

Klaus Schönbach

# Verkaufen, Flirten, Führen

Persuasive Kommunikation –  
ein Überblick

*3. Auflage*



Springer VS

---

# Verkaufen, Flirten, Führen

---

Klaus Schönbach

# Verkaufen, Flirten, Führen

Persuasive Kommunikation –  
ein Überblick

3., aktualisierte und erweiterte Auflage

Klaus Schönbach  
Northwestern University  
Doha, Qatar

ISBN 978-3-658-11477-0      ISBN 978-3-658-11478-7 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-11478-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2009, 2013, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Barbara Emig-Roller, Monika Mülhausen

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

# Inhalt

<b>Vorwort zur 1. Auflage</b> . . . . .	1
<b>Vorwort zur 3., aktualisierten und erweiterten Auflage</b> . . . . .	3
<b>1 Persuasion als Beeinflussung von Handlungsentscheidungen</b> . . . . .	5
1.1 Funkhousers Entscheidungs-Sequenz . . . . .	5
1.2 Die Beeinflussung der Entscheidungs-Sequenz . . . . .	10
1.3 Persuasive Kommunikation: eine Definition . . . . .	17
<b>2 Persuatives „Argumentieren“</b> . . . . .	21
2.1 Der Entscheidungsvorschlag . . . . .	22
2.2 Der Wert des Entscheidungsvorschlags . . . . .	22
2.3 Welche Werte bei wem? . . . . .	31
2.4 Cialdinis überzeugendste Werte . . . . .	32
2.4.1 Soziale Gegenseitigkeit . . . . .	32
2.4.2 Konsistenz . . . . .	37
2.4.3 Anpassung an das Verhalten der Anderen . . . . .	38
2.4.4 Knappheit . . . . .	39
2.4.5 Ersparnis von Zeit und Mühe . . . . .	41
2.5 Glaubwürdigkeit . . . . .	42
2.5.1 Plausibilität . . . . .	43
2.5.2 Beweise . . . . .	49
2.5.3 Die logische Ableitung . . . . .	49
2.5.4 Die Wert-Erwartungs-Theorie . . . . .	50
2.5.5 Das ELM . . . . .	51

<b>3</b>	<b>Werbung – Persuasion unter erschwerten Bedingungen</b>	55
3.1	Werbung als „Härtefall“ persuasiver Kommunikation	55
3.2	Die acht Rezepte der Werbung	57
3.2.1	Auffälligkeit	57
3.2.2	Einfachheit	69
3.2.3	Kumulation und Konsonanz	74
3.2.4	Umfeld	76
3.2.5	Den Vorankündigungseffekt ausschalten	78
3.2.6	Unterschwellig werben – und dafür die Hirnforschung nutzen?	83
3.2.7	Effektive Auswahl der Werte	85
3.2.8	Bescheidenere Werbeziele	87
<b>4</b>	<b>Kanäle der Persuasion</b>	91
<b>5</b>	<b>„Persuasibility“: Wer lässt sich am einfachsten überzeugen?</b>	97
<b>6</b>	<b>Persuasionsstrategien</b>	101
6.1	Das soziokulturelle Modell der Persuasion	102
6.2	Die „Fuß-in-der-Tür“-Strategie	103
6.3	Die „Mit-der-Tür-ins-Haus“-Strategie	108
6.4	Das Fahrrad vor dem Rathaus von Oppeln: „Fuß-in-der-Tür“ und „Mit-der-Tür-ins-Haus“ verglichen	113
6.5	Die Drohung	114
6.6	Konfusion: „disruption-then-reframe“	119
6.7	Die zweiseitige Argumentation	121
<b>7</b>	<b>Die theoretischen Fundamente persuasiver Taktiken und Strategien – wie lässt sich ihr Erfolg erklären?</b>	125
<b>8</b>	<b>Der Umgang mit persuasiven Rezepten</b>	131
	<b>Literatur</b>	135

---

## Vorwort zur 1. Auflage

Wir leben in einem Zeitalter der Persuasion. Für früher Selbstverständliches muss heute Überzeugungsarbeit geleistet werden. *Verkaufen*: Aus Konsumgütern und Dienstleistungsangeboten auswählen zu dürfen, aber auch zu müssen, ist verbreiteter als jemals zuvor; *Flirten*: Partnerschaften werden nicht mehr von Anderen arrangiert – ich muss meinen Freund oder meine Freundin, meinen Mann oder meine Frau schon selbst gewinnen; *Führen*: Eltern, Kirche, Regierung, Schule, Vorgesetzte im Betrieb haben meist keine natürliche Autorität mehr. Stattdessen muss überall um das gewünschte Verhalten, ja selbst um stillschweigende Zustimmung *geworben* werden.

