

SCHRIFTENREIHE DER FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFT DER DUALEN HOCHSCHULE BADEN-WÜRTTEMBERG RAVENSBURG

2014/04

Theorie der dünnen Scheibchen im persönlichen Verkauf - ein
Videoexperiment

Michael Stros, Bodo Möslein-Tröppner

**SCHRIFTENREIHE DER FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFT
DER DUALEN HOCHSCHULE BADEN-WÜRTTEMBERG
RAVENSBURG**

2014/04

Theorie der dünnen Scheibchen im persönlichen Verkauf - ein
Videoexperiment

Michael Stros, Bodo Möslein-Tröppner

IMPRESSUM

Schriftenreihe der Fakultät für Wirtschaft
der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg

Herausgeber

Prof. Dr. Volker Simon
Prorektor

Duale Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg
Baden-Wuerttemberg Cooperative State University
Marienplatz 2
88212 Ravensburg
Deutschland

<http://www.dhbw-ravensburg.de>

2014/04, Oktober 2014

ISBN 978-3-945218-03-7

ISSN 2198-5626

DOI 10.12903/DHBW_RV_04_2014_STROS_MOESLEINTROEPPNER

© Michael Stros, Bodo Möslein-Tröppner, 2014
Alle Rechte vorbehalten.

Der Inhalt der Publikation wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität des Inhalts übernimmt der Herausgeber keine Haftung.

Druck und Verarbeitung

Gestaltung

Nicole Stuepp
DHBW Ravensburg
Marienplatz 2, 88212 Ravensburg

Druck

Frick Kreativbüro & Onlinedruckerei e.K.
Brühlstraße 6
86381 Krumbach

Theorie der dünnen Scheibchen im persönlichen Verkauf - ein Videoexperiment

Michael Stros¹, Bodo Möslein-Tröppner²

ZUSAMMENFASSUNG

Ein Blick auf den Ablauf eines Verkaufsgesprächs zeigt: Zu Beginn eines Kundenbesuchs oder bei Eintritt in das Ladengeschäft bildet ein Kunde häufig innerhalb einer sehr kurzen Zeitspanne (erster Eindruck) eine Kaufabsicht bzw. Kaufablehnung. Auffallend dabei ist, dass dieses Urteil vielmals unabhängig vom sachlichen Inhalt der Interaktion ist. Darin liegt die Analogie zu der von Ambady und Rosenthal entwickelten Theorie der dünnen Scheibchen (*Thin Slice Technique*, vgl. Ambady/Rosenthal 1993).

In der vorliegenden fokussierten wissenschaftlichen Studie wird die Theorie der dünnen Scheibchen im Rahmen eines Laborexperiments auf den persönlichen Verkauf angewendet. Die Grundlage bilden Verkaufsgespräche mit „Schauspieler-Kunden“. Als Versuchspersonen dienen professionelle Verkaufspersonen aus unterschiedlichen Branchen.

Insgesamt werden drei Hypothesen aufgestellt, mit denen die Wirksamkeit der *Thin Slice Technique* im persönlichen Verkauf getestet wird. Es zeigt sich, dass eine positive interpersonale Wahrnehmung, eine geringere Unruhe (größere Selbstsicherheit) und eine geringere aufgabenorientierte Wahrnehmung (Verkaufsorientierung der Verkaufsperson) einen positiven Einfluss auf die Kaufabsicht haben. Diese Ergebnisse werden mit dem vorliegenden Datenmaterial empirisch gestützt.

¹ Dr. Michael Stros, Fernfachhochschule Schweiz, Fachbereichsleiter für Marketing, CH-3900 Brig, michael.stros@ffhs.ch

² Prof. Dr. Bodo Möslein-Tröppner, Duale Hochschule Ravensburg, Studiengangsleiter Handel, D-88214 Ravensburg, moesleintroepner@dhbw-ravensburg.de

1 EINGRENZUNG DES FORSCHUNGSGEBIETS

Die Bedeutung des ersten Eindrucks im täglichen Leben ist allgemein bekannt. Ziemlich oft kommt es vor, dass ein einziger Blick ausreicht um eine Person oder eine Situation zu beurteilen. Dieser erste Eindruck bildet die Grundlage für eine weitergehende Beurteilung. Urteile werden oft sehr schnell und unbewusst gebildet und sind meist lang anhaltend. Sie können sogar die Entscheidung beeinflussen neben welcher Person wir im Zug sitzen wollen, welchen Bewerber wir nach einem Vorstellungsgespräch einstellen oder welche Person wir heiraten werden, um mit ihr den Rest des (unseres) Lebens zu verbringen (vgl. Gladwell 2007).

Solche Urteile können aber auch die Entscheidungsfindung des Verbrauchers beeinflussen, wenn er mit einem Verkäufer kommuniziert. Im persönlichen Verkauf ist es daher von Interesse einen eingehenden Blick auf die zugrunde liegenden Mechanismen zu werfen. Ein Kunde beurteilt einen Verkäufer im Einzelhandel in der Regel in einer kurzen Zeitspanne und bildet sich eine Meinung von ihm oder ihr. Noch auffallender ist, dass dieses Urteil unabhängig vom gerade gesprochenen Inhalt der Interaktion ist. Solche inhaltlich gefilterten Bruchstücke menschlicher Wechselwirkungen/-beziehungen werden als „Thin Slices“ („Dünne Scheibchen“) bezeichnet (vgl. Ambady 1993). Slices (Scheibchen) von sechs bis 30 Sekunden sind ausreichend um ein Urteil zu bilden (vgl. Williams/Senior 2001). Diese Urteile anhand „Dünner Scheibchen“ ermöglichen gute Vorhersagen über den Ausgang eines Verkaufsgesprächs und können die Entscheidungsfindung der Kunden beeinflussen.

Der Effekt der Theorie der „Dünnen Scheibchen“ soll im Rahmen dieser Untersuchung eingehender betrachtet werden. Vergangene Studien sind bisher hauptsächlich in den Vereinigten Staaten durchgeführt worden (vgl. hierzu die Arbeiten von Ambady/Rosenthal 1993, Ambady et al. 2000, Ambady 2002, Ambady/Krabbenhoft 2006 sowie Leigh/Summers 2002).

Es wird der Frage nachgegangen, ob dieser Effekt nachgewiesen werden kann und welches die dafür maßgebenden Parameter sind.

2 THEORIE DER DÜNNEN SCHEIBCHEN (THIN SLICE TECHNIQUE)

Die *Thin Slice Technique* (Theorie der dünnen Scheibchen) macht es möglich, affektive Urteile über Personen, Situationen oder Produkte abzufragen, die offensichtlich sehr rasch und automatisch gebildet werden.

