

## Preiskampf in der Bückzone

**Warum Sie bei 9.95 Fr. zugreifen, wieso der Mann beim Einkauf stört, weshalb Sie einen Zahnstocherspender kaufen, den Sie nicht brauchen – Antworten aus der Shopping-Wissenschaft.**

Gehen Sie in einen Laden, und legen Sie ein Six-Pack Bier und einen Beutel Chips in den Einkaufswagen. – Gratuliere! Sie haben soeben «durch Verarbeitung komplexer Felder von In-Laden-Reizen multiple Kaufziele erreicht». Mit der Hirnleistung, mit der Sie aus über dreissig Sorten Chips «Crème & Onion» ausgewählt haben, lösen andere Differentialgleichungen. Da wurden «intrinsische» und «extrinsische» Motivationen abgewogen, eine «zeitinkonsistente Präferenz» unterdrückt, die «verzögerte Gratifikation» in Kauf genommen, ein «verallgemeinerter asymmetrischer Preisvergleich» gemacht. Und wenn sich nach dem Kauf herausstellt, dass Sie Zwiebeln gar nicht mögen, beseitigt ein «Suppressoromodul» die «kognitive Nachkaufdissonanz». Shopping hat zu Unrecht den Ruf, eine anspruchslose Tätigkeit zu sein. In Wahrheit ist es wohl die am meisten unterschätzte Kulturtechnik unserer Zeit. Legen Sie die Chips und das Bier ins Regal zurück, und kommen Sie mit auf eine Einkaufstour in einen grossen Supermarkt. Dabei erfahren Sie, warum die Wissenschaft die Wildnis der Wühltische als Forschungsgebiet entdeckt hat, weshalb der Zucker in der Bückzone steht und wie dieser Zahnstocherspender in ihrem Wagen landen konnte. Was steht doch gleich auf Ihrem Einkaufszettel? Salat, Bier, Konfitüre, Zahnpasta, Ahornsirup, Toilettenpapier, Kugelschreiber – und kein Zahnstocherspender.

## Wagen, Korb oder Hände?

Jeder Einkauf beginnt mit der Frage: Wagen, Korb oder Hände? «Die Tatsache, dass die meisten Shopper zwei Hände haben, ist allgemein bekannt. Die Folgen daraus hingegen werden ignoriert», sagt Paco Underhill. Underhill ist der wohl bekannteste einer ganzen Reihe von Sozialpsychologen, Neuroforschern und Spieltheoretikern, die Shopping zur Wissenschaft erklärt haben. «Ich könnte Ihnen auswendig die exakten Wegbeschreibungen zu über hundert amerikanischen Einkaufszentren aufsagen», sagt Underhill, dessen Beratungsfirma Envirosell Büros in New York, Mailand, Tokio und Mexiko Stadt unterhält.

Bei einer Untersuchung für eine amerikanische Drogeriekette stellte Underhill fest, dass weniger als zehn Prozent der Kunden an der Kasse einen Korb hatten. Viele hielten Fläschchen und Schachteln umständlich in den Händen. Warum hatten sie keinen Korb genommen? Es gab doch stapelweise davon beim Eingang. Die Leute waren gekommen, um ein Aspirin zu kaufen, erst beim Gang durch den Laden entschieden sie sich auch noch für das Schaumbad und den Mückenspray. «Hier liess es ein Laden zu, dass die Tragkapazität von Armen und Händen bestimmte, wie viel Geld die Leute ausgaben.» Underhill schlug vor, die Angestellten sollten jedem Kunden, der mehr als zwei Produkte in den Händen trage, einen Korb anbieten. Der Durchschnittseinkauf pro Kopf stieg sofort an. Sie entscheiden sich für einen Wagen. Indem Sie ihn dem Korb vorziehen, haben Sie Ihr Shoppingpotential gegen oben maximal geöffnet. Den Einfluss der Wagengrösse auf Ihren Einkauf sollten Sie nicht unterschätzen. Nachdem Underhill beobachtet hatte, dass beim amerikanischen Haushaltwarengeschäft Pfaltzgraff viele Kunden mit übervollen Wagen bei der Kasse ankamen, empfahl er den Einsatz von 40 Prozent grösseren Modellen. Die Umstellung führte zu einem markanten Umsatzwachstum.

Grösser als unbedingt nötig sollten die Wagen aber auch nicht sein, denn ihre Dimension wirkt sich direkt auf das Ladendesign und damit auf die Flächenproduktivität – den Umsatz pro Quadratmeter – aus. Als der oberste Ladenbauer der Migros Aare, Erich Hürlimann, das Einkaufszentrum Wynecenter in Buchs AG plante, bevorzugte er Einkaufswagen mit 180 Litern Volumen. Damit hatte er gleichzeitig die minimale Gangbreite im Einkaufszentrum

bestimmt: 180-Liter-Wagen sind etwa 70 Zentimeter breit; damit zwei Wagen problemlos kreuzen können, messen die schmalsten Gänge im Wynecenter jetzt 1 Meter 60.

Haben Sie Ihren Einkaufswagen? Schieben Sie ihn zum Eingang. Welche Produkte sollten Ihnen idealerweise gleich dahinter präsentiert werden? Die Antwort aus der Wissenschaft heisst: gar keine. In der Brems- oder Dekompressionszone, wie Ladenplaner den Bereich nach dem Eingang nennen, müssen sich die Kunden erst einmal an die neue Umgebung gewöhnen. «Kunden, die einen Laden betreten, brauchen eine Landebahn», sagt Underhill. Obwohl sich diese Erkenntnis auch bei Detailhändlern herumgesprächen hat, glauben immer noch viele, dass sich Artikel im Eingangsbereich besonders gut verkaufen. Das genaue Gegenteil ist der Fall. Ganz egal, was dort placiert wird: die meisten Kunden gehen achtlos daran vorbei.

