

Die neuen Regeln des Konsums

Konsequente Anpassung an die Regeln des Käufermarkts verlangt mehr, als gemeinhin mit dem Schlagwort „Kundenorientierung“ umschrieben wird. Buchhandelsberater Arnd Roszinsky-Terjung belegt diese These mit vielfältigen Beispielen aus verschiedenen

Branchen in seinem Workshop "Ihr Laden mit den Augen des Kunden" (zum Beispiel im Juni während der „Libri-Festspielwoche“ in Bad Hersfeld). Hier vorab ein Streifzug durch die Psychologie des Kaufens heute.

Wenn es noch eines Beweises bedurft hätte - die aktuelle Konsumkrise liefert ihn: Wir sind mitten drin im Käufermarkt. Nicht mehr das Angebot entscheidet, ob und wo etwas gekauft wird, sondern die Konsumenten entscheiden wortwörtlich nach Lust und Laune. In gesättigten Märkten gelten andere Spielregeln als auf dem Markt des lebensnotwendigen Konsums: In gesättigten Märkten entscheidet nicht mehr der Bedarf über den Konsum, sondern die Stimmung. Wie stark dieser Zusammenhang wirkt, lässt sich an den Stimmungs- und Umsatztiefs der vergangenen Monate mühelos nachvollziehen. Entsetzen über die Steuerreform, Angst angesichts der Arbeitslosigkeit, Sorge um die Entwicklungen am Golf: Jede neue Katastrophenmeldung versetzt der Konsumlust einen weiteren Dämpfer.

Gibt es für den Handel überhaupt einen Ausweg aus diesem Dilemma? Wenn man den Gedanken zu Ende denkt, eigentlich nicht. Schon der Begriff „Käufermarkt“ signalisiert ja, dass die bestimmende Kraft im Markt der Käufer ist. Und auf dessen Befindlichkeit lässt sich nur begrenzt einwirken.

Gleichwohl gibt es für den Handel klare Konsequenzen - und es kann außerordentlich wirkungsvoll sein, sich die vor Augen zu führen. Um nicht falschen Hoffnungen zu erliegen, auf welche Weise sich das Geschäft wieder beleben könnte. Drei entscheidende Schlussfolgerungen sind nach meiner Einschätzung zu ziehen:

1. **Von der Konjunktur kannst du nichts erwarten - mach deine eigene. Das heißt:**
2. **Die wichtigste Quelle für den Umsatz ist die Frequenz vor dem Laden - mach das Beste draus**
3. **Die größte Chance zum Erfolg bietet der Kunde im Laden - nutze sie**

Womit wir prompt zu der Frage gelangen, wie eine eigene Firmenkonjunktur denn wohl zu entwickeln ist. Und weiterhin: wie es denn gelingen kann, einen lethargischen und frustrierten Konsumenten zu neuem Elan zu bewegen. Ich denke, es wird nur gelingen, wenn wir lernen, wie die Spielregeln im Käufermarkt aussehen und wie sich der Händler darauf einstellen kann.

Macht die Ware glücklich - oder die genussvoll gefüllte Zeit?

Eine der wichtigen Regeln ist zum Beispiel, dass der Buchhandel zwei Drittel seiner Umsätze mit Menschen macht, für die der Buchkauf *nicht lebensnotwendig* ist. Wir zielen also auf die freie Spitze der Einkommen - jenen Betrag, der nach Abzug der verpflichtenden Ausgaben für Wohnung, Energie, Versicherungen, Finanzierungen etc. noch übrig bleibt. Weil bei vielen Konsumenten die freie Spitze schrumpft oder zumindest nicht mehr wächst, wird gerade dieser Teil des Budgets immer vorsichtiger ausgegeben: Der Wunsch nach maximalem Lustgewinn oder Mehrwert ist nur zu verständlich. Aber hier ist auch der Hebel zur Veränderung anzusetzen:

Wir müssen den Konsumenten mehr bieten, wollen wir sie aus der Deckung locken. Mehr Faszination, mehr Endorphin, mehr erfüllte Zeit.

