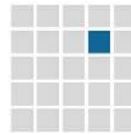


Manuskript

Kunde REWE Zentral Aktiengesellschaft
Projekt Rede A. Caparros: Effizienz vs. Emotion im Handel
Bearbeiter Dr. Hammersen
Zeilen 925 Zeichen Ca. 48.800

geändert am 12.01.2012 11:57

ZNo	Text <small>(*ca. 60 Zeichen pro Zeile / Gill Sans MT / Schriftgröße 11)</small>	Anmerkungen
1	Einleitung	
2	Aufhänger	
3	„Restlos bedient“, so lautete die Überschrift eines Artikels in	
4	der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung, in dem der	
5	Autor, Alexander Marguier, vor exakt drei Jahren seine per-	
6	sönliche Bestandsaufnahme des Lebensmitteleinzelhandels	
7	in Deutschland vornahm.	
8	Hier einige seiner Beobachtungen:	
9	„Merkt das eigentlich keiner, oder stört sich nur niemand da-	
10	ran? Die Obst- und Gemüsetheken zum Beispiel scheinen	
11	mit den benachbarten Ein-Euro-Socken-Wühltischen im	
12	Wettbewerb um die liebloseste Präsentation des Jahres zu	
13	stehen. Wobei die Socken immerhin noch den Vorteil haben,	
14	dass nicht wie bei den Orangen ungefähr jedes zehnte	
15	Exemplar verschimmelt ist und von einer kleinen Wolke aus	
16	Fruchtfliegen umschwärmt wird. Frische Kräuter gefällig?	
17	Viel Spaß beim Suchen! Das höchst übersichtliche Angebot	
18	aus Basilikum, Petersilie, Melisse und Schnittlauch ist derart	
19	willkürlich über die irreführenderweise ‚Frischebereich‘ ge-	
20	nannte Gemüseabteilung verteilt, dass man besser gleich	
21	darauf verzichtet und sich aus dem ‚Knorrfix‘-Ständer mit ei-	
22	ner Fertigmischung behilft.	



ZNo

Text

(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)

Anmerkungen

23 Wahrscheinlich befindet sich das Zeug deswegen auch in
24 Griffnähe. Die Käsetheke entzückt das Kennerherz mit aus-
25 gefallenen Delikatessen wie in Plastik eingeschweißtem
26 Edamer oder Industrie-Cheddar, Fleisch gibt es grundsätz-
27 lich portionsweise abgepackt aus Kunststoff-Schälchen, und
28 im Regal mit den ‚internationalen Spezialitäten‘ stehen wie
29 üblich die untermittelmäßigen, dafür aber überteuerten Ditt-
30 mann-Oliven oder Kattus-Pfefferschoten herum.“

31 Hier werde nicht etwa ein ukrainischer Supermarkt beschrie-
32 ben, sondern Eindrücke aus einem riesigen „SB-Warenhaus“
33 im Rhein-Main-Gebiet, gibt Marguier zu Protokoll. Noch dazu
34 gehöre dieser zum Portfolio eines weltbekannten deutschen
35 Handelskonzerns.

36 Sein Resümee erstaunt nicht: „Lebensmittel einzukaufen,
37 das macht in Deutschland oft überhaupt keinen Spaß - erst
38 recht nicht, wenn man weiß, wie es anderswo zugeht.“ Als
39 Franzose freue ich mich natürlich darüber, wenn Marguier
40 dann gerade Beispiele meines Heimatlandes als Vorbilder
41 benennt. Als Chef eines deutschen Handelskonzerns bin ich
42 gleichwohl nicht amüsiert. Natürlich weiß ich auch, dass die
43 von Marguier beschriebenen Zustände nicht überall so sind.
44 Aber insgesamt betrachtet ist - auch drei Jahre nach seinem
45 Artikel - etwas dran an seiner Kritik.

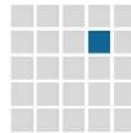
46 Und damit sind wir mitten im Thema.

47

48 **Überleitung**

49 „Emotion vs. Effizienz im Handel - läßt sich der Kreis quad-
50 rieren?“

51 Was den Verkauf von Lebensmitteln angeht, ist Deutschland
52 schon lange eine Welt für sich: Nirgendwo sonst in Europa



ZNo

Text

(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)

Anmerkungen

53 sind die Umsatzrenditen geringer, sind die Verkaufsflächen
54 pro Einwohner größer, ringen die Wettbewerber härter um
55 Marktanteile und sind die Preise deswegen niedriger.

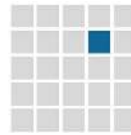
56 Konkurrenz mag ja das Geschäft beleben, aber der ruinöse
57 Preisunterbietungswettbewerbs, den wir uns in Deutschland
58 seit Jahren leisten, hat einen erklecklichen Teil zu den von
59 Marguier beschriebenen Zuständen beigetragen.

60 Im knallharten Preiswettbewerb im deutschen Lebensmitte-
61 leinzelhandel sind Kosteneinsparungen durch Effizienzstei-
62 gerungen nahezu die einzige Stellschraube, die ein Unter-
63 nehmen noch hat. Es wird gespart, wo es nur geht. Ergeb-
64 nis: Einkaufen in Deutschland macht nur selten Spaß. Wa-
65 renhäuser sind trostlose Konsumruinen, vergammeltes Obst
66 bleibt im Verkauf, die freie Kasse fehlt ebenso wie geschul-
67 tetes Personal. Wundert sich darüber noch irgend jemand?

68 Soweit die eine Seite der Medaille. Die andere sieht so aus:

69 Die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden wandeln sich.
70 Zwar spielt der Preis für viele Konsumenten weiterhin eine
71 wichtige Rolle, aber bei weitem nicht die einzige. Niedrige
72 Preise alleine sind daher kein Allheilmittel. Qualitätsorientie-
73 rung gewinnt (wieder) an Bedeutung. Nähe, Bequemlichkeit
74 und Convenience sind gefragt. Das Interesse an Nachhaltig-
75 keit ist für eine wachsende Zahl von Kunden nicht nur ein
76 Lippenbekenntnis. Einkaufen soll auch ein positives, Erlebnis
77 sein, es soll „Spaß machen“.

78 Das steckt das Spannungsfeld ab: Hier die Effizienzanforde-
79 rungen, die den Handel zu einem strengen Kostenmanage-
80 ment zwingen. Dort die Notwendigkeit, die Preisspirale nach
81 unten und die geringe Wertschätzung von Lebensmitteln in
82 Deutschland zu knacken durch neue, wirkungsvolle Konzep-



ZNo

Text

(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)

Anmerkungen

83 te und Ideen - bei den Formaten, bei den Produkten und bei
84 der Inszenierung der Märkte.

85 Geht das überhaupt?

86

87 **These**

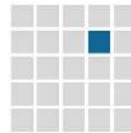
88 Die Quadratur des Kreises mit Zirkel und Lineal ist bekannt-
89 lich nicht möglich. Der Begriff „Quadratur des Kreises“ ist in
90 vielen Sprachen zu einer Metapher für eine unlösbare Auf-
91 gabe geworden. Wie steht es nun mit „Effizienz versus Emo-
92 tion im Handel"? Ist dieser Antagonismus von Ratio und
93 Emotio lösbar?

94 Ich meine, wir können das Dilemma auflösen, wenn wir die
95 beiden Pole nicht als Antagonismen sehen, sondern als zwei
96 bleibende Aufgaben, vor die wir uns als Händler gestellt se-
97 hen. Allerdings müssen wir die Prioritäten richtig setzen!

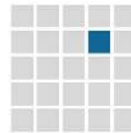
98 Natürlich müssen wir effizient arbeiten. Das ist eine Banali-
99 tät. Jedes Unternehmen muss das tun. Wenn aber der durch
100 den dauernden Preiswettbewerb angefachte Zwang, immer
101 effizienter zu arbeiten - sprich: Kosten zu sparen - am Ende
102 zu Lasten der Qualität und des Services geht, dann haben
103 wir etwas falsch gemacht. Dann haben wir nicht verstanden,
104 worum es den Konsumenten heute und in Zukunft geht.

105 Es gibt nicht nur Effizienz, also wirtschaftliche Zielerrei-
106 chung. Mindestens ebenso wichtig - eher noch wichtiger - ist
107 die Effektivität, die wirksame Aufgabenerfüllung. Wir müssen
108 nicht nur die Dinge richtig tun, erst einmal müssen wir die
109 richtigen Dinge tun. Und damit sind wir bei der Emotion.

