

Joachim Hurth

Angewandte Handelspsychologie

Leseprobe

Verlag W. Kohlhammer

Wozu dieses Buch?

Die Idee zu diesem Buch entstand aus der – immer noch zu wenig verbreiteten – Erkenntnis, dass die Menschen bei weitem nicht so rational sind wie sie glauben. Ich begann, Bücher zu lesen, die versuchen, das Verhalten von Menschen zu erklären. Große Wirkung hatte „Die Psychologie des Überzeugens“ von Robert B. Cialdini (Bern 2002) auf mich.

Ziel des Buches ist es, der rationalen, instrumentellen Herangehensweise an praktische Fragestellungen des Handels das hinzuzufügen, worum es wirklich geht: den Menschen.

Die Wissenschaft hat sich inzwischen zunehmend vom **Homo oeconomicus** verabschiedet. Verhaltensorientierte Ökonomie und Spieltheorie gewinnen an Bedeutung. Der Nobelpreisträger Herbert Simon kam beispielsweise zu dem Schluss, dass sich Menschen mit ihrer beschränkten Auffassungsgabe immer nur um einen kleinen Ausschnitt der Realität kümmern. Sie suchen sich ein paar Alternativen, wägen kurz ab und treffen ihre Wahl. Unsere Entscheidungen beruhen nicht auf komplizierten Rechnungen, sondern auf Daumenregeln. Die subjektive Urteilsbildung von Menschen wird vor allem auf folgende Ursachen zurückgeführt:

- Das Urteilen wird durch Emotionen beeinflusst.
- Das Urteilen wird durch Vorurteile (Schemata) bestimmt.
- Das Urteilen wird von intuitiven Schlüssen beeinflusst.

Konsumenten neigen dazu, Merkmale, über die Informationen fehlen, so zu beurteilen, dass die auf Basis der verfügbaren Informationen beste Alternative weiter aufgewertet wird. Man redet sich also ein, dass die Alternative, die man bevorzugt, die Beste ist. Zajonc geht deswegen sogar so weit zu sagen, dass wir so urteilen, wie wir aufgrund unserer Gefühle urteilen möchten (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 298 f.). Ein gutes Beispiel ist Linda, eine Erfindung des amerikanischen Nobelpreisträgers Daniel Kahnemann. Linda ist 31 Jahre alt, unverheiratet und sehr intelligent. Sie hat Philosophie studiert und mit Auszeichnung abgeschlossen. Außerdem ist sie eine Frau mit starken Überzeugungen. An der Universität hat sie viel Zeit für ihr politisches Engagement verwendet, sich für die Rechte von Minderheiten eingesetzt, und an Anti-Atom-Demonstrationen teilgenommen. Was erscheint Ihnen wahrscheinlicher?

- a) Linda arbeitet als Kassenangestellte in einer Bank, oder
- b) Linda arbeitet als Kassenangestellte in einer Bank und engagiert sich in der Frauenbewegung.

Kahnemann stellte fest, dass fast 90 % aller Menschen die zweite Variante für wahrscheinlicher halten. Sind Sie auch dieser Meinung? Dann sind sie einer Täuschung aufgesessen. Variante b) kann gar nicht wahrscheinlicher als Variante a) sein. Denn die zweite Aussage ist eine Einschränkung der ersten, und Einschränkungen sind immer weniger wahrscheinlich als allgemeine Aussagen (Klein 2004, S. 206).

Eine weitere Beschränkung der menschlichen Entscheidungsprozesse beruht auf der begrenzten Kapazität und Motivation, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Die Konsumenten benutzen zur Entscheidungsfindung nur einen geringen Teil der angebotenen Informationen (Solomon/Bamosy/Askegaard 2001, S. 73). Der amerikanische Psychologe George Miller kam zu dem Ergebnis, dass der Arbeitsspeicher in unserem Gehirn nur etwa sieben Informationen gleichzeitig verarbeiten kann (Klein 2004, S. 34). Werden die Konsumenten dazu gebracht,

darüber hinaus Information zu nutzen, kann sich die Effizienz der Entscheidung verringern (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 381).

Nach Zaltman finden 95 % unseres Denkens im **Unterbewusstsein** statt. Häusel rechnet vor, dass nur etwa 0,004 % der aufgenommenen Informationen in unser Bewusstsein gelangen. Genau genommen gelangen nur die Endprodukte unbewusster Prozesse in unser Bewusstsein (Behrens/Neumaier 2004, S. 6). Es kommt uns so vor, dass wir unsere Handlungen wissentlich steuern, aber das ist eine Illusion. Es ist uns schon deshalb unmöglich, unser Verhalten in Gänze vorherzusehen, weil wir sonst unser eigenes Denken überholen müssten (Klein 2004, S. 90). Das gilt auch und insbesondere für vergangene Geschehnisse und unsere Erinnerung daran. Unser Bewusstsein gibt unseren Aktionen im Nachhinein einen Sinn. „Wir tun nicht, was wir wollen, sondern wir wollen, was wir tun“ (Wolfgang Prinz, Leiter des Max-Planck-Instituts für psychologische Forschung, in: Häusel 2004, S. 84; Zaltman 2003, S. 189). Im Prinzip erklären viele kognitive Theorien der Sozialpsychologie wie Menschen Informationen ignorieren, anpassen, verzerren, also irrational verarbeiten. Das bedeutet nicht, dass menschliches Verhalten grundsätzlich irrational abläuft, aber doch ein großer Teil davon (Raab/Unger 2005, S. 57).

Der Einfluss des Unterbewusstseins auf unsere Kaufentscheidungen wird von Zaltman (2003, S. 53 f.) mit folgenden Beispielen belegt:

- Immer wieder zeigen sich große Abweichungen zwischen Kaufabsicht und tatsächlichem Kaufverhalten.
- Während Blindtests zu dem Ergebnis kommen, dass die Produkte A und B gleich präferiert werden, verändern sich die Präferenzen signifikant, wenn die Marke ins Spiel kommt.
- Verbraucher äußern die Ansicht, dass No-Name-Arzneimittel, die frei verkäuflich sind, genauso gut sind, wie diejenigen bekannter Hersteller. Ist die Krankheit allerdings ernst, oder wird das Produkt für ein Kind gekauft, greift man zum Markenprodukt.

Inzwischen wird die Irrationalität in unserer Gesellschaft zunehmend wahrgenommen. In der Alltagssprache fällt auf, dass vormals objektive Gegebenheiten subjektiviert werden. Beispielsweise verweist der Wetterbericht auf „gefühlte“ Temperaturen, die von der gemessenen Gradzahl deutlich abweichen können. Im Radio nennen Moderatoren den Mittwoch den „gefühlten“ Donnerstag wenn ein verlängertes Wochenende bevorsteht.

Der zweite Schritt nach dem Lesen psychologischer und verhaltenswissenschaftlicher Literatur war der Versuch, die gewonnenen Erkenntnisse auf mein Fachgebiet – Handelsbetriebslehre – zu übertragen. Das liegt nahe, denn Handeln und Verkaufen beruhen abgesehen von der Befriedigung unserer Grundbedürfnisse ausschließlich auf psychischen Prozessen. Eine große Hilfe war das Buch „Handelspsychologie“ von Hans-Otto Schenk (Göttingen 1995), das diesem Werk Pate stand. Später kam Paco Underhill dazu („Warum wir kaufen“, München 2000). Als schwierig erwies sich die Systematisierung der durchaus umfangreichen Erkenntnisse. Die Psychologie, die Soziologie, die Sozialpsychologie und die Biologie liefern ebenso Anregungen wie Marktpsychologie, Verhaltensökonomie und Konsumentenforschung. Andererseits wird die fast unzählige Literatur zum Konsumentenverhalten meist aus industrieller, produktorientierter Sicht betrachtet. Dabei spielt sich der eigentliche Absatz von

Konsumgütern an die Individuen (die bei der Psychologie im Mittelpunkt stehen) fast ausschließlich im Einzelhandel ab. Neben der Systematisierung ist also Wissenstransfer zu leisten, um die gewonnenen Erkenntnisse für den Einsatz bei Händlern nutzbar zu machen. Als ehemaliger Mitarbeiter von Bruno Tietz („Der Handelsbetrieb“, 2. Aufl., München 1993) und Joachim Zentes („Handelsmanagement“, München 2001) und Student von Werner Kroeber-Riel („Konsumentenverhalten“, 8. Aufl., München 2003) beobachte ich beide Fachgebiete schon seit Ende der 80er-Jahre.

Das vorliegende Werk soll verständlich, auf das Wesentliche beschränkt, gut lesbar und unterhaltsam sein – ein hoher Anspruch. Ich habe mich darüber hinaus immer gefreut, wenn interessante Bücher nicht zu umfangreich waren. Leider geht der Trend in eine andere Richtung. Dem möchte ich mich entgegenstellen. Ich bin sicher, dass Sie das als Leser begrüßen, auch wenn der ein oder andere diesen oder jenen Aspekt vermissen wird. Die Literatur zu Handelsmarketing und Konsumentenverhalten ist inzwischen so umfangreich, dass eine Beschränkung auf das Wesentliche nur sinnvoll sein kann. Dennoch habe ich mich als Wissenschaftler bemüht, die theoretische Fundierung nicht zu vernachlässigen.