Denn auch wenn die Budgets kleiner werden, haben Menschen nach wie vor Spaß am Neuen, an der Selbstbestätigung oder sozialen Anerkennung. Die Motive für den Konsum bleiben unverändert stark, nur die konkrete Selektion verläuft anders.

Es gilt also, die Faszination des eigenen Angebots zu steigern, um sich im Wettbewerb um die Gunst des Käufers auf die Pole-Position vorzuarbeiten. Es gibt dazu im Buchhandel grandiose Beispiele - richtungweisend etwa die Mayersche Buchhandlung in Aachen oder Gondrom in Kaiserlautern. Beide Buchhandlungen operieren mit ganz verschiedenen Instrumenten, aber das Ergebnis ist in beiden Fällen überzeugend: Es kommt für den Kunden eine Qualität des Verweilens heraus, die man bisher vergeblich suchte.

Allerdings: Faszination lässt sich nicht wirklich einbauen, sie findet im Kopf des Konsumenten statt. Einplanen und vorsehen kann man bestenfalls die Duftstoffe, die den Konsumenten anlocken und stimulieren. „Fascinare“ heißt ursprünglich soviel wie „in den Bann ziehen, behexen“ - das gelingt nicht nur auf neu gebauten Großflächen, sondern kann überall geschehen. Faszination hat immer etwas mit der Kunst zu tun, den Menschen im richtigen Augenblick zu erreichen. Deswegen fragt der Kellner im Restaurant erst im Anschluss an den Hauptgang nach dem Dessert, nicht davor: Die Lust auf Süßes entsteht erst nach dem Essen...

***„Verkaufpsychologie“ hat ausgedient:
Es wirkt die Psychologie des Kaufens***

Die konsequente Anpassung des Handels an die Regeln des Käufermarkts verlangt danach, sich mehr als je zuvor mit Bedürfnissen, Verhaltensweisen, Emotionen des Konsumenten zu beschäftigen. Wir müssen lernen, mit dem Kopf des Kunden zu kaufen, mit seinen Augen den

eigenen Laden zu betrachten. „Verkaufpsychologie“ hat ausgedient - dies ist ein Terminus aus der Zeit des Verkäufermarkts. An ihre Stelle tritt die „Psychologie des Kaufens“, also die bewusste Umkehr der Perspektive. Es geht nicht länger um die Frage, ob und wie man den Kunden kommunikativ beeinflussen kann, sondern um ein tieferes Verständnis von Anziehungskraft und Abschreckung, von Lust und Frust beim Kauf.

Buchhändlern sträuben sich spontan die Nackenhaare, wenn sie beispielsweise im Seminar hören, ihre wichtigste Funktion sei die Stimmungsverbesserung des Kunden. Mit der intellektuellen Aura des Buchhandels ist schnöde verkäuferische Animation offensichtlich unvereinbar. Aber es geht um nichts anderes: Dem Kunden einen möglichst unbeschwerten, ja geradezu lustvollen Zugang zum Angebot zu ermöglichen. Diese Kompetenz zur visuellen und emotionalen Gestaltung des Verkaufsprozesses ist im Zweifel wirkungsvoller als die fachliche Kompetenz des Buchhändlers. Die Großflächenbuchhandlungen bestätigen diese These tagtäglich - genauer gesagt: Hunderttausende von Kunden dort bestätigen sie.

Wer als Händler kapiert, dass er von den Glücksgefühlen seiner Kunden lebt, ist auf der richtigen Spur

Faszinieren kann das materielle Angebot nur denjenigen, der in der Stimmung ist, sich faszinieren zu lassen. Wir alle wünschen uns Käufer, die beschwingt aus dem Laden wanken, trunken von Begeisterung. Die Käufer wünschen es sich genauso wie die Buchhändler, aber sie wünschen sich eine Ansprache und ein Ambiente, das ihnen genau diese Gefühle herauslockt. Konsum soll glücklich machen - wenn er denn schon nicht notwendig ist („man gönnt sich ja sonst nichts...“) Wer als Händler begreift, dass er eigentlich von den Glücksgefühlen seiner Kunden lebt, ist auf der richtigen Spur.