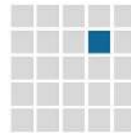
110 Kaufakte, das hat die moderne Hirnforschung gezeigt, wer-
111 den in hohem Maße durch das Emotionssystem in unserem
112 Gehirn gesteuert. Daher werden Produzenten wie Händler



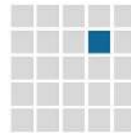
ZNo	Text <i>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</i>	Anmerkungen
113	auf Dauer nur erfolgreich sein können, wenn sie die richtigen	
114	„Trigger“ ansprechen.	
115	Meine These ist daher recht einfach: Es geht im Handel nicht	
116	um Effizienz versus (!) Emotion, sondern um soviel Effizienz	
117	wie möglich - und soviel Emotion wie nötig. Nötig, um das	
118	Vertrauen der Konsumenten zu gewinnen und dauerhaft zu	
119	sichern.	
120	Welche Ansatzpunkte ich für das eine wie das andere sehe,	
121	möchte ich im folgenden darlegen. Dabei werde ich es mit	
122	dem Thema „Effizienz“ eher kürzer halten und den Schwer-	
123	punkt auf Aspekte legen, die auf das Emotionssystem des	
124	Konsumenten zielen.	
125		
126	Hauptteil	
127	Erster Abschnitt: Effizienz - Prozessorientierte Innovationen	
128		
129	Prozessorientierte Innovationen am Point of Sale und in der	
130	Wertschöpfungskette sind und bleiben eine ständige Heraus-	
131	forderung. Aber allein damit lässt sich der Wettbewerb nicht	
132	gewinnen.	
133	Gleichwohl arbeitet der Handel laufend an anspruchsvollen	
134	Effizienzprogrammen, die die Kostensituation verbessern.	
135	Die Verbesserung der Kostensituation ist die entscheidende	
136	Stellschraube, mit der wir unsere Ergebnisse weiter erhöhen	
137	können. Und das ist dringend notwendig.	
138	Durch (internationale) strategische Allianzen senken wir Kos-	
139	ten, um durch gemeinsam geführte Verhandlungen dem	
140	Verbraucher bessere Preise garantieren zu können. Beispiel	
141	COOPERNIC. COOPERNIC ist die im Jahr 2006 gegründete	



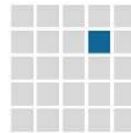
ZNo	Text <i>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</i>	Anmerkungen
142	strategische Allianz der fünf unabhängigen Handelsunter-	
143	nehmen Colruyt (Belgien), Conad (Italien), Coop (Schweiz),	
144	E. Leclerc (Frankreich) und REWE Group. Die Präsenz der	
145	Allianzpartner erstreckt sich auf 22 Länder Europas, in de-	
146	nen zusammengenommen knapp 19.000 Märkte betrieben	
147	werden. Es wäre unredlich, das Einkaufsthema bei	
148	COOPERNIC zu unterschlagen. Nur: Es ist „value for mo-	
149	ney“. Die Kooperation leistet auch auf Seiten der Hersteller	
150	etwas fürs Geld! So ist es COOPERNIC in den letzten Jah-	
151	ren gelungen, den Einkauf bedeutender Markenartikel zu op-	
152	timieren. Für die Kunden jedes Partnerunternehmens bedeu-	
153	tet das ganz einfach: bessere Preise!	
154	Ein weiteres Beispiel ist das Thema Energie: Der Lebensmit-	
155	tel-Einzelhandel ist durch die hohe Zahl an Kühlmöbeln	
156	energetisch eine Besonderheit. Neben der Beleuchtung und	
157	Lüftung ist vor allem der Kältebedarf für Kühlmöbel der größ-	
158	te Energieverbraucher.	
159	Grundsätzlich macht in einem Supermarkt der Anteil der Käl-	
160	te am durchschnittlichen Stromverbrauch rund 65 Prozent	
161	aus. 20 Prozent entfallen auf die Beleuchtung, zwischen	
162	sechs und zehn Prozent auf die Lüftung. Maßnahmen zur	
163	Reduzierung von Energiekosten betreffen zuerst die Be-	
164	leuchtungsanlagen. Ihre Modernisierung kann mit relativ ge-	
165	ringem Aufwand geschehen. Größere und zumeist unge-	
166	nutzte Einsparpotentiale finden sich derweil vor allem bei der	
167	Kälteversorgung und der Belüftung. Hier setzt der Handel	
168	vermehrt auf effiziente Kälteanlagen mit natürlichen Kältemit-	
169	teln und geschlossene Kühlmöbel, um nur einmal zwei An-	
170	satzpunkte zu nennen.	
171	Strukturierte Prozesse sparen Zeit und Geld - dem Unter-	
172	nehmen und seinen Kunden. Untersuchungen zeigen:	



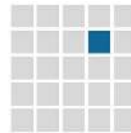
ZNo	Text <i>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</i>	Anmerkungen
173	Schnelle, effiziente Kassenprozesse können mehr als 100	
174	Arbeitsstunden pro Monat und Filiale ausmachen. Es besteht	
175	nicht nur die Möglichkeit, mehr Kunden je Stunde zu bedie-	
176	nen. Die gesamte Filiale gewinnt Zeit, die für andere Tätig-	
177	keiten, beispielsweise Kundenservice, Pflege des Ladenbil-	
178	des oder Auffüllen der Ware, eingesetzt werden kann.	
179	Geht es darum, die eigene Kostenstruktur zu überprüfen,	
180	werden komplexe Warenwirtschaftssysteme dabei immer	
181	mehr zum Kernstück einer effizienten Administration von	
182	Handels- und Konsumgüterunternehmen. Sie sichern die lo-	
183	gistische Kette zwischen Produzent und Konsument und	
184	damit die Kernfunktion eines Handelsunternehmens.	
185	Fast Moving Consumer Goods (FMCG) werden von Kon-	
186	sumenten häufig und regelmäßig verbraucht. Zudem müs-	
187	sen sie oft hohen gesetzlichen Anforderungen entsprechen,	
188	das gilt speziell auch für Frischprodukte. Außerdem kenn-	
189	zeichnet sie eine ganz spezifische Vertriebsstruktur: Sie	
190	werden in vielen Märkten mit einer großen Sortimentsbreite	
191	direkt an den Konsumenten verkauft.	
192	Welche Organisations- und IT-Anforderungen gibt es bei	
193	FMCG? FMCG bedürfen wegen des häufigen Umschlags,	
194	der Sortimentsvielfalt und der begrenzten Einzelbestände bei	
195	dezentraler Vertriebsstruktur einer engen und automatisier-	
196	ten Anbindung innerhalb der Lieferkette und der Logistik.	
197	Permanente Disposition und Bestellauslösung treiben das	
198	Tempo bei schnelldrehenden Waren an. Zudem sorgen sie	
199	für hohen Abwertungs- und Entsorgungsbedarf. Entspre-	
200	chend hoch ist der Anspruch an die Systemzuverlässigkeit,	
201	um die täglich aktuelle Produktverfügbarkeit sicherzustellen.	
202	Verbrauchsorientierte Produktion und Logistik bedeuten kur-	
203	ze Zyklen von der Erzeugung bis hin zum Vertrieb an den	



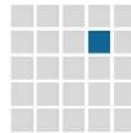
ZNo	Text <i>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</i>	Anmerkungen
204	Konsument. Spezifische Methoden zur Verlängerung der	
205	Haltbarkeit (zum Beispiel Frischprodukte sind schnell ver-	
206	derblich oder kurzfristig sogar nur unter Kühlung haltbar)	
207	können in diesem Zusammenhang unerlässlich sein. Sie er-	
208	weitern die Anforderungen an den ohnehin von einem star-	
209	ken Distributionsgrad geprägten Produktions- und Vertriebs-	
210	prozess zusätzlich. Um dienstleisterübergreifend lückenlose	
211	Qualität zu gewährleisten, ist eine hoch integrierte System-	
212	kette über alle Dienstleister, insbesondere auch zwischen-	
213	geschaltete Logistikdienstleister, erforderlich.	
214	Einkauf, Energie, interne Prozesse und IT sind nur einige	
215	Beispiele für die Effizienzanstrengungen des Handels. Ein	
216	weiteres soll hier noch angefügt werden: das Personal.	
217	Der Lebensmitteleinhandel hat mit einem starken Preiswett-	
218	bewerb und knappen Kalkulationen zu kämpfen. Hier wird	
219	eher in große Verkaufsflächen und ein breites Angebot in-	
220	vestiert. Das Institut für Handelsforschung, Köln, ermittelte	
221	für das Jahr 2008 im inhabergeführten, selbständigen Le-	
222	bensmitteleinzelhandel eine Personalkostenquote von 12,4	
223	Prozent des Umsatzes (einschließlich Mehrwertsteuer). Da-	
224	rin ist der kalkulatorische Unternehmerlohn für Personenge-	
225	sellschaften enthalten. In anderen Handelsbranchen, wie et-	
226	wa dem Möbel- oder Textileinzelhandel und im Schuhhan-	
227	del, liegt der Anteil der Personalkosten deutlich darüber.	
228	Diese Differenzen sind vor allem darauf zurückzuführen,	
229	dass - je nach Produkt - unterschiedlich intensiv beraten	
230	wird.	
231	Dem Lebensmitteleinzelhandel ist es durchaus gelungen,	
232	das Selbstbedienungsprinzip zu intensivieren und Personal-	
233	kosten einzusparen - von 13,7 Prozent des Umsatzes in	
234	1996 auf 12,4 Prozent in 2008. Allerdings spreche ich mit	