### **Der Mann als Shoppingproblem**

Die Bremszone eignet sich eigentlich nur für etwas vorzüglich: die Männer los zu werden. Männer, das gilt als wissenschaftlich gesichert, sind ein Problem, wenn es um Shopping geht. Abgesehen von einzelnen Produktkategorien wie elektronischen Geräten oder Werkzeugen ist Shopping Frauensache. Selbst jenen hedonistischen Männern, die im Warenhaus Globus an der Bahnhofstrasse in Zürich Parfum kaufen, traut man in dieser Sache nicht viel zu. Ihre kleine Parfum- und Kosmetikabteilung liegt im ersten Stock unmittelbar neben der Rolltreppe, damit die Männer «ihre Dinge kaufen und dann gleich wieder gehen können», wie der Geschäftsführer des Globus, Marcel Dietrich, bei einer Führung durch den Laden sagt. Der geschlechtstypische Zug, «die Sache möglichst schnell hinter sich zu bringen», kann für Händler allerdings auch positive Seiten haben. Eine Studie von Paco Underhill ergab: 65 Prozent der Männer kaufen die Jeans, die sie in die Umkleidekabine mitgenommen haben, aber nur 25 Prozent der Frauen. Underhill gibt den Läden den Rat, den Weg zu den Umkleidekabinen deutlich auszuschildern. Wenn ein Mann sie nicht sofort finde, könne er auf die Idee kommen, «dass sich die ganze Mühe nicht lohnt».

Schlimmer noch als der Mann alleine ist der Mann, der eine Frau begleitet. Bei Zeitmessungen in einer amerikanischen Haushaltwarenkette blieben Frauen in Begleitung anderer Frauen durchschnittlich 8 Minuten und 15 Sekunden im Laden, Frauen in Begleitung von Männern nur 4 Minuten und 41 Sekunden. Da kein anderer Faktor sich stärker auf die Grösse eines Einkaufs auswirkt als die Aufenthaltszeit im Laden, vernichten die Männer durch ihre blosse Anwesenheit wertvollen Umsatz. Sie verhindern, dass Frauen ihr volles Shoppingpotential entfalten können. «Man sollte eine Theke schaffen, an der Frauen ihre Ehemänner abgeben können, genau wie ihre Mäntel», sagt Underhill, «je nach Grösse des Ladens braucht es Kurzzeit- und Langzeitparking für die Männer.» Kurzzeitparking sind Sitzgruppen in den einzelnen Abteilungen, wo sich gelangweilte Männer hinsetzen und den Sportteil lesen, als Langzeitparking ist das Café gedacht, das heute Bestandteil fast jedes grösseren Warenhauses ist. Zu Hause sollten die Männer nicht bleiben: Unter Marketingexperten heissen sie «Brieftaschenträger». Sie haben die Bremszone durchschritten, und das Männerproblem ist gelöst. Der Einkaufswagen ist immer noch leer.

### **Früchte und Gemüse immer am Eingang**

Sie landen bei den meisten modernen Supermärkten als erstes unweigerlich bei den Früchten und dem Gemüse. Das hat vor allem drei Gründe: Die marktähnliche Atmosphäre wirkt einladend, sie hebt die Supermärkte von den Discountern ab, die keine oder nur wenig Frischwaren anbieten, und sie sorgt für eine hohe Kundenfrequenz. Im Gegensatz zu Konserven können Sie Kopfsalat nicht für die nächsten drei Monate auf Vorrat kaufen. Frischprodukte verlangen von Ihnen, dass Sie den Laden in kurzen Abständen besuchen. Und dabei fällt für den Detailhändler immer der eine oder andere Impulskauf ab. Legen Sie

den Kopfsalat – zum halben Preis, Ihre Stimmung steigt – in den Wagen, und gehen Sie weiter auf der Rennbahn. Rennbahn heisst der breite Durchgang, der bei vielen Supermärkten nahe an den Aussenwänden durch den Laden führt.

Wenn Sie beim nächsten Regal das Six-Pack versehentlich auf Ihren Kopfsalat stellen, wird klar, dass es nur wenige verkaufsfördernde Massnahmen gibt mit ausschliesslich positiven Folgen für alle Beteiligten. Der Salat unter dem Bier legt ein eindrückliches Zeugnis davon ab, dass der Betrieb eines Supermarktes ein ständiges Abwägen von Vor- und Nachteilen für Kunden und Händler bedeutet. Aus der Sicht des Salats wären druckempfindliche Früchte und Gemüse nämlich besser am Schluss positioniert, wo man sie als letztes oben auf den Einkauf legen könnte. Das Wort, das Ladenbauer Hürlimann von der Migros am meisten benutzt, heisst Zielkonflikt: Ein grosser Laden lockt viele Leute an, die sich dann am Lärmpegel stören, den ein grosser Laden mit sich bringt; niedrige Regale verschaffen mehr Überblick, senken aber die Anzahl Produkte, die angeboten werden können; viele Aktionen bringen Kunden in den Laden, können aber dem Image als Ramschverkäufer Vorschub leisten. Wer nicht mit Kompromissen leben kann, sollte keinen Supermarkt betreiben. Bier und Salat sind an Bord. Sie schieben den Wagen auf der Rennbahn weiter. Und jetzt?

### **Gegenuhrzeigersinn erhöht den Umsatz**

Bis vor kurzem wusste man erstaunlich wenig darüber, wie sich Kunden in einem Laden bewegen. Natürlich konnte ein Ladenbetreiber den Kassensstreifen auswerten und aus den gekauften Produkten ablesen, wo im Laden der Kunde gewesen sein muss, aber die Route zwischen Salat und Bier liess sich daraus nicht rekonstruieren. Ladenbesitzer haben ein Interesse daran, dass der Kunde einen möglichst grossen Teil des Ladens begeht, denn es gilt die einfache Regel: Je mehr verschiedene Produkte ein Kunde sieht, desto mehr kauft er. Wem es gelingt, den Kundenfluss so zu steuern, dass die Leute freiwillig den hintersten Winkel seines Ladens betreten, wird wie von selbst mehr Umsatz machen. Unabhängig davon, welche Produkte er wo im Laden anbietet. Der Weg ist das Ziel, auch beim Shopping.

Der amerikanische Shoppingforscher Herb Sorensen ist der Meister der Kundenflussforschung. Er hat ein Navigationssystem entwickelt, mit dem sich zu jeder Zeit die Position jedes Einkaufswagens in einem Laden bestimmen lässt. In Testläden hat er seit 2001 weit über eine Million Shoppingrouten aufgezeichnet. Dabei hat er zum Beispiel festgestellt, dass der durchschnittliche Kunde nur einen Viertel des Ladens sieht. Erinnern Sie sich, auf welcher Seite Sie den Laden betreten haben? Richtig: rechts. Menschen ziehen es vor, einen Laden im Gegenuhrzeigersinn zu begehen, deshalb werden die Eingänge oft rechts angelegt. Der Grund für diese eigentümliche Vorliebe ist nicht mit letzter Sicherheit geklärt. Sie soll auf der Asymmetrie unseres Hirns beruhen.