„Thin slices“ oder „Dünne Scheibchen“ sind definiert als kurze nonverbale, visuelle und/oder auditive Ausschnitte des dynamischen Verhaltens von Personen von nicht mehr als fünf Minuten Dauer (vgl. Ambady/Krabbenhoft 2006). Schwerpunktmäßig geht es um die inhaltlich gefilterten Bruchstücke menschlicher Wechselwirkungen und -beziehungen. Diese werden als „Thin slices“ („Dünne Scheibchen“) bezeichnet (vgl. Ambady/Rosenthal 1993). Die tatsächlich übertragenen Inhalte setzen bei dieser Betrachtungsweise lediglich den Rahmen.

Mit Hilfe der *Thin Slice Technique* lassen sich wertvolle Erkenntnisse für den Vertrieb und dabei insbesondere für den persönlichen Verkauf gewinnen. Das Hauptaugenmerk der dem Aufsatz zugrunde liegenden Studie liegt auf der Anwendung dieser Technik im Verkaufsgespräch (face-to-face).

Die Leistungsfähigkeit und Relevanz der Theorie der dünnen Scheibchen (Thin Slice Technique) in praktischen Anwendungen konnten bereits in verschiedenen wissenschaftlichen Forschungsarbeiten gezeigt werden (vgl. hierzu Ambady/Rosenthal 1993; Ambady, et al. 2000, Ambady 2002; Gladwell 2007). Zwei Beispiele sollen an dieser Stelle kurz erläutert werden, um das Vorgehen und die Wirkung von Experimenten mit „Thin Slices“ zu veranschaulichen. Beide wurden an der Harvard University von Nalini Ambady, Professorin für Sozialpsychologie, durchgeführt.

Dabei wurde folgenden Fragen nachgegangen: Wie lange dauert es, um herauszufinden, wie gut eine Lehrperson ist? Eine Vorlesung? Oder ein Semester? Um diese Frage zu beantworten genügen lediglich 30 Sekunden, denn auch hier beurteilen wir – oder in diesem Falle die Studierenden, die an dem Experiment teilnahmen – auf Basis von „Thin Slices“. Im Versuch wurden die Studierenden beauftragt, die Lehrpersonen auf ihre Effektivität hin zu beurteilen. Als Grundlage dazu dienten drei Zehn-Sekunden-

Videsequenzen, bei welchen der Ton abgeschaltet wurde. In dieser kurzen Zeit und ohne inhaltliche Anhaltspunkte hatten die Studenten keine Probleme, die Dozenten zu beurteilen. Diese „Thin Slice“ Beurteilungen wurden später mit Bewertungsbögen von Studenten, welche die Vorlesung bei den beurteilten Dozenten ein Semester lang besucht hatten, verglichen. Die Übereinstimmungen waren verblüffend und beweisen auf eindrückliche Weise, welchen Einfluss der unbewusst gebildete erste Eindruck auf unsere Beurteilung hat (vgl. Ambady/Rosenthal 1993).

Ähnlich lieferten „Dünne Scheibchen“ von Wechselwirkungen zwischen einem Patient und einem Arzt gute Vorhersagen über die Kunstfehlergeschichte dieses besonderen Arztes (vgl. Ambady 2002). Dieses Mal beurteilten wieder Vordiplomstudenten die Ärzte mittels verschiedener emotionaler und anderer Variablen. Die Beurteilungen umfassten die Einschätzung, dass die Artikulierung deutlich in Zusammenhang stehe mit den vorausgegangenen Ansprüchen aus Kunstfehlern. Die Studie zeigte, dass Ärzte mittels kleinsten unbewussten Hinweisen offensichtlich eine Fülle von Informationen übermitteln.

Im persönlichen Verkauf hat die Wahrnehmung des Verkäufers einen maßgebenden Einfluss auf den Verkaufserfolg und ist von Ambady und Krabbenhoft (vgl. Ambady/Krabbenhoft 2006) sowie (vgl. Leigh/Summers 2002) eingehend untersucht worden. Es konnte gezeigt werden, dass Urteile über Verkäufer anhand „Dünner Scheibchen“ exakte Vorhersagen über deren Verkaufseffizienz liefern. Unabhängige Beobachter beurteilten mit der Methode der „Dünner Scheibchen“ 30 Sekunden dauernde Gespräche mit dem Verkaufsangestellten über eine Vielzahl von Parametern wie zum Beispiel Ängstlichkeit, analytisches Verhalten und Emotion. Diese Urteile zeigten eine hohe Korrelation mit der aktuellen Verkaufseffizienz wie sie durch den Vorgesetzten des Verkäufers beurteilt wurde. Leigh und Summers konnten ebenfalls zeigen, dass das nonverbale Verhalten von Kunden erhebliche Auswirkung auf die Verkaufseffektivität eines Verkäufers hat (vgl. Leigh/Summers 2002).

3 NONVERBALE KOMPONENTEN IM PERSÖNLICHEN VERKAUF

Im Verdrängungswettbewerb, durch den viele Märkte heutzutage gekennzeichnet sind, haben jene Anbieter einen Vorteil, die ihre Kunden an sich binden und gegen Abwerbungsversuche der Mitbewerber weitgehend *immunisieren* können.

Kundenbindung ist daher ein vorrangiges Ziel der Marketingaktivitäten. Der persönliche Verkauf, als direkte Interaktion zwischen Verkäufer und Käufer, stellt hierbei ein zentrales Instrument zur Kundenbindung dar. Das Verkaufsgespräch wird dabei zunehmend als sozialer Austauschprozess verstanden, der auf die Entwicklung einer Beziehung zum Kunden abzielt (vgl. hierzu Moser 2002, Kotler/Keller 2011). Der persönliche Verkauf (face-to-face) ist gekennzeichnet durch die Wahrnehmungen zwischen Verkäufer und Käufer (Interaktion). Dies gilt sowohl bei einem Kundenbesuch der Verkaufsperson als auch beim Besuch des Kunden im Ladengeschäft.

Nimmt man weitergehend an, dass oft der erste Eindruck für eine positive Kaufentscheidung entscheidend ist, ist es von großer Bedeutung, die nonverbalen Faktoren zu kennen, die für eine Verkaufsperson entscheidend sind, um beim Käufer/Konsument diesen positiven ersten Eindruck hervorzurufen.

Auf diesen Überlegungen basiert das in Abbildung 1 dargestellte Pfadmodell des nonverbalen Eindrucks.

Das Modell basiert nach Leigh und Summers (vgl. Leigh/Summers 2002) sowie Ambady und Krabbenhoft (vgl. Ambady/Krabbenhoft 2006) auf der Überlegung, dass der nonverbale Eindruck auf den folgenden drei grundlegenden Komponenten beruht:

1. die *interpersonelle* Komponente steht für die persönliche Interaktion, wie z.B. die Sympathie des Käufers zum Verkäufer.
2. die *aufgabenorientierte* Komponente steht für den professionellen Eindruck des Verkäufers.
3. der „ängstliche/unruhige“ Anteil, der sich in der Selbstsicherheit zeigt.