Als Vertreter einer Fachhochschule fühle ich mich der praxisorientierten Forschung verbunden. Obwohl es sich nicht um ein weiteres umfassendes Handels-Lehrbuch handelt, sondern um eine Ergänzung, sind Dozenten und Studenten der Vertiefungsfächer Handelsbetriebslehre und Marketing angesprochen. Das Buch soll dem Praktiker als Anregung und Nachschlagewerk dienen. Er soll einen komprimierten, schnellen Überblick über die diskutierten Themen gewinnen und Anregungen finden. Explizit eingeschlossen sind die kleinen und mittleren Unternehmen. Der Einsatz psychologischer Zusammenhänge hat mehr mit Intuition und Kreativität als mit Kapitaleinsatz zu tun. Es geht nicht um Geld, sondern um Ideen. Vielleicht können auch (wir) Kunden Einblick in die Abläufe da draußen gewinnen. Schließlich bin auch ich immer wieder Beeinflussungsversuchen ausgesetzt, auf die ich trotz meiner Arbeit häufig genug hereinfalle. Am Ende der Kapitel fasse ich die möglichen Anregungen noch einmal zusammen und nenne weiterführende Literatur. Ich würde mich freuen, wenn die Ausführungen Ihnen einen neuen Blickwinkel auf einige Themen ermöglichen würden. Ich gehe sogar davon aus, denn wir alle sind ständig darum bemüht, uns das Verhalten anderer zu erklären. Logische Widersprüche empfinden wir als unangenehm. Probleme und ihre Ursachen möchten wir auf möglichst eindeutige Ursachen zurückführen, und wir suchen nach Erklärungen, die plausibel sind, die von anderen geteilt werden, und die unsere Anschauung bestätigen. Im Grunde sind wir alle kleine Psychologen! Das kommt auch daher, dass wir uns einen Vorteil davon versprechen, den anderen um eine Nasenlänge voraus zu sein (Klein 2004, S. 108). Eine sehr anschauliche Beschreibung dieses Phänomens findet sich bei Raab/Unger 2005 (S. 344 ff.) unter der Bezeichnung Laienepistemologie, wobei mir mein Fremdwörterlexikon verriet, dass es sich bei Epistemologie um eine Wissenschaftslehre handelt.

Noch ein Hinweis für Studenten und Praktiker: Versuchen Sie das Buch aktiv zu lesen. Unterstreichen oder markieren Sie wichtige Aspekte, machen Sie sich Anmerkungen, z. B. Beispiele oder Ideen, die Sie umsetzen möchten. Dann können Sie im Anschluss an jedes Kapitel oder im Anschluss an das Buch die wichtigsten

Punkte sehr schnell noch einmal überfliegen. Auf diese Weise fördern Sie die
Verarbeitung und Speicherung des Wissens.
Im Mai 2006 Joachim Hurth

Inhaltsverzeichnis

1	Was das Buch (nicht) leisten will	11
2	Grundlagen	17
2.1	Begriffe.....	17
2.1.1	Psychologie, Konsumentenverhalten und Marktpsychologie 17	
2.1.2	Handelsmarketing	18
2.1.3	Handelspsychologie	21
2.2	Käuferverhalten	24
2.2.1	Überblick	24
2.2.2	Was will der Kunde?.....	26
2.2.3	Wieso zögert der Kunde?.....	34
2.2.4	Wofür interessiert sich der Kunde?	38
2.2.5	Wer beeinflusst den Kunden?	43
2.2.6	Wo kauft der Kunde wie ein?	46
2.3	Weitere Erklärungsansätze für das Käuferverhalten	51
2.3.1	Verhaltensbiologische Ansätze	51
2.3.2	Familienzyklus und Kindermarketing.....	58
3	Preispolitik	63
3.1	Einführung	63
3.2	Preisinstrumente des Handels.....	64
3.2.1	Preisstrategien	64
3.2.2	Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft.....	69
3.2.3	Preisoptik	75
3.3	Preis und Verbraucher	80
3.4	Knappeitsprinzip.....	85
4	Werbung	95
4.1	Einführung	95
4.2	Strategie und Technik der Werbung.....	97
4.2.1	Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen.....	97
4.2.2	Sozialtechnische Gestaltung	103
4.3	Prospekte und Handzettel des Einzelhandels	115
5	Ladengestaltung, Warenpräsentation und Sortiment	120
5.1	Einführung	120
5.2	Ladengestaltung.....	122
5.3	Atmosphäre und Erlebniskauf	132
5.4	Sinnesreize im Handel	137
5.5	Warenpräsentation und Sortiment.....	147
5.5.1	Überblick	147
5.5.2	Kundenorientierte Warenplatzierung.....	148
5.5.3	Sortimentsbildung und Handelsmarken.....	153

6	Persönlicher Verkauf und Service	164
6.1	Einführung	164
6.2	Persönlichkeit und Motivation der Verkäufer	168
6.3	Verkaufsprozess.....	169
6.4	Selbstbedienung.....	185
6.5	Service – Irrtümer.....	188
7	Psychologischer Marketing-Mix.....	198
7.1	Einführung	198
7.2	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	202
7.3	Image, Einstellung und Retail Brand	213
7.4	Fallstudien	226
	7.4.1 Aldi psychologisch betrachtet.....	226
	7.4.2 Vom Warenhaus zum Shopping-Center.....	232
	Wiederholungsfragen.....	238
	Literaturverzeichnis.....	241
	Stichwortverzeichnis	257

2.3 Weitere Erklärungsansätze für das Käuferverhalten

2.3.1 Verhaltensbiologische Ansätze

In jüngster Zeit mehren sich die Befürworter der These, dass wir vor allem durch unser limbisches System im Gehirn gesteuert werden. Es ist entwicklungsgeschichtlich wesentlich älter als das Kleinhirn, das uns von den Tieren unterscheidet. Die These wird mit dem Hinweis untermauert, dass bis heute etwa 98,5 % unserer Gene mit denen der Schimpansen übereinstimmen (Häusel 2002a, S. 28; Zaltman 2003, S. 28). Nach Meinung vieler Autoren erfüllt unser Einkauf immer noch die gleichen Funktionen wie das Jagen und Sammeln unserer Urahnen (Häusel 2002a, S. 168). Wenn diese Annahmen stimmen, würde das bestätigen, dass der Mensch – wie bereits erwähnt – wesentlich durch sein Unterbewusstsein gesteuert wird. Demnach sollte man sich mehr auf Erkenntnisse durch Verhaltensbeobachtung verlassen, als auf das, was bewusst als Verhaltensursache genannt wird. Das Beobachten von Kunden kann eine Menge über Ihr Inneres aussagen. Der Händler sollte sich einmal in Ruhe in den Laden stellen und beobachten, wie sich die Kunden bewegen, wie Sie Informationen suchen und wie sie interagieren. Andererseits wäre es gefährlich zu glauben, dass man Kunden ausschließlich dadurch verstehen kann, dass man ihr Verhalten beobachtet. Schließlich muss das Verhalten noch interpretiert werden. Das kann, muss aber nicht funktionieren (Zaltman 2003, S. 130).

Über das was die Leute wirklich fühlen und denken, sagen ihre Handlungen mehr aus als ihre Worte (Cialdini 2002, S. 111).

Aufgrund der unbewussten Steuerung lassen wir uns leicht blenden. Verschenken Sie Aldi-Wein mit Angabe eines Chateau (= Tradition, Würde) in einer schweren Holzkiste (= Pretiose, braucht Schutz) mit Holzstreben (= sehr wertvoll, braucht Extraschutz) an einen Freund, der sich nicht auskennt (und dessen Freunde sich auch nicht auskennen). Sie können das Spiel auf die Spitze treiben und vor dem Verpacken auf jedes Etikett eine Nummer drucken und die Hälse in flüssiges Wachs tunken. Der Respekt des Beschenkten wird so groß sein, dass er es nie wagen wird, eine Flasche anzurühren. „Selbst Experten trampeln wie Trottel in die ewig gleichen psychologischen Fallen“ (Willmann 2004, S. 43).

Verhaltensbiologische Experimente zeigen, dass Tiere ähnliche Entscheidungen treffen wie Menschen. Wird zwei Alternativen eine dritte hinzugefügt, verändern sich die Entscheidungen, obwohl sich an den eigentlichen Objekten nichts ändert. Bietet ein Fahrradhändler zwei Fahrräder zum Preis von 499 Euro und 299 Euro, wird häufiger das günstigere Rad gewählt. Bietet er darüber hinaus ein Produkt zu 699 Euro, verschiebt sich die Wahrscheinlichkeit hin zu dem mittleren Preis. Die Erklärung dafür dürfte eine relative Wertskala sein, in diesem Fall wird der goldene Mittelweg gewählt. Interessant ist, dass solche „irrationalen“ Entscheidungen auch bei Tieren nachgewiesen werden können, was darauf schließen lässt, dass diese Strategien Vorteile haben müssen, ansonsten wären sie im Laufe der Evolution verschwunden. Ebenfalls nachgewiesen werden konnte, dass schwer zu

erreichendes Futter für die Tiere attraktiver wird. Was man nur mit großer Anstrengung erhalten kann, wird als wertvoller empfunden. Auch dieses Verhalten hat sich offenbar in der Natur bewährt als Methode zur Kalkulation von Gewinnchancen (Grötter 2003, S. 33). Der Mensch setzt solche Prinzipien zum Teil abstrakt um. Gold hat keinen objektiven (Nutz-)Wert. Erst seine Knappheit macht es so begehrt. Dass auch wir Kunden auf solche Bedingungen reagieren, lässt sich bei Rabattaktionen beobachten. Modeketten wie Zara und H&M bauen Begehrlichkeit auf, indem sie sich über schnell drehende Sortimente mit bewusst limitiertem Angebot definieren (KPMG 2003, S. 18). Auf das so genannte Knappheitsprinzip wird in Kap. 3.4 näher eingegangen.

Diese Erkenntnisse werfen die Frage auf, ob unser Verhalten angeboren oder erlernt ist. Die Antwort ist weder ja noch nein weil menschliches Verhalten durch Wechselwirkungen zwischen Erbanlagen und Umweltfaktoren geprägt ist. Grundlegende Ausdrucksweisen wie Lachen und Weinen sind angeboren, sie werden aber auch durch Lernprozesse der jeweiligen Umwelt angepasst (Behrens 1995, Sp. 2555).