Sorensen wollte wissen, ob sich aus der Bewegungsrichtung der Kunden wirklich ein handfester finanzieller Vorteil ergebe. Also verglich er in einem Testladen den Einkauf von Leuten, die linksherum und rechtsherum kreisten. Das Resultat war eindeutig: Wer im Gegenuhrzeigersinn durch den Laden ging, gab durchschnittlich 26 Dollar 59 aus, wer sich im Uhrzeigersinn bewegte, 23 Dollar 96. Die Linksdreher sorgten für zehn Prozent mehr Einnahmen. Sorensen studierte weitere 104 Supermärkte – 57 mit dem Eingang rechts, 22 mit dem Eingang in der Mitte, 25 mit dem Eingang links. Weil er keinen Zugang zu den vertraulichen Umsatzdaten hatte, zählten er und seine Mitarbeiter am gleichen Samstagmorgen die Anzahl Kunden im Laden, die Anzahl geöffneter Kassen und die Anzahl Autos auf dem Parkplatz. Sorensen nahm an: je höher diese Werte, desto höher der Umsatz. Bei den Läden mit dem Eingang rechts gab es 13 Prozent mehr Kunden, 4 Prozent mehr offene Kassen und 23 Prozent mehr parkierte Autos. Den Eingang eines Ladens auf der rechten Seite zu planen, scheint tatsächlich eine unaufdringliche Massnahme zu sein, die Shoppingroute zu verlängern und die Aufenthaltszeit zu vergrössern.

Sie sind immer noch auf der Rennbahn. Im Gang unmittelbar nach dem Bier folgen die Chips, Ihr erster Impulskauf. Chips standen nicht auf Ihrem Einkaufszettel, aber just nach dem Bier placiert, kommen Gedanken an einen gemütlichen Fernsehabend auf. Sie biegen ein, greifen sich einen Beutel aus dem Regal und gehen zurück auf die Rennbahn. Ihr Chips-Kauf gehört zu den 70 Prozent der Kaufentscheide, die erst im Laden fallen. In der Tendenz zu ungeplanten Käufen liegt der Unterschied zwischen Einkaufen und Shopping: Einkaufen, das war, als Sie ein rotes T-Shirt wollten und mit einem roten T-Shirt den Laden verliessen. Shopping ist, wenn Sie ein rotes T-Shirt wollen und mit blauen Hosen, grünen Socken und «3 für 2» Kleiderrollern aus dem Laden kommen. Werbung kann die Leute an die Verkaufsstellen bringen, doch ob aus ihnen Käufer werden, entscheidet sich erst an Ort und Stelle. Die Entscheidungsschlacht um den Kundenfranken findet vor dem Regal statt. Weil die Umsätze im Detailhandel schwinden, wird heute nichts unversucht gelassen, den Kunden zu Spontankäufen zu verführen: optimale Steuerung des Kundenflusses, stimmungsfördernde Musikberieselung, Theaterbeleuchtung der Zitronen.

Die Erkenntnis, dass der Laden selbst und die darin dargebotenen Produkte genauso wirksame Marketinginstrumente sind wie Fernsehwerbung und Sponsoring, ist neu und vielversprechend. In den USA wird bereits an einer Methode gearbeitet, mit der sich die Wirkung von Werbemassnahmen in einem Laden mit der klassischen Werbung vergleichen lässt. «Eine Investition in die Regalpräsentation ist nachhaltiger als ein Dreissig-Sekunden-Fernsehspot», sagt Bert Martin Obermüller von der auf Ladenmarketing spezialisierten Firma Point-Of-Purchase Advertising International.

### **Gefährliche Gänge**

Enge Durchgänge bedeuten Gefahr, da ist der Shopper ganz Mammutjäger geblieben – egal, ob die Wände aus Fels oder aus Katzenfutter bestehen. Anders als viele Detailhändler glauben, gehen die meisten Shopper deshalb nicht durch den ganzen Gang und im nächsten zurück. Vielmehr zeigten Sorensens Einkaufsrouten, dass sie sich von der Rennbahn aus auf kurze Exkursionen in einen Gang begeben und dann auf dem gleichen Weg wieder flüchten. Das führt dazu, dass die Produkte am Anfang und am Ende eines Ganges in Sorensens Studien bis zu zehn Prozent mehr Kundenbesuche erhielten als jene in der Mitte. Trotzdem haben Sie die Chips ganz am Anfang des Gestells nicht in Erwägung gezogen, denn ein anderer Effekt wirkt der grösseren Beachtung von Produkten am Rand entgegen: Die Geschwindigkeit der Kunden ist am Anfang des Ganges am höchsten. Diese «Anlaufzone» ist ein «blinder Bereich», der gern übersehen wird, sagt Hürlimann. Der Hotspot jedes Regals soll nach Erkenntnissen der Unternehmensberatung Gruppe Nymphenburg aus München etwa nach einem Drittel der Ganglänge liegen, wo die Kunden langsamer werden und sich orientieren. Diese Erkenntnisse sind vor allem deshalb interessant, weil es keine Rolle spielt, ob im Regal Pfeffer oder Margarine steht. «Abgesehen von einigen Ausnahmen ist das Bewegungsverhalten der Kunden im Laden unabhängig von den Produkten, die sie vor sich haben», sagt Sorensen.