Industrialisierung, Bildung und Demokratisierung – alle drei eng miteinander verwoben – sind die Ursachen für diese neuen Freiheiten, aber eben auch für die Qual einer Wahl, die es früher oft nicht gab (s. auch Larson, 1983, S. 2 f.): Industrialisierung hat unsere Handlungsoptionen erweitert und die soziale Kontrolle auf uns vermindert; Bildung hat Rationalität, Relativismus und Skepsis befördert; Demokratisierung hat auf alle Institutionen und Organisationen den Druck erhöht sich zu legitimieren, ihre Handlungen zu rechtfertigen. Persuasive, überzeugende Kommunikation ist also notwendiger denn je.

Exaktes Wissen über persuasive Kommunikation fasziniert mich seit meinem ersten Semester Publizistik im Herbst 1968 in Mainz. Ich verdanke diese Begeisterung Elisabeth Noelle-Neumann. In ihren Vorlesungen hat sie uns damals nicht nur die amerikanische Persuasionsforschung als spannende Geschichten vorgestellt, sondern dabei (auch vor dem Hintergrund ihrer eigenen Biographie) immer wieder deutlich gemacht: Andere Menschen zu überzeugen, gelingt nicht nur Naturtalenten oder durch Zufall. Vielmehr lassen sich Persuasionsmechanismen systematisch erforschen und danach auch kühl anwenden. Persuasion als solides Handwerk, nicht als Kunst.

Zum ersten Mal bin ich mit meinem neuen Wissen vor der Bundestagswahl 1969 an die Öffentlichkeit getreten – Willy Brandt wollte ich helfen. Im SPD-Ortsverein Klein-Krotzenburg habe ich meine frischen Erkenntnisse aus den beiden ersten Noelle-Vorlesungen mit klopfendem Herzen vorgetragen und in ein hektographiertes Merkblatt für den Wahlkampf verarbeitet. Darauf hatte ich z. B. sauber getippt: „Nie den Gegner angreifen, ohne eine Alternative für seine Fehler darzustellen!!!“

Zum ersten Mal eine ganze Vorlesung zum Thema hielt ich 14 Jahre später, im Wintersemester 1983/84 an der Universität München als frischgebackener Professor für Angewandte Kommunikationsforschung. Seither habe ich bei allen möglichen Gelegenheiten über persuasive Kommunikation berichtet – in weiteren Vorlesungen natürlich, auch in den USA und in den Niederlanden; in Kursen der *Bayerischen Akademie für Werbung & Marketing* und des Medien MBA der *Steinbeis-Hochschule Berlin*; in Vorträgen vor interessierten Laien – sogar zur (zweifelhaften) Unterhaltung der Gäste auf Sommerfesten der Zeppelin-Universität in Friedrichshafen.

Für die unzähligen Fragen, kritischen Bemerkungen und Anregungen, die ich seit 1969 zu diesem Thema bekommen habe, möchte ich allen danken. Sie machen dieses Buch besser. Mit ihren gründlichen Literaturrecherchen hat mir meine Assistentin an der Universität Amsterdam, Irene Lannoye, tatkräftig geholfen. Ein besonderer Dank an sie. Mit kritischer Lektüre des Manuskripts und wertvollen Anregungen hat mich Alois Sidler, Werbe- und PR-Fachmann und langjähriger Weggefährte aus Herdern/Schweiz, unterstützt. Danke! Und ein Dank schließlich an die Studierenden der Zeppelin-Universität, die mich in den vergangenen dreieinhalb Jahren bei der Gliederung dieses Buches und für seinen Titel inspiriert haben.