Die **Hirnforschung** mit ökonomischem Hintergrund (Neuroökonomie) hat in den letzten Jahren einen deutlichen Aufschwung erlebt. Sie nutzt Kenntnisse der physiologischen Psychologie (Zusammenhänge des zentralen Nervensystems und Verhalten), der Neuropsychologie (aus Störungen der Hirnfunktionen wird auf den Zusammenhang mit dem Verhalten geschlossen) und der Evolutionspsychologie (unser Verhalten wird aus dem Blickwinkel unserer Stammesgeschichte betrachtet) für wissenschaftliche und praktische Fragestellungen (Raab/Unger 2005, S. 244 f.). Das Gehirn wird in Kortex und Subkortex eingeteilt. Der Kortex (Großhirnrinde) umfasst die äußeren Zonen des Gehirns und ist Träger der gedanklichen Vorgänge im Gehirn. Der Subkortex umfasst mit Zwischenhirn, Kleinhirn und Stammhirn die inneren Teile. Hier finden die Aktivierungsprozesse statt, die unser Verhalten antreiben. Dabei sind zu erwähnen (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 55 f.):

- Die *Formatio Reticularis*, ein Neuronenverband im Hirnstamm, der insbesondere für die allgemeine Aktivierung des Organismus verantwortlich ist.
- Der Hypothalamus, der Emotionen und Motivationen reguliert, die durch innere Reize wie Hormone oder Blutzucker ausgelöst werden.
- Das limbische System, wo Emotionen und Motivationen verarbeitet werden, die durch externe Reize ausgelöst wurden.

Die Erwartungen an neue Erkenntnisse durch das Beobachten von Gehirnströmen waren sehr groß. Inzwischen ist man zu realistischeren Einschätzungen gelangt. Dennoch bieten sich neue Möglichkeiten, z. B. kann ermittelt werden, welche Gehirnregionen bei welchen Entscheidungen aktiv werden. Es bleibt auch bei dieser Form der Beobachtung das Problem der Interpretation, die Frage nach dem Warum. Einen guten Überblick über die künftigen Möglichkeiten der Neuroökonomie (Analyse des Nervensystems zur Beantwortung von wirtschaftlichen Fragestellungen) geben Ahlert/Kenning (2006).

Zum Einkaufsverhalten von Frauen und Männern

Mehr als die Hälfte der Deutschen sind Frauen, und im Marketing wird davon ausgegangen, dass etwa 80 % aller Kaufentscheidungen durch Frauen getroffen oder stark beeinflusst werden (Jaffé 2005, S. 103). Dass Frauen und Männer

verschieden sind – was gelegentlich immer noch abgestritten wird – zeigt schon die Tatsache, dass 4/5 der Verkehrssünder in der Flensburger Kartei Männer sind. Während die Frauen die Kleidergrößen ihrer Männer kennen, kennen diese die ihrer Frauen nicht, und oft nicht mal ihre eigenen (Underhill 2004, S. 66).

Die Frau als Käufer ist von großer Bedeutung. Ihre hohen Anforderungen, oder der Mangel daran, entscheiden über die Qualität der angebotenen Produkte. Die Frau bestimmt somit unseren Lebensstandard (Bowlby 2001, S. 130).

Shopping wird in den meisten Fällen, um es auf den Punkt zu bringen, als Frauensache bewertet (Hellmann 2005, S. 21).

Can a guy love a mall? The short answer is no. At least they don't love it the way women do (Underhill 2004, S. 126).

Häusel (2004, S. 113 ff.) führt das unterschiedliche Verhalten von Frauen und Männern auf biologische Ursachen zurück. Das Gehirn ist anders aufgebaut, und die abweichende Verteilung der Hormone bewirkt, dass Frauen im Durchschnitt (Ausnahmen gibt es sehr wohl) ein eher fürsorgliches Verhalten an den Tag legen. Sie interessieren sich mehr für den „Nestbau“ (Einrichtung und Wohnen) und sind für die Versorgung der Familie zuständig. 70 % der Lebensmitteleinkäufe werden von Frauen erledigt. Eine andere mögliche Erklärung liefert unsere Entwicklungsgeschichte. Frauen waren früher für das Nahrungssammeln zuständig und aus Erziehungsperspektive könnte das Einkaufen eine frühe Form der Emanzipation sein. Der Einkauf in den neu errichteten Warenhäusern war gegen Ende des 19. Jahrhunderts eine der wenigen Tätigkeiten, die Frauen alleine und selbstbestimmt ausüben durften.

Underhill (2000, S. 102 ff.) hat beobachtet, dass Männer schneller laufen, schneller kaufen und sich kaum etwas anderes ansehen als das, was sie tatsächlich kaufen wollen. Beim Postkartenkauf schaut *sie* sich dagegen jede Karte einzeln an. 65 % der Männer, die etwas ausprobieren, kaufen etwas davon, bei Frauen beträgt der Anteil nur 25 %. Männer empfinden Einkaufen überwiegend als lästige Pflicht. Sie überlegen sich deshalb vorher genau, was sie einkaufen wollen, um nicht mehr Zeit als nötig zu investieren. Frauen gehen dagegen nicht selten ohne klare Vorstellungen einkaufen (Hellmann 2005, S. 23). Häusel kommt bei seinen Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass die Verweildauer von Männern in Verbrauchermärkten um 30 % geringer ist als die der Frauen (Häusel 2002a, S. 169). Beim Einkaufsbummel am Wochenende zeigt sich: Männer jagen ihre Beute punktgenau und wollen die erlegte Ware so schnell wie möglich heimschaffen, wo Sie ihren eigentlichen Interessen nachgehen können. Frauen dagegen wollen in aller Ruhe probieren, vergleichen, sich inspirieren lassen und genießen (Kettl-Römer 2004, S. 19).

Tab. 2.2: Einkaufsverhalten von Frauen und Männern im Vergleich (Quelle: Unternehmensgruppe Wiesbaden, in: o.V. 2004, S. 12 ff.).

Eine unterhaltsame Demonstration strahlte RTL mit Moderator Günther Jauch im November 2005 aus. Mehreren Männern und Frauen (jeweils Paare) wurden je 100 Euro für den Kauf einer Jeans zur Verfügung gestellt, anschließend wurde der Einkaufsweg mit Hilfe eines GPS-Systems beobachtet. Im Film wird das unterschiedliche Verhalten dokumentiert. Der erste Mann geht in einen Laden, probiert zwei Hosen an und kauft. Für den Einkaufsvorgang legt er 152 m zurück

und benötigt 19 Minuten. Seine Frau sucht fünf Läden auf, legt 577 m zurück und braucht 54 min, das ist fast dreimal so lange. Im zweiten Fall besucht der Mann zwei Läden, seine Frau dagegen acht, in denen sie 35 Hosen anprobiert. Fündig wird sie nicht. Im dritten Beispiel besucht der Mann drei Läden und vergleicht sieben Jeans, sie sucht dagegen 13 Läden auf und probiert 66 Paar! Auf die Frage, ob sie denn nun hundertprozentig sicher sei, dass es jetzt die Richtige ist, antwortet sie dem Interviewer: „ich weiß es nicht so wirklich, also es kann sein, dass ich sie vielleicht morgen zurückbringe“. Das hier geschilderte Bedürfnis von Frauen, zu vergleichen und auszuprobieren, ist auch der Grund dafür, dass in den meisten Shopping-Centern fünf und mehr Schuhanbieter zu finden sind.

Tab. 2.3: Einkaufswege von Männern und Frauen beim Kauf einer Jeans (Quelle: RTL, Günther Jauch, 6. November 2005).

Ein Grund für das unterschiedliche Einkaufsverhalten sind die Vorlieben für bestimmte Produktgruppen. Frauen kaufen lieber im Shopping-Center, weil dort vor allem Produkte für Frauen verkauft werden: Kleidung, Schuhe, Kosmetik. Die Männer bevorzugen die grüne Wiese und gehen zu Media-Markt oder in den Baumarkt. Männer mögen es auch nicht, fragen zu müssen. Psychologisch gesehen ist dieses Verhalten ein Nicht-Eingestehen-Wollen von Schwäche. Im Telekom-Laden kann man beobachten, dass Frauen gezielt zur Theke gehen, während Männer sich lieber mit Informationsmaterial versorgen. In einer empirischen Studie im Elektrofachhandel ließen sich die Frauen signifikant häufiger beraten als die Männer (Silberer/Mau 2005, S. 346).

Selbst die Reihenfolge des Einkaufsprozesses variiert mit dem Geschlecht. In einem größeren Sportgeschäft beobachteten Mitarbeiter der Gruppe Nymphenburg Männer und Frauen. 50 % der Jogging-Anfängerinnen begannen den Einkauf in der Abteilung mit Sport-Tops und -Shirts. Der nächste Weg führte zu den Jogging-Hosen, wo sehr viel Zeit damit verbracht wurde, die Hosen und Shirts farblich aufeinander abzustimmen. Erst dann ging es in die Schuhabteilung. Auch hier wurde auf die farbliche Harmonie größten Wert gelegt, die funktionalen Unterschiede (Beschaffenheit der Sohle, Schrittdämmung usw.) interessierten nur am Rande. Bei den Männern suchten 100 % (!) zuerst die Schuhabteilung auf. Zwar spielten modische Aspekte auch eine Rolle, wichtiger waren aber die funktionellen Merkmale (Häusel 2004, S. 123 f.).

