

Kritik der reinen Vernunft

250 Sorten Senf, 75 Sorten Olivenöl, 300 Sorten Konfitüre: Das unüberschaubar gewordene Angebot überfordert die Kunden und schmälert ihre Kauflust