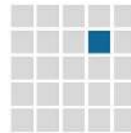
ZNo	Text <i>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</i>	Anmerkungen
235	dem Personal einen auch für den Lebensmitteleinzelhandel	
236	zunehmend „kritischen Erfolgsfaktor“ an. An den Personal-	
237	kosten kann nur so lange gespart werden, wie nicht Qualität	
238	und Service Schaden nehmen.	
239	Simonetta Carbonaro, Expertin für Konsumpsychologie, In-	
240	novationsmanagement und Strategic Design Management,	
241	hat darauf hingewiesen, es sei entscheidend, Verkaufen	
242	wieder als einen Prozess zu begreifen, der beim Produkt be-	
243	ginnt und in den Preis mündet. Migros zum Beispiel sei zwar	
244	keineswegs der grundsätzlich billigste Anbieter, aber den-	
245	noch seit vielen Jahren erfolgreich. Und das habe auch da-	
246	mit zu tun, dass Migros – anders als viele andere Handels-	
247	unternehmen – seine Produktionsbetriebe weitgehend be-	
248	halten hat. Dadurch sei auch das Wissen um die Produkte	
249	im Unternehmen geblieben: wie man Brot backt, wann eine	
250	Tomate gut ist, welche Kartoffelsorte sich am besten für Pü-	
251	ree eignet. Dieses Wissen gehöre genauso zum Prozess	
252	des Verkaufens wie die Ausstrahlung der Mitarbeiter, des	
253	Ladens – und wie der Preis, den man begründen kann.	
254	Es geht sicher nicht darum, dass nun alle Handelsunterneh-	
255	men ihre eigenen Produktionsbetriebe unterhalten sollen.	
256	Worum es aber sehr wohl geht, ist die fachliche Kompetenz	
257	in Sachen Lebensmitteln. Was nützt denn eine Verkäuferin	
258	am Käsestand, die von Käse nichts versteht? Die keinen	
259	französischen Rohmilchkäse von einem Industriekäse unter-	
260	scheiden kann?	
261	Kurz: Mein Eindruck ist, beim Personal muss eher investiert	
262	als weiter gespart werden.	
263	Effizienz, die Verbesserung der Kostensituation, ist und	
264	bleibt eine dauerhafte Aufgabe für den Handel. Allerdings	
265	sind die Möglichkeiten auf diesem Gebiet endlich. Irgend-	



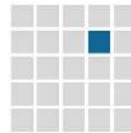
ZNo	Text <i>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</i>	Anmerkungen
266	wann haben wir beim Einkauf, in der Logistik, im Ener-	
267	giemanagement, bei den internen Prozessen, bei Personal	
268	und IT alle Möglichkeiten ausgereizt. Es mag immer wieder	
269	prozessorientierte Innovationen am Point of Sale und in der	
270	Wertschöpfungskette geben, aber Quantensprünge sind von	
271	ihnen kaum mehr zu erwarten.	
272	Eine interessante Beobachtung - dies als Überleitung zu	
273	meinen nächsten Abschnitt - schildert aktuell die Unterneh-	
274	mensberatung McKinsey.	
275	Sie wollte wissen, wie Hersteller und Händler auf diese Kri-	
276	se, auf Konsumschwäche und Kreditklemme reagieren? Die	
277	nahe liegende Antwort wäre: Sie setzen nun vor allem auf	
278	kurzfristige Kostensenkungen, also auf Effizienzsteigerung.	
279	Doch genau diese Vermutung bestätigte sich nicht. Vielmehr	
280	konzentrieren sich die meisten Unternehmen auch weiterhin	
281	auf nachhaltige Maßnahmen zur Steigerung oder Stabilisie-	
282	rung ihrer Umsätze. Sie behalten also ihre fundamentalen,	
283	langfristigen Ziele im Blick – und verlieren nicht die Nerven.	
284	Bei der Frage nach den wichtigsten Maßnahmen zur Ergeb-	
285	nisverbesserung – Herzstück des „Akzente Trendbarome-	
286	ters“ – rücken in diesem Jahr die Optimierung des Produkt-	
287	portfolios und Category Management (insbesondere bei	
288	Herstellern) sowie die Verbesserung des Kundenverständ-	
289	nisses (vor allem bei Händlern) auf die ersten beiden Plätze.	
290	Das Fazit von McKinsey: „Tatsächlich gibt es derzeit zahlrei-	
291	che Beispiele für Unternehmen, die weiterhin systematisch	
292	und strategisch agieren, um trotz oder gerade wegen der	
293	Krise Wettbewerbsvorteile zu erzielen.“	
294	Im Handel steht also aktuell die „Verbesserung des Kunden-	
295	verständnisses" im Mittelpunkt. Ein sehr wichtige Aufgabe,	



ZNo	Text <small>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</small>	Anmerkungen
296	wenn wir verstehen wollen, wie der Konsument „tickt“, wie	
297	sein Emotionssystem funktioniert und sich ansprechen lässt.	
298	Erlauben Sie mir, bevor ich zu möglichen Ansatzpunkten auf	
299	der mehr emotionalen Ebene komme, einen Exkurs in Sa-	
300	chen Kundenverständnis.	
301		
302	Exkurs: Der Kunde - das (un)bekannte Wesen	
303	Was ist nicht schon alles über den Kunden und sein Verhal-	
304	ten beim Einkaufen geforscht worden:	
305	Wir kennen die Ergebnisse der „Too much choice“-	
306	Forschung von Sheena Iyengar. Vor etwa zehn Jahren hat	
307	sie das bekannte Marmeladen-Experiment durchgeführt.	
308	Dabei ging es darum, herauszufinden, ob die Leute mehr	
309	kaufen, wenn sie mehr Auswahl haben, wie es von rationa-	
310	len Kunden zu erwarten wäre. Das Ergebnis: Zwar tritt ein	
311	größeres Angebot von Marmeladensorten auf größeres Inte-	
312	resse als ein kleines. Produktvielfalt weckt also Interesse.	
313	Aber: Von denen, die das große Marmeladensortiment be-	
314	wundert hatten, konnten sich am Ende nur drei Prozent dazu	
315	durchringen, auch ein Glas davon zu kaufen. Wer mit dem	
316	kleinen Sortiment konfrontiert worden war, entschied sich	
317	dagegen in 30 Prozent der Fälle für eine Sorte. Statt zum	
318	Kauf zu animieren, hat eine zu große Auswahl also offenbar	
319	eher einen lähmenden Effekt.	
320	Neuere Untersuchungen haben die Ergebnisse von Iyengar	
321	allerdings relativiert. Ein Überblick über 50 vergleichbare Ex-	
322	perimente auf der ganzen Welt zeigt: Der von Iyengar be-	
323	schriebene Effekt tritt keineswegs immer ein. Das Problem:	
324	Die Frage, unter welchen seltenen Umständen der Effekt	
325	auftritt, bleibt weiter ungeklärt. Sicher sind heute lediglich	



ZNo	Text <i>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</i>	Anmerkungen
326	drei Punkte: Wer genau weiß, was er will, profitiert von mehr	
327	Auswahl. Werden Menschen gefragt, ob ihnen mehr oder	
328	weniger Auswahl lieber sei, entschieden sie sich für mehr.	
329	Wer aber unter vielen Optionen auswählen muss, hat dabei	
330	große Schwierigkeiten.	
331	Gibt es nun einen „Coice Overload“ (lyengar) oder nicht? Wir	
332	müssen wohl bekennen: Wir wissen es nicht so richtig.	
333	Ein weiteres Beispiel. Der amerikanische Shoppingforscher	
334	Herb Sorensen, der Meister der Kundenflussforschung, hat	
335	intensiv untersucht, wie sich Menschen in einem Laden be-	
336	wegen. Dabei ist er bekanntlich zu Erkenntnissen gelangt,	
337	für die es bis heute keine überzeugende Erklärung gibt.	
338	Menschen ziehen es beispielsweise vor, einen Laden im	
339	Gegenuhrzeigersinn zu begehen. Deshalb werden die Ein-	
340	gänge oft rechts angelegt. Sorensen wollte wissen, ob sich	
341	aus der Bewegungsrichtung der Kunden wirklich ein hand-	
342	fester finanzieller Vorteil ergibt. Also verglich er in einem	
343	Testladen den Einkauf von Leuten, die linksherum und	
344	rechtsherum kreisten. Das Resultat war eindeutig: Wer im	
345	Gegenuhrzeigersinn durch den Laden ging, gab durch-	
346	schnittlich 26 Dollar 59 aus, wer sich im Uhrzeigersinn be-	
347	wegte, 23 Dollar 96. Die Linksdreher sorgten für zehn Pro-	
348	zent mehr Einnahmen.	
349	Ob das nun auf der Asymmetrie unseres Gehirns beruht,	
350	können wir dahingestellt sein lassen. Rational nachvollzieh-	
351	bar ist dieses Ergebnis jedenfalls nicht.	
352	Auch der Einfluß von Musik auf das Kaufverhalten wurde un-	
353	tersucht. Begleitet von leichter Klassik – etwa Vivaldis „Vier	
354	Jahreszeiten“ –, kauften die Kunden dreimal teurere Fla-	
355	schen Wein als bei Popmusik. Als ein englischer Supermarkt	
356	in seiner Weinabteilung deutsche Volksmusik spielte, kauf-	



ZNo

Text

(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)

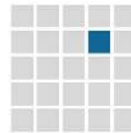
Anmerkungen

357 ten die Kunden zu zwei Dritteln deutsche Weine, hörten sie
358 französische Akkordeonmusik, zu über 80 Prozent französi-
359 sche.