Die Einkaufszeit von Frauen nimmt ab, wenn sie von Männern begleitet werden, da sie sich unter Druck gesetzt fühlen. In Boutiquen sollte deshalb eine Sitzecke für Männer eingerichtet werden mit TV-Gerät, wenn möglich mit Sportkanal. Sinnvoll wäre auch ein Standort neben einem Computerladen. Underhill (2004, S. 131) empfiehlt Shopping-Centern eine Art Kundenlounge mit Bar, TV und PC's wo die Männer zum Warten abgegeben werden können. Das Alsterhaus in Hamburg verfügt über eine Lounge mit Großbildschirm auf dem das Programm von n-tv läuft. Eine andere Möglichkeit ist, die Frauen zum Einkauf ohne Männer zu bewegen. Meine Frau wurde von einem regionalen Händler zu einem Sektfrühstück eingeladen und explizit aufgefordert, eine Freundin mitzubringen (und nicht mich). Verkaufspsychologisch ist das oberste Ziel, den Mann ruhig zu stellen (Underhill 2004).

In der Globetrotter-Filiale-Berlin gilt der Technikbereich als „Männergarten“. Hier

geben Frauen ihre Männer ab, um ungestört in die Textilzone zu gehen (Borg 2004, S. 13).

Und welche Frau kennt das nicht? Wann immer ich unterwegs „schnell“ noch einige Lebensmittel einkaufen möchte und mein Partner dabei ist, werde ich durch die Gänge gescheucht, als hätte mein letztes Stündlein geschlagen (Jaffé 2005, S. 283).

Aber auch die Männer leiden, wenn sie mit Frauen einkaufen müssen. Bowlby (2001, S. 119 ff.) beschreibt ausführlich die erstmals 1960 veröffentlichte Geschichte von Rupert, der mit seiner Mutter anlässlich des Winterschlussverkauf in ein Warenhaus geht. Für ihn ist es die Einführung in das Leben der Männer an der Seite ihrer einkaufswütigen Frauen. Das Einkaufen ist ein Mysterium, in dem die Männer hilflose Opfer sind. Rupert hat seine Mutter noch nie so aufgeregt gesehen. Es muss etwas sehr wichtiges hier im Warenhaus stattfinden. Am Ende sagt er seinem Vater, er müsse nächstes Mal mitgehen und sein Vater antwortet: „Was für schreckliche Dinge du da sagst, ich hätte viel zu viel Angst vor all diesen Frauen“. Je weniger Zeit die Frauen für den Einkauf haben, und je mehr Aufgaben sie übernehmen müssen, desto stärker wird sich das Einkaufsverhalten an das der Männer angleichen. Beim PC-Kauf und beim Surfen scheint bereits ein Rollenwechsel stattgefunden zu haben. Sie kauft gezielt online, während er surft. Sie kauft einen funktionalen PC, während er Stunden mit dem Studium technischer Komponenten verbringt. In einer Studie des Gottlieb Duttweiler Instituts Zürich wird darauf hingewiesen, dass das Einkaufsverhalten der Frauen während der Woche eher dem der Männer ähnelt, da sie ihre Einkäufe oft in der Mittagspause oder nach Büroschluss erledigen müssen (GDJ 2003).

Obwohl man den Eindruck haben muss, dass im Handel nur ungenügend auf die spezifischen Bedürfnisse der Geschlechter eingegangen wird, sind die Unterschiede im Einkaufsverhalten schon lange bekannt. Das folgende Zitat stammt von Otto Kitzinger, der sich 1928 in einer Schrift zu Problemen des Warenhauses dazu äußerte: „Die Männer, die doch zum größten Teil in angestrenzter Berufstätigkeit die meisten Stunden des Tages verbringen, sind sparsamer in ihrer Zeit und verlangen deswegen vor allem eine schnelle und sachliche Bedienung. Bevor sie von ihrem schwer erworbenen Geld [...] etwas ausgeben, überlegen sie sich schon, wie hoch die Ausgabe sich belaufen darf, und in ganz, ganz großen Zügen gesehen, was sie sich kaufen wollen. Es wird beim Mann höchst selten vorkommen, dass er auszieht, um einen Schuh zu erobern, dass er aber nicht mit einem Schuh, sondern mit einem Buch nach Hause kommt. Der Mann sucht daher meines Erachtens sehr gern mit Vorliebe ein Geschäft auf, das in dem Artikel, den er erwerben will, und zwar nur in diesem Artikel, eine große Auswahl bietet. Er wünscht, dass beim Einkauf nicht zuviel Zeit beansprucht wird und er deswegen schnell an das Lager gelangt, in dem seine Waren verkauft werden. Er legt keinen großen Wert auf eine komfortable Ausgestaltung des Verkaufsraums, da er ungern dort seine Zeit vertrödelt [...] Ganz anders ist meines Erachtens die Frau psychologisch als Käuferin zu beurteilen. Wenn es sich nicht gerade um Lebensmittel oder Markenartikel handelt und der Einkauf in eine Tageszeit fällt, wo die Frau, sei es beruflich oder als Hausfrau, stark in Anspruch genommen ist, so wird sie immer gern auch Waren besichtigen, zu deren Erwerb sie nicht gekommen ist. Aber es ist die Möglichkeit, durch Vorzeigen und Ausstellen solcher Ware, in einer Frau den Wunsch zu späterem Besitz in verstärktem Maße zu wecken. Sie

hat Zeit, sich in Geschäften aufzuhalten, sucht auch dort Zerstreuung und Komfort und lässt sich ganz gern in lange Unterhaltungen mit den Verkäufern ein. Wahl bedeutet ihr vielfach keine Qual, sondern eine angenehme Abwechslung“ (FfH 2003, S. 9 f.).

Ein Beispiel frauenspezifischer Angebote im deutschen Einzelhandel ist das Partnerkonzept von Karstadt und Beate Uhse. Mit einem dezenter gestalteten Katalog konnte der Frauenanteil unter den Kunden von 20 % auf 50 % gesteigert werden. Da die Frauen die Läden dennoch nicht besuchten, wurde Mae B. entwickelt, eher ein Wäsche- und Geschenkladen als ein Sexshop. 2004 eröffneten erste Läden in Hamburg. Ein anderes interessantes Beispiel schildert Häusel (2004, S. 206). Seit Jahren diskutierte man in einer Schuhfilial-Kette, ob man eher nach Modestilen oder nach Größen präsentieren sollte. Beides wurde ausprobiert mit wechselndem Erfolg. Der Fehler lag darin, dass die Ware immer nach dem gleichen Prinzip angeordnet wurde. Als optimal erwies sich dagegen folgende Präsentation:

- In der Damenabteilung werden 70 % der Artikel sortiert nach Stil und Mode und 30 % nach Größen (Bequemschuhe und traditionelle Stilrichtungen).
- In der Herrenabteilung werden 80 % nach Größen präsentiert und nur 20 % nach Stilrichtungen.

Jaffé (2005, S. 235) empfiehlt den meist männlichen Entscheidungsträgern, Frauen aus unterschiedlichen Lebenssituationen während ihres typischen Tagesablaufs zu befragen und zu beobachten, um sie besser verstehen zu können. Weiter weist Jaffé darauf hin, dass Marktforschungsergebnisse, die nachweisen, dass technische Produkte meist von Männern gekauft werden, vielleicht auch dadurch zustande kommen, dass die spezifischen Belange der Frauen in unseren Technikhäusern nicht genügend berücksichtigt werden (Jaffé 2005, S. 206 f.). Die gleiche Autorin nimmt den Männern auch die Illusion, sie hätten bei den für Frauen wichtigen Entscheidungen echte Mitsprachrechte. Die moderne Frau hat zwei Möglichkeiten, uns das vorzugaukeln: Sie hat sich die Renovierung der gesamten Wohnung in den Kopf gesetzt. Heimlich beginnt sie, stapelweise Möbelkataloge und Einrichtungszeitschriften nach Gestaltungsideen zu durchforsten. Sie berät sich mit Freundinnen und erkundet das Angebot in Einrichtungshäusern oder Baumärkten. Sobald sie sich entschieden hat, unterbreitet sie ihrem noch nichts ahnenden Partner ihren Plan. Die meisten Männer verlassen sich auf den Geschmack ihrer Frauen. Er nickt ihren „Vorschlag“ ab und leistet damit seinen Anteil an der „gemeinsamen Entscheidung“. Die zweite Variante enthält die Überrumpelungstaktik. Sie teilt ihm beiläufig beim Frühstück mit, dass sie festgestellt hat, die Couchgarnitur sei an einigen Ecken schon etwas zerschlissen und müsste daher irgendwann ausgetauscht werden. Er stimmt dieser scheinbar belanglosen Aussage zu. Was er zu diesem Zeitpunkt noch nicht weiß, ist, dass er ihr damit seine Zustimmung zu einem konkreten Kauf gegeben hat, den sie unverzüglich in Angriff nimmt (Jaffé 2005, S. 215 f.).

Weiterführende (zum Teil sehr unterhaltsame) Literaturhinweise zu den Unterschieden zwischen Mann und Frau:

Brühl, K./Westphal, S. (2005): Studie Megatrend Frauen, www.zukunftsinstitut.de
Evat, C. (2005): Männer sind vom Mars, Frauen von der Venus, München.

GDI (2003): Die Zukunft der Frau, Zürich.

Gray, J. (1999): Männer sind anders, Frauen auch, München.

Pease, A./Pease, B. (2000): Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken, München.

Meine Empfehlung:

Jaffé, D. (2005): Der Kunde ist weiblich, Berlin.

Eine umfassende Betrachtung, gut verständlich, aber überwiegend aus industrieller, produktorientierter Sicht.