Weitere Faktoren kommen in diesem Modell nicht zum Einsatz.

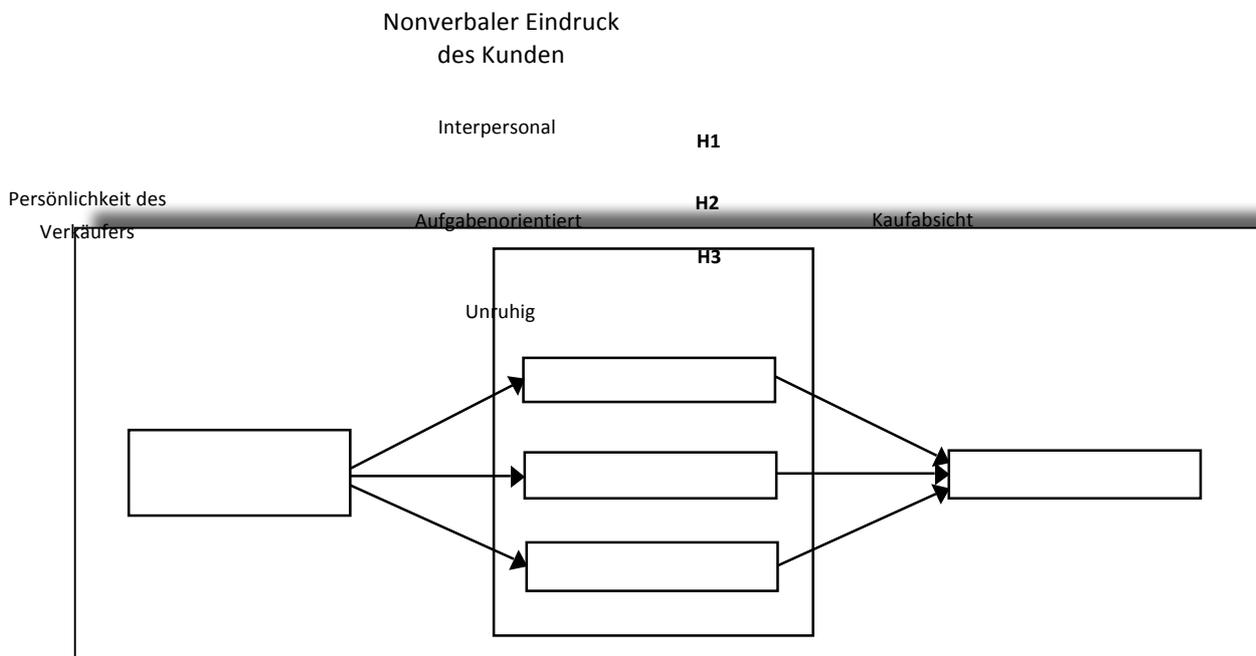


Abbildung 1: Pfadmodell - Einflussfaktoren des nonverbalen Eindrucks auf die Kaufentscheidung

4 FORSCHUNGSFRAGE, HYPOTHESENFORMULIERUNG UND VARIABLENDEFINITION

Die Forschungsfrage lautet: „Welche Komponenten können für den Effekt, der der Theorie der dünnen Scheibchen zugrunde liegt, maßgeblich sein?“

Basierend auf diese Fragestellung wurden die folgenden drei Hypothesen formuliert:

- H1: Die interpersonale Wahrnehmung der Verkaufspersonen hat einen positiven Einfluss auf die Kaufabsicht.
- H2: Die Aufgabenorientierung der Verkaufspersonen hat einen positiven Einfluss auf die Kaufabsicht.
- H3: Die Ängstlichkeit (unruhig) der Verkaufspersonen hat einen negativen Einfluss auf die Kaufabsicht.

Aus den aufgeführten Hypothesen wurden Variablen zur Erhebung des nonverbalen Eindrucks von Verkaufspersonen sowie der Kaufentscheidung definiert. Da die eingesetzten Variablen bereits schon in den früheren, von Ambady und Krabbenhoft (vgl.

Ambady/Krabbenhoft 2006) sowie Hari und Stros (vgl. Hari/Stros 2008) publizierten Studien verwendet worden sind, können diese als validiert betrachtet werden.

1. Interpersonale Wahrnehmung setzt sich aus den folgenden fünf, unabhängigen Variablen zusammen:

- kooperativ (Verkaufsperson geht auf Kunden ein)
- emotional
- enthusiastisch
- unterstützend (Verkaufsperson unterstützt Kunden in der Entscheidung; ist interessiert und beschäftigt mit der Entwicklung anderer)
- verständnisvoll

2. *Aufgabenorientierung* wird durch die nachfolgenden fünf unabhängigen Variablen abgebildet:

- selbstsicher
- zielgerichtet (Verkaufsperson leitet das Gespräch)
- beeinflussend
- professionell (kompetent)
- beherrscht

3. Ängstlichkeit wird durch folgende unabhängige Variable dargestellt:

- ängstlich (unruhig)

4. Die abhängige Variable stellt die Kaufabsicht dar, die folgendermaßen abgefragt wird:

- „Würden Sie von diesem Verkäufer ein Produkt kaufen?“

5 ERHEBUNGSINSTRUMENT UND UNTERSUCHUNGSSUBJEKTE

Für die geplante Untersuchung wurde das Laborexperiment als geeignete Methodik gewählt (vgl. Bortz/Döring 2006). Bei dieser Art von Experiment wird ein Sachverhalt oder

Vorgang unter planmäßig vereinfachten, „reinen“ Bedingungen untersucht. Nach Zimmermann wird das Experiment als eine wiederholbare Beobachtung unter kontrollierten Bedingungen verstanden; dabei werden eine bzw. mehrere unabhängige Variable so manipuliert, dass eine Überprüfungsmöglichkeit der zugrunde liegenden Hypothese, d.h. der Behauptungen eines Kausalzusammenhanges, in unterschiedlichen Situationen gegeben ist (vgl. Zimmermann 1972).

Nach Atteslander weist das Experiment drei entscheidende Vorteile auf (vgl. Atteslander 2008):

1. Es bietet die Möglichkeit, Versuchspersonen in einen „künstlich“ gestalteten Prozess einzufügen und somit soziale Zusammenhänge und Kontrolle darzustellen.
2. Es können „Extremsituationen“ dargestellt werden.
3. Es gilt als die sicherste Methodik der empirischen Sozialforschung zur Feststellung von Kausalbeziehungen.

