



## Die Wissenschaft vom Einkaufen

### Wie das Gehirn einkauft Basingstoke, England

Durchbruch: Einzelhändler gewinnen entscheidende Einblicke in die Denkweisen der Kunden. Hier steht, was sie alles über Sie wissen.



Es könnte Ihnen passiert sein – etwa während eines dieser trostlosen Streifzüge durch einen der Supermärkte, der sich in nichts von all den anderen unterscheidet, in denen Sie jemals waren – dass Sie sich gefragt haben, warum die eigentlich alle gleich sind. Die Antwort ist eher unheimlich als deprimierend. Es ist nämlich nicht so, dass die sie betreibenden Unternehmen keine Phantasie hätten. Sie sind vielmehr alle sehr versiert in der Wissenschaft, wie man Leute zum Kauf irgendwelcher Dinge bewegt – eine Wissenschaft, die dank des technologischen Fortschritts die innersten Geheimnisse des Verbraucherdenkens zu erschließen beginnt.

Bei Sainsbury's in Hatch Warren, Basingstoke, südwestlich von London: Das Denken braucht einen Augenblick, um auf Kaufbetrieb zu schalten. Deshalb ist der Bereich unmittelbar am Eingang eines Supermarkts bekannt als „Dekompressionszone“. Die Leute müssen gewissermaßen abbremsen und eine Art Bestandsaufnahme der Umgebung machen, selbst wenn sie Stammkunden sind. Im Hinblick auf den Umsatz ist dieser Bereich eher ein Verlustbringer, deshalb wird er mehr für Werbung genutzt. Sogar die Mehrfachpackungen Bier, die hier aufgestapelt sind, sollen eher auf Sonderangebote hinweisen, als dass man sie durch die Gänge karren soll. Wal-Mart, weltgrößter Einzelhändler, ist bekannt für seine „Greeters“, das „Begrüßungspersonal“ an den Eingängen seiner Geschäfte. Ob dies nun den Umsatz steigert oder nicht, ein freundliches Willkommen senkt angeblich die Zahl der Ladendiebstähle. Nette Leute bestiehlt man nicht so leicht.

Bei Sainsbury's bietet sich gleich links ein anderer vertrauter Anblick: ein „Chill-Bereich“ zum Stöbern in Zeitschriften, Büchern und DVDs, zum Verführen(-lassen) zu Spontankäufen und zur Entspannung der Kunden. Wer den Einkauf jedoch ernster nimmt, wird gleich weitergehen, und das erste, auf das man dann stößt, ist die Abteilung mit frischem Obst und Gemüse.

Aus der Sicht des Einkäufers ist das nicht sinnvoll. Obst und Gemüse sind sehr empfindlich, deshalb sollte es am Ende der Einkaufstour gekauft werden, nicht am Anfang. Aber hier ist die Psychologie am Werke: Die Entscheidung für gutes, gesundes Essen ist ein erhebender Start des Einkaufs und mindert die Schuldgefühle der Leute, wenn sie später zu den schwer verdaulichen Sachen kommen.

Die Kunden wissen längst, dass Produkte für den täglichen Bedarf, wie Milch, stets ganz hinten im Geschäft platziert sind, um mehr Gelegenheiten zum Verführen der Kunden zu schaffen. Dies ist auch der



Grund dafür, dass pharmazeutische Artikel generell weiter hinten positioniert sind, sogar in „Convenience Stores“, den kleinen Geschäften mit dem „bequemen“ Angebot. Aber die Supermärkte wissen, dass die Kunden das selbst wissen; deshalb setzen sie andere Tricks ein und platzieren häufig nachgefragte Produkte auf halbem Weg zu einer solchen Abteilung, so dass die Leute den ganzen Gang entlanglaufen müssen, um sie zu finden. Dahinter steht die Idee, die Verweildauer der Kundschaft im Geschäft zu erhöhen.