6.4 Selbstbedienung

Die Selbstbedienung war eine der gravierendsten Veränderungen im Handel des 20. Jahrhunderts. Die frühere Distanz zwischen Ware und Kunde wurde aufgehoben. Im Supermarkt durfte man nun die Produkte ohne Zwang anfassen, ansehen und wieder zurücklegen. Aus soziologischer Sicht ist die Selbstbedienung ein klassenloser Einkauf, alle werden gleich behandelt. Andererseits wurde die Person des Verkäufers durch ein „Etwas“ ersetzt. Kein Gespräch, keine Wiedererkennung sind möglich. Eine der Komponenten des klassischen Einkaufs ging verloren.

Heutzutage kannst Du überall in Europa in der Umkleidekabine sterben, und kein Verkäufer wird es merken (T. Brûlé).

Zwar wurde durch die Selbstbedienung Arbeit auf die Kunden abgewälzt – die Kommissionierung, der Transport der Ware, das Wiegen von Obst, neuerdings das Scannen der Preise – für den Kunden bedeutet diese Art des Einkaufs aber auch einen Zugewinn an Freiheit. Bowlby sieht auch ein kindliches Element in der Selbstbedienung. Es gibt keine Einschränkungen, alles was zu sehen ist, kann eingepackt werden, und man kann solange bleiben wie man will (Bowlby 2001, S. 31 ff.). Ein weiterer psychologischer Effekt der Selbstbedienung ist, dass der Kunde autark ist und sich als Experte fühlen kann. Allerdings beinhaltet die Autonomie einen Konflikt. Wer autonom ist, braucht keine Hilfe, erhält indes auch keine. Das ist Zumutung und Anerkennung zugleich. Der Kunde verhält sich entsprechend paradox. Auf der einen Seite reagiert er schon einmal verärgert wenn er angesprochen wird, auf der anderen Seite vermisst er ausreichend Personal wenn er welches braucht (Voswinkel 2005, S. 90 f.). Viele wollen nicht dienen, viele wollen aber auch nicht bedient werden. Dienst im Sinne von dienen stößt in Deutschland – aber keineswegs nur hier – auf Vorbehalte oder gar Ablehnung, besonders, wenn es um den Dienst am Menschen geht. Eine Maschine oder einen Computer zu bedienen ist dagegen in Ordnung (Voswinkel/Korzekwa 2005, S. 12 f.).

In Deutschland hat sich die Selbst- bzw. die Teilselbstbedienung in vielen Bereichen des Handels seit den 60er-Jahren durchgesetzt. In mehreren Untersuchungen in den 70er und 80er-Jahren kam die vormalige Rationalisierungsgemeinschaft des Handels (RGH) zu dem Schluss, dass die Teilselbstbedienung dort optimal ist, wo sich Teile des Sortiments dank ihrer SB-Eignung selbst verkaufen lassen und andere Sortimentsteile erklärungsbedürftig sind (Schenk 1995, S. 152). So ist es in heutigen Supermärkten üblich, dass der Frischthekenbereich weiter in Bedienung betrieben wird.

Abb. 6.11: Ausgewählte Aspekte der Teilselbstbedienung (Quelle: Schenk 1995, S. 153 f.).

Die Teilselbstbedienung stellt Anforderungen an den Kunden. Wenn er Aktivitäten übernehmen soll, muss er dafür angelernt werden. Den Kunden, der sich bei Einscannen, Einräumen oder Verpackung inkompetent zeigt, treffen mitleidige

Freundlichkeit, Verachtung oder Ärger des Personals. Bei Aldi gerät der Kunde in einen Wettstreit mit der Kassiererin, bei dem es darum geht, die Ware schneller auf das Band zu legen, als es der Kassiererin gelingt, die Ware über den Scanner zu ziehen. Selbstbedienung bedeutet neben Selbstbestimmung auch Selbstverantwortung. Wer übersieht, dass die Ware anderswo billiger ist, oder wer zu Hause feststellt, dass er die Ware, die er gekauft hat, nicht braucht, ist selbst dafür verantwortlich. Scheitert der Kunde an seiner Autonomie, pocht er umso mehr auf seine Dominanz gegenüber dem Personal. Ist er es doch, der deren Arbeitsplätze sichert (Voswinkel 2005, S. 96 ff., S. 107). Die Probleme bei der heutigen Form des Einkaufs beginnen schon mit den Einkaufswagen. An der Sammelstelle müssen wir die Übergabe organisieren. Es ist abzustimmen, wer in welcher Reihenfolge einen Wagen einstellt und übernimmt. Ein großes Malheur ist, wenn man kein passendes Geldstück dabei hat. Mir passiert das recht häufig, weil ich ungern viele Münzen in meinem Geldbeutel umhertrage. Im schlechtesten Fall muss ich mich dann an der Kasse vordrängeln, um Geld gewechselt zu bekommen. Eine andere Möglichkeit ist, andere Kunden anzusprechen. Dass man angesprochen wird, ist in Selbstbedienungsläden allerdings sehr ungewöhnlich, deswegen gibt es eine Hemmschwelle. Ein weiteres Problem ist das Sich-Vorwärtsbewegen mit dem Einkaufswagen im Laden. Oft sind die Durchgänge nicht breit genug, um andere Kunden mit Einkaufswagen passieren zu können und es gibt keine klaren Vorfahrtsregeln. Will ich in enge Nebengänge abbiegen, lasse ich den Wagen häufig am Hauptgang stehen, was andere Kunden teilweise behindert, und auch schon dazu geführt hat, dass mein Einkaufswagen weg war (Keim 2005, S. 119 ff.).

An die Stelle des persönlichen Vertrauens zum Verkäufer treten bei der Selbstbedienung Vertrauensintermediäre, z. B. Garantiesiegel oder Fachzeitschriften, und das Systemvertrauen. Das hat Sinn, da dem persönlichen Urteil eines Verkäufers immer weniger Gewicht eingeräumt, und ein Wiedersehen aufgrund der wachsenden Mobilität immer unwahrscheinlicher wird. Analog beziehen die Unternehmen ihr Wissen über den Kunden immer weniger vom Personal sondern aus Datensystemen (Voswinkel 2005, S. 105).

Aufgabe des Verkaufs ist es in der Selbstbedienung nicht mehr, den Kunden durch den Verkäufer zum Kauf zu bewegen, sondern sich in die Position des Kunden zu versetzen, um dann Ware, Informationen, Plakate usw. so zu platzieren und aufzubereiten, dass der Kunde selbständig so handelt, wie es der Anbieter wünscht (Voswinkel 2005, S. 99).

Die zunehmende Selbststeuerung im Laden erfordert ein erhöhtes Maß an Selbstkontrolle. Der Kunde darf nicht zu viel kaufen und nichts kaufen, was man später bereuen könnte. Während die Mehrheit ausreichend Selbstkontrolle aufbringt, benötigen die anderen Fremdkontrolle (Voswinkel/Korzekwa 2005, S. 60). Zwischen 1965 und 1985 stieg die Zahl der Ladendiebstähle um 815 % (Voswinkel 2005, S. 102). Die Warenüberfülle suggeriert dem Dieb, dass sein Vergehen nur marginal ist. Das Selbstbedienungsprinzip hat die Hemmschwelle gesenkt und das Stehlen vereinfacht. Externe Einflüsse sind zunehmende Armut, Verwahrlosung von Jugendlichen oder zu geringe Sanktionen. Die Maßnahmen gegen Ladendiebstahl sind psychologisch zweischneidig. Plakate mit Strafandrohungen oder Video-Kameras suggerieren Misstrauen gegenüber den Kunden. Lösen die elektronischen Sicherheitsetiketten aufgrund mangelnder Deaktivierung bei einem ehrlichen

Kunden Alarm aus, kann das für ihn sehr peinlich sein (Schenk 1995, S. 98). In einer Studie der Berliner Unternehmensberatung IMCo Inventory Management aus dem Frühjahr 2003 wurden Ladendiebe nach ihren Motiven und Vorgehensweisen befragt. Demnach zielt das Klauen – wie das Kaufen – darauf ab, Bedürfnisse zu befriedigen. Es geht darum, den Lebensstandard zu erhöhen, sich besser zu fühlen oder den Kick zu spüren. Fast alle Täter sind der Auffassung, sich nur das zu holen, was ihnen zusteht. Der Warenüberfluss, die eigene finanzielle Lage oder dass man den reichen Unternehmen ruhig etwas wegnehmen kann, sind Argumente. Abschreckend ist für den Dieb, wenn die Enttarnung vor anderen Kunden passiert oder man von der Polizei abgeführt wird. Diese Ereignisse wurden als höchst peinlich erlebt. Lief der Vorgang diskret ab, verpuffte die abschreckende Wirkung sehr schnell (Feese 2003, S. 46).

Ein aktuelles Beispiel für den anhaltenden Siegeszug der Selbstbedienung sind die neuerdings überall auftretenden Diskontbäckereien. Deren Erfolg beruht neben dem Preis auf der attraktiven Warenpräsentation. Während in den klassischen Bäckereien die Brötchen meist in Körben an der hinter der Theke liegenden Wand verschwinden, liegen die Produkte in den Selbstbedienungsbäckereien wie auf dem Präsentierteller. Auch in unseren Supermärkten ist zu beobachten, dass Fleisch, Wurst und Käse zunehmend in selbstbedienungsfähiger, verpackter Form verkauft werden. Der nächste Schritt ist die Einführung von Selfscanning. Entweder scannt der Kunde die Ware mit einem mobilen Scanner bevor er sie in den Einkaufswagen legt, oder er steuert eine der SB-Kassen an, die immer häufiger angeboten werden. Die Kunden mögen es, ihr eigenes Tempo zu bestimmen ohne dass der Hintermann drängelt und ohne den Druck, gleichzeitig bezahlen und einräumen zu müssen. Die Kunden wollen Kontrolle haben über die im Handel eingesetzten Technologien (Uncles 2006, S. 164). Der Erfolg dieser Maßnahmen zeigt, dass den Kunden der selbstbestimmte Einkauf wichtiger ist als die persönliche Beratung an der Theke wo man schon mal warten muss. Nach dieser Selbstverantwortung scheinen die Kunden sogar regelrecht süchtig zu werden. Es gibt keinen bestimmten Kundentyp, der Self-Service bevorzugt, „nur wer einmal selbst gescannt hat, wird zum wahren Self-Scanning-Fan“ (Michel Goisse, Analyst Retail Services bei Delhaize, in: Wilhelm 2005, S. 62). Nicht nur im Handel gewinnt die Selbstbedienung deshalb weiter an Bedeutung. Kontoauszugsdrucker und Geldautomaten, das Frühstücksbüffet im Hotel und die Kartenautomaten der Deutschen Bahn sind weitere Beispiele.