Da jede Branche spezielle Eigenheiten hinsichtlich der Art und Weise des praktizierten persönlichen Verkaufs aufweist, wurde eine ausgewogene Mischung unterschiedlicher Branchen bei der Auswahl der Probanden angestrebt. Insgesamt konnten sieben Profile für die Verkaufspersonen für die Teilnahme gewonnen werden (vgl. Abbildung 2).

Branche	Verkäufer	Produkt	Position in der Unternehmung
Versicherungsbranche	A	Lebensversicherung	Direktor
Weiterbildungsbranche	B	Lehrgang	Studienberaterin
IT-Branche	C	Toner Patrone	Kunde
Unternehmensberater	D	Konzept	Unternehmensberater
Life Science Branche	E	Nasendusche	Kunde
Finanzdienstleistungsbranche	F	Investitionsprodukt	Direktor, Finanzleiter
Telekommunikationsbranche	G	Handyvertrag	Produktmanager

Abbildung 2: Probandenprofile

6 BEDINGUNGEN UND ABLAUF DES EXPERIMENTS

Vorabinformation der Probanden

Die Vorabinformation der Teilnehmer des Experimentes erfolgt mittels E-Mail. Die Testpersonen erhalten im Vorfeld dieselben Informationen, um für sämtliche Testpersonen die gleiche Ausgangssituation zu herzustellen:

- Datum, Ort, Zeit und Raum
- Grober Ablauf und Dauer des Experiments (nicht länger als 10 Minuten)
- Mitnahme eigener Verkaufsunterlagen, wie zum Beispiel Broschüren, Kataloge, Prospekte oder Verkaufsmuster, jedoch keine elektronischen Medien

Standardisierte Verkaufsgespräche

Kennzeichnend für ein Verkaufsgespräch ist die zielgerichtete, auf Vertragsabschluss ausgerichtete Dialogführung eines Verkäufers mit einem potenziellen Kunden. Da jeder Kunde und auch jeder Verkäufer mit seinen individuellen Eigenheiten eine eigenständige Persönlichkeit darstellt, unterscheidet sich jedes Verkaufsgespräch vom anderen. Bei den hier gefilmten Verkaufsgesprächen kommt außerdem hinzu, dass sich der größte Teil der Gespräche um unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen, die von den verschiedenen Verkaufspersonen angeboten wurden, dreht. Im Voraus war es somit nicht möglich für die Verkaufsgespräche einen genauen Ablaufplan festzulegen. Dennoch lassen sich die im Rahmen dieser Studie durchgeführten Verkaufsgespräche in folgende Abschnitte unterteilen:

- Begrüßung: „Guten Tag, es freut mich...“
- Alltagsgespräch („Smalltalk“): „Haben Sie gut hergefunden...“
- Eigentliches Verkaufsgespräch: Vorstellen des Produktes oder der Dienstleistung und Klärung allgemeiner „Kundenfragen“.

In diesem Teil des Gesprächs sollte nach einer gewissen Zeit seitens des „Schauspieler-Kunden“ versucht werden, den Verkäufer aus seinem Konzept zu

bringen. Dies geschah entweder durch kritische Fragen, „Dies ist doch nicht Ihr Ernst...“, „Dies habe ich von einem Ihrer Konkurrenten schon besser vorgestellt bekommen!“ oder durch den Versuch den Verkäufer unter Zeitdruck zu setzen, „Ich habe noch andere Termine...“.

- Abschluss/Verabschiedung: „Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben...“, „Ich muss mir das noch einmal überlegen...“; „Ich werde mich bei Ihnen melden...“

Fragebogen zur Befindlichkeit der Probanden

Im Anschluss an das Verkaufsgespräch werden die Probanden gebeten, einen vorbereiteten Fragebogen auszufüllen. Der Fragebogen enthielt folgende Bestandteile:

1. Wie würden Sie Ihre derzeitige Befindlichkeit auf einer Skala von eins bis sieben einstufen?
2. Waren Sie in der Lage Ihre Verkaufsinformation zu übermitteln?
3. Wie empfanden Sie die Atmosphäre des Verkaufsgesprächs?
4. Was denken Sie ist Ihnen im Rahmen des Verkaufsgesprächs gut gelungen?
5. Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?
6. Wie haben Sie sich auf das Gespräch vorbereitet?
7. Wie zufrieden waren Sie mit dem Versuchsablauf?
8. Sind Sie gerade „gut“ drauf?
9. Während ich diese Fragen beantworte, fühle ich mich sehr heiter.
10. Aus irgendeinem Grund fühle ich mich im Augenblick nicht sehr wohl.
11. Ich fühle mich momentan nervös oder gereizt.

Damit wurden die noch frischen Eindrücke sowie die Befindlichkeit der Probanden nach dem soeben stattgefundenen Verkaufsgespräch abgefragt. Mit Hilfe des Fragebogens sollte geprüft werden, ob irgendwelche nicht bewusst wahrgenommenen Faktoren einen Einfluss auf das aufgezeichnete Verkaufsgespräch und damit das Ergebnis verfälscht haben könnten.

Gestaltung des Versuchsraums

Für die Verkaufsgespräche wurde der in Abbildung 3 dargestellte Versuchsraum eingerichtet (siehe Abbildung 3).

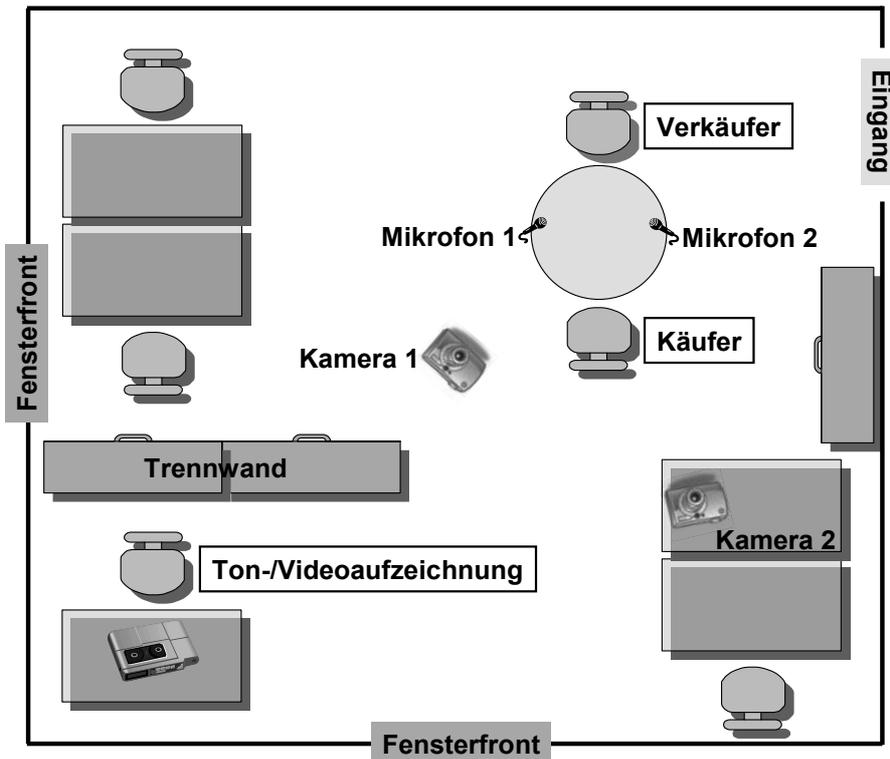


Abbildung 3: Schematische Darstellung der Einrichtung sowie der Aufteilung des Versuchsraums.