Klaus Schönbach  
Amsterdam, im Februar 2009

---

## Vorwort zur 3., aktualisierten und erweiterten Auflage

Dieses Buch hat zwei Ziele. Zum einen habe ich versucht, es auch für interessierte Laien verständlich und interessant zu schreiben. Andererseits ist es als akademisches Lehrbuch gedacht – und wird erfreulicher Weise auch so verwendet. Letzteres heißt aber, dass ich der Leserschaft Fachausdrücke nicht ersparen kann, vor allem aber nicht die vielen und möglichst vollständigen Quellenangaben. Sie können natürlich den Lesefluss erschweren. Aber sie haben nicht nur als Belege für meine Behauptungen ihren Sinn, sondern sollen auch eine Fundgrube zum Weiterlesen sein. Ich hoffe sehr, dass jemand, der z. B. genauer wissen will, was *product placement* in Romanen (!) macht, erfährt, wo man sich darüber kundiger machen könnte (auf S. 81), als ich es in diesem Überblick vermitteln kann.

Diese Auflage habe ich an vielen Stellen erweitert, vor allem aber auf den neuesten Stand unserer Erkenntnisse in der Persuasionsforschung gebracht. Denn obwohl die zweite Auflage dieses Buches erst 2013 erschien, ist seither eine Fülle neuer Untersuchungen entstanden, mehr davon auch aus dem deutschsprachigen Raum. Leider haben diese neueren Studien unter anderem dazu geführt, dass Befunde, die ich in der letzten Auflage noch kurz und knapp zusammenfassen konnte, jetzt mit mehr „einerseits – andererseits“ oder „es kommt darauf an“ dargestellt werden müssen. Schön natürlich, dass unser Wissen über Persuasion dichter wird und weiße Stellen zusehends gefüllt werden. Aber zugleich wird dieses Wissen eben auch komplexer – ein Indikator für den wachsenden Reifegrad der Persuasionforschung?

Schon bei der ersten Auflage hatte mir Alois Sidler, *dualis*, tatkräftig dabei geholfen, dieses Buch verständlicher und lesbarer zu machen – nun auch hier wieder. Herzlichen Dank dafür!

Wie in den beiden ersten Auflagen wird auch hier aus Gründen der besseren Lesbarkeit oft die männliche Schreibweise verwendet. Ich weise ausdrücklich dar-

auf hin, dass sowohl die männliche als auch die weibliche Schreibweise für die entsprechenden Stellen gemeint ist.

Klaus Schönbach

Doha und Amsterdam, im August 2015

---

# Persuasion als Beeinflussung von Handlungsentscheidungen

# 1

---

## 1.1 Funkhousers Entscheidungs-Sequenz

Haben Sie sich nicht schon immer mal gefragt, wie es eigentlich kommt,

- dass Sie eigentlich nur ein paar Socken oder einen Schal hatten kaufen wollten und dann mit einem neuen Anzug oder Kleid den Laden verließen?
- dass Sie sich mit jemandem bei einem romantischen Abendessen in einem schicken Restaurant mit Kerzenlicht und Damast wiederfinden – und sich mit Entsetzen fragen, was um alles in der Welt es Sie ausgerechnet mit dieser Person hierhin verschlagen hat?
- dass Sie spätabends fluchend und allein im Büro eine Arbeit abschließen, die nicht zu Ihren Aufgaben gehört und von der Sie eigentlich keine Ahnung haben?

Eine erste Antwort auf die peinliche Frage, wie es dazu kommen konnte, wäre natürlich: weil wir schwache Wesen sind, die sich zu jedem Unfug verführen und breitschlagen lassen. Und wenn diese Antwort schon nicht für uns selbst gilt (denn *wir* machen ja so einen Quatsch nicht), dann doch wohl für die meisten Anderen, von denen leider anzunehmen ist, dass sie schwache Halme im Wind sind. Dies ist immerhin die Erklärung, die der so genannte „Dritte-Persons-Effekt“ der Kommunikation anbietet. Er beschreibt unsere Neigung, peinliche Wirkungen von Kommunikation immer nur bei Anderen zu befürchten – aber natürlich nie bei uns selbst (s. den Überblick in Sun, 2013). *Wir selbst* sind ja gefeit z. B. gegen aufdringliche Werbung – aber die Anderen?

Leider aber gibt es Theorien zu Überzeugungseffekten, vor allem aber handfeste Erkenntnisse, die auch uns selbst Nachgiebigkeit unterstellen. Die erste Erklärung dafür, die wir uns zur Einführung ins Thema etwas näher anschauen wol-

len, stammt aus einem Sachbuch-Bestseller. Er wurde schon 1986 veröffentlicht von G. Ray Funkhouser, damals Professor für Kommunikationswissenschaft an der Penn State University, unter dem bezeichnenden Titel „The power of persuasion: How to get ahead in business and life“.