Weiterführender Literaturhinweis zur Selbstbedienung:

Hellmann, K.-U./Schrage, D. (Hrsg.) (2005): Das Management der Kunden. Studien zur Soziologie des Shopping, Wiesbaden, Kap. 2 „Logik und Praxis der Selbstbedienung“, S. 87 ff.

6.5 Service – Irrtümer

Unabhängig davon, ob die Konsumenten Versorgungskauf oder Erlebniskauf betreiben, benötigen sie dafür Zeit. Die Versorgungskonsumenten wollen keine Zeit

verlieren, die Erlebniskonsumenten wollen Zeit gewinnen, um genießen zu können. Der Service muss dazu dienen, dem Kunden einen Zeitvorteil zu verschaffen (o.V. 2003a, S. 193). Bietet ein Geschäft die Möglichkeit, zusammen mit dem Kauf zu entspannen oder Freunde zu treffen, beispielsweise durch ein Café, erhöht es die Konsumproduktivität des Kunden. Er kann mehrere Bedürfnisse miteinander verknüpfen und an einem Ort erledigen.

Das folgende Beispiel soll die Bedeutung von Service verdeutlichen. Als ich mir vor einiger Zeit Schuhe kaufen wollte, lies ich mir von der Verkäuferin helfen, da einige Modelle, die mich interessierten, nicht in meiner Größe da waren. Nach einiger Zeit wählte ich ein – meiner Meinung nach – sehr teures Paar aus und ging zufrieden zur Kasse. Dort wollte ich einen Gutschein über 30 Euro einlösen, der mir geschenkt worden war, und der für das ganze Shopping-Center gilt, in dem das Geschäft angesiedelt ist. Die freundliche Angestellte teilte mir mit, dass ich in diesem Fall nicht mit Kreditkarte zahlen könne, da der Restbetrag bei Einlösen eines Gutscheins nur in bar bezahlt werden könne. Da ich meist nur wenig Bargeld bei mir trage, reichte es nicht für die Differenz. Den Gesamtbetrag wollte ich nicht mit Karte bezahlen, da ich nicht wusste, wie ich den Gutschein sonst in absehbarer Zeit einlösen sollte. Darauf hin schlug die Verkäuferin vor, ich solle doch zum Geldautomaten gehen, Geld holen und dann bezahlen. Das wollte ich wiederum nicht („Schließlich wollen die doch etwas von mir!“). So lies ich die Schuhe für morgen zurücklegen. Zu Hause angekommen meinte meine Frau, so teure Schuhe hätte sie noch nie gekauft. Ich kämpfte etwas mit mir (kognitive Dissonanz), ging am nächsten Tag in ein anderes Geschäft und kaufte dort günstigere Schuhe. Die Servicepolitik – es geht in diesem Kapitel ausschließlich um kundengerichtete Serviceleistungen – bietet unzählige Möglichkeiten, die nur durch die Kosten begrenzt werden. Eine definitorische Schwierigkeit ist, dass das Warengeschäft und die verbundene Dienstleistung nicht eindeutig voneinander abzugrenzen sind. Im Einzelhandel handelt es sich fast immer um Einzelfertigungen, die eine Kombination von Ware und Service darstellen. Selbst wenn die Ware in Selbstbedienung entnommen wird, ist ein Serviceanteil enthalten, so die Präsentation der Ware im Regal oder die über Werbeträger vermittelten Informationen. Aufgrund dieser Problematik wird im vorliegenden Abschnitt nur auf einige ausgewählte Aspekte eingegangen. Eine vollständige Aufzählung von Serviceleistungen ist unmöglich. Die Abb. 6.12 ordnet der Bedürfnispyramide von Maslow exemplarische Services zu.

Abb. 6.12: Bedürfnishierarchie und Service (Quelle: Schenk 1995, S. 252).

Ausgewählte Themen der Servicepolitik sind:

- Die heutige Servicesituation.
- Populäre Service-Irrtümer.
- Die Psychologie der Warteschlange.
- Kosten und Nutzen von Service – Muss guter Service teuer sein?
- Schlagwort Convenience.

In einer Studie vom August 2003 befasst sich das ifm-Institut mit der heute vorherrschenden **Servicesituation im deutschen Handel**. Wir alle sind im Leben ständig auf andere angewiesen. Diese Konstellation birgt Konfliktpotenzial in sich.

Damit diese Abhängigkeit dennoch funktioniert, brauchen wir Konventionen für den Umgang miteinander. Nach Meinung des ifm-Instituts ist eine Verunsicherung dadurch eingetreten, dass diese Konventionen nicht mehr eindeutig sind: Wer muss bei einem Laden mit Teilselbstbedienung eigentlich was machen? Zum Teil kommen sich die Kunden ohne Personal oder in Kontakt mit gestressten Mitarbeitern hilflos vor.

Abb. 6.13: Angenehme und unangenehme Seiten der heutigen Service-Situation (Quelle: In Anlehnung an ifm 2003a).

Die Krise hat sich zugespitzt. Die Erwartungen an den Service sind zunehmend gestiegen. Der Service ist nicht generell schlechter geworden – vielmehr hat die Sensibilität für die Probleme zugenommen. Das Personal ist resigniert, weil es die Erwartungen nicht erfüllen kann. Es kommt zu wechselseitigen Blockaden und Kränkungen. Das sind Störungen, die wiederum Kaufwiderstände verstärken. Als Reaktion nimmt ein Teil der Kunden eine devote Haltung ein, um zum Ziel zu kommen, der andere Teil wird aggressiv. Am Ende funktionieren nur noch die Extreme: Der reduzierte Kontakt beim Discounter und der „Streicheleinkauf“ beim Fachgeschäft. Die Betriebsformen dazwischen versprechen zwar Beratung und großes Angebot, halten diese Versprechen aber nicht ein. Es fehlt an Personal, in den großflächigen Märkten herrscht Orientierungslosigkeit, und im Supermarkt mangelt es an Service (ifm 2003a).

Problematisch ist, dass sich die Anforderung des Kunden an den Service danach richtet, welche Beziehungsstruktur er in einem bestimmten Markt sucht. In der Apotheke will er Autorität, die gewissenhaft ist und durchaus bevormundend. Im kleinen Laden um die Ecke sucht er eher mütterlichen Beistand, bei der Schnell-Bevorratung in der Tankstelle verzichtet er dagegen lieber auf persönlichen Kontakt. Grünewald zählt sieben populäre **Service-Irrtümer** auf, die dazu führen, dass das Verhältnis zwischen Kunde und Anbieter problematisch bleibt (Grünewald 2003, S. 20 ff.):

1. Der Kunde will die volle Auswahl. In Wahrheit führt zuviel Auswahl zu Stress.
2. Der Kunde will Produkte, die alles können. Es geht aber nicht darum, was technisch möglich ist, sondern darum, was der Kunde benötigt.
3. Der Kunde will das totale Einkaufserlebnis. Dagegen hat der Kunde ganz bestimmte Erwartungen an die verschiedenen Betriebstypen. Entscheidend ist, dass diese nicht enttäuscht werden.
4. Der Kunde will prompte Bedienung. Das gilt häufig, insbesondere beim Versorgungskauf, aber nicht immer. Zum Teil wünscht der Kunde ein „Vorspiel“, z. B. beim Autokauf.
5. Der Kunde will königlich behandelt werden. In Wirklichkeit hängt der Anspruch an den Service vom Betriebstyp ab. Der Kunde ist bereit, Abstriche zu machen, wenn er dafür andere Vorteile, z. B. gute Preise, erhält.
6. Der Kunde will Innovation und Abwechslung. Die Innovationsfreudigkeit der Kunden wird meist überschätzt. Der Verbraucher sucht vor allem Halt, Sicherheit und Stabilität. Benötigt wird eine gute Balance zwischen dem Wunsch nach Abwechslung und dem Streben nach Sicherheit.
7. Der Kunde will immer neue Sonderangebote. In Wahrheit möchte sich der Verbraucher am liebsten gar keine Gedanken machen über Preise.

Zur Psychologie der Warteschlange

Die Wartezeiten im Laden haben den stärksten Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden (Underhill 2000, S. 39; Häusel 2002a, S. 172).

Der psychologische Aspekt der Zeit – d. h. wie sie erfahren wird – hat großen Einfluss auf die Wahrnehmung der Servicequalität (Solomon/Bamossy/Askegaard 2001, S. 287). Es ist offensichtlich, dass die subjektive Wartezeit der Kunden von der objektiven abweicht. Bis 90 Sekunden können Kunden die Wartezeit gut einschätzen, danach erscheint sie deutlich länger als sie tatsächlich ist.