Die Verkaufsgespräche fanden an einem runden Tisch mit zwei Stühlen statt, an dem auch die beiden Mikrofone (Mikrofon 1 und 2) angebracht waren. Hinter einer „Trennwand“ (Aktenschränke) sind die Aufnahmetechnik und der Platz des Aufnahmeleiters eingerichtet. Die Platzierung hinter einer Trennwand sollte eine mögliche Ablenkung durch die Anwesenheit des Aufnahmeleiters während des Verkaufsgesprächs auf ein Minimum reduzieren. Die Gespräche wurden aus zwei verschiedenen Kameraperspektiven (Kamera 1 und 2) gefilmt.

Ablauf des Experiments

Die Teilnehmer werden von den Versuchsleitern in einem an den Versuchsraum angrenzenden Warteraum in Empfang genommen. Hier erfolgt nochmals eine Einweisung die Probanden.

Insgesamt wurden sieben Verkaufsgespräche mit professionellen Verkaufspersonen aus den genannten Profilen (vgl. Abbildung 3) und drei „Schauspieler-Kunden“ gefilmt. Die Rolle der „falschen“ Kunden wurde von den Versuchsleitern übernommen. Dabei wurde darauf geachtet, dass der „Kunde“ dem Verkäufer nicht persönlich bekannt war.

Zu Beginn wurden die Versuchsteilnehmer vom Versuchsleiter vor der Kamera platziert und ein kurzer technischer Funktionstest durchgeführt. Nachdem die Kameras vor Beginn eines Gesprächs vom Aufnahmeleiter eingeschaltet worden waren, wurden diese während des Gesprächs nicht mehr verändert. Aus diesem Grund galt es einige Dinge während der Aufzeichnung der Verkaufsgespräche zu beachten:

- Der „Schauspieler-Kunde“ befand sich bereits vor dem Gespräch im Raum am Tisch sitzend.
- Zur Begrüßung blieb der „Schauspieler-Kunde“ an seinem Platz, um das Kamerabild nicht zu verdecken.
- Um eine optimale Aufnahme zu erhalten, findet das komplette Verkaufsgespräch am Tisch statt, wodurch die Bewegungsfreiheit von Käufer und Verkäufer leicht eingeschränkt wird.

Da in der später durchgeführten Umfrage der erste Eindruck des Verkäufers von Probanden beurteilt werden sollte, war es bei der Aufnahme dieser Verkaufsgespräche wichtig, dass der Schwerpunkt des Gesprächs auf Seiten des Verkäufers lag. Die „Schauspieler-Kunden“ hatten bei Bedarf die Aufgabe, durch Einwürfe oder Fragen das Gespräch zu unterbrechen.

Produktion der Videosequenzen

Aus dem gesamten Filmmaterial der entsprechenden Verkaufsgespräche wurde jeweils ein Kurzfilm (30 Sekunden) mit den positiven sowie negativen Momenten

zusammengeschnitten. Die Auswahl der Sequenzen erfolgte durch die Verkaufspersonen zusammen mit dem Aufnahmeleiter. Es wurden jeweils die als sehr positiv und sehr negativ empfundenen Sequenzen ausgewählt. Ob diese subjektive Auswahl der Sequenzen einen Einfluss auf das Ergebnis der Studie hat, wird in dieser Studie nicht weiter verfolgt.

Insgesamt konnten sieben Videosequenzen produziert werden, von denen jede aus jeweils drei Sequenzen je zehn Sekunden besteht. Die erste Sequenz repräsentiert die Begrüßung während des Verkaufsgesprächs. Die zweite Sequenz beginnt an dem Punkt, an dem sich die Verkaufsperson mit dem Produkt in der Hand an die Käuferin wendet und die dritte Sequenz beinhaltet die Endphase (Abschluss) des Verkaufsgesprächs. Der Ton der Kurzfilme wurde derart bearbeitet, damit man einerseits den Ton der Stimmen der Personen hört, aber andererseits den Inhalt des Gesprächs nicht versteht.

7 INHALT DES FRAGEBOGENS UND DURCHFÜHRUNG DER UMFRAGE

Der Fragebogen umfasst 13 Fragen, wobei 11 davon das nonverbale Verhalten der Verkaufsperson abfragen. Es werden die vorher hergeleiteten Variablen gemessen. Die Fragen werden innerhalb des Fragebogens in einer zufälligen Reihenfolge angeordnet (vgl. zur Fragebogenerstellung Atteslander 2008). Die Befragten evaluieren anhand einer Skala von eins bis sieben (wobei 1 = klare Ablehnung; 4 = neutral; 7 = völlige Zustimmung) die Fragen (vgl. Likert, et al. 2007). Die im folgenden Fragenbogen verwendeten Variablen sind bereits schon teilweise wissenschaftlich validiert und in früheren Studien, allerdings in englischer Sprache, von Ambady und Rosenthal (vgl. Ambady/Rosenthal 2006) sowie Hari und Stros (vgl. Hari/ Stros 2008) angewendet worden.

1. unruhig
2. selbstsicher kooperativ (geht auf Kunden ein)
3. zielgerichtet, leitet das Gespräch
4. emotional
5. enthusiastisch

6. beeinflussend
7. professionell (kompetent)
8. beherrscht
9. Wären sie (beim Kauf) mit einem derartigen Verkäufer zufrieden?
10. unterstützend, Kunden im Entscheid unterstützen
11. verständnisvoll
12. Würden Sie von einem derartigen Verkäufer ein Produkt kaufen?

Nachdem die Kurzfilme fertig geschnitten sind, werden sie 25 Personen gezeigt, die das gefilmte Verkaufsgespräch daraufhin bewerten. Die Beurteilung erfolgte mittels eines Fragebogens, den die Probanden nach jedem Kurzfilm ausfüllen. Bei der Auswahl der Befragten wurde auf eine unterschiedliche Altersstruktur und einen unterschiedlichen sozialen Hintergrund Wert gelegt.

8 MULTIPLE REGRESSIONSANALYSE ALS STATISTISCHES ANALYSEVERFAHREN

Zur Ermittlung der Ergebnisse wurden die Angaben aus den Fragebögen nach dem Abschluss der Datenerhebung zur weiteren Auswertung in SPSS überführt.