Bricht man diesen idealisierten Anspruch auf

Alltagsniveau herunter, dann folgt daraus, dass Konsumenten heute eine Ansprache brauchen, die aus dem Einheitsbrei des Alltäglichen und Banalen herausragt. Das gilt genauso für den Außenauftritt der Buchhandlung wie für Warenangebot, Präsentation, und Kommunikation im Inneren. Wenn Habel in Krefeld seine Fassade mit 2000 Buchcovern verkleidet, dann wird auf diese Weise ein eigentlich abgegriffenes Muster („Haus der Bücher“) neu verpackt und ungewöhnlich, verblüffend, sinnfällig in Szene gerückt. Heute sind starke Reize erforderlich, damit sich visuell überlastete Menschen überhaupt noch ansprechen lassen - mit nur durchschnittlichen Botschaften erreicht man nicht einmal mehr den Durchschnitt.

Der erste Schritt findet auf der Strasse statt

Der erste Eindruck - alte Binsenweisheit - entscheidet. Das ist bei Läden nicht anders. Viele Buchhändler wiegen sich in Sicherheit, weil sie schließlich „Stammkunden“ bedienen, die immer wieder kommen. Mit anderen Worten: Die müssen nicht neu überzeugt oder angelockt werden. Wer so denkt, sitzt schon in der Falle: Ob sich nämlich Ihre Kunden flink am Laden vorbeibewegen oder langsam und erwartungsvoll daran entlang streifen - darüber entscheidet die Qualität Ihres Außenauftritts jedes Mal neu. Geöffnete Läden aktivieren in jedem von uns die Neugier - vorausgesetzt, sie sind dazu gemacht und geeignet. In ein Kino geht man nicht spontan, nur weil es gerade am Weg liegt; Kinobesuche sind in aller Regel vorgeplant. Anders die Läden mit ihrem Warenangebot: Sie sind immer ein potentiell Jagdrevier. Man muss nur die Witterung aufnehmen können. „Capture Rate“ heißt dieser Effekt im Marketing-Jargon. Gemeint ist der Anteil der Passanten, die ein Laden zu Besuchern machen kann.

Es liegt auf der Hand, dass mit steigender Capture Rate auch die Chance auf Umsätze steigt. Deshalb kommt diesem Phänomen für die Beurteilung von Buchhandlungen immense Bedeutung zu. Der Dreierschritt:

Frequenz am Standort ⇒ Capture Rate ⇒ Kaufquote

beschreibt die Zusammenhänge zwischen vorhandener Frequenz am Standort, daraus gewonnener Ladenfrequenz und schließlich dem entstandenen Umsatz. Und er beschreibt die unternehmerischen Handlungsfelder, will man aktiv statt reaktiv seine Umsätze einfahren. Die Frequenz ist (in Grenzen) vorgegeben bzw. mit der Standortwahl entschieden. Die anderen beiden Gestaltungsfelder entscheiden also über den Erfolg.

Auf dem Weg zur Firmenkonjunktur

Die Stellräder für aktive Kundengewinnung heißen heute: Verbesserung der Capture-Rate, verbesserte Kundenführung im Innern, Erhöhung der Verweildauer (siehe Tabelle auf der folgenden Seite).

Von den drei Stellrädern geht es im Folgenden nur um die Verbesserung der Capture Rate. An diesem Feld lässt sich nämlich besonders gut aufzeigen, wie durch oft kleine Gestaltungsänderungen die Wahrnehmungsmöglichkeiten und -Anforderungen der Konsumenten sehr viel besser erfüllt werden können als vorher.

Das wahrnehmungspsychologische „Grundgesetz“, dem Läden heute folgen müssen, lautet: Visuell überlastete Menschen reagieren auf diese Überlastung, indem sie die Filter enger stellen. Jeder von uns wird zum Beispiel allein mit 2000 Markenzeichen pro Tag konfrontiert - wirklich sehen/erinnern werden wir nur eine Handvoll davon. Die Filterwirkung ist also immens. Auch die Wahrnehmung von Läden oder Angeboten unterliegt ähnlichen Selektionsprozessen. Welche Botschaft dringt durch, welche wird als „information overload“ ausgeblendet?