Früher tendierte man dazu, den Fluss der Shopper durch den Laden vor allem durch die Placierung der Waren zu steuern. In seinem einflussreichen Buch «Modern Supermarket Operation» empfahl Edward E. Brand 1963 zum Beispiel, das Fleisch hinten anzubieten, um die Kunden durch den ganzen Laden zu zwingen, oder durchgehende Regale zu benutzen, damit sie keine Abkürzungen nehmen konnten. Auch heute werden solche Tricks noch angewendet, aber der Kunde reagiert empfindlich auf die Einschränkung seiner Autonomie

In einem grossen Lebensmittelladen die Milch nur ganz hinten anzubieten, ist ein riskantes Spiel. Wer bloss Milch, Brot und eine Fertigpizza kaufen will, wird ein anderes Geschäft wählen, das es ihm einfacher macht, diese Produkte zu bekommen. Anstatt den Kunden mit der Warenplacierung eine bestimmte Route aufzuzwingen, hält es Sorensen für sinnvoller,

die Lieblingsrouten verschiedener Kundengruppen zu studieren und ihnen je nach ihren Bedürfnissen die entsprechenden Waren an den Weg zu stellen. Viele Lebensmittelläden bieten mittlerweile Sandwiches, Fertigmahlzeiten und eine Auswahl an Getränken irgendwo entlang dem direkten Weg zwischen Eingang und Kasse an. Aber Sie wollten ja Konfitüre. Wo finden Sie die bloss?

Die Anzahl angebotener Artikel in Supermärkten explodierte von 6000 in den 1980er Jahren auf über 40 000 heute. In Deutschland sind in einem Zeitraum von zehn Jahren die Artikel um bis zu 130 Prozent, die Produktvarianten um bis zu 420 Prozent erhöht und die Produktlebenszyklen um bis zu 80 Prozent verkürzt worden. Ein grosses Sortiment steht zwar tatsächlich ganz oben auf der Wunschliste der Kunden, doch zeigte sich Mitte der 1990er Jahre, dass die Auswahl der Artikel oft gar nicht ihren Bedürfnissen entsprach. Es waren die Hersteller, die mit fünf neuen Varianten eines erfolgreichen Produkts in die Regale drängten. Für den Kunden entstand daraus ein Wirrwarr aus ähnlichen Produkten, für die Wissenschaft ein neues Forschungsgebiet: Consumer-Confusion.

### **300 Sorten Konfitüre**

Sind Sie beim Gestell mit den Konfitüren angekommen? Viel Vergnügen bei der Auswahl! Selbst kleine Supermärkte bieten heute Dutzende von Sorten an. In einem grossen Coop-Center sind es etwas über 130, beim Delikatessenhändler Draeger's in Menlo Park, Kalifornien, über 300. Darüber hinaus 250 Sorten Senf und 75 Sorten Olivenöl. Wäre Ihnen geholfen, wenn Sie die Konfitüren probieren können? Bei Draeger's liess man Kunden für ein Experiment eine unterschiedliche Anzahl Konfitüren kosten. Zwar fühlten sich von der grösseren Auswahl mehr Kunden angesprochen, aber mehr verkauft wurde deshalb nicht. Im Gegenteil: Wenn 24 Konfitürensorten degustiert werden konnten, kauften nur 2 Prozent der Kunden ein Glas, bei 6 Sorten kauften 12 Prozent. Die grössere Auswahl führte zu sechsmal weniger Käufern. Und es kommt noch schlimmer: Wer 24 Konfitüren zur Auswahl hatte, war nach dem Kauf auch oft unzufrieden. Er hatte sich nämlich nicht nur für eine Konfitüre entschieden, sondern auch gegen die 23 anderen und dachte jetzt darüber nach, ob Johannisbeere vielleicht nicht doch besser gewesen wäre als Aprikose. Die Tyrannei der freien Wahl zeigt sich vor einem Regal mit über 300 Sorten Konfitüren von ihrer grausamsten Seite.

### **Vivaldi fördert den Weinkauf**

Viele Detailhändler wissen, dass ihr Sortiment verwildert, und sie kennen auch die Studien, in denen sich eine Sortimentsbereinigung positiv auf den Umsatz auswirkte. Trotzdem tun sie sich schwer damit, dem Kunden etwas wegzunehmen. «Man fragt sich immer, wie viel es braucht, bis der Kunde sich rächt», sagt Ladenbauer Hürlimann. Was stand da noch auf Ihrem Einkaufszettel? Ahornsirup? Wo könnte der bloss stehen? Sie schieben Ihren Wagen weiter auf der Rennbahn und kommen zu den Weinregalen. Wollten Sie nicht Freunden eine Flasche mitbringen? Vivaldis «Vier Jahreszeiten» säuseln Ihnen ins Ohr. Sie ergreifen eine Flasche Tignanello für 50 Franken. Hätte der Supermarkt Madonna gespielt, wäre Sie das Geschenk billiger zu stehen gekommen. Das war jedenfalls das Resultat eines Experiments in einer amerikanischen Weinhandlung. Begleitet von leichter Klassik, kauften die Kunden dreimal teurere Flaschen als bei Popmusik. Sie können von Glück reden, dass nicht eine bayrische Blaskapelle aus den Lautsprechern klang, sonst müssten Sie Ihren Freunden vielleicht mit einer Flasche Kröver Nacktarsch gegenüberreten. Als ein englischer Supermarkt in seiner Weinabteilung deutsche Volksmusik spielte, kauften die Kunden zu zwei Dritteln deutsche Weine, hörten sie französische Akkordeonmusik, zu über 80 Prozent französische. Bei diesen Resultaten ist jedoch Vorsicht geboten. Musik im Laden ist ein heikles Thema. Wenn sie ein breites Kundensegment ansprechen soll, ist es oft unmöglich, den Geschmack der Masse zu treffen.

Wie heikel die Beschallung sein kann, musste Coop kürzlich erfahren. Der Detailhändler begann im Frühling 2006 die Hintergrundmusik in seinen Läden durch Vogelgezwitscher, plätscherndes Wasser, knackende Äste und ähnliche Geräusche zu ersetzen. Damit wollte man eine angenehme Atmosphäre schaffen und sich gleichzeitig von der Konkurrenz abheben. Das Personal hatte jedoch bald genug von der eintönigen Geräuschkulisse, worauf das Projekt fallengelassen wurde. Aber Sie wollten ja eigentlich Ahornsirup. Eine Möglichkeit, den Kunden die Suche zu erleichtern, besteht darin, die Waren in Gruppen zu präsentieren, die ihren Bedürfnissen entsprechen. Das mag man für eine triviale Idee halten, doch die Detailhändler hatten sie erst Mitte der 1990er Jahre. Zuvor teilten sie die Produkte nach technischen Gesichtspunkten oder nach Vorgaben der Lieferanten ein: den Kinderlöffel zu den Haushaltswaren, den Apfelbrei zu den Konserven und die Windeln zu den Papierwaren. Seit sich aber «zertifizierte Category Manager ECR D-A-CH» der Sache angenommen haben, stehen die Windeleinlagen neu unmittelbar neben den Schnullern.