In einem ersten Schritt wurden die erhobenen Daten der einzelnen Variablen mittels deskriptiver Analyse bezüglich ihrer Streuung, der Standardverteilung, dem Mittelwert, vorhandener Ausreißer sowie fehlender Werte untersucht.

Bei Betrachtung der Ergebnisse fällt auf, dass die interpersonale Kompetenz der Verkäufer A ($4,53 \pm 1,21$), C ($4,48 \pm 1,10$), E ($4,46 \pm 1,07$) und F ($4,34 \pm 1,15$) von den Untersuchungsteilnehmern positiver (mehr zustimmend) wahrgenommen wurde als für die Verkäufer B ($3,47 \pm 1,02$) und D ($3,49 \pm 1,21$), deren interpersonale Kompetenz tendenziell eher negativ (mehr ablehnend) beurteilt wird.

Bezüglich der Aufgabenorientierung lässt sich entnehmen, dass die Verkäufer A ($5,28 \pm 1,02$), C ($5,17 \pm 1,06$) und F ($4,82 \pm 1,25$) von den Probanden deutlich positiver (zustimmend) beurteilt wurden, als die Verkäufer B ($4,21 \pm 1,10$) und E ($4,32 \pm 1,03$). Für

diese wurde nur eine leicht positive Tendenz in der Wahrnehmung betreffend ihrer Aufgabenorientierung festgestellt, während die Verkäufer D ($3,94 \pm 1,31$) und G ($4,07 \pm 1,28$) eine eher neutrale Wahrnehmung bei den Untersuchungsteilnehmern auslösten.

Die Beurteilungen der Verkaufspersonen im Hinblick auf die unabhängige Variable „ängstlich/unruhig“ hat ergeben, dass die Verkäufer A ($2,76 \pm 1,63$) und C ($2,60 \pm 1,17$) von den Probanden negativer hinsichtlich ihrer Unruhe beurteilt wurden. Diese Beurteilung bedeutet, dass die beiden Verkäufer A und C einen ruhigen Eindruck auf die Untersuchungsteilnehmer hinterlassen haben. Die Verkäufer B ($3,28 \pm 1,22$) und D ($3,60 \pm 1,30$) wurden im Hinblick auf diese Variable ebenfalls noch als ruhig von den Probanden wahrgenommen. Ganz im Gegensatz zu den Verkäufern F ($4,40 \pm 1,77$) und G ($4,24 \pm 1,61$), die von den Untersuchungsteilnehmern bereits als leicht unruhig beurteilt wurden. Die Beurteilungen tendierten hier mehr in zustimmender Richtung. Der Verkäufer E ($4,08 \pm 1,35$) wurde bezüglich dieser Variablen neutral von den Probanden beurteilt.

Hinsichtlich der abhängigen Variable „Kaufabsicht“ hat die Analyse ergeben dass die Untersuchungsteilnehmer würden mit großer Wahrscheinlichkeit von den Verkäufern A ($5,08 \pm 1,16$), C ($5,20 \pm 1,17$) und auch noch vom Verkäufer E ($4,52 \pm 1,40$) ein Produkt kaufen. Über eine noch neutrale Beurteilung für den Verkäufer G ($4,08 \pm 1,35$) nimmt die Bereitschaft ein bestimmtes Produkt zu kaufen über die Verkäufer D ($3,76 \pm 1,24$), F ($3,72 \pm 1,59$) und B ($3,16 \pm 0,97$) ab.

In einem nächsten Schritt sind die Hypothesen H1, H2 sowie H3 mittels multivariater Regressionsanalyse getestet worden. Für die Analyse wurde als abhängige Variable „Kaufabsicht“, sowie die Variablen „Interpersonal“, „Aufgabenorientiert“ und „Unruhig“ als unabhängige Variablen eingesetzt.

Wie in Abbildung 4 verdeutlicht konnten die Hypothese H1 ($\beta = 2,006$; sig. = 0,019) sowie die Hypothese H3 ($\beta = -0,839$; sig. = 0,034) bestätigt werden. Dahingegen konnte die Hypothese H2 nicht bestätigt werden, da eine negative Beziehung festgestellt wurde ($\beta = -0,925$; sig. = 0,132).

Abhängige Variable: Kaufabsicht			
Modelldaten: $R^2 = 0,942$; $F = 16,213$; $Sig. = 0,023$			
Unabhängige Variable	Beta	Signifikanz	Hypothese
Interpersonal	2,006	0,019	H1
Aufgabenorientiert	-0,925	0,132	H2
Unruhig	-0,839	0,034	H3

Abbildung 4: Ergebnisse der multivariaten Regressionsanalyse

9 KRITISCHE BETRACHTUNG DER ERGEBNISSE

Im diesem Abschnitt werden die Ergebnisse dieser Studie unter Berücksichtigung möglicher Fehlereinflüsse diskutiert.

- 1. Hohe Standardabweichungen:** Für die hohen Standardabweichungen sind verschiedene Ursachen denkbar. Zum einen könnte die Stichprobengröße mit 25 Probanden zu gering ausgefallen sein. Bei einer kleinen Zahl von Probanden fällt eine Streuung in den Beurteilungen stärker ins Gewicht als bei großen Stichproben. Zum anderen könnte die recht hohe Streuung in den Beurteilungen aber auch darauf hindeuten, dass die Beurteiler Schwierigkeiten hatten, sich in die Fragen zu versetzen und die Verkaufspersonen entsprechend den Kriterien zu beurteilen.
- 2. Zusammensetzung der Stichprobe:** Bei der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Studie haben 25 Personen teilgenommen. Die Stichprobe ist durch folgende soziodemographische Struktur gekennzeichnet: An der Untersuchung haben 12 Frauen (48 %) und 13 Männer (52 %) teilgenommen. Die Altersverteilung zeigt eine Konzentration auf die Altersklassen von 35 bis 45 Jahren (12 Untersuchungsteilnehmer) und älter als 50 Jahre (12 Untersuchungsteilnehmer), nur einer der Probanden war ein Jugendlicher (17 Jahre). Bis auf drei, bereits in Rente gegangene Testpersonen, sowie den Schüler, befinden sich alle der Befragten in

einem Angestelltenverhältnis. Im Gegensatz zu anderen Studien (vgl. hierzu die Arbeiten von Ambady/Rosenthal 1993, Ambady et al. 2000, Ambady 2002, Ambady/Krabbenhof 2006 sowie Leigh/Summers 2002) waren die Teilnehmer keine Studierenden. Die Untersuchungsteilnehmer unterschieden sich hinsichtlich ihrer Altersstruktur sowie ihres sozialen Hintergrundes (Bankkauffrau bis Produktionsleiter). Dennoch stellt sich die Frage, ob aufgrund der Stichprobenauswahl ein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden kann, da unter anderem jüngere Altersgruppen (20 bis 30 Jahre) nicht bei der Studie berücksichtigt wurden.