Es kommt also mehr als früher darauf an, die eigene Leistung besser nach draussen zu verkaufen. Ihr Laden gibt durch sein Erscheinungsbild Antworten auf Fragen, die sich der Passant oftmals unbewusst stellt - und das Ergebnis die-

Stellräder	Wirkung	Konkrete Maßnahmen
Erhöhung der Capture Rate	Mehr Kunden im Laden bei gleicher Frequenz am Standort – oder Wechsel an einen Standort mit höherer Frequenz	Fernwirkung der Fassade verbessern Fernwirkung der Fenster verbessern Saugwirkung von Fenster und Eingang verbessern Blickregie; bewusste Dramaturgie
Verbesserte Kundenführung im Inneren	Mehr Komfort für den Kunden; mehr Lust statt Last beim Einkauf	„Unaufdringliche Nähe“ der Verkaufsmitarbeiter, viele kurze, unterstützende Kontakte mit den Kunden; leicht durchschaubare Gliederungs- und Ordnungssysteme Attraktive Präsentation
Erhöhung der Verweildauer	Verweildauer korrespondiert mit Umsatz	Leseplätze, Studierplätze, Espressoar einrichten; Rückzugsbereiche für die jeweiligen Partner der Kunden schaffen; Qualität und Geschichte von ungewöhnlichen Produkten erlebbar machen (siehe Manufactum!): Woher kommt zum Beispiel der Begriff Moleskin?

ser Befragung steuert Augen und Füße. Die Fragen heißen beispielsweise:

- **Was gibt es hier, was ich noch nicht kenne?**
- **Was gibt es hier, was mir weiterhilft - mein Leben bereichert?**
- **Wie leicht oder wie schwer wird es mir dort wohl gemacht?**
- **Wieviel Zeit und Energie muss ich einsetzen, um in diesem Laden ans Ziel zu kommen?**
- **Ist das mein Revier, treffe ich auf Gleichgesinnte?**

Das heißt, dass der Außenauftritt eine nennenswerte Kommunikationsleistung erbringen muss. Die erste Hürde liegt bereits darin, dass der eigene Laden überhaupt erkannt, wahrgenommen wird. Wer im Umfeld (visuell) attraktiver Läden banal auftritt, hat seine Capture Rate

schon halbiert. Wer dagegen im Umfeld banaler Läden attraktiv auftritt, fixiert die Augen der Kunden auf sich - sehr zum Wohle der Capture Rate.

Bereits die Fassade kommuniziert mit dem Kunden. Aus der Ferne ist oft nur die Architektur erkennbar - etwa für Passanten auf der anderen Straßenseite. Flaniermeilen in den Metropolen zeigen oft, dass die Altvorderen wussten, was sie tun: die Architektur der Prachtbauten in Wien, Hamburg, Barcelona oder Berlin ist auf Fernwirkung angelegt. Sie zentriert den Blick und führt ihn auf den Geschäftseingang. Oft genug unterstützt von einer „sprechenden Fassade“, die etwas über das Angebot aussagt. Moderne Beispiele dazu gibt es natürlich auch: Am Wiener Graben beispielsweise findet sich ein schmalbrüstiges Tabakgeschäft, dessen oberer Fassadenteil von einem riesigen Tabakblatt überdeckt wird.

Fassaden werden auf diese Weise zum Bot-

schafter des Angebots - und zwar ohne riesige Buchstaben oder klotzige Neonkästen. Sie übermitteln aus der Ferne bereits ein klares Signal, was es hier zu kaufen und zu entdecken gibt. Sehr ausgefeilt hat dies Walther König an seinem Kölner Haus in der Ehrenstraße umgesetzt: Die fallenden Bücher des Künstlers Julian Opie geben der Fassade Einzigartigkeit und dem Kunden zugleich ein klares Signal.