Eigentlich müsste das Kassiererlebnis im Handel besonders positiv gestaltet werden, denn hier lässt der Kunde sein Geld. In Wahrheit ist es der langweiligste und unangenehmste Teil des Kaufs (Underhill 2000, S. 205; Häusel 2002a, S. 172). Darüber hinaus ist es der letzte Eindruck vom Laden, den der Kunde unbewusst mit nach Hause nimmt, und unser Gehirn hat die Angewohnheit, sich an zuletzt erlebte Eindrücke besser zu erinnern („Der letzte Eindruck bleibt!“). Nehmen wir an, eine Kundin kommt in einen Supermarkt. Sie wird freundlich begrüßt und hat ein nettes Gespräch mit der Verkäuferin an der Käsetheke. Anschließend macht sie schnell ihre Einkäufe im SB-Bereich, da der Laden sehr aufgeräumt ist und keine Ware fehlt. Am Ende will sie zahlen. Leider muss sie sich weit hinten anstellen, weil nur eine Kasse geöffnet ist. Da ein Artikel nicht gescannt werden kann, muss die Kassiererin in den Laden, um den Preis nachzusehen. Beim übernächsten Kunden gibt es Probleme mit der Akzeptanz der Kundenkarte woraufhin die Kassenaufsicht gerufen werden muss. Schließlich darf unsere Kundin bei der inzwischen genervten Kassiererin bezahlen und verlässt den Laden. Wäre das Gehirn ein Computer, der positive und negative Erlebnisse aufrechnet, sähe die Bilanz des Besuches gut aus. Leider ist dem nicht so. Das tatsächliche Rechenergebnis ist eher unerfreulich (Häusel 2004, S. 187). Dass wir häufig das Gefühl haben, dass es an anderen Kassen schneller geht, bestätigt übrigens ein einfaches Rechenexempel.

Beobachten wir die Schlange rechts und links von uns, beträgt die Chance, dass es gerade an unserer Kasse am schnellsten geht, nur eins zu drei. Je mehr Kassen wir beobachten können, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir dort anstehen, wo es am schnellsten vorangeht (Klein 2004, S. 279).

Das Warteschlangenmanagement ist gekennzeichnet vom Konflikt zwischen kostengünstiger Kapazitätsplanung und Kundenzufriedenheit. Eine subjektive Verkürzung dieser Phase kann erreicht werden durch folgende Maßnahmen (Underhill 2000, S. 199 ff.; Haller 2002, S. 239 f.; Biermann 2003, S. 127):

- Die akzeptable Wartezeit im Laden ist zu ermitteln. Eine Minute in der Bank ist akzeptabel, eine Minute am Telefon erscheint dagegen sehr lange, besonders wenn man dafür zahlen muss.
- Zwischeninformationen sind sinnvoll. Es genügt oft schon wenn der Kunde weiß, dass er wahrgenommen wird („Der Mitarbeiter kommt gleich!“). Auch Tafeln mit Zeitinformationen können helfen. Im September 2005 wurde in Hamburg die erste Restzeitampel Deutschlands in Betrieb genommen. Mit einer digitalen Anzeige werden wartende Fußgänger über die verbleibenden Sekunden bis zur Grünphase informiert.
- Positive Wirkung haben Ablenkung, Unterhaltung und Interaktion durch Gesellschaft anderer Personen, Videobildschirme, Verkostungen, Ladenradio

oder Zeitschriftenständer. Im Restaurant warten wir lieber mit Speisekarte als ohne.

- Ein sichtbarer Prozess verkürzt die subjektive Wartezeit. Der Kunde will einen Fortschritt sehen, z. B. dass sich die Warteschlange sichtlich verringert. Darüber hinaus erscheint uns das Warten vor Prozessbeginn länger. Wir warten lieber auf das Essen als auf die Bestellaufnahme.
- Die Erklärung der Warteursachen kann die Akzeptanz erhöhen.
- Dem Gerechtigkeitsempfinden ist zu entsprechen. Die Bedienung sollte in der Reihenfolge geschehen, in der man gekommen ist. Wird am Nebentisch jemand bedient, der nach uns gekommen ist, steigt unser Unwohlsein.
- Mitarbeiter, die am Schreibtisch arbeiten, sollten das nicht in Sichtweite von Wartenden tun. Die Kunden würden das als mangelnden Service empfinden.

Biermann (2003, S. 126 f.) berichtet vom gekonnten Taktieren des Disney-Konzerns in seinen Freizeitparks. Bei wenigen Besuchern werden lange Schlangen gebildet, die Attraktivität signalisieren sollen. Bei großem Andrang werden die Schlangen durch parallele Führung mehrerer Warteschlangen optisch verkürzt. Darüber hinaus werden Fernseher und Unterhalter eingesetzt, und die verbleibende Wartezeit wird regelmäßig überhöht angegeben. Wenn es dann schneller geht, ist der Besucher umso zufriedener. Ein anderes interessantes Beispiel stammt aus dem Flugverkehr. Flugzeugpassagiere beschwerten sich oft, dass sie zu lange auf ihr Gepäck warten müssen. In einem Flughafen liefen sie in einer Minute vom Flugzeug bis zur Gepäckausgabe, dort mussten sie sieben Minuten warten. Nachdem der Weg so geändert wurde, dass der Weg sechs Minuten dauerte und die Wartezeit zwei Minuten, hörten die Beschwerden auf (Solomon/Bamosy/Askegaard 2001, S. 288). Einer meiner Ärzte packt das Problem (wahrscheinlich intuitiv) richtig an. Zunächst wird der Patient ins Wartezimmer geschickt. Dann erfolgt eine Lautsprecherdurchsage und er wird aufgefordert, im Gang Platz zu nehmen. Dort kann er die Theke beobachten (Ablenkung) und sieht wie seine Sitznachbarn in die Behandlungszimmer gebeten werden (Prozessfortschritt). Schließlich wird er selbst in eines der Behandlungszimmer geleitet und wartet dort auf den Arzt. Die Wartezeit wird in drei Phasen eingeteilt und damit subjektiv verkürzt. Darüber hinaus ist in kurzen Abständen ein Fortschritt zu verzeichnen. Diese Beispiele sollen dazu dienen, Anregungen für ein angenehmeres Warten im Einzelhandel zu geben. Bisher sind nur wenige gute Ansätze im Handel zu finden:

- Bei Bedienungstheken wird teilweise Nummernvergabe eingesetzt. Das ist sinnvoll, denn die verbleibende Wartezeit wird besser kalkulierbar und das Verfahren ist gerecht.
- Eine organisatorische Maßnahme ist die Differenzierung von Kundengruppen, z. B. die Schnellkasse im SB-Warenhaus beim Kauf von weniger als zehn Artikeln.
- Die Zahl der Kassen sollte dem Standort angepasst werden. In einer Geschäftsgegend benötigt ein Laden mehr Kassen als in einem Shopping-Center wo die Kunden weniger in Eile sind (Underhill 2004, S. 42).
- Ein weiterer guter Ansatz ist das erwähnte Self-Scanning. Selbst wenn das Abkassieren nicht wirklich schneller geht, vergeht doch zumindest die Zeit schneller.

Meist ist es aber so wie bei meinem letzten Besuch im Quelle-Kaufhaus. Ich wollte etwas aus dem Katalog zur Abholung bestellen, um die Versandkosten zu sparen. Der junge Mann im Erdgeschoss, der offensichtlich nichts zu tun hatte, verwies

mich an das Service-Center im Obergeschoss. Direkt gegenüber dem Ende der Treppe befanden sich die Schreibtische zweier Mitarbeiter, die beide Kundschaft hatten. Da beide Anliegen etwas komplizierter waren, musste ich etwa 15 Minuten warten. Es gab keine Sitzgelegenheit, allerdings konnte ich mich an das Treppengeländer lehnen, sofern nicht gerade ein Kunde die Treppe hochkam. Abgesehen von den Beratungsgesprächen gab es keine Ablenkung für mich. Immerhin weiß ich jetzt, dass das Paar rechts verheiratet ist, und was beide zusammen verdienen. Links saß eine ehemalige Stammkundin, die in Zukunft nicht mehr bei Quelle kaufen möchte, weil sie eine „Prüfpauschale“ bezahlen musste, da sie einen defekten Staubsauger abgegeben und wiedererhalten hatte, der laut Kundendienst keine Mängel hatte.

Eine noch offene Frage ist die nach dem **Kosten-Nutzenverhältnis** von Service. In der Praxis wird oft versucht, sich durch exotische Serviceleistungen von den Konkurrenten abzugrenzen. Dabei zeigen Studien – und die tägliche Praxis – dass die Gründe für die Unzufriedenheit der Kunden meist in der mangelnden Durchführung von Basis-Serviceleistungen zu finden sind. Unfreundliches oder inkompetentes Personal, nicht verfügbare Ware, mangelnde Sauberkeit oder lange Wartezeiten nerven die Kunden (Guldin/Ohr 2005, S. 777). Bevor Kapazitäten für Farbmischservice oder persönliche Einkaufsberater eingesetzt werden, müssen die grundlegenden Anforderungen an einen guten Einkauf erfüllt sein.

Getting the basics right allows the retailer to add personal services and extra value. The retailer can offer to pack bags at the checkout but only when everything that comes before is right (Crawford Davidson, Director of Clubcard at Tesco, in: Reynolds 2004, S. 313).

Hinzu kommen Probleme, die Wirkung von Service zu messen. Aufgrund der Verbundenheit mit der Ware sind weder Akquisitionswirkung noch Erfolgsbeitrag exakt nachzuweisen (Schenk 1995, S. 254). Aus Kundensicht sind oft einfache Dinge nützlich wie der kostenlose Geschenkeinpackservice. Das spart dem Kunden Zeit, und ist oft hübscher als das, was man(n) selbst zustande bringt. Weitere Beispiele für einfachen, aber wirksamen Service im Handel sind Einkaufskörbe, gastronomische Angebote, Sitzgelegenheiten und Garderobe.