Üblicherweise erfassen Einzelhändler „Schritte“, weil die Anzahl der Menschen, die ein Geschäft betreten, bereits bekannt ist; diese Zahlen sagen jedoch nichts darüber aus, wohin die Leute gehen und wie lange sie dort bleiben. Doch heutzutage kann ein allgegenwärtiges Stück Technik die Lücke füllen: das Handy. Path Intelligence, ein britisches Unternehmen, das mit dem Massachusetts Institute of Technology kooperiert, hat die Spuren der Mobiltelefone bei Gunwharf Quays, einem großen Einkaufs- und Freizeitzentrum in Portsmouth aufgezeichnet – nicht durch Beobachtung von Anrufen, sondern durch Kartierung der Positionen der Handys, die sich ja automatisch im Mobilfunknetz melden. Es stellte sich heraus, dass bei Zunahme der Verweildauer um 1 % der Umsatz um 1,3 % wuchs.

Am Ende des Obst- und Gemüseanges angekommen, gelangen die Hardcore-Einkäufer von Basingstoke zur Theke mit Fertiggerichten, zur Fischtheke, der Fleischtheke und den Feinkostangeboten. Dann kommt die ins Geschäft integrierte Bäckerei, die man schon riechen kann, bevor man sie sieht. Sogar kleine Supermärkte haben jetzt eine Bäckerei dabei. Meist werden hier vorgebackene Stücke und gefrorene Teiglinge aufgebacken, und sie verzeichnen bedeutende Zuwächse, obwohl große Bäckereien, die mehrere Geschäfte beliefern, viel effizienter sind. Der Erfolg ist dem Geruch von frisch gebackenem Brot zuzuschreiben, der die Menschen hungrig macht und sie so dazu anregt, nicht nur Brot zu kaufen, sondern auch andere Lebensmittel, einschließlich tiefgefrorener Ware!

Die überwiegende Menge an Informationen, mit der die Kunden bombardiert werden, ist visueller Natur: Etiketten, Preisauszeichnungen und Werbung. Aber der wabernde Duft von Brot zeigt, dass der Geruchssinn auch sehr zielgerichtet stimuliert werden kann, sagt Simon Harrop, Geschäftsführer bei der BRAND sense agency, einem britischen Spezialisten für multisensorisches Marketing. Für den Gang nahe der Wäsche-Abteilung schlägt er den Duft von frisch gewaschener Bettwäsche vor. Sogar das Geräusch, das beim Zusammenlegen von Bettlaken entsteht, könnte hier durch neueste Audiotechnik hörbar gemacht werden. Die Aroma Company, von Harrop gegründet, hat den Geruch von Kokosnüssen in Geschäften des britischen Reisebüros Thompson verbreitet. Einige Sonnenöle riechen nach Kokosnuss, deshalb geht man davon aus, dass diese Wahrnehmung die Menschen an den letzten Urlaub erinnert. Das Unternehmen fabriziert sogar frischen Zitrusduft in eine Reihe von Kleidungsstücken des schwedischen Herstellers Odeur. Der Duft hält bis zu 13 Wäschen.

Solche Techniken gewinnen an Popularität aufgrund vertiefter Erkenntnisse darüber, wie die Käufer ihre Wahl treffen. Menschen erzählen den Marktforschern und „Fokusgruppen“, dass sie rationale Kaufentscheidungen trafen in Anbetracht von Preis, Auswahl oder „Convenience“. Aber die Kräfte des Unterbewusstseins, einschließlich Emotion und Gedächtnis, sind ganz klar ebenfalls am Werk.





Die Wissenschaftler waren bisher davon ausgegangen, dass Emotion und Rationalität einander entgegenstünden. Antonio Damasio, Professor für Neurowissenschaften an der University of Southern California, hat jedoch festgestellt, dass Menschen, die die Fähigkeit zum Erkennen oder Empfinden von Emotionen infolge einer Hirnverletzung verloren haben, es schwierig oder unmöglich finden, überhaupt Entscheidungen zu treffen. Sie können nicht „shoppen“.