Wer weniger tief in die Tasche greifen will, kommt auch mit kleinerem Budget zum Zug. Der Saarburger Buchhändler Jörg Volk hat sich beim Schreiner lebensgroße Comicfiguren anfertigen lassen, die auf der Straße stehen und auf den Laden zueilen - Fernwirkung garantiert. Oder ein weiteres Beispiel, wie man mit kleinen Mitteln subkutane Wirkung erzielt: Die Fitness-Kette Fitness-Company montiert blaue Leuchtröhren unter die Fensterstürze. Damit wird den vorbeifahrenden Autofahrern abends unterschwellig mitgeteilt, wie weit sich das Studio im Gebäude ausdehnt. So wird Größe (=Leistungsversprechen) auf dezente Weise kommuniziert. Viele Buchhandlungen haben das Problem, die Flächengröße nicht durch einen opulenten Eingangsbereich dokumentieren zu können. Die Darstellung auf der Fassade könnte das Defizit beheben.

Je mehr sich der Passant dem Laden nähert, desto mehr begrenzt sich der Blick auf die eigentliche Ladenfront und das Fenster. Hier nun müsste die Fernwirkung der Fenster einsetzen. Ein schwieriges Unterfangen bei der kleinteiligen Ware Buch: Wer Schaufenster herkömmlich ausstattet, entwickelt auf eine Distanz von 8 oder 10 Metern eigentlich noch gar keine Kommunikationskraft. Wenn man sich dem Laden von der Seite näher, ist selbst in zwei oder drei Meter Abstand nur eine bunte Soße wahrnehmbar. Das menschliche Auge sieht nur in einem zwei Grad schmalen Winkel scharf; Menschen in Bewegung schauen deshalb konzentriert geradeaus. Damit sich ihr Blick einem Schaufenster zuwendet, bedarf es wiederum eines starken und deutlichen Signals. Stellen Sie sich bitte einmal zwei Meter vor Ihr Schaufenster, schau-

en für zwei Sekunden in die Auslage und beantworten dann die Frage, was Sie von diesem Laden eigentlich erwarten dürfen. Ich garantiere: Die Antwort ist in der Regel niederschmetternd.

Der Versuch, mit dem Fenster viel zu zeigen, schlägt psychologisch ins Gegenteil um. Passanten sind freie Menschen - was ihnen undurchdringlich erscheint oder zu mühevoll, wird „übergangen“. Gleichwohl lässt sich der buchhändlerische Wunsch, Vielfalt zu dokumentieren, erfüllen und gleichzeitig dem visuellen Overkill ausweichen. Man muss einfach trennen zwischen Fern- und Nahwirkung des Fensters. Die Fernwirkung resultiert weitgehend aus der Gestaltung der vertikalen Flächen (Seitenwände, Fensterrückwand), die Nahwirkung aus der Gestaltung der waagerechten Flächen. Für die Fernwirkung braucht es großformatige, klare Signale in attraktiven Farben; das können beispielsweise überdimensionale Buchabbildungen sein. Oder Bildszenen, die auch aus der Ferne dechiffrierbar sind. Die herkömmlichen „Blickfänge“ mithilfe von Verlagspostern und Displays fallen fast alle durchs Raster, wenn man sie dem 2-Sekunden-Test aus ein paar Metern Abstand unterwirft. Hier sind Buchhändler eher auf Eigenproduktionen angewiesen als auf POS-Hilfe von Verlagen.

Für die Wirkungsverbesserung im Fenster sind zwei Prinzipien hilfreich:

- **Weniger ist mehr**
- **Think big**

Die Hollywood-Technik „Mach es richtig groß“ bewährt sich vor allem für die Fernwirkung. Altbekanntes in einer Größe zu erleben, die es sonst nicht zu sehen gibt, lenkt Auge und Aufmerksamkeit. Und dass weniger mehr ist - weil besser wahrzunehmen - zeigt das Beispiel des Adidas-Outlets im FOC Roermond. Die beiden Fenster rechts und links des Eingangs zeigen nur je ein Poster in Lebensgröße mit je einem aktiven Sportler, und die Sache ist klar.

