotz der KI, sondern wegen der KI.

Wer profitiert davon?

Die Ironie der Geschichte ist, dass Frauen im Business jahrzehntelang Emotionalität als Schwäche ausgelegt wurden. Nun stellt sich heraus, dass genau diese Fähigkeiten in der KI-Ökonomie zum Unterscheidungskriterium werden. Emotionale Kompetenz ist kein weibliches Merkmal, sie ist erlernbar. Die Personen, die jahrzehntelang darauf trainiert sind, Beziehungen zu lesen und Wärme glaubwürdig zu verkörpern, haben jetzt einen Vorsprung. Und wie man weiss, sind das überdurchschnittlich häufig Frauen. —

SIMONE LIEDTKE ist freie Autorin und Journalistin mit Fokus auf Gesellschaft, Kultur und Wirtschaft. Sie schreibt für verschiedene Print- und Online-Magazine wie NZZamSonntag, Kulturzüri und Forbes DACH. Ursprünglich hat sie Psychologie studiert und war in der Werbung als Grafikerin tätig.