### **Die Windeln neben dem Bier**

Wer noch nie in einem Supermarkt nach Ahornsirup fahndete, hat sich wohl auch noch nie Gedanken darüber gemacht, auf wie viele verschiedene Arten sich 40 000 Produkte in ein paar Kilometer Regale stellen lassen. Für die meisten Leute gehören Supermärkte zur erweiterten Natur. Doch Detailhändler können nächtelang darüber brüten, ob die Spaghetti nach der «mehrheitsfähigen Kundensuchlogik» in Gang vier oder Gang fünf gehören. Und wohin gehört der Ahornsirup? Zum Himbeer- und Zitronensirup, weil er ähnlich heisst? Zum Zucker, weil er ihn ersetzen kann? Zum Honig, weil er ähnlich verwendet wird? Alles falsch: Bei den Backwaren finden Sie ihn schliesslich, zwischen Erdbeerguss-Gelee und Cacaopulver surfen.

Kurz vor Weihnachten 2003 gingen zehn Globus-Kunden im Stundentakt mit dem exakt gleichen Einkaufszettel durch den Laden in Luzern: Kerze, Duschvorhang, Nachfüllzettel, Tisch Tuch, Buch von Jamie Oliver. Sie beteiligten sich an einer Studie über das Suchverhalten im Warenhaus. Dabei trugen sie eine Spezialkamera auf dem Kopf, die aufnahm, wohin sie blickten. Nach dem Buch von Jamie Oliver suchten sie besonders lange. Es stand in der Nähe der Küchenutensilien. «Kochbücher werden noch nicht bei den Küchenartikeln gesucht», war ein Fazit der Firma Management Tools, die die Studie durchgeführt hatte. Bei der Warenplacierung geht es aber nicht nur darum, wo ein Kunde ein bestimmtes Produkt erwartet, sondern auch darum, welche Produkte sich gemeinsam präsentiert besser verkaufen als jedes für sich. Um sie zu finden, schürften Statistiker in einem Meer von Einkaufsdaten nach Artikeln, die überdurchschnittlich häufig auf dem gleichen Kassenschein auftauchen. Die Kosmetik lebt zum Beispiel oft in Symbiose mit der Glückwunschkarte, der Schinken mit der Melone. Beim deutschen Detailhändler Tengelmann werden Tiernahrung und Spielwaren als eine Kategorie aufgefasst – schliesslich besitzen Familien überdurchschnittlich oft Haustiere.

Bei der berühmtesten aller Produktallianzen, jener zwischen Bier und Windeln, dürfte es sich allerdings um eine moderne Legende halten: In den 1990ern habe der amerikanische Detailhändler Wal-Mart herausgefunden, dass Windeln überdurchschnittlich oft gemeinsam mit Bier gekauft würden. Eine Erklärung war schnell gefunden: Junge Väter gehen nicht mehr so oft in die Bar, also kaufen sie ihr Bier im Supermarkt, und vor dem Einkauf rufen ihnen ihre Frauen zu: «Bring noch Windeln mit.» Obwohl dieses Beispiel in vielen Lehrbüchern steht, halten es Experten für eine Erfindung.

### **Die Welt des Einkaufs in Zahlen**

Sie sind inzwischen vor dem Regal mit der Zahnhygiene angekommen. Was stand da noch auf Ihrem Einkaufszettel? Zahnpasta. Sie finden sie ganz oben im Regal. Als sie danach greifen, sehen Sie auf Augenhöhe die Zahnbürsten. Sollte man die nicht alle drei Monate

auswechseln? Sie legen eine Zahnbürste in den Wagen. Der Detailhändler hat sie eben zu einem Spontankauf verführt. Das Zusammengehen von Zahnpasta und Zahnbürste ist natürlich banal, der raffinierte Trick liegt in diesem Fall in der Präsentationshöhe. Hätte nämlich die Zahnpasta auf Augenhöhe gestanden und die Zahnbürste ganz oben, die Zahnbürste wäre wohl im Regal geblieben. Das zeigte ein Versuch in sechzig Supermärkten in Chicago, bei dem diese zwei Varianten getestet wurden. Das Resultat: Auf Augenhöhe verkauften sich die Zahnbürsten acht Prozent besser, ohne dass die Zahnpasta weiter oben im Gestell etwas einbüsste.

### **Reckzone, Sichtzone, Greifzone, Bückzone**

Es gibt nur wenige Faktoren, die sich stärker auf den Absatz eines Produkts auswirken, als die Höhe, auf der es im Regal steht. Produkte in der Sichtzone (140 cm bis 180 cm) werden am meisten beachtet. Nach der Sichtzone folgt die Greifzone (60 cm bis 140 cm). Am wenigsten gesehen wird ein Produkt in der Bückzone (bis 60 cm) sowie in der Reckzone (über 180 cm). Daraus kann ein Detailhändler zum Beispiel folgende Taktik ableiten: Die Artikel, die der Kunde auf jeden Fall und immer wieder braucht, sogenannte Schnelldreher wie Milch oder Zucker, kommen in die Bück- oder Reckzone. Wie der Zahnpasta schadet ihnen schlechte Sichtbarkeit nicht: Wenn die Tube leer ist, braucht man eine neue, ganz egal, wo im Regal sie sich versteckt hält. Ganz unten im Regal stehen oft auch die billigen Produkte. «Als Gegenleistung für den guten Preis muss sich der Kunde bücken», sagt Hürlimann. In die Sichtzone kommen teurere Produkte mit hoher Marge, in die Greifzone Impulsartikel, Neuheiten und das Normalsortiment.