Dass diese Gestaltungen funktionieren, hängt

mit der Reduktion der Signale zusammen. Wir können mit einem Augenblick (der eigentlich ein Abtastvorgang ist) ca. sieben Fixationspunkte abfahren. Zu viele Signale auf einmal zwingen zu mehrmaligem Abtasten oder zum Gefühl der Überforderung. Diesen Wahrnehmungsstress kennen Sie, wenn Sie sich mit dem Auto durch fremde Großstädte quälen. Beim Autofahren muss man ihn durchstehen bis zur nächsten Parkbucht, beim Einkaufen muss man sich darauf erst gar nicht einlassen. Man lässt das Angebot einfach links liegen...

***Vom Großen zum Kleinen:
Aus der Nähe betrachtet***

Die wichtigste Funktion des Fensters besteht also darin, den Blick zu lenken. Die Füße folgen immer den Augen: Ist es Ihnen nicht auch schon mal so passiert, dass Sie irgendwo in einen Raum eingetreten sind, ohne ihn bewusst angesteuert zu haben? Das war wahrscheinlich die Folge einer geschickten Blickregie. So wie sie außen beginnt und von der Fassade über die Fenster zur Eingangszone führt, ist sie auch im Innenbereich notwendig. Wie ein Flugzeug dem Funkleitstrahl, so folgen Menschen dem Pfad, den ihre Wahrnehmung aus den ausgefilterten Botschaften konstruiert. Dieser Prozess verläuft hochgradig individuell, und die Chancen, ihn von außen zu steuern, sind begrenzt. Umso wichtiger jedoch die Ansatzpunkte, bei denen sich eine Steuerung überhaupt herstellen lässt. Und ebenso wichtig das Vermeiden von negativen Signalen, soweit man auf sie Einfluss hat. Schauen Sie sich nur einmal den Zustand von Ladentüren an: Zugepflastert mit Informationen, Gebots- und Verbotstafeln und Veranstaltungshinweisen. Macht es den Laden attraktiver, wenn die Tür so aussieht? Macht es den Kunden glücklich, eine solche Tür in die Hand zu nehmen?

Je näher der Kunde dem Innenbereich kommt, desto mehr treten Details in den Blick. Wo sind (hilfsbereite) Menschen zu entdecken? In welchem Zustand befindet sich der Laden? Sauber? Aufgeräumt? Gut beleuchtet? Solche Wahrneh-

mungen werden in Sekundenbruchteilen zu einem Gesamturteil gefügt: Durchstarten oder Landen? Gefährlich sind in dieser Situation die kleinen Nachlässigkeiten, die sich gern einstellen: Die ausfransende Sauberlaufzone, die Abfallreste in den Ecken, die Schmutzflecken am Sockel. Ein Hotel, das auf sich hält, poliert jeden Tag die gläserne Eingangstür. Nicht, weil sie jeden Tag geputzt werden müsste. Sondern weil der eintretende Gast unbewusst aus dem Zustand der Tür ein Urteil über die Sauberkeit der Zimmer fällt. Deswegen haben auch Details ihre Bedeutung: Selbst Kleinigkeiten können große Irritationen auslösen. Wir alle schließen aus dem Kleinen auf das Große. Der Zustand von Arbeitsplätzen sagt etwas über die Professionalität, mit der hier gearbeitet wird. Der freundliche Augenblick zur Begrüßung sagt den Grad des Willkommenseins voraus. Und die handgearbeiteten, abgewetzten Warengruppenschilder künden vom Wohlstand des Unternehmens...

Ach übrigens, haben Sie unter diesem Gesichtspunkt schon mal Qualität und Zustand Ihrer Außenmöbel beurteilt?

Ich wünsche Ihnen einen erkenntnisreichen Tag.
Arnd Roszinsky-Terjung

Erschienen in BuchMarkt 6.2003
© Arnd Roszinsky-Terjung 2003