360 Die Warenplatzierung ist eine Wissenschaft für Sicht. Ob die
361 Spaghetti nach der „mehrheitsfähigen Kundensuchlogik“ in
362 Gang vier oder Gang fünf gehören. Und wohin gehört der
363 Ahornsirup? Zum Himbeer- und Zitronensirup, weil er ähnlich
364 heisst? Zum Zucker, weil er ihn ersetzen kann? Zum Honig,
365 weil er ähnlich verwendet wird? Alles falsch: Bei den Back-
366 waren finden Sie ihn schließlich, zwischen Erdbeerguss-
367 Gelee und Kakaopulver. Bei der Warenplatzierung geht es
368 aber nicht nur darum, wo ein Kunde ein bestimmtes Produkt
369 erwartet, sondern auch darum, welche Produkte sich - ge-
370 meinsam präsentiert - besser verkaufen als jedes für sich.
371 Auch darüber gibt es zahlreiche Untersuchungen und Er-
372 kenntnisse.

373 Wir wissen, dass sich alleine durch die Aufnahme eines teu-
374 ren Artikels in das Sortiment die Verkaufsanteile der billige-
375 ren Produkte verändern: Ein teurer Mikrowellenofen hob den
376 Marktanteil eines mittelpreisigen zum Beispiel um 17 Prozent
377 auf 60 Prozent. Als die teure Variante noch nicht im Angebot
378 war, hatten den mittelpreisigen nur 43 Prozent kaufen wol-
379 len.

380 Fachleute für Neuromarketing haben herausgefunden, dass
381 visuelle Eindrücke wesentlich wirkungsvoller sind und besser
382 im Gedächtnis bleiben, wenn sie mit einem anderen Sinnes-
383 eindruck verbunden sind, beispielsweise einem Geräusch
384 oder einem Geruch. Raten Sie einmal, was einer der belieb-
385 testen und am leichtesten zu erkennenden Düfte auf der
386 ganzen Welt ist! Schokolade? Flieder? Geld? Es ist John-
387 sons Babypuder [in Deutschland die Marke Penaten], ein



ZNo

Text

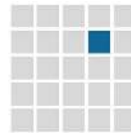
(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)

Anmerkungen

388 Duft, der weithin beliebt ist. Wieso dieser Babypuder? Es
389 liegt an der Macht der sensorischen Assoziation. Unabhän-
390 gig von Ihrem Alter ist es sehr wahrscheinlich, dass Ihnen
391 ein Hauch von Johnson-&-Johnson-Babypuder frühkindliche
392 Assoziationen in Erinnerung ruft. Ihre Mutter, die Sie füttert.
393 Wie es sich anfühlte, in ihren Armen gehalten zu werden.
394 Dieser Vanilleduft ist ungeheuer ansprechend; ein Experi-
395 ment in einem Bekleidungsgeschäft an der nördlichen Pazi-
396 fikküste der USA zeigte, dass sich der Verkauf von Damen-
397 bekleidung verdoppelte, wenn „weibliche Düfte“ wie Vanille
398 in der Damenabteilung versprüht wurden.

399 Ein letztes Beispiel, dass vordergründig nichts mit dem Han-
400 del zu tun hat, aber einmal mehr deutlich macht, wie sehr wir
401 uns von Assoziationen, Gefühlen – letztlich also Emotionen
402 – leiten lassen. Sie alle kennen die Geräte von Bang & O-
403 lufsen. Eine Fernbedienung dieser Marke würde vielleicht
404 nur halb so viel wiegen, wenn nicht eine überflüssige Alumi-
405 niumplatte eingebaut wäre, damit Kunden den Eindruck be-
406 kommen, sie hielten etwas Robustes, Solides in der Hand,
407 jeden Cent des hohen Preises wert. Martin Lindstrom, der
408 das Buch „Buyology“ geschrieben hat, führte hierzu einen
409 Test durch: Er drückte 100 Verbrauchern zwei verschiedene
410 Fernbedienungen von Bang & Olufsen in die Hand, eine mit
411 und eine ohne Aluminiumplatte. Die Reaktion der Konsu-
412 menten auf die Leichtversion: „Die ist kaputt.“ Bloß weil sie
413 leichter war. Selbst als sie entdeckten, dass die leichte
414 Fernbedienung einwandfrei funktionierte, hatten sie noch
415 den Eindruck, sie sei von schlechterer Qualität.

416 Ich fasse zusammen: Wir wissen, wie Menschen mit einem
417 Überangebot umgehen, wie sie sich in einem Laden bewe-
418 gen, wie sie auf Geräusche, Gerüche oder Farben reagieren;



ZNo

Text

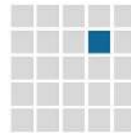
(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)

Anmerkungen

419 wir kennen die Folgen einer bestimmten Produktplatzierung
420 und noch vieles mehr. Es gibt wohl kaum etwas, was noch
421 nicht untersucht wurde. Und kaum etwas, dass nicht längst
422 in der täglichen Arbeit des Handels berücksichtigt wird: Eine
423 ansprechende Ladengestaltung außen wie innen, Wegwei-
424 ser und Fernleitsysteme, die bestimmte Abfolge der Sorti-
425 mente, eine Warenpräsentation, die visuelle Ordnung und
426 schnelle Orientierung erlaubt, Preisanker, Wegeführung, der
427 gezielte Einsatz von Licht, Musik und, und, und.

428 Trotz all dieser Untersuchungen und Maßnahmen müssen
429 wir immer wieder feststellen: Der Kunde ist und bleibt bis zu
430 einem gewissen Grade ein unbekanntes Wesen. Es wird
431 immer schwieriger, den Kunden mit all seinen Gedanken und
432 Impulsen zu verstehen. Beobachten wir uns doch selbst
433 einmal! Wir selbst verhalten uns als Konsumenten ausge-
434 sprochen merkwürdig. Wir sind störrisch, eigenwillig und
435 sprunghaft. Unser Verhalten folgt keinen festen Gesetzen
436 mehr: Wir fahren Porsche und sparen bei den Lebensmitteln.
437 Wir kombinieren Prada mit H&M und fliegen für 28 Euro
438 nach Paris, um dort ein Luxuswochenende im Ritz oder Pla-
439 za Athenee zu verbringen. Halten wir fest: Einerseits haben
440 wir das Verhalten des Kunden bis in die letzten Winkel er-
441 forscht, andererseits überrascht er uns immer wieder.

442 Woran liegt das? Ich meine, es liegt zu einem nicht geringen
443 Teil daran, dass komplexe physiologische Prozesse im Ge-
444 hirn des Konsumenten sein Verhalten steuern. Da kommen
445 wir mit Ratio nicht weiter. Der rationale Homo oeconomicus
446 ist eine aussterbende Spezies. Denn der müsste beim Gang
447 durch den Supermarkt laufend Preise und Produkttypen ver-
448 gleichen, um genau das zu finden, was ihn restlos glücklich
449 macht. Je größer die Auswahl dabei, desto besser. In Wirk-



ZNo

Text

(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)

Anmerkungen

450 lichkeit ist dieser rationale Kunde kaum mehr als ein from-
451 mer Wunsch der Ökonomen. Siehe das Marmeladen-
452 Experiment. Oder nehmen Sie das Beispiel mit der Bang &
453 Olufsen-Fernbedienung. Ein Konsument, der meint, die
454 leichtere Version sei „kaputt“ oder doch wenigstens von
455 schlechterer Qualität, obwohl sie genauso gut funktioniert
456 wie die schwere, dieser Konsument meint sicher auch, dass
457 die Nudeln mit der gelblicheren Farbe besser schmecken,
458 weil sie wohl mehr Ei enthalten – obwohl man diesen Effekt
459 auch mit Farbstoff herstellen kann.