### **Oh, das ist es, was ich will**

Forscher untersuchen jetzt diese Mechanismen, indem sie das Gehirn bei der Arbeit beobachten. Eine der aussichtsreichsten Techniken ist die funktionale Magnetresonanztomographie (fMRI), bei der ein großer Scanner eingesetzt wird, um Änderungen in der Durchblutung in Teilen des Gehirns aufzudecken, die in Beziehung zu stärkerer oder geringerer Denkkaktivität stehen. Menschen, die in solchen Scannern liegen, bekommen verschiedene Produkte oder Marken gezeigt, anschließend werden sie dazu befragt. Was sie äußern, wird mit dem verglichen, was sie denken, indem die kognitive oder emotionale Aktivität beobachtet wird. Dahinter steht folgende Idee: Wenn, sagen wir, ein Teil des Gehirns, der mit Freude verbunden ist, aufleuchtet, dann könnte das Produkt ein Schlager sein. Dies ist eine ungemein wertvolle Information, weil acht von zehn neuen Produkten normalerweise durchfallen, trotz der Tests, in denen Leute sagen, sie würden sie kaufen, deren Unterbewusstsein aber etwas anderes gedacht haben mag.

„Wir stehen gerade an der Schwelle zum Unterbewusstsein“, sagt Eric Spangenberg, Dekan des College of Business an der Washington State University und Experte in den Feinheiten des Marketings. „Wir wissen, dass es da ist, wir wissen, dass Reaktionen kommen und wir wissen, dass sie signifikant sind.“ Aber Unternehmen, die solche Studien in Auftrag geben, halten die Ergebnisse aus wirtschaftlichen Gründen unter Verschluss. Dies lässt Dr. Spangenberg mit Überzeugung sagen: „Was ich zu wissen meine, wissen die wahrscheinlich viel genauer.“

Einzelhändler und Hersteller reden viel vom „Moment der Wahrheit“. Dies ist nicht philosophisch zu verstehen, sondern es geht um den Augenblick, in dem die Leute, die im Gang stehen, ihre Kaufentscheidung treffen und die Hand nach der Ware ausstrecken. Das Geschäft in Basingstoke zeigt einige der Mittel und Wege auf, wie man die Hände der Käufer dazu bringt, sich in die Richtung des betreffenden Artikels zu bewegen. Bei den Instant-Kaffee-Angeboten zum Beispiel werden Markenprodukte der großen Hersteller auf Augenhöhe angeordnet, während preisgünstigere weiter unten sind, zusammen mit den Eigenmarken des Supermarkts. Von den Zentralen der Unternehmen werden oft fein ausgearbeitete Pläne verschickt, wo alles platziert werden soll; in der großen amerikanischen Supermarktkette Albertsons werden sie „Plan-a-gramm“ genannt. Mithilfe von Spot-Checks wird überprüft, ob die Anweisungen auftragsgemäß ausgeführt wurden. Der Grund für diese Strenge liegt darin, dass große Einzelhändler „slotting fees“ fordern, um die Waren der Lieferanten in ihre Regale zu nehmen, dabei variieren diese „Positionierungsgebühren“ je nachdem, welche Positionen als erstklassig eingeschätzt werden.



Um die Regalpositionierung wird heftig gestritten, nicht nur von denen, die Waren zu verkaufen trachten, sondern auch von denen, die darüber diskutieren, wie man die Käufer am besten manipulieren könnte. Vergessen Sie all die akademischen Papiere über die bestmögliche Bestückung der Regale – Einzelhändler haben ihre eigenen Ansichten. Während viele Geschäfte die Augenhöhe für den besten Platz halten, denken andere, etwas höher sei besser. Wieder andere berechnen mehr für Waren, die am Gang-Ende auf speziellen Displays an der Stirnseite der Regale angeboten werden, da sie annehmen, hier seien sie am besten sichtbar (obwohl einige Experten sagen, es hänge alles von der Richtung ab, in der die Menschen durch das Geschäft wirbeln – und auch darüber sind die Ansichten geteilt). Der Platz auf der rechten Seite in Augenhöhe wird vielfach als der allerbeste angesehen, weil viele Menschen Rechtshänder sind und die Blickrichtung der meisten Menschen nach rechts tendiert. Einige Supermärkte reservieren diese Plätze für die „Premiumprodukte“ ihrer Eigenmarken. Zudem kategorisieren Supermärkte die Dinge zuweilen auf unterschiedliche Weise, so dass etwa Chapatis (= indische Fladen) nicht mit Brotartikeln zusammen, sondern bei Fertiggerichten indischer Art angeordnet werden. Obwohl also manche Lieferanten vielleicht 50.000 Dollar pro Geschäft und Jahr für ein paar Regalmeter bezahlen, können manche Kunden immer noch nicht finden, wonach sie suchen.