Das klingt einfacher, als es ist. 2300 Artikel sinnvoll auf 75 Laufmeter Regale zu verteilen, wie es zum Beispiel bei der Produktkategorie «HC31: Haltbare Convenience» bei Coop geschehen muss, ist eine Wissenschaft für sich. In der Doktorarbeit über «Neue Herangehensweisen, um die Regalzuordnungen im Detailhandel zu optimieren» wird das Problem auf 217 Seiten in all seinen Facetten dargestellt. Ausgangspunkt ist «der Konflikt zwischen dem begrenzten Raum im Regal und der grossen Anzahl Produkte». Schon nur das Verteilen von Tausenden von Produkten auf eine endliche Anzahl Regale, ohne irgendwelche Marketingdaten zu berücksichtigen, sei mathematisch betrachtet ein gefürchtetes «Multi-Knapsack-Problem». Wenn dabei noch der Absatz, die Sichtbarkeit im Regal und der Einfluss der Nachbarprodukte einfließen soll, kann die Einführung eines Kiwi-Joghurts zum kombinatorischen Albtraum werden. Anders als dem Hersteller des Kiwi-Joghurts geht es dem Detailhändler ja nicht darum, bloss die beste Position für diese eine Joghurtsorte zu finden, vielmehr hat er den Umsatz der ganzen Kategorie im Auge. Schliesslich könnte das Kiwi-Joghurt den Bananenquark in die umsatzschwache linke Bückzone verdrängen, wo er in die schlechte Gesellschaft des Kräutertofus geriete – mit unabsehbaren Folgen für die ganze Abteilung.

Da ist es kein Wunder, dass die Erstellung des Planogramms – so heisst der Plan aller Regale und Artikelpositionen – von einer Reihe von Faustregeln geleitet wird. Zum Beispiel ist es oft nicht sinnvoll, einem Produkt viel Regalbreite zu opfern. Solange die minimale Breite von 30 Zentimetern pro Artikel nicht unterschritten wird, wirkt es sich kaum auf die Verkäufe aus, ob drei Suppenbeutel nebeneinanderstehen oder sechs. Zudem sollten zusammengehörende Artikel als geschlossene Einheit in einem vertikalen Block präsentiert werden. Der Kunde kann dann zum Vergleichen der Produkte vor dem Regal stehen bleiben und muss nicht auf und ab wandern.

Zu den schwierigen Fragen, die ein Regallayouter beantworten muss, gehört: Soll die Aprikosenkonfitüre in einem Herstellerblock, in einem Verwendungsblock oder in einem Kreuzblock stehen? Der Herstellerblock gruppiert alle Konfitüren der gleichen Marke. Der Verwendungsblock gruppiert alle Aprikosenkonfitüren. Der Kreuzblock ist eine Mischung aus

beiden: ein grosser Markenblock, auf dessen beiden Seiten die vergleichbaren Produkte anderer Marken stehen. Weil Käufer Regale lesen wie die Zeitung – von links nach rechts – ermöglicht ihnen der Verwendungsblock, Preise am einfachsten zu vergleichen. Ähnliche Produkte stehen ja direkt nebeneinander. Daran hat der Detailhändler allerdings nicht immer ein Interesse. «Leider ist mehr Kundenfreundlichkeit nicht immer kompatibel mit mehr Umsatz», schreibt Scott Young von der Marktforschungsfirma Perception Research Services. Sehen Sie das Toilettenpapier im nächsten Regal? Es ist nach Packungsgrössen geordnet. Sie nehmen das 12er-Pack, weil Sie annehmen, es sei billiger als drei 4er-Packs. Stünden die zwei Packs nicht so weit voneinander entfernt, hätten Sie gemerkt, dass das nicht stimmt.

Allein die Anordnung kann Preisvergleiche erschweren und so den Umsatz steigern. Nachdem in einem amerikanischen Supermarkt die verschiedenen grossen Packungen Toilettenpapier etwa fünf Meter voneinander entfernt worden waren, erhöhte sich der Umsatz der Warengruppe um fünf Prozent. Grosspackungen im Verhältnis teurer zu verkaufen als kleine, ist eine von vielen Strategien, die angelernte Assoziationen der Kunden ausnutzen. Eine andere ist die Massenpräsentation: Artikel, die auf Paletten angeboten werden, verkaufen sich besser als an ihren normalen Positionen, auch wenn sie nicht billiger sind. Die Transportpalette allein sendet die Botschaft: Was Sie hier sehen, gibt es im Überfluss, also muss es billig sein. Gleichzeitig deuten Kunden die Massenpräsentation aber auch oft als Zeichen für eine schlechte Qualität der Waren.

Im Regal vor Ihnen sehen Sie jetzt Batterien mit einem Hinweisschild, auf dem der Preis steht. Ihre Augen fühlen sich magisch davon angezogen. Sie legen zwei Pack in den Wagen. Batterien braucht man immer wieder. Aber warum haben Sie sie gerade jetzt gekauft? Sie haben doch noch einen Vorrat zu Hause. Ohne Sie beleidigen zu wollen: Wenn es um die Preiswahrnehmung geht, sind Sie ziemlich einfach zu übertölpeln. Auf dem Hinweisschild stand nichts ausser dem Normalpreis. Wie zwei Drittel der Befragten einer Erhebung in den USA halten aber auch Sie jedes ordinäre Hinweisschild ganz selbstverständlich für ein Signal, dass der Preis gesenkt worden sei. Bei einem Experiment, für das man in einem Labor ein Supermarktregal aufgestellt hatte und abwechslungsweise Zahnpasta, Erdnussbutter und Toilettenpapier mit Promotionsschildern versah, bevorzugten etwa ein Viertel der Versuchspersonen die hervorgehobenen Produkte, weil sie glaubten, ihr Preis sei herabgesetzt.

### **Der Preis ist lauwarm**

Schauen Sie jetzt nicht in den Wagen! Wissen Sie, was die Batterien gekostet haben? Oder die Zahnpasta? Wenn nicht, sind Sie in guter Gesellschaft. In vier grossen Supermärkten in den USA wurden Kunden nach dem Preis einer Zahnpasta gefragt, die sie unmittelbar zuvor in den Wagen gelegt hatten. Nur knapp die Hälfte unter ihnen waren dazu in der Lage, die anderen gaben entweder einen stark abweichenden Preis an oder – in zwanzig Prozent der Fälle – gar keinen: Diese Leute hatten noch nicht einmal eine ungefähre Ahnung davon, was die Tube Zahnpasta kostete. Der Preis ist lauwarm.