460 Mit diesem kleinen Exkurs wollte ich uns allen nur noch ein-
461 mal vor Augen führen, wie wichtig das Thema „Emotion“ für
462 das Kundenverständnis ist - und was dazu schon alles un-
463 tersucht wurde. Aber nicht nur das. Das Thema „Emotion“ ist
464 auch ein sehr schwieriges Thema, wie die Beispiele gezeigt
465 haben.

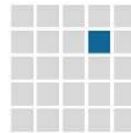
466 Im folgenden möchte ich gleichwohl versuchen, Ihnen einige
467 Ansatzpunkte vorzustellen.

468

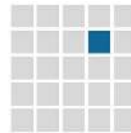
469 **Zweiter Abschnitt: Emotion - Innovationen auf der Pro-** 470 **dukt- und Serviceebene**

471 Nach den prozessorientierten Innovationen am Point of Sale
472 und in der Wertschöpfungskette komme ich jetzt zu den In-
473 novationen auf Produkt- und Serviceebene.

474 Vorab aber folgende Frage: Was müssen Aktivitäten, die in
475 diese Richtung zielen, letztlich erreichen? Ich glaube, dass
476 es zu guter Letzt um Vertrauen geht. Lange waren die Öko-
477 nomen dem Bild des Homo oeconomicus verhaftet. Ich habe
478 ihn gerade erwähnt. Doch allmählich gewinnt auch bei ihnen
479 die Einsicht an Boden, dass es diesen Homo oeconomicus



ZNo	Text <i>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</i>	Anmerkungen
480	nicht gibt, dass wir auch psychologische Komponenten für	
481	die Erklärung wirtschaftlicher Zusammenhänge berücksichti-	
482	gen müssen. Hier ist Vertrauen der Knackpunkt.	
483	Außerdem: Wir spüren immer stärker, dass die Kunden im	
484	Lebensmittelhandel sehr viel mehr von uns erwarten als	
485	niedrige Preise. Sie wollen „faire“ Preise, wollen „fair trade“,	
486	nicht als Marketinggag, sondern als Handlungs-Maxime. Die	
487	Kunden sind hochgradig sensibilisiert für die ethischen, sozi-	
488	alen und ökologischen Dimensionen unseres Geschäfts.	
489	„Der Handel steht und fällt mit Vertrauen“, sagt der Vertrau-	
490	ensforscher Martin Schweer. Vertrauen ist ein Kriterium in	
491	unüberschaubaren Situationen. Genauso wichtig ist es,	
492	wenn wir uns zwischen einer Fülle von Anbietern entschei-	
493	den müssen: Wer zwischen zwanzig Waschmitteln im Regal	
494	wählen soll, wird das mit dem besten, verlässlichsten Image	
495	nehmen. David Bosshart, Leiter dieses Instituts, hat einmal	
496	formuliert: „Der Kampf der kommenden Jahre wird ein Kampf	
497	um das Vertrauen der Endverbraucher sein.“ Vertrauen wird	
498	sich in den kommenden Jahren zu einem entscheidenden	
499	Differenzierungsmerkmal im Handel entwickeln. Man kann	
500	auch sagen: Weg vom Preiswettbewerb, hin zum Vertrau-	
501	enswettbewerb!	
502	Wie aber können wir das Vertrauen des Konsumenten ge-	
503	winnen?	
504	Die US-amerikanischen Professoren David Gefen und Det-	
505	mar Straub haben ein Vertrauensmodell vorgestellt, das Ver-	
506	trauen auf die Säulen „Kompetenz“, „Integrität“ und „Herz-	
507	lichkeit“ stellt. Es geht um die (Fach-)Kompetenz der Mitar-	
508	beiter, die Integrität des Unternehmens und die Herzlichkeit,	
509	mit der es gelingt, Käufern wie Nicht-Käufern ein Wir-Gefühl	
510	zu vermitteln.	



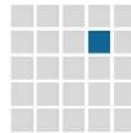
ZNo

Text

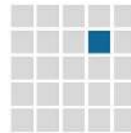
(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)

Anmerkungen

- 511 Die Gruppe Nymphenburg hat dieses Modell verwendet, um
512 zu untersuchen, wie Vertrauen entsteht - und wieder zer-
513 bricht. Letztlich gibt es vier Dimensionen des Vertrauens,
514 das Kunden in Unternehmen setzen:
- 515 ■ „Hygiene-Faktoren“ sind Kriterien, die erfüllt sein müssen,
516 damit ein Unternehmen vorhandenes Vertrauen nicht ver-
517 liert. Hierzu zählen etwa Aussagen wie „Es ist ein gut
518 etabliertes Geschäft.“ und „Es ist ein kompetentes und
519 gut organisiertes Geschäft.“
 - 520 ■ „Treiber“ können Vertrauen schaffen, doch fehlen sie,
521 zerstören sie das Vertrauensverhältnis ebenso schnell
522 wieder. Aussagen zu dieser Dimension sind: „Es ist ein
523 zuverlässiges Geschäft, und ich bin ganz selten ent-
524 täuscht.“ sowie „Es ist ehrlich und hält immer seine Ver-
525 sprechen.“
 - 526 ■ „Zugaben“ beeinflussen den Vertrauenswert positiv, kön-
527 nen ihn aber nicht gravierend schädigen, wenn sie fehlen.
528 Hierzu zählen Aussagen wie „Das Geschäft gibt sich die
529 allergrößte Mühe, dem Kunden das Beste zu bieten.“ und
530 „Die Mitarbeiter sind professionell und besonders qualifi-
531 ziert.“ In Deutschland liegt der Satz „Das Geschäft gibt
532 sich die allergrößte Mühe, dem Kunden das Beste zu bie-
533 ten“ aber nicht im Feld „Zugaben“, sondern ist ganz of-
534 fensichtlich ein „Treiber“.
 - 535 ■ „Nachrangige Faktoren“ schließlich wirken sich weder po-
536 sitiv noch negativ aus; sie können kaum Vertrauen schaf-
537 fen, es aber auch nicht zerstören. Aussagen hierzu: „Ich
538 würde das Geschäft vermissen, wenn es weg wäre.“ und
539 „Es hat gute Preise, man bekommt etwas für sein Geld.“
540 Allerdings: Fragt man gezielt nach Discountern, ver-
541 schiebt sich diese Aussage von den „Nachrangigen Fak-



ZNo	Text <i>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</i>	Anmerkungen
542	toren" zu den „Hygienefaktoren“, was sicherlich nicht	
543	überrascht.	
544	Betrachten wir die Dimensionen, die Vertrauen schaffen	
545	können - seien es nun „Treiber" oder „Zugaben" -, dann sind	
546	es folgende:	
547	■ Zuverlässigkeit, der Kunde ist ganz selten enttäuscht;	
548	■ Ehrlichkeit, das Geschäft hält immer seine Versprechen;	
549	■ Top-Qualität, das Geschäft versucht stets, dem Kunden	
550	das Beste zu bieten;	
551	■ Professionalität, die Mitarbeiter sind professionell und	
552	qualifiziert.	
553	Was auch immer der Handel unternimmt - seine Aktivitäten	
554	auf der Produkt- und der Serviceebene müssen auf diese	
555	Dimensionen „einzahlen". Sie müssen die Vertrauens-Anker	
556	Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Top-Qualität und Professionalität	
557	stärken.	
558	Welche konkreten Ansatzpunkte gibt es?	
559	Unsere Kunden erwarten, dass wir ihnen Lösungen servie-	
560	ren, ihre Bedürfnisse erkennen und immer bessere Lösun-	
561	gen anbieten. Wir müssen deshalb mehr und mehr lösen	
562	vom Denken in Artikeln, Marken und Categories. Wir müs-	
563	sen hin zum Denken in Problemlösungen. Wir müssen ge-	
564	meinsam die Brille der Verbraucher aufsetzen. Dann erken-	
565	nen wir: Unsere Kunden wünschen sich von uns, dass wir	
566	Ihnen einen Nagel in die Wand hauen und ein Bild aufhän-	
567	gen, anstatt Ihnen einen Hammer und einen Bilderrahmen	
568	zu verkaufen. Kunden wollen Dienstleistungen. Deshalb ha-	
569	ben Handel und Industrie gemeinsam die Chancen, Produk-	
570	te und Services zu entwickeln und anzubieten.	



571

Produkt-Ebene

572

Betrachten wir zunächst die Produktebene:

573

(1) Wir brauchen mehr echte Produktinnovationen. Über 80

574

Prozent aller vermeintlichen Produktinnovationen sind nach

575

einem Jahr wieder aus unseren Regalen verschwunden –

576

mangels Erfolg. Ich bin überzeugt: Mit dem Wissen über die

577

Kundenbedürfnisse, das wir als Händler beisteuern können,

578

hätten Industrie und Handel gemeinsam viel größere Chan-

579

cen wirkliche Produktinnovationen nachhaltig im Markt

580

durchzusetzen. *[Anmerkung N.H.: Hier müssten ein, zwei*

581

Beispiele folgen.]