Die Technik macht das Beobachten des Käuferverhaltens einfacher – aus diesem Grunde tun die Überwachungskameras in einem Geschäft vielleicht viel mehr als nur nach Dieben Ausschau zu halten. Rajeev Sharma von der Pennsylvania State University hat das Unternehmen VideoMining gegründet, um das Vorgehen zu automatisieren. Es wird eine Bilderkennungsoftware eingesetzt, um aus den Überwachungskameras die Bilder zu scannen, die von Kunden aufgenommen wurden, während sie ihre Wahl treffen. Sie ist imstande, die Handlungen hunderttausender Menschen zu betrachten. Sie kann messen, wie viele direkt eine Marke angesteuert haben, ermitteln, wie viele schwankten und wie viele mehrere Produkte verglichen haben; gleichzeitig kann sie Kunden nach Alter, Geschlecht und ethnischer Zugehörigkeit trennen.

VideoMining hat Menschen in Convenience-Geschäften beim Bierkauf analysiert. Typischerweise brauchen sie zwei Minuten, wobei die Mehrzahl direkt eine Marke ansteuerte. „Dies zeigt, dass sie bereits eine Entscheidung getroffen hatten, sie standen sozusagen auf Autopilot“, erläutert Dr. Sharma. Deshalb sollten die Brauereien ihr Marketing-Geld außerhalb des Geschäfts einsetzen, nicht drinnen. Die Analyse kann außerdem helfen, die Basis für die Rendite einer neuen Werbekampagne zu schaffen, indem sie zeigt, welcher Anteil der Bierkäufer dafür gewonnen werden könnte, konkurrierende Marken in Betracht zu ziehen. Einer anderen Studie zufolge verwendeten etwa 12 % der Menschen 90 Sekunden dafür, Säfte anzusehen und die Etiketten zu studieren, wählten aber nicht einen aus. Im Supermarkt Entscheidungen zu treffen, das dauert ewig. Dies impliziert, dass Käufer sehr an Säften interessiert sind, als gesunde Alternative zu kohlenstoffhaltigen Getränken, sie aber nicht sicher sind, welchen sie kaufen sollen. Hier besteht also viel Raum für Beeinflussung.

Es könnte auch helfen, die angebotene Auswahl zu reduzieren. Cassie Mogilner von der Stanford University und ihre Kollegen haben in einer Studie herausgefunden, dass Verbraucher es mögen, wenn unbekannte Produkte kategorisiert sind, sogar wenn die Kategorien an sich bedeutungslos sind. In einer Studie über verschiedene Kaffees ergab sich, dass die Menschen mit ihrer Wahl zufriedener waren, wenn sie auf Basis einer kategorisierten Auswahl getroffen worden war, wobei es keine Rolle spielte, ob die Kategorien lediglich als A, B und C gekennzeichnet waren oder „mild“, „stark geröstet“ und „nussig“.



Ungeachtet aller neuen Technik, bleibt es eines der effektivsten Mittel zur Verbesserung der „Kundenerfahrung“, mit den Kunden zu sprechen. Scott Bearse, Einzelhandelsexperte bei Deloitte Consulting in Boston, Massachusetts, hat Projekte geleitet zur Beobachtung und Befragung einiger zehntausend Kunden zu dem Thema, was sie beim Kaufen empfinden. Es begann mit der Beschwerde eines seiner Auftraggeber, er habe Berge von Daten über den einen von vier Kunden, der sein Geschäft betreten und etwas gekauft habe, jedoch wisse er praktisch gar nichts über die große Mehrzahl, die ohne einen Kauf wieder gegangen sei. Die „Kunden-Konversionsrate“ variiert abhängig von der Art der Geschäfte: es können um 20 % sein in einem Kaufhaus, aber fast 100 % in einem Lebensmittelladen. Und innerhalb desselben Geschäftes gibt es unterschiedliche Konversionsraten in verschiedenen Abteilungen.