Funkhouser hat den Anspruch, die Mechanismen der Überzeugung ein für allemal vollständig zu erklären. Das gelingt ihm nicht. Aber inspirierend ist es schon, wie er in seinem Buch zu ordnen und zu bündeln versucht, auf welche Weise persuasive Kommunikation funktioniert. Deshalb lohnt es sich auch nach mehr als einem Vierteljahrhundert immer noch, seinen Gedanken zu folgen. Aber natürlich bringen wir bei diesem Ausflug Funkhousers Ideen, wo immer möglich, auf den neuesten Stand.

Funkhousers Ausgangspunkt ist, dass alle unsere Handlungen dadurch zustande kommen, dass wir uns für sie *entscheiden*. Dieser Entschluss kann schnell, wenig bewusst, aus dem Bauch heraus fallen – aber er bleibt eine Entscheidung. Quälende Beschlüsse gibt es natürlich auch: Sie können sogar aus bis zu sechs Schritten bestehen, die alle mehr oder weniger mühselig durchlaufen werden müssen. Diese Schritte beschreibt Funkhouser in seiner „Action Decision Sequence“ (Abb. 1). Nutzenanwendung für unser Thema: Wer die Position seines Gegenübers auf dieser systematischen Abfolge von Entscheidungen kennt, kann die Handlung beeinflussen, um die es dabei geht.

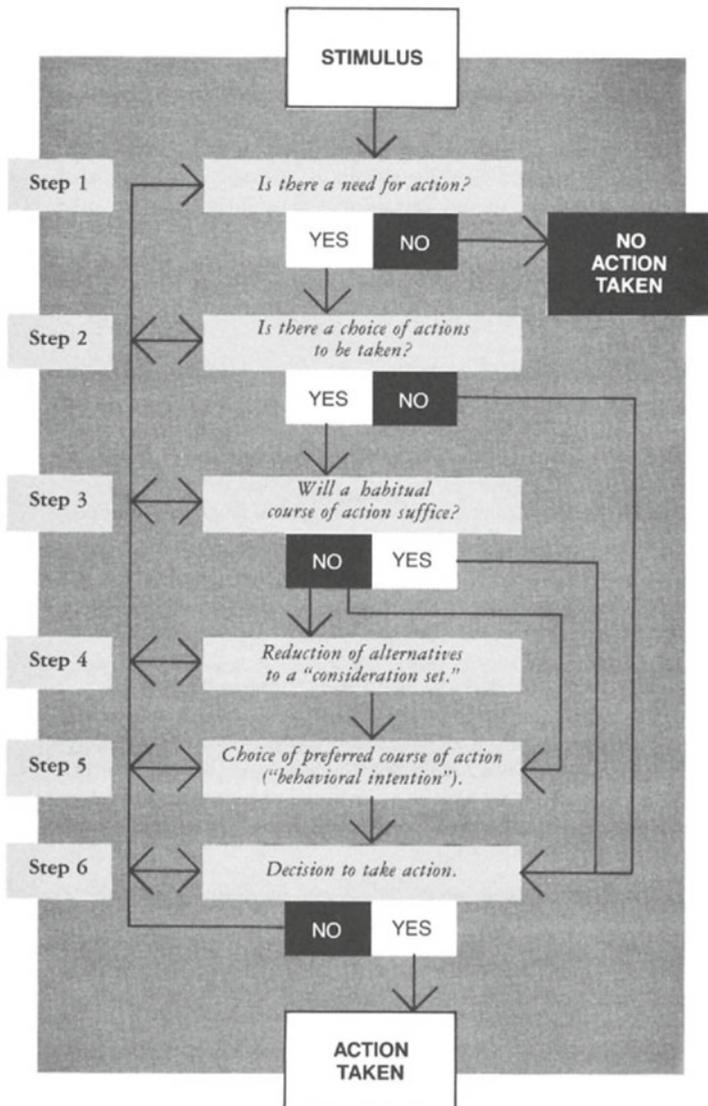
Ausgangspunkt von Funkhousers Entscheidungs-Sequenz ist ein Stimulus. Dieser Reiz kann von innen kommen oder von außen. Interne Reize können z. B. Hunger sein, Kopfschmerz oder Langeweile. Von außen erreichen uns Reize wie Kälte oder Licht – aber auch das Schaufenster, an dem ich vorbeilaufe; mein Auto, das nicht anspringt; oder die Freundin, die mich zu ihrem Geburtstag einlädt.