Das muss Detailhändler überraschen, denn wenn Kunden gefragt werden, warum sie einen bestimmten Laden besuchen, steht der Preis meistens ganz oben. Aber wie jede Dreiecksbeziehung ist auch jene zwischen Mensch, Produkt und Preis unendlich kompliziert. Zu ihren paradoxen Eigenheiten gehört, dass der absolute Preis oft eine untergeordnete Rolle spielt. Nicht billig muss es sein, sondern billiger als sonst. Nicht das Produkt ist die Belohnung, sondern das unbeschreibliche Gefühl, einen Salat zum halben Preis erlegt zu haben.

Die meisten Leute reagieren selbst dann euphorisch auf Preisabschläge, wenn der ursprüngliche Preis offensichtlich viel zu hoch angegeben wird. In einem Experiment kostete



ein Fernseher im Ausverkauf 319 Dollar. Der ursprüngliche Preis wurde mit 359 Dollar, 419 Dollar oder völlig überzogenen 799 Dollar angegeben. Zwar glaubten jene, deren Fernseher original 799 Dollar gekostet haben soll, nicht, dass «die in der Werbung angegebene Reduktion der Wahrheit entspricht», trotzdem waren sie überzeugt, das bessere Geschäft gemacht zu haben als die anderen Versuchsteilnehmer. Auch machten sie sich seltener die Mühe, den Preis des Fernsehers mit jenem in anderen Läden zu vergleichen.

Jetzt noch der Kugelschreiber. Sie sind wild entschlossen, sich nicht reinlegen zu lassen. Im Regal gibt es drei Sorten: einen billigen für 1 Franken 90, einen für 3 Franken 90 und einen edlen für 19 Franken. Welchen wählen Sie? Wahrscheinlich jenen für 3 Franken 90. Auch hier zählte nicht der absolute Preis. Hätte der teurere Kugelschreiber nicht zur Wahl gestanden, hätten Sie nämlich mit grösserer Wahrscheinlichkeit den billigsten gewählt. Einfache Experimente zeigen, dass sich alleine durch die Aufnahme eines teuren Artikels in das Sortiment die Verkaufsanteile der billigeren Produkte verändern: Ein teurer Mikrowellenofen hob den Marktanteil eines mittelpreisigen zum Beispiel um 17 Prozent auf 60 Prozent. Als die teure Variante noch nicht im Angebot war, hatten den mittelpreisigen nur 43 Prozent kaufen wollen.

### **Auch Könige müssen Schlange stehen**

Langsam nähern Sie sich der Kasse und damit der heikelsten Zone im Laden. «An keinem anderen Ort kollidieren Angebotsorientierung und Kundenorientierung stärker als an der Kasse», sagt der Betriebswirtschaftler Marcus Schoegel von der Universität St. Gallen. Selbst dem gutmütigsten Kunden wird auffallen, dass sich hier zwei Unannehmlichkeiten gegenseitig potenzieren: Er muss zahlen und auch noch darauf warten. Jeder Händler, der je behauptete, der Kunde sei König, muss sich die Frage gefallen lassen, seit wann Könige Schlange stehen müssen. Das Schlangestehen an der Kasse ist oft das Ärgernis Nummer eins bei Kundenumfragen. Die Zeit zeigt sich vor der Supermarktkasse denn auch von ihrer zähen Seite: In der Wahrnehmung der Kunden kann sie 30 Prozent langsamer verstreichen als während des Einkaufs.

Ohne dass Sie etwas davon merken, wird der Boden unter Ihren Füßen immer wertvoller. Der Platz unmittelbar vor der Kasse gehört zu den Flächen mit dem höchsten Umsatz im Laden. Alle müssen hier durch, einer nach dem anderen und zudem noch in gedrosselem Tempo: Diese Gelegenheit wird sich kein Detailhändler entgehen lassen. Sie mögen denken, Ihr Einkauf sei abgeschlossen, aber da täuschen Sie sich. Links und rechts lauern Impulswaren. Oben für Erwachsene, in der Bückzone – hier ausnahmsweise kein Nachteil – die sogenannte Quengelware für Kinder: Bonbons, Kaugummi, Schokolade. Sie nehmen eine Packung Mints. Es war kein Zufall, dass es gerade diese waren. Ihr Hersteller hat lange an der Verpackung gearbeitet, damit Sie nicht bei der Konkurrenz zugreifen. «Es gibt keine absolut beste Verpackung», sagt Klaus Ammon von der Firma Management Tools, die Verpackungstests durchführt, «es kommt immer auf das Umfeld und die Konkurrenz an.» Die Verpackung sollte sich in Form und Farbe möglichst stark abheben, so dass unsere Augen unweigerlich davon angezogen werden. Aufwendige Versuche, bei denen Testverpackungen an verschiedenen Positionen im Regal, umgeben von anderen Marken, auf eine Leinwand projiziert werden, zeigen, welches Design sich gegen die Konkurrenz durchsetzt. Sie wollen Ihren Einkauf schon aufs Laufband legen, da sehen Sie sie: die Zahnstocherspender! In der Sichtzone, Massenpräsentation, mit Hinweisschild: drei für zwei! Wer könnte da widerstehen? Sie packen zu, legen den Einkauf aufs Band und blicken auf die Kassenanzeige: 1.90, 3.90, 19.90 ...

### **Der Sinn von 9 Franken 95**

Die Frage, wie sich bei Detailhandelspreisen die Neun nach dem Komma auf den Umsatz auswirkt, hat einige Wirtschaftswissenschaftler ein Leben lang beschäftigt. Bereits in den

1930er Jahren liess ein amerikanischer Forscher Versandhauskataloge in zwei Versionen drucken: In einem kosteten die Produkte 3 Dollar, 7 Dollar, 90 Dollar, im anderen 2 Dollar 99, 6 Dollar 99, 89 Dollar 99. Viele ähnliche Versuche später ist immer noch umstritten, ob sich aus Preisen, die auf neun enden, ein finanzieller Vorteil für den Handel ergibt. Trotzdem haben sich solche Preise in vielen Ländern durchgesetzt. In der Schweiz in Ermangelung des Einrappentstücks in der abgeschwächten Form von 9.90 oder 9.95. In den USA enden 80 bis 90 Prozent aller Preise auf 99.