Insbesondere Bahnhofsläden sollten bedenken, dass die Kunden meist bereits beide Hände voll haben. Für viele andere Betriebstypen gilt, dass die Einkaufskörbe den Waren angepasst werden müssen, und dass die Körbe nicht nur am Eingang platziert werden sollten. Da die Einkaufsentscheidung zunehmend am POS getroffen wird, weiß der Kunde beim Betreten selbst nicht, ob er einen Einkaufskorb braucht. Man weiß nicht, wie viel ein Kunde wirklich kaufen möchte, bis man das Einkaufserlebnis so angenehm, bequem und einfach wie möglich gemacht hat (Underhill, 2000, S. 60).

Dass Gastronomie-Einrichtungen das Einkaufen angenehmer machen können, hat Ingvar Kamprad (Ikea) schon lange erkannt: „Hungrige Mägen kaufen keine Möbel“ (Rohwetter 2003, S. 34). Essen und Trinken können wir immer und überall. In der Musikschule unserer Tochter wurde vor kurzem ein kleines Café eingerichtet, wo man einen Milchkaffee, kleine Snacks und Süßigkeiten bekommen kann. Seitdem ist das Warten dort wesentlich netter. In Shopping-Centern oder großen Möbelhäusern kann die Gastronomie den Aufenthalt deutlich verlängern. Ohne Essen und Trinken kann man vielleicht zwei bis drei Stunden shoppen, dann sind wir erschöpft. Nachdem wir in einem Café aufgetankt haben, können wir den

Aufenthalt noch einmal ein bis zwei Stunden verlängern. In einigen Handelshäusern ist die Qualität des Essens so gut, dass sie eine eigene Anziehungskraft besitzen. Das gilt für manche Restaurants in den Warenhäusern und viele Shopping-Center. In der City-Galerie bei uns ist es in den zahlreichen Restaurants sehr schwierig, zur Mittagszeit einen Tisch zu finden. Die erzeugte Frequenz dient auch den Läden im Center. In kleineren Supermärkten kann schon ein am Einkaufswagen angebrachter Halter für Kaffeebecher die Einkaufsbequemlichkeit erhöhen.

Eine viel zu wenig genutzte Serviceleistung sind Sitzgelegenheiten. Wer schon einmal als Mann mit einer Frau beim Kleiderkauf war, weiß, wie unangenehm es ist, sich die Beine in den Bauch zu stecken. Warum trotzdem überall im Handel Sessel, Bänke und Stühle Mangelware sind, ist mir ein Rätsel. Eine Ausnahme ist die Thalia-Buchhandlung in unserer Nähe. Dort gibt es eine Sitzecke mit Polstermöbeln, wo man bequem in den Büchern stöbern kann. Daneben befindet sich ein Kaffeeautomat. Die Buchhandlung ist immer gut besucht, und wurde von den Kunden zum beliebtesten Geschäft des Shopping-Centers gewählt.

Viele moderne Serviceinstrumente wie Kundenkarte oder Infoterminals verursachen verglichen damit einen hohen Aufwand und werden häufig nur von einem kleinen Teil der Kundschaft genutzt. Das soll nicht heißen, dass innovative, technische Neuerungen generell verdammenwert wären, es ist aber im Einzelfall zu prüfen, wie der Nutzen für die Kunden zu bewerten ist. Gut finde ich beispielsweise die Möglichkeit, in einer CD-Abteilung eine CD-Verpackung an einer Lesestation scannen zu lassen, um dann unter einer Abhörstation stehend, eine Hörprobe zu bekommen. Ein Service, den ich in einem französischen SB-Warenhaus nutzte auf der Suche nach CD's von Interpreten, die ich nur vom Hörensagen kannte.

Für meinen Geschmack ist es in den meisten Warenhäusern und Textilhäusern im Winter eindeutig zu warm. Das führt dazu, dass ich meinen Mantel oder meine Jacke ausziehen muss. Da es keine Garderobe gibt, trage ich die Kleidung dann auf dem Arm, was meine Handlungsfreiheit deutlich einschränkt und meine Einkaufsbequemlichkeit empfindlich stört. Hat man Kinder dabei, muss man deren Jacken auch noch tragen. Ich wäre schon mit einfachen Kleiderhaken – auf eigene Haftung – zufrieden, dennoch gibt es diesen Service nicht. Die Möglichkeiten, kostenlose Services auszuprobieren, sind allerdings eingeschränkt. Sind sie einmal eingeführt, können Sie praktisch nicht mehr zurückgenommen werden.

Das Schlagwort **Convenience** bezeichnet das Bedürfnis der Kunden nach Bequemlichkeit (Swoboda/Schwarz 2006, S. 397). Da in unserer Gesellschaft der subjektive Eindruck der Zeitknappheit zunimmt, wird der Bedarfskauf als lästige Pflicht angesehen und jeder zu erzielende Zeitgewinn als Freizeitgewinn geschätzt (Heinritz/Klein/Popp 2003, S. 159). Convenienceorientierte Anbieter sind in Deutschland Kioske, Tankstellenshops und Bäckereien. Aus Warensicht ist der zunehmende Absatz von Tiefkühlkost und Fertiggerichten ein Indikator für die wachsende Bedeutung dieser Bedürfnisse. Aus Händlersicht wird dem Wunsch nach Convenience am besten durch Komplettlösungen entsprochen, z. B. ein Küchenangebot in Verbindung mit Planungs- und Installationsdienstleistungen. Im Shopping-Center besteht die Komplettlösung aus der Kombination von Handel, Dienstleistung und Gastronomie. Die Anforderungen an Bequemlichkeit werden beim Teleshopping hervorragend erfüllt. Jedes einzelne Produkt wird ausführlich erklärt, der Kunde braucht die umständliche Gebrauchsanleitung nicht mehr zu lesen. Die Moderatoren bauen durch direkte Ansprache in die Kamera eine

Beziehung zum Kunden auf, der sich persönlich beraten fühlt, und zu guter Letzt wird die Ware nach Hause geliefert.

Die wichtigste und elementarste Service-Leistung besteht darin, dem Kunden Orientierung zu bieten. Der aktuelle Megatrend lässt sich als Sehnsucht nach einer radikalen Komplexitätsreduktion beschreiben (Grünewald 2003, S. 23, S. 31).

Noch ein letztes Wort zum Service: Ein immer wiederkehrendes Ärgernis im Handel sind die Kundentoiletten. Selbst in weiträumigen, exklusiven Läden sind sie meist schmucklos, eng und steril. Was für ein Gegensatz. Nirgends wird beachtet, dass Frauen die Toiletten intensiver nutzen als Männer. Warum sonst sind nur vor den Damentoiletten Warteschlangen? Warum werden nicht mehr Toiletten für Frauen angeboten? Offensichtlich ist die Symmetrie der Ladenplanung wichtiger, als die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse. Underhill schlägt sogar vor, die Räume zum Verkauf zu nutzen. Warum auch nicht? Die Kosmetikindustrie könnte dort Probepackungen verteilen, Sanitärhersteller könnten Muster präsentieren (Underhill 2004, S. 74).

Folgende Anregungen aus Kap. 6 halte *ich* für wichtig:

- Persönliche Kommunikation ist glaubwürdiger und wirksamer als mediale Kommunikation.
- In den meisten Fällen ist die soziale Kompetenz der Mitarbeiter wichtiger als die fachliche Kompetenz.
- Gibt es Meinungsführer, die den Konsum der Produkte beeinflussen? Wenn ja, wie können diese in die Absatzbemühungen integriert werden?
- Der Händler sollte den Kontakt seiner Mitarbeiter mit den Kunden fördern. Je mehr Kontakte, desto höher die Ausgaben!
- Verkaufen kann man lernen. Phasenmodelle können für ein Strukturieren von Verkaufsgesprächen hilfreich sein.
- Händler müssen ihre Mitarbeiter mit den Regeln der nonverbalen Kommunikation vertraut machen, z. B. durch Seminare. Mitarbeiter sollten regelmäßig zu Verkaufsschulungen. Ein Verkäufer muss seine Fähigkeiten trainieren und verfeinern. Ein Spitzensportler braucht auch Training.
- Psychologische Methoden, die zur Überzeugung von Kunden dienen, sind noch einmal zusammengefasst:
 - Beim Kontrastprinzip wird zunächst das teure Hauptprodukt verkauft, dann das günstigere Zubehör.
 - Wichtig ist die Ähnlichkeit mit der Person, die es zu überzeugen gilt (gleiche Interessen und gemeinsame Bekannte). Lob und Anerkennung erhöhen die Sympathie. Eine kleine Bestätigung kann Wunder wirken. Bei einem Schuhkauf meinte die Verkäuferin zu mir: „Oh, die haben wir erst heute wieder reinbekommen. Da haben Sie sich etwas Schönes ausgesucht“. Das hat mich aufrichtig gefreut.
 - Commitment: „Sie sind doch ein guter Angler? Ich habe hier ein neues Modell, das ist aber nur was für Profis.“
 - Autorität: Die Verkäuferin im Bekleidungsgeschäft demonstriert durch ihre geschmackvolle Kleidung ihre Kompetenz.
- Selbstbedienung ist zeitgemäß und in vielen Warenbereichen sinnvoll.

- Dem Kassiervorgang sollte große Aufmerksamkeit gelten. Er ist der letzte Eindruck der Kunden vom Laden. Mit einfachen Maßnahmen sind deutliche subjektive Verbesserungen möglich.
- Zu beachten sind auch alle anderen Wartepunkte im Laden, z. B. Informations- und Bedienungstheken oder Reparaturwerkstatt. Der Händler sollte diese Bereiche regelmäßig beobachten.
- Könnten Einkaufskörbe im Laden den Umsatz fördern?
- Die Serviceleistungen müssen periodisch bewertet werden. Welche werden angeboten, und wie viele Kunden nutzen diese Leistungen?
- Welche zentralen Anforderungen an den Service haben die Kunden?