582

(2) Wir brauchen auch mehr Produkte, die dem gesellschaft-

583

lichen Wandel Rechnung tragen. Der Handel arbeitet an den

584

Formaten der Zukunft, die der demographischen Entwick-

585

lung gerecht werden – mehr ältere Kunden, mehr Kunden

586

mit Migrationshintergrund. Warum arbeiten wir nicht gemein-

587

sam – Handel und Industrie – auch an mehr Produkten, die

588

dazu passen: mehr Produkte für eine älter werdende Bevöl-

589

kerung und für Menschen, die – im wahrsten Sinne des Wor-

590

tes – aus aller Herren Ländern stammen und in unseren

591

Märkten einkaufen?

592

(3) Wir müssen die Qualität in den Mittelpunkt rücken. Jahre-

593

lang galt es als ausgemacht, dass es nicht mehr so sehr auf

594

die Beschaffenheit der Güter in ihrem Kern ankommt, son-

595

dern einzig auf das ästhetisch-emotionale Nutzenerlebnis.

596

Während qualitätsorientierte Themen in den Hintergrund tra-

597

ten, ging und geht es auf vielen Märkten vor allem darum,

598

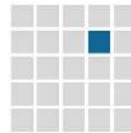
das eigene Angebot durch die „emotionale Aufladung“ von

599

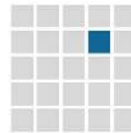
der Konkurrenz abzugrenzen. Die reale physikalisch-

600

chemisch-technische Beschaffenheit spielt für viele kaum ei-



ZNo	Text <i>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</i>	Anmerkungen
601	ne Rolle. Hauptsache, die Güter bedienen den Wunsch,	
602	„hip“, „cool“, „trendy“ oder „in“ zu sein.	
603	Seit rund zwei Jahren mehren sich aber die Stimmen, die ei-	
604	ne „Renaissance der Produktqualität“ propagieren. Erlebnis	
605	war gestern. Selbst die Vordenker der „Experience Econo-	
606	my“, Joe Pine II und James H. Gilmore, sehen in ihrer Har-	
607	vard-Business-School-Analyse „Authenticity“ aus dem Jahr	
608	2007 die emotionale Aufladung verpuffen: In einer Welt vol-	
609	ler inszenierter Erlebnisse – einer „zunehmend unrealen	
610	Welt“, so die Autoren – würden Konsumenten ihre Entschei-	
611	dung darauf stützen, wie real ein Angebot ist.	
612	„Geiz ist geil“ hieß es noch vor Jahr und Tag. Die Verbrau-	
613	cher, die sich lange von dem griffigen Slogan haben anste-	
614	cken lassen, merken mehr und mehr, dass der Preis nicht	
615	das einzige Kriterium für einen geglückten Kauf darstellt,	
616	sondern ein Produkt auch etwas leisten, gut schmecken,	
617	lange halten – kurz: etwas taugen muss.	
618	Dass die Renaissance der Produktqualität keine Schimäre	
619	ist, lässt sich auch empirisch belegen. Schon 2007 machte	
620	die Gesellschaft für Konsumforschung einen Trend zu mehr	
621	Qualität aus. Der Aussage „Beim Einkauf achte ich vor allem	
622	auf die Qualität“ stimmten 2003 41 Prozent der Befragten zu,	
623	während 59 Prozent vor allem auf den Preis achteten. 2005	
624	lag dieses Verhältnis bei 44 zu 56 Prozent. 2007 achteten 46	
625	Prozent in erster Linie auf die Qualität und 54 Prozent vor al-	
626	lem auf den Preis. Der Vorrang für Qualität ist natürlich um	
627	so stärker, je besser die finanziellen Möglichkeiten der Ver-	
628	braucher sind. Die Allensbacher Markt- und Werbeträger-	
629	analyse AWA 2009 zeigt zudem: Je nach Lebensalter gibt es	
630	ein kontinuierlich wachsendes Qualitätsbewußtsein und eine	
631	höhere Ausgabebereitschaft bei Lebensmitteln.	



ZNo

Text

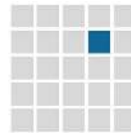
(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)

Anmerkungen

632 All dies dokumentiert: Die Vorstellung, allen gehe es bei
633 Nahrungsmitteln immer nur um eins – einen möglichst nied-
634 rigen Preis – ist offensichtlich falsch. Womöglich bestätigt
635 dieser Befund auch die Erkenntnis, dass es einen signifikan-
636 ten Unterschied zwischen dem gibt, was die Kunden sagen,
637 was für sie beim Einkaufen wichtig ist, und dem, was ihren
638 Einkauf tatsächlich bestimmt.

639 Halten wir fest: Der allgemeine Trend zur Qualität ist Aus-
640 druck eines grundsätzlichen Wertewandels. Der Trend geht
641 von materiellen zu immateriellen Werten und damit von der
642 Quantität zur Qualität. Dabei avanciert Lebensqualität zu ei-
643 nem Leitwert. Der Konsum steht dabei nicht im Zentrum.
644 Sich alles kaufen zu können, was man will, zählt zu den als
645 weniger wichtig eingestuften Voraussetzungen von Lebens-
646 qualität. Dennoch wird der Leitwert Lebensqualität auch für
647 den Konsumbereich immer wichtiger. Denn Konsumenten
648 haben nur begrenzte Ressourcen an Zeit, Aufmerksamkeit
649 und Geld zur Verfügung und entscheiden sich daher zuneh-
650 mend für Angebote, die ihre Wertvorstellungen erfüllen. Be-
651 trachtet man, was Anbieter zur Förderung der Lebensqualität
652 ihrer Kunden beitragen können, so stehen ganz oben auf der
653 Hitliste der potentiellen Lebensqualitätsförderer zwei be-
654 währte Tugenden: Verlässlichkeit und – Qualität.

655 (4) Wir müssen (auch) bei den Produkten den Trend zur
656 Nachhaltigkeit ernst nehmen. Neben so wichtigen Kriterien
657 wie dem Preis-Leistungsverhältnis oder der Bequemlichkeit
658 beim Einkauf kommt in jüngster Zeit ein Aspekt hinzu, der
659 mehr und mehr an Bedeutung gewinnt: die Nachhaltigkeit –
660 in allen drei Dimensionen: ökologisch, ökonomisch und sozi-
661 al. A.T. Kearney und die Universität Köln haben im Jahr
662 2008 die Bedeutung der Nachhaltigkeit für die Unternehmen



ZNo

Text

(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)

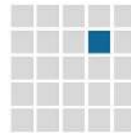
Anmerkungen

663 untersucht. Danach birgt die gesamthafte Umsetzung einer
664 nachhaltigen Strategie für den Handel große Chancen. Der
665 Grund: Die Verbraucher wählen ihre Händler auch danach
666 aus, ob sie nachhaltig arbeiten. 91 Prozent der befragten
667 Verbraucher halten nachhaltige Einzelhändler für attraktiver,
668 80 Prozent würden dort häufiger einkaufen und 74 Prozent
669 diese weiterempfehlen.

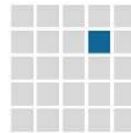
670 „Die Wirtschaftskrise hat das Verlangen der Konsumenten
671 nach Fair Play enorm gesteigert“, bestätigt Peter Wipper-
672 mann, der für die Otto Group das Verbraucherverhalten in
673 der Studie „Die Zukunft des ethischen Konsums“ (2009) un-
674 tersucht hat. Schon jetzt sei der Preis von Produkten für im-
675 mer mehr Verbraucher nicht das alleinige Kriterium – sie le-
676 gen auch Wert auf ethisch korrekte Einkäufe. Ethischer Kon-
677 sum stehe für die Sehnsucht nach Glaubwürdigkeit und Be-
678 ständigkeit.