Manche Menschen berichten, sie verließen die Geschäfte öfter mit leeren Händen, weil sie sich „nicht entscheiden können“, als wegen zu hoher Preise, sagt Bearse. Herauszuarbeiten, was die Kunden sich abwenden lässt, ist nicht schwer, allerdings haben die Geschäfte noch mit anderen Dingen zu kämpfen: Ware nicht am Lager, lange Schlangen an den Kassen und niedriger Service-Standard. „Kunden dazu zu bewegen, etwas auszuprobieren, ist eines der besten Mittel, sie zum Kauf zu bewegen“, fügt Bearse hinzu. Deloitte ermittelte, dass Kunden, die eine Ankleidekabine benutzen, zu 85 % etwas kaufen, im Gegensatz zu 58 %, die das nicht tun.

In vielen Fällen kauft ein Kunde, der nicht entscheiden kann, welches von zwei Dingen das Beste ist, schließlich keines davon. Ein dritter, ein „Köder“-Artikel, der nicht ganz so gut ist wie die anderen beiden, kann die Wahl erleichtern und angenehmer machen. Dies erbrachte eine neue Studie, die unter Einsatz von fMRI von Akshay Rao durchgeführt wurde, Professor für Marketing an der University of Minnesota. Glücklichere Kunden weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit auf zu kaufen. Dr. Rao nimmt an, dass der wohlüberlegte Einsatz von irrelevanten Alternativen beim Verkaufen aller Arten von Waren und Dienstleistungen funktionieren müsste, von Kabel-TV bis zu Urlauben.

Das Fehlen von Preisauszeichnungen ist ein anderer „Abschalter“, obwohl es mit zunehmendem Einsatz von RFID-Etiketten (Radio Frequency Identification tags) wichtig wird, dieses Problem in den Griff zu bekommen. Diese Etiketten enthalten weit mehr Information als nur Strichcodes und können auf Entfernung eingescannt werden. Vor Jahren hieß es, sie würden binnen kurzem allgegenwärtig sein, und nun, mit sinkenden Kosten, werden sie letztlich wohl kommen. Kassen werden überflüssig, weil alles, was die Kunden in ihre Einkaufswagen tun, automatisch erkannt und der Kreditkarte belastet werden wird.

Die grundlegenden Mechanismen hierfür sind bereits eingerichtet. Eine Kundenkarte kann mit einem RFID-Chip ausgestattet werden, so dass die Kunden bereits bei ihrer Ankunft zu identifizieren sind. Ein Gerät am Einkaufswagen könnte alles registrieren, das hineingelegt wird, es mit Kaufmustern aus der Vergangenheit abgleichen und die Kunden sanft ermahnen: „Sie sind gerade an den Oriels vorbeigekommen, die Sie gewöhnlich hier kaufen.“





### **Das Denken steht über den Dingen**

Die Technik wird auch beginnen, die Emotionen der Kunden zu erkennen. Dr. Sharmas Software hat das Potenzial, Gesichtsausdrücke wie Lächeln oder Grimassen zu erkennen, die sich schlecht vortäuschen lassen. Und obwohl fMRI-Scanner derzeit nur erst mit einem Kran bewegt werden können, könnte etwas, das ein ähnliches Ergebnis bringt, vielleicht eines Tages auf dem Kopf getragen werden. Forscher halten es für möglich, Gehirnmuster mit Veränderungen der elektrischen Aktivität im Gehirn zu korrelieren, die per Elektroenzephalogramm (EEG) mit auf dem Schädel platzierten Elektroden gemessen werden können. Kleine EEG-Geräte, die auf den Kopf passen, sind übrigens speziell für Computerspieler schon verfügbar.

Die Vorstellung von einkaufenden Menschen mit Gehirn-Scan-Hauben wäre lächerlich, wenn sie nicht so alarmierend wäre. Datenschützer sind schon besorgt über die Zunahme an elektronischer Überwachung und Aufzeichnung dessen, was die Leute tun, ganz zu schweigen davon, was sie denken mögen. Die in San Francisco beheimatete Electronic Frontier Foundation sieht Anlass zur Sorge, dass die RFID-Etiketten, weil sie mit der notwendigen Ausstattung von jedermann aus der Entfernung gelesen werden können, zu einer „Verschmutzung der Privatsphäre“ führen können, indem durch sie nicht nur aufgedeckt werden kann, was sich in jemandes Einkaufswagen befindet, sondern auch, was in seinen Schränken ist.