Die erste Frage („Step 1“), die ich jetzt laut Funkhouser zu beantworten habe, ist: Muss ich etwas tun? In den allermeisten Fällen gottseidank nichts: Den Hunger halte ich noch gut bis zum Ende der Vorlesung an der Uni aus; dass es regnet, macht nichts, weil ich sowieso mit dem Auto abgeholt werde; und im Schaufenster sind Dinge ausgestellt, die mich nicht interessieren. Damit wäre Funkhousers Entscheidungsfolge für mich bereits zu Ende.

Leider aber gibt es hin und wieder doch Reize, die mehr verlangen: Ich fühle mich ernstlich unterzuckert und brauche dringend etwas zu essen; ich werde im Regen nach Hause müssen und habe keinen Schirm dabei; das Auto versagt den Dienst, obwohl ich es sofort brauchen würde; im Schaufenster der Buchhandlung sehe ich, dass das neue Buch von Jonathan Franzen endlich erschienen ist; und die Einladung zum Geburtstag führt dazu, dass ich wohl ein Geschenk besorgen muss.

Solche Erkenntnisse bedeuten leider, dass sich nun zumindest noch eine weitere Frage stellt („Step 2“): Habe ich überhaupt eine Wahl, was genau jetzt zu tun ist? Unter drei Bedingungen *nicht*, meint Funkhouser:

Abbildung 1 Funkhousers Entscheidungs-Sequenz (1986, S. 70)



- 1) Ich *kenne* nur eine einzige Möglichkeit zu handeln.
- 2) Die Entscheidung ist mir nicht wichtig genug. Ich *will* gar nicht abwägen, sondern handele einfach spontan nach dem, was mir gerade einfällt.
- 3) Eine der möglichen Handlungen drängt sich unmittelbar auf, ist unendlich viel attraktiver als alle anderen, so dass ich gar nicht anders kann, als sie zu ergreifen. Nachts auf einer einsamen Straße von jemandem mit einer Pistole in der Hand vor die Entscheidung gestellt zu werden: „Geld *oder* Leben!“ könnte nach Funkhouser z. B. so eine Situation sein.

Falls *keine* der drei Bedingungen zutrifft, ich mich also nicht spontan entscheiden kann oder sogar *sollte*, stellt sich die nächste, im Grunde aber immer noch retardierende Frage: Gut, es ist also etwas zu tun – aber genügt vielleicht eine Routinehandlung, etwas Gewohnheitsmäßiges, Bewährtes („Step 3“)? Also z. B.: Ich habe immer eine Banane dabei, in die ich beißen kann, wenn ich Hunger habe; wenn das Auto versagt, klinge ich immer bei den freundlichen Nachbarn, die ihres kaum brauchen; von Jonathan Franzen kaufe ich automatisch, was immer auf den Markt kommt; bei Einladungen bringe ich immer die neueste CD von Diana Krall mit. Ende der Handlungssequenz, Entscheidung getroffen.

Bis hierhin hatte ich Glück. Mich zu entscheiden war immer noch vergleichsweise mühelos. Wenn ich allerdings schon zu der Frage nach der gewohnheitsmäßigen Handlung vordringen und die dann auch noch mit „nein“ beantworten musste, wird es kompliziert: Die Freundin ist zu wichtig, als dass man ihr kurzerhand die neue CD von Diana Krall schenken kann. Das Auto ist endgültig hinüber. Ich habe nichts zu essen dabei. In diesem Falle eröffnet sich möglicherweise und leider ein weites Feld von Alternativen. Falls ich ein neues Auto brauche, dann welches? Bringe ich zum Geburtstag ein Buch mit, Blumen, Pralinen, einen Schal, Schmuck? Und falls ich mich für ein Buch als Geschenk entscheide: welches Buch denn dann?