Die Idee dahinter ist leicht zu durchschauen: Dem Kunden soll das Produkt billiger erscheinen, als es in Wahrheit ist. Weil er den Preis von links nach rechts liest, erinnert er sich tatsächlich schlechter an die letzten als an die ersten Stellen, was bewirkt, dass ein Produkt für 9 Franken 95 aus zeitlicher Distanz eher 9 als 10 Franken gekostet hat. Auch wird die Differenz zwischen 9 Franken 95 und 10 Franken als grösser empfunden als jene zwischen 10 Franken und 10 Franken 05. Ungeklärt ist aber, ob sich diese verzerrte Wahrnehmung tatsächlich in mehr Verkäufen niederschlägt.

Einige Experimente zeigen allerdings, dass sich mit einer 9 am Schluss in Einzelfällen bizarre Effekte erzielen lassen. So stieg bei einem Versuch der Verkauf eines Kleides, nachdem sein Preis von 34 auf 39 Dollar erhöht worden war. Wie bei der Massenpräsentation auf Paletten ist das Problem der 9 am Schluss aber, dass sie gleichzeitig schlechte Qualität suggeriert. Detailhändler mit einem Edelimage wie zum Beispiel Macy's setzen eher ganze Preise. Sie bezahlen 106 Franken 70 und packen ein: die Chips haben Sie wegen der Verbundplacierung mit dem Bier gekauft, den Wein wegen Vivaldi, die Zahnbürste, weil sie in der Sichtzone stand, den mittleren Kugelschreiber, weil ihm ein teurerer Schützenhilfe leistete, die Batterien, weil Sie unbewusst – und zu Unrecht – annahmen, dabei zu sparen, die Mints, weil sie gerade am Weg lagen, und die Zahnstocherspender ein bisschen wegen allem zusammen. Sind Sie enttäuscht oder erfreut? Haben Sie das Gefühl, manipuliert worden zu sein? Ein willenloser Shoppingzombie, von einer geheimen Macht im Gegenuhrzeigersinn durch den Laden getrieben? Oder freuen Sie sich darüber, dass Sie die Chips nicht vergessen haben und zum Preis von zwei Zahnstocherspendern drei erbeuteten?

### **Der freie Wille**

Paco Underhill sieht sich in seinen eigenen Worten als «Konsumentenschützer, der dem Kunden auf dem bestmöglichen Weg zu einer ehrlichen Wahl zwischen verschiedenen Produkten verhelfen will». Tatsächlich kann man die Verbundplacierung von Bier und Chips als «kognitive Entlastung» des Kunden deuten und den Preisnachlass beim Salat als unverfängliches Angebot, Geld zu sparen. Viele Erkenntnisse über das Shoppingverhalten haben unbestritten positive Folgen für Kunden und Händler. Dass das nicht für alle verkaufsfördernden Massnahmen gilt, wissen aber auch die Detailhändler. Am offensichtlichsten kollidieren Kundenfreundlichkeit und mehr Umsatz bei den Süssigkeiten für die Kinder an der Kasse. Eine Warenplacierung, gegen die sich Konsumentenorganisationen immer wieder wehren – ohne Erfolg. Weil die Detailhändler auf keinen Fall in Verdacht geraten wollen, die Kunden zu manipulieren, üben sie jedoch Zurückhaltung bei anderen Massnahmen, wie zum Beispiel bei der Beeinflussung der Kaufbereitschaft mittels Düften. Wenn Sie zur Überzeugung gelangen, Vivaldi persönlich habe Ihnen den Tignanello in den Wagen gelegt, obwohl Sie italienische Weine eigentlich gar nicht mögen, wird die Hintergrundmusik früher oder später zum Rohrkrepierer. Alles, was beim Kunden den Eindruck erweckt, den freien Willen einzuschränken, kann sich als Bumerang erweisen.

Doch nicht nur deshalb wird die Wissenschaft immer nur einen Teil zur Konzeption von neuen Läden beitragen. Ladenplaner sind letztlich Kulissenbauer eines Warentheaters und sollen auf der Bühne «die Begegnung zwischen Ware und Mensch» ermöglichen, wie es

Marcel Dietrich von Globus pathetisch ausdrückt. Und der Kontakt zwischen einem Salat und dem Kunden lässt sich eben auf unendlich viele verschiedene Weisen anbahnen. Zwar sind die Einsichten der Wissenschaft in die Shoppingwelt tatsächlich beeindruckend, aber oft handelt es sich dabei um Stückwerk. Isolierte Erkenntnisse, von denen man weder weiss, ob sie verallgemeinert werden dürfen, noch, wie sie zusammenspielen. Auf den Umsatz pro Quadratmeter – das Mass aller Dinge im Detailhandel – wirken vom Ladenlayout bis zur allgemeinen Wirtschaftslage so viele Faktoren ein, dass es unmöglich ist, sie auseinanderzudröseln. Die Shoppingwissenschaft wird nie eine exakte Wissenschaft sein.

Nichts spricht dagegen, beim nächsten Griff ins Kühlregal kurz innezuhalten. Doch zu viel Misstrauen sollten Sie dem Kiwi-Joghurt trotzdem nicht entgegenbringen. Viele Vorschläge aus der Theorie sind in der Praxis schwierig umzusetzen. In der Kategorie «Haltbare Convenience» von Coop werden pro Monat 20 bis 30 Artikel gestrichen oder neu aufgenommen. In allen Warenkategorien von Coop kommen pro Jahr etwa 13 000 taktische Entscheidungen zur Sortimentsänderung zusammen. Hier wird der Supermarkt zum Tanker, an dessen Maschine in voller Fahrt laufend Zahnräder ausgewechselt werden.

Das grösste Hindernis bei der Umsetzung der Shoppingforschung sind jedoch Sie. Wie alle Menschen sind Sie ein Gewohnheitstier, und wenn shoppingwissenschaftlich auf dem neusten Stand zu sein bedeutet, den Bananenquark nicht mehr zu finden, dann legen Sie keinen Wert darauf – auch wenn es für seinen Umzug in die Bückzone handfeste mathematische Gründe gibt. Der Kunde steht im Mittelpunkt – und damit im Wege, heisst ein geflügeltes Wort der Ladendesigner.

*Reto U. Schneider ist stellvertretender Redaktionsleiter von NZZ Folio. Er hat sich kürzlich das Spielzeug «Simon Challenge» (siehe Shoppingtips) gekauft.*

Quelle: Shopping – NZZ Folio 11/06