In gewissem Maße würden die Kunden sich in den Prozess „einkaufen“ müssen: es ist ein bisschen, wie wenn Sie ein Konto beim Online-Händler haben, was das explizite Wissen mit sich bringt, dass Ihre zurückliegenden Einkäufe und der Verlauf Ihres Besuchs auf der Website beobachtet und benutzt werden, um Kaufvorschläge zu unterbreiten. Und wenn dies das Einkaufen leichter macht – besonders, wenn es noch versüßt wird mit Preisnachlässen –, dann könnten sich Verbraucher darauf einlassen. Soweit Dr. Sharma Kunden danach fragt, was sie von seinem Video-Monitoring halten, so stört es die meisten nicht.

Was aber, wenn psychologisches Verkaufen heimlich betrieben wird? Hier bestehen erhebliche Risiken. Es ist nicht der Groll der Datenschützer, den die Einzelhändler fürchten sollten, sondern den der Kunden darüber, dass sie aus den Kulissen heraus manipuliert werden.

Es hat auch zuvor schon Rückschläge gegeben: Das Buch „Die geheimen Verführer“ („The Hidden Persuaders“) von dem amerikanischen Journalisten Vance Packard war bei seiner ersten Veröffentlichung 1957 eine Sensation, weil es psychologische Techniken aufdeckte, die von den Werbern eingesetzt werden, einschließlich subliminaler (unterschwelliger) Botschaften. Dies ist es, was Dr. Spangenberg's Interesse an diesem Projekt weckte. Er ist davon überzeugt, dass die Wissenschaft vom Einkaufen ihre Grenzen hat. „Ich glaube nicht, dass es möglich wäre, jemanden zum Kauf eines Autos oder eines Computers zu veranlassen, wenn er so etwas nicht benötigt. Aber Sie könnten erreichen, dass er ein anderes Modell wählt als ursprünglich ins Auge gefasst. Und – das ist wichtig – er würde das nicht wissen“, so Spangenberg. Würden die Kunden bemerken, dass psychologische Methoden zur Beeinflussung ihrer Wahl eingesetzt wurden, „kann die Gegenwirkung so stark sein, dass sie von jeglichem Kauf Abstand nehmen“, fügt er hinzu.





Was vermutlich der Grund dafür ist, dass am Ende dieser Einkaufstour nicht allzu viel im Einkaufswagen liegt. Zumindest der Verführung an der Kasse kann man leicht entgehen: einige Hochglanzmagazine und Tüten voller Süßigkeiten in Augenhöhe der Kinder. Aber das wird sich auch ändern. Barry Salzman, Geschäftsführer von YCK Multimedia in New York, hat große Pläne für den Bereich rund um die Bargeld-Kasse. Er setzt digitale Video-Bildschirme ein, die Werbung mit Bezug zu dem zeigen, was jemand einkauft und die auch mit einer Gesichtserkennungs-Software verbunden werden können, um das Gezeigte noch feiner abzustimmen auf Alter oder Geschlecht des Kunden. Sein System ist bereits im Einsatz in Aroma Espresso Bars in Amerika, um zum Beispiel jemandem eine Werbung für ein Schoko-Croissant zu zeigen, der nur einen Cappuccino kauft.

Bei unserem Sainsbury's stoppt das Bezahlen, weil der Teenager an der Kasse nicht alt genug ist, um Alkohol zu verkaufen und es ihm nicht gelingt, die Aufmerksamkeit eines Supervisors auf sich zu ziehen wegen der Erlaubnis, eine Mehrfachpackung Bier einzugeben, die deswegen auf dem Ladentisch zurückgelassen wird. Die Wissenschaft vom Einkaufen ist eine wunderbar ausgeklügelte Sache, die Praxis ist bislang ein bisschen primitiver.