- 3. Schulung der Untersuchungsteilnehmer:** Damit ein Untersuchungsteilnehmer die gestellten Fragen adäquat beantworten kann, sollte er verstanden haben, worauf die Frage abzielt und welche Art von Information von ihm erwartet wird. Alle am Test beteiligten Untersuchungsteilnehmer hatten bis zu dieser Studie noch nie an einer empirischen Untersuchung dieser Art teilgenommen. Damit konnte einerseits eine mögliche Beeinflussung der Ergebnisse durch die gesammelten Erfahrungen im Umgang mit empirischen Untersuchungen („Routine“) ausgeschlossen werden, andererseits fiel es den Testpersonen vereinzelt schwer, die Fragen zu beantworten. Dies hätte im Vorfeld der Studie eventuell durch eine bessere Schulung der Untersuchungsteilnehmer mittels ausführlicherer standardisierter Instruktionen zur Verwendung des Fragebogens vermieden werden können.
- 4. Tendenz zu einer mittleren Bewertung durch die Untersuchungsteilnehmer:** Bei der Auswertung der Daten konnte eine Tendenz der Probanden zu einer neutralen Beurteilung beobachtet werden. Als mögliche Gründe kommen dabei in Betracht: (1) Die Testpersonen waren sehr vorsichtig in der Beurteilung der Verkaufspersonen und tendierten eher dazu ein neutrales Urteil abzugeben, als mit ihrer Beurteilungen in eine positive oder negative Richtung zu tendieren. Die Bereitschaft zu einer „extremen“ Bewertung der Verkaufspersonen durch die Untersuchungsteilnehmer, d.h. 1 = völlige Ablehnung bzw. 7 = völlige Zustimmung, war nicht sehr ausgeprägt. (2) Schwierigkeiten der Untersuchungsteilnehmer bei der Interpretation der Variablen.
- 5. Überzeugungskraft der Verkaufspersonen:** Wie bereits erwähnt, fiel die Beurteilung der Verkaufspersonen durch die Untersuchungsteilnehmer tendenziell eher neutral aus. Die Beurteilung legt den Schluss nahe, dass der erste Eindruck den die

Untersuchungsteilnehmer von den Verkäufern hatten, nicht überzeugend war. Um feststellen zu können, inwieweit die erhaltenen subjektiven Urteile mit der Realität übereinstimmen, hätten im Vorfeld der Untersuchung objektive Maße bei den Verkaufspersonen erhoben werden müssen, zum Beispiel hinsichtlich ihrer Verkaufseffizienz.

- 6. Robustheit der Bewertungen durch die Versuchspersonen:** Robustheit hinsichtlich der Bewertung durch die Verkaufspersonen bedeutet, dass die Untersuchungsteilnehmer bei einer Wiederholung des Experimentes wieder die gleichen Bewertungen hinsichtlich der Verkäufer abgeben würden. Vor dem Hintergrund, dass die Untersuchungsteilnehmer bisher an keiner empirischen Untersuchung dieser Art teilgenommen und somit bisher keine Erfahrungen sammeln konnten, erscheint es möglich, dass es bei einer Wiederholung des Experimentes zu etwas anderen Beurteilungen kommen könnte.
- 7. Anzahl der Bewertungen durch die Versuchspersonen:** Jede Versuchsperson hatte im Rahmen der Untersuchung sieben Verkaufstypen mit 22 Variablen zu bewerten, insgesamt also 154 Beurteilungen zu treffen. Im Gegensatz zu der Untersuchung von Hari und Stros (vgl. Hari/Stros 2008) bei der die Teilnehmer nur zwei Videos hinsichtlich 20 Variablen (zusammen 40 Bewertungen) zu beurteilen hatten, mussten die Untersuchungsteilnehmer im Rahmen dieser Studie also fast viermal so viele Urteile treffen. Um eventuelle Fehlereinflüsse (z. B. nachlassende Konzentration, etc.) zu verringern, sollte dies in zukünftigen Untersuchungen wieder verringert werden.
- 8. Ungewohnte Situation für die Testpersonen bei Bewertung Kurzfilme mit verfremdeten Ton:** Einige Untersuchungsteilnehmer berichteten im Anschluss an die Untersuchung, dass sie sich anfänglich mit dieser für sie ungewohnten Art der Beurteilung nicht wohlfühlten hätten. Aus diesem Grund lässt sich nicht ausschließen, dass sich durch die ungewohnte Beurteilungssituation unbewusst Fehler in die Beurteilung eingeschlichen haben.

10 FAZIT UND AUSBLICK

Der erste Eindruck über andere Menschen geht sehr schnell und prägt Urteile, die lange Bestand haben können. Ein Sprichwort lautet folglich auch: "You never get a second chance to make a first impression". Es stellt sich somit die Frage, wie exakt erste Eindrücke sind - das heißt, wie sehr sie den Tatsachen entsprechen. Nalini Ambady und ihr Team untersuchten diese Frage mit Hilfe der sogenannten „Thin Slice Technique“ vgl. hierzu z.B. die Arbeiten von Ambady und Rosenthal (Ambady/ Rosenthal 1993) oder Ambady et al. (Ambady et al. 2000). Die Methodik basiert auf der Erkenntnis, dass der erste Eindruck der Verkaufsperson den Käufer entscheidend beeinflusst, losgelöst vom Informationsgehalt des Verkaufsgesprächs. Kurz gesagt: Ohne genau hinzuhören, was der Verkäufer dem Kunden erzählt, wurde schon lange vorher vom Kunden unbewusst die Entscheidung für einen Kauf gefällt. Als „Thin Slices“ werden kurze bzw. kürzeste Dokumentationen von dynamischem Verhalten von Personen bezeichnet, die audiovisuell oder auch nur auditiv vorliegen. Von besonderem Interesse sind dabei die Verhaltensweisen der Verkaufsperson.

Im vorliegenden Artikel wurde das experimentelle Design einer Studie zur Untersuchung des erwähnten Effektes der „Dünnen Scheiben“ im persönlichen Verkauf aufgezeigt und die einzelnen notwendigen Schritte umfassend erläutert. Die angewendete methodische Vorgehensweise basierte auf Atteslander (vgl. Atteslander 2008). Abschließend wurden die durch die Untersuchung gewonnenen Daten mit Hilfe von SPSS einer Auswertung unterzogen und die Ergebnisse interpretiert.