679 (5) Wir müssen die Sehnsucht nach dem Authentischen be-
680 dienen. Diese Sehnsucht haben Christian Votava und Simo-
681 netta Carbonaro so beschrieben: „Eine Welt, die nur vor-
682 täuscht, dass sich alles um unsere Wünsche dreht; eine
683 Welt, in der Realität zu einer Simulation oder Kopie unserer
684 Gelüste wird, erzeugt in uns das Gegenteil von Befriedigung.
685 Sie erzeugt Verwirrung, Ratlosigkeit und ein immer stärker
686 werdendes Gefühl der Einsamkeit. Wenn wir nicht mehr rich-
687 tig einschätzen können, ob etwas nur Schein ist, (...) gerät
688 unser Urvertrauen zur Welt ins Wanken, und wir entfernen
689 uns schrittweise von uns selber. Diese Entfremdung weckt
690 eine starke Sehnsucht nach wieder verlässlichen Anknüp-
691 fungs-, Anhalts- und Reibungspunkten.“

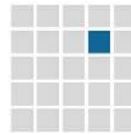
692 Vor diesem Hintergrund ist das Bedürfnis nach Regionalität
693 zu verstehen. Lokale Kultur und Kulinarik geben ein verloren



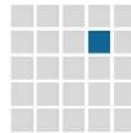
ZNo	Text <i>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</i>	Anmerkungen
694	gegangenenes Heimatgefühl zurück. Gegen die Intransparenz	
695	der Globalisierung und in nostalgischer Sehnsucht nach	
696	Heimat erlebt die lokale Produktion eine Renaissance. So	
697	erstaunt nicht, dass viele Verbraucher eine Deklaration des	
698	Herkunftsortes von Lebensmitteln und Konsumgütern for-	
699	dern oder sich ganz bewusst für Erzeugnisse aus der unmit-	
700	telbaren Nähe entscheiden. Der Hofladen vor den Toren der	
701	Stadt wird zum Identitätsrefugium entwurzelter Städter. Die	
702	Menschen suchen im wahrsten Sinne des Wortes nach Er-	
703	dung. Selbst bei Tiefkühlkost ist Regionalität ein entschei-	
704	dendes Kaufargument. Laut Infratest geben mehr als 40	
705	Prozent der Befragten an, dass ihnen die regionale Herkunft	
706	ihres Tiefkühlgemüses wichtig oder gar sehr wichtig ist.	
707	Nahrungsmittel sind - und in Zukunft wieder mehr - auch re-	
708	gionale Produkte, die eine spontane, menschliche Geschich-	
709	te erzählen, vermittelt durch Händler und Verkäufer, die et-	
710	was von dem verstehen, was sie anbieten. Die mit Herz und	
711	Seele hinter ihrem Produkt stehen. Die Liebe und Leiden-	
712	schaft als wesentliche Faktoren des Herstellungsprozesses	
713	begreifen. Die Regionalisierung, die im Handel auf Produkt-	
714	ebene begonnen hat, wird sich daher auf andere Dimensio-	
715	nen ausweiten: auf die Ladengestaltung, die Warenpräsen-	
716	tation und den Verkauf.	
717	Service-Ebene	
718	Wenden wir uns der Service-Ebene zu. Um hier zu konkre-	
719	ten Ansatzpunkten zu gelangen, müssen uns die Verände-	
720	rungen der Lebenswelt vor Augen führen.	
721	Wir leben im Internet-Zeitalter, keine Frage. Menschen su-	
722	chen im Netz nicht nur nach ihrem Traumpartner. Sie wollen	
723	auch das Müsli, das perfekt zu ihnen passt, und stellen sich	
724	dieses online selber zusammen. Marketing und Marktfor-	



ZNo	Text <i>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</i>	Anmerkungen
725	schung machen sich die Dinge manchmal etwas zu einfach,	
726	indem immer noch Zielgruppen gesehen werden. Und Ziel-	
727	gruppen wiederum sind dann scheinbar einfach und bere-	
728	chenbar. Wir sollten aber verstehen, dass Menschen heute	
729	individueller und mobiler leben als jemals zuvor. Dass die	
730	Werte und Lebensweisen immer vielfältiger werden. Wir sind	
731	längst eine „Multi-Kultur“.	
732	Ein zentrales Kennzeichen unserer Welt ist zudem die Mobi-	
733	lilität. Damit meine ich nicht nur die klassische körperliche	
734	Mobilität, sondern auch berufliche Mobilität, soziale Mobilität,	
735	Bildungs-Mobilität, geistige Mobilität. Auch die alten Eintei-	
736	lungen nach dem Alter der Konsumenten sind mittlerweile	
737	reichlich hinfällig. Einen Energy Drink kauft nicht mehr nur	
738	der 16jährige, sondern auch der joggende 70jährige. Und	
739	Singles sind nicht einsam, sondern kommen seltsamerweise	
740	in Gruppen. Und tatsächlich: Man kann auch mit 60 Single	
741	sein. Die Lebenserwartung steigt und damit auch die Le-	
742	bensvielfalt: Es gibt 90jährige, die fit wie ein Turnschuh sind,	
743	und 20jährige, die wie früh ältlich wirken.	
744	Und noch ein Trend ist wichtig: Heute leben 50 Prozent der	
745	Menschen in Städten. 2050 werden es 70 Prozent sein. Das	
746	städtische Leben verändert sich laufend, und es verändert	
747	die Menschen. Die meisten „Einwohner-Zuwächse“ haben	
748	die „Hubs“, die Knotenpunkte der Mobilität: logistisch gut ge-	
749	legene Ort nahe an Flughäfen und Bahnhöfen.	
750	Und in der urbanen Wissens-Ökonomie arbeiten die Men-	
751	schen auch nicht mehr wie in der Industriegesellschaft von	
752	neun bis fünf. Und sie arbeiten nicht mehr in den alten	
753	Mann-Frau-Konfigurationen: Der Mann geht morgens aus	
754	dem Haus, die Frau kümmert sich um den Rest, vor allem	
755	um die Einkäufe. Hausfrauen, die „Versorgungskäufe“ ma-	



ZNo	Text <i>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</i>	Anmerkungen
756	chen, werden in den Läden in der Zukunft eher die Ausnah-	
757	me sein.	
758	Wir müssen begreifen: All diese Entwicklungen stärken am	
759	Ende die Funktion des Handels, aber eben nur desjenigen	
760	Handels, der vorbereitet ist auf diese neuen Lebenswelten.	
761	Der versteht, dass nicht mehr Zielgruppen den Laden betre-	
762	ten, sondern Individuen und Stilgruppen der unterschied-	
763	lichsten Couleur.	
764	(1) Wo Zeit ein knappes Gut ist, muss der Handel reagieren.	
765	Laut Nielsen-Haushaltspanel 2009 sagen 61 Prozent der	
766	Verbraucher in Deutschland, sie kauften am liebsten dort	
767	ein, wo sie ihren Einkauf schnell erledigen können. In der	
768	neuen, urban-geprägten Vielfalt müssen Kunden viel mehr	
769	auf ihre Zeit achten, denn sie sind nun auf vielfältige Weise	
770	im „Multitasking“ begriffen: Man tut nicht nur eines und das	
771	nacheinander, sondern vieles zugleich. Und was wirklich	
772	nervt, sind lange Wege, geschlossene Läden, langes Anste-	
773	hen. Längere Öffnungszeiten sind also nicht einfach nur eine	
774	Umsatzausweitung zu Lasten derer, die um 20:00 Uhr	
775	schließen. Nein! Sie sind eine Konzeptanpassung, mit der	
776	wir einem Wandel in den Bedürfnissen unserer Kunden	
777	Rechnung tragen, und zwar zunehmend mehr.	
778	(2) Mit dem Bedürfnis nach Zeitsouveränität hat auch mein	
779	folgender Punkt zu tun. Der Handel muss künftig den Kun-	
780	den und dessen gesamtes Leben in den Mittelpunkt der	
781	Überlegungen rücken. Es geht darum, den „Share-of-Life“	
782	(Gruppe Nymphenburg) zu erhöhen. Die Bedürfnisse der	
783	Verbraucher, die der Handel mit Share-of-Life bedienen	
784	kann, entspringen den jeweiligen Lebenssituationen. Die Le-	
785	bensbereiche Freizeit, Familie und Freude, Gesundheit und	
786	Wohlbefinden, Essen und Trinken, Medien und Kommunika-	



ZNo

Text

(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)

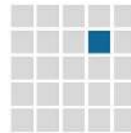
Anmerkungen

787 tion, Beruf und Karriere, Finanzen und Sicherheit sowie Rei-
788 sen haben verschiedene Schnittstellen, aus denen sich spe-
789 zifische Bedürfnisse ableiten lassen. So ergeben sich etwa
790 durch die Überschneidung des Segments Freizeit, Familie
791 und Freunde mit dem Segment Essen und Trinken die Be-
792 dürfnisse „Kochen mit Freunden“ oder „Essen und Trinken
793 im Restaurant“. An der Schnittstelle von Reisen mit Gesund-
794 heit und Wohlbefinden entsteht das Bedürfnis „Wellness-
795 Reisen“; die Überschneidung der Lebensbereiche Gesund-
796 heit und Wohlbefinden sowie Essen und Trinken führt zu
797 dem Bedürfnis „gesunde Ernährung“. Um nur ein paar Bei-
798 spiele zu nennen. Entscheidend ist: Diese Bedürfnisse lie-
799 fern Ansatzpunkte für Angebote des Handels.

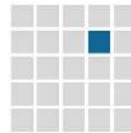
800 Der stationäre Handel wird immer mehr All-in-one-Angebote
801 bieten müssen. Neben den genannten Beispielen vielleicht
802 auch: Geld abholen, Pakete abgeben, Behördengänge erle-
803 digen, Telekommunikationsangebote oder einen Großein-
804 kauf nach Hause liefern lassen - all das findet rund um und
805 in den neuen Marktplätzen statt. Wir müssen vielleicht nicht
806 alles selbst machen, aber wir müssen es organisieren, für
807 unsere Kunden.