Mit anderen Worten: Jetzt gibt es möglicher Weise wirklich Vieles, das ich grundsätzlich tun könnte. Um weiterzukommen, schlägt Funkhouser in „Step 4“ seiner Sequenz eine systematische Verminderung aller Handlungsalternativen vor, sie nämlich herunterzubrechen auf den sogenannten „consideration set“ – eine kleine Anzahl von Möglichkeiten, die sich gleichsam nebeneinander legen und beurteilen lassen.

Wenn wir dem Psychologen und ehemaligen Princeton-Professor George A. Miller folgen, dann sind das nicht mehr als ungefähr sieben Möglichkeiten zugleich, eher weniger (s. neuerdings Migliore u. a., 2008). Das hängt mit der Art unserer Informationsverarbeitung zusammen, die Miller schon 1956 mit seinem Prinzip der „magical number seven, plus or minus two“ beschrieb. Seine Idee war, dass wir offenbar höchstens zwischen fünf und neun Objekte zugleich nach jeweils

einem Merkmal unterscheiden können – z. B. nach ihrem Preis. Dass Musik meistens mit sieben verschiedenen Noten auskommt (jedenfalls in westlichen Tonarten), scheint ebenfalls auf diesem Prinzip zu basieren (vgl. z. B. Powell, 2010, S. 123).

Alle grundsätzlichen Handlungsmöglichkeiten auf diesen „consideration set“ von relativ wenigen Fällen zurückzuschneiden, kann richtig Arbeit machen – damit hat Funkhouser sicher auch heute noch Recht. Im Ausschlussverfahren müssen wir offenbar stets „Päckchen“, „chunks“ (s. schon Miller, 1956), von den (vielleicht sehr vielen) Optionen zusammenstellen, innerhalb derer wir dann jeweils wenige Alternativen (eben vielleicht um die sieben) miteinander vergleichen können.

Funkhouser (1986, S. 76) selbst illustriert diesen Vorgang anhand seiner Suche nach einem Haus, als er nach Philadelphia umziehen musste. Tausende von Häusern waren da auf dem Markt. Die Familie teilte erst einmal die Stadt in Regionen und darin wieder in „neighborhoods“ ein, um festzulegen, wo genau überhaupt gesucht werden sollte. Kriterien wie die Nähe zu guten Schulen für die Kinder und die Größe der Garage halfen bei der weiteren Eingrenzung der Wahlmöglichkeiten. Dann kamen Preis und Grundriss hinzu. Funkhouser will uns damit deutlich machen, wie mühselig seine Entscheidungsabfolge sein kann, wenn man nicht schon früh aus ihr aussteigen durfte.

Aus dem „consideration set“ gilt es nun, eine Wahl zu treffen („Step 5“). Wir machen dazu vielleicht eine Bilanz von Vor- und Nachteilen auf, aber auch von Werten. Es geht dabei also nicht nur um den Preis oder die Fahreigenschaften eines neu anzuschaffenden Autos. Wir berücksichtigen auch: Wie denken meine Kollegen über mich, wenn ich am Arbeitsplatz ausgerechnet mit einem Geländewagen oder einem *Lamborghini* vorfahre? Und: Würde mir das dann viel ausmachen – oder wäre es mir egal?

Solche Abwägungen können in der Tat dauern. Aber oft sind sie gar nicht so mühselig kalkulierend, wie sie bei Funkhouser 1986 noch klingen. Wir überlassen sie nämlich öfter unserem Bauchgefühl, überschlafen wichtige Entscheidungen und treffen sie dann spontan, gleichsam nach Eingebung. Das ist offenbar eine gute Idee: Neuere Forschungen zeigen, dass man kluger Weise ein (allerdings gut vorinformiertes!) Gehirn sich selbst überlassen sollte. Es findet erstaunlich oft und gleichsam von alleine den richtigen Entschluss (z. B. Spitzer, 2007; s. auch Gladwell, 2005).

Wahrscheinlich werden Entscheidungen auch dadurch beschleunigt, dass wir im Grunde gar keine *rationalen* Wesen sind, die alles sorgfältig bedenken, sondern *rationalisierende*, wie es Elliot Aronson, ehemals Professor an der University of California, schon 1968 ausdrückte (S. 6) – d. h. wir wollen lediglich vernünftig abwägend *erscheinen* – anderen, aber auch uns selbst gegenüber.

Aber selbst nach der Auswahl aus allen potentiellen Alternativen ist der Funkhouser-Entscheidungsprozess immer noch nicht zu Ende: Vor dem Handeln