Dass unter Zuhilfenahme der Methode der Thin Slices - „Dünnen Scheibchen“ durchaus valide Urteile über Personen generiert werden können, konnte im Vorfeld dieser Arbeit bereits durch mehrere Studien gezeigt werden. Der erste Eindruck, den sich die Versuchsteilnehmer in nur sehr kurzer Zeit machen konnten, war für bestimmte Beurteilungen zutreffend. Die Technik der dünnen Scheibchen ist demnach sehr wohl geeignet affektive Urteile über Personen abzufragen, die sehr rasch und automatisch (unbewusst) gebildet werden. Im Verkaufsumfeld hat dieser erste Eindruck, den ein Verkäufer beim Kunden hinterlässt, einen maßgeblichen Einfluss auf den Verkaufserfolg wie von Nalini Ambady und ihren Mitarbeitern bereits festgestellt werden konnte (vgl.

Ambady/Krabbenhoft 2006). In diesem Zusammenhang ist es von großer Bedeutung, welche nonverbalen Bestandteile für eine Verkaufsperson besonders wichtig sind, um beim Käufer/Konsumenten diesen positiven Eindruck hervorzurufen.

Dabei konnte festgestellt werden, dass die Verkaufspersonen, hinsichtlich des zu beurteilenden nonverbalen Eindrucks, von den Untersuchungsteilnehmern recht unterschiedlich wahrgenommen wurden. Von den propagierten drei Hypothesen, die zu Beginn der Arbeit basierend auf der Fragestellung formuliert wurden, konnten die H1 („Interpersonal“) sowie H3 („Unruhig“) bestätigt werden. Dies zeigt, dass eine positive interpersonale Wahrnehmung der Verkaufsperson einen positiven Einfluss auf die Kaufabsicht hat. Eine unruhige Wahrnehmung (Ängstlichkeit/Selbstsicherheit) hat hingegen einen negativen Einfluss auf die Kaufabsicht. Diese Erkenntnis wird durch vorgängige Studien unterstützt (vgl. Ambady/Krabbenhoft 2006 und Hari/ Stros 2008). Andererseits ist die H2 Hypothese („Aufgabenorientiert“) widerlegt worden. Es kann daher die Folgerung gezogen werden, dass eine zu starke aufgabenorientierte Verkaufsperson zu stark verkaufsbezogen (professionell) wirkt und dies daher vom Käufer negativ wahrgenommen wird. Dies steht im Gegensatz zu den Erkenntnissen früherer Studien (vgl. Ambady/Krabbenhoft 2006 und Hari/Stros 2008) und sollte daher in einer weiterführenden Studie näher untersucht werden.

Grundsätzlich könnte es möglich sein, das nonverbale Verhalten einer Verkaufsperson zu trainieren und zu steuern. Dadurch könnte der Verkäufer in die Lage versetzt werden, gezielt den Verkaufserfolg (Kaufentscheidung) positiv zu beeinflussen und damit seine Verkaufseffektivität zu steigern. In der Praxis scheint dies jedoch schwierig zu sein, da ein positiver Eindruck des Verkäufers beim Kunden nicht allein durch die beurteilten nonverbalen Variablen entsteht, sondern durch viele verschiedene Einflüsse, die selbst wieder miteinander interagieren, wie zum Beispiel Persönlichkeit, Geschlecht, Hautfarbe, Mimik, Gestik, Stimme, Kleidung, Make-up, Aussehen, etc. zustande kommt. In einer Veröffentlichung von Emery und Handell (vgl. Emery/Handell 2007) wird diese Schwierigkeit auch zum Ausdruck gebracht und unterstützt damit einige der hier gemachten Aussagen.

Sollte es dennoch einmal möglich sein Verkäufer hinsichtlich des „ersten Eindrucks“ zu trainieren, sollte man jedoch nicht vergessen, dass ein Verkäufer trotz allen Trainings

auch noch natürlich bzw. authentisch beim Kunden ankommen muss, da der Kunde mit großer Wahrscheinlichkeit in der Lage sein dürfte künstliches, antrainiertes Verhalten bei seinem Gegenüber zu erkennen, so dass dieser antrainierte „Vorteil“ auch sehr leicht in das Gegenteil umschlagen könnte. In weiterführenden Studien könnte dieser Sachverhalt noch eingehender untersucht werden.

QUELLENANGABEN

Ambady, N. (2002), Surgeons' tone of voice: a clue to malpractice history, *surgery*, 132, 5-9.

Ambady, N., Bernieri, F., Richeson, J. (2000), Toward a histology of social behavior: judgmental accuracy from „thin slices“ of the behavioral stream, *Advances in experimental social psychology*, 32, 201-255.

Ambady, N., Krabbenhoft, M. (2006) The 30-sec scale: using thin slice judgments to evaluate sales effectiveness, *Journal of consumer psychology*, 16, 1. 4-13.

Ambady, N., Rosenthal, R. (1993) Half a minute: predicting teacher evaluations from „thin slices“ of nonverbal behavior and physical attractiveness, *Journal of personality and social psychology*, 64, 431-441.

Atteslander, P. (2008) *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 12. durchgesehene Auflage, Berlin, Erich Schmidt Verlag.

Bortz, J., Döring, N. (2006) *Forschungsmethoden und Evaluation*, Heidelberg, Springer.

Emery, C., Handell, K. (2007) Selection of sales personnel: love at first sight. *Proceedings of the academy of marketing studies*, 12, 17-21.

Gladwell, M. (2007) *Blink! Die Macht des Moments*, München, Piper Verlag GmbH.

Hari, J., Stros M., Marriott J. (2008) The 30-second-sale: snap impressions of a retail sales person influence consumers decision making. In Siems, F. U.; M. Brandstätter & H. Gölzner (Hrsg.) *Anspruchsgruppenorientierte Kommunikation - Neue Ansätze zu Kunden-, Mitarbeiter- und Unternehmens-kommunikation*, 53-66, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.

Kotler, P., Keller K. (2011) *Marketing Management*, Upper Saddle River, Pearson.

Leigh, T., Summers J. (2002) An initial evaluation of industrial buyers' impressions of salespersons' nonverbal cues, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22, 41–53.

Likert, R., Roslow, S., Gardner, M. (1993) A simple and reliable method of scoring the Thurstone Attitude Scales, *Personnel Psychology*, 46, 689-691.

Moser, K. (2002) *Markt- und Werbepsychologie*, Göttingen, Hogrefe.

Williams, L., Senior, C. (2001) In Search of the "duchenne" smile: evidence from eye movements, *Journal of Psychophysiology*, 15, 122-127.

Zimmermann, V. (1972) *Das Experiment in den Sozialwissenschaften*, Stuttgart, Verlag für Sozialwissenschaften

Herausgeber

Prof. Dr. Volker Simon
Prorektor

Duale Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg
Baden-Wuerttemberg Cooperative State University
Marienplatz 2
88212 Ravensburg

ISBN 978-3-945218-03-7

ISSN 2198-5626

DOI 10.12903/DHBW_RV_04_2014_STROS_MOESLEINTROEPPNER