808 Und in diesem Sinne ist Handel viel mehr als die Verteilung
809 von Waren. In Zeiten der Zeitknappheit kann der Handel
810 zum modernen Infrastrukturanbieter von Dienstleistungen
811 werden. Der Markt der Zukunft kann mehr und mehr zu ei-
812 nem Dienstleistungs-Ort werden, wo der Kunde verschiede-
813 ne seiner Lebenswelten zeiteffizient miteinander vernetzt.

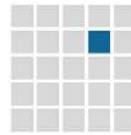
814 (3) Mein letzter Punkt: Der Handel muss sich darauf einstel-
815 len, dass die Mitarbeiter der kritische Erfolgsfaktor der Zu-
816 kunft sein werden. Ich hatte das oben schon kurz erwähnt.



ZNo	Text <i>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</i>	Anmerkungen
817	Die Anforderungen im Berufs- und Privatleben nehmen zu.	
818	Der Druck steigt und echte Komfortzeiten, in denen der	
819	Mensch das tut, was er möchte, werden seltener und damit	
820	kostbarer. Die Erwartungshaltung ändert sich. Einige dach-	
821	ten schon, dass alles auf das Internet als Killer des stationä-	
822	ren Handels hinausläuft.	
823	Ich halte dem entgegen: Der Einfluss des Internet ist da,	
824	aber der Handel wird für den Kunden in Zukunft weniger von	
825	technischen, sondern vor allem von sozialen Aspekten ge-	
826	prägt sein. Schon in der mittelalterlichen Stadt wurde auf	
827	dem Markt nicht nur gehandelt. Dort tobte das soziale Le-	
828	ben.	
829	Zugleich hat Handel auch mit den Sinnen zu tun. Hören,	
830	schmecken, riechen, fühlen, tasten. Google und Co. können	
831	manches, aber das können sie nicht bieten. Ein Markt, der	
832	die Sinne anspricht, der Geschichten erzählen kann, der ei-	
833	ne Ansprache der Menschen bietet, wird niemals langweilig	
834	sein. Und ich bin überzeugt, es gilt nicht nur für den Le-	
835	bensmittelmarkt: Das Konzept als solches greift in einem	
836	Fachmarkt, in einem Reisebüro oder in einem Hotel genau-	
837	so.	
838	Handeln in diesem erweiterten Sinn wird immer mehr - oder	
839	besser gesagt wieder - das Handeln von Beziehungen. Un-	
840	sere Mitarbeiter im Handel sind dafür das wichtigste Zu-	
841	kunfts-Asset. Sie sind es, die die Liebe zu unseren Produk-	
842	ten und Dienstleistungen vermitteln. Sie sind es, die ihre	
843	Kundschaft kennen - deren Wünsche, Vorlieben und Befind-	
844	lichkeiten. An ihnen liegt es, ob sich die Kunden geborgen	
845	fühlen.	
846	Solche Mitarbeiter brauchen mehr Freiräume, mehr Anreize -	
847	und wohl auch mehr Lohn. Vielleicht werden sie ja am Um-	



ZNo	Text <i>(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)</i>	Anmerkungen
848	satz beteiligt. Die Lohnfrage wird künftig in den Mittelpunkt	
849	der Nachhaltigkeitsdebatte rücken. Ein Unternehmen, das	
850	für gesellschaftliche Verantwortung steht, kann seine Mitar-	
851	beiter nicht unter Tarif bezahlen. Kunden werden sich in ei-	
852	nem Laden nicht wohl fühlen, wenn sie wissen, dass die Mit-	
853	arbeiter nicht fair behandelt werden. Unternehmen, die ihre	
854	Mitarbeiter nicht als Teilhaber verstehen, werden es künftig	
855	schwer haben. Es ist der „human factor“, der die Zukunft des	
856	Handels ausmacht!	
857	Das passt zu dem, worauf ich oben bereits hingewiesen ha-	
858	be: Das Personal unter Effizienzgesichtspunkten vorrangig	
859	nach Kosteneinsparmöglichkeiten zu untersuchen, greift viel	
860	zu kurz. Hier muss in professionelle und qualifizierte Mitar-	
861	beiter investiert werden.	
862		
863	Schluß	
864	Konklusion: Zusammenfassung der Kernaussagen	
865	Ich fasse zusammen:	
866	Effizienz und (!) Emotion - Ratio und Emotio - sind zwei As-	
867	pekte der Handelstätigkeit, die uns dauerhaft beschäftigen	
868	werden. Allerdings lässt sich der Wettbewerb nicht auf der	
869	Effizienzschiene, auf der Seite der Ratio allein gewinnen.	
870	Kosteneinsparungen bei Einkauf, Logistik, Energie, internen	
871	Prozessen oder IT werden auch in Zukunft überall dort reali-	
872	siert, wo sie sich als sinnvoll erweisen. Und sinnvoll sind	
873	Einsparungen nur insoweit, als sie Qualität und Service nicht	
874	gefährden.	
875	Für den Erfolg im Handel und die Differenzierung im Wett-	
876	bewerb spielt die Emotio die entscheidende Rolle. Ich möch-	



ZNo

Text

(ca. 50 Zeichen pro Zeile / helvetica 45 light / Schriftgröße 11)

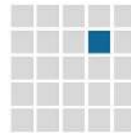
Anmerkungen

877 te es so auf den Punkt bringen: no emotions - no money! Es
878 gilt, die richtigen emotionalen „Trigger“ im Gehirn des Kon-
879 sumenten anzusprechen. Das sind nicht zuletzt die „Trigger“,
880 die auf die Vertrauens-Anker Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit,
881 Top-Qualität und Professionalität einzahlen.

882 Einige Ansatzpunkt auf Produktebene: Wir müssen die Qua-
883 lität in den Mittelpunkt rücken. Wir müssen den Wunsch
884 nach Nachhaltigkeit berücksichtigen. Und wir müssen das
885 Bedürfnis nach Authentizität, nach Regionalität, nach Her-
886 kunft bedienen. Noch einmal Simonetta Carbonaro: „Wenn
887 alle schreien, dann bekommt der die Aufmerksamkeit, der
888 leise spricht, er selbst ist, tut, was er sagt. In einer dröhnen-
889 den Halle suchen wir die Stille. Und in einer Warenwelt, in
890 der man uns immer neue Erlebnisse verspricht, suchen wir
891 das Echte, das Authentische.“

892 Um auf der Serviceebene voranzukommen, müssen wir zu-
893 nächst die künftige Lebenswelt verstehen lernen: alternde
894 Gesellschaft, Wandel der Arbeit, neue Familienmodelle,
895 wachsende Polarisierung von arm und reich, Urbanisierung,
896 Mobilität, Migranten - das sind einige wichtige Stichworte in
897 diesem Zusammenhang. Zeit wird mehr als heute schon zu
898 einem hohen Gut. Hier müssen wir dem Kunden entgegen-
899 kommen mit flexiblen Öffnungszeiten, mit einem umfassen-
900 den Angebot an Dienstleistungen „unter einem Dach“, das
901 einerseits die verschiedenen Bedürfnisse anspricht und an-
902 dererseits ganz einfache Wege - und damit Zeit - spart.

903 Schließlich müssen wir unser Personal dazu befähigen, nicht
904 nur fachlich qualifiziert, sondern mit menschlicher Zuwen-
905 dung Dienstleister zu sein. „Dienen“ und „leisten“ heißt in
906 diesem Zusammenhang, nicht einfach nur Produkte zu ver-
907 kaufen, sondern Kunden Lebensqualität zu schenken.



908

909 **Schlußakkord: „Beweis“ der These**

910 Es geht im Handel nicht um Effizienz versus (!) Emotion,
911 sondern um soviel Effizienz wie möglich - und soviel Emotion
912 wie nötig. Nötig, um das Vertrauen der Konsumenten zu ge-
913 winnen und dauerhaft zu sichern. Das war meine These.

914 Ich hoffe, mit meinen Ausführungen gezeigt zu haben,

- 915 ■ dass wir zwar die Dinge richtig tun müssen, also die wirt-
916 schaftliche Zielerreichung im Auge haben müssen;
- 917 ■ erst einmal müssen wir aber die richtigen Dinge tun, also
918 die wirksame Aufgabenerfüllung in das Zentrum unserer
919 Überlegungen rücken.

920 Und das Vertrauen der Konsumenten gewinnen wir nicht mit
921 immer mehr Kosteneinsparungen, sondern einzig und allein
922 mit einem überzeugenden, an den Bedürfnissen orientierten
923 Angebot, das wir mit Kompetenz, Integrität und Herzlichkeit
924 vermitteln.

925 Gelingt uns das, macht Lebensmittel einzukaufen in
926 Deutschland auch wieder Spaß.

927

928 [6.820 Worte / ca. 150 Worte je Minute = ca. 45 min Sprech-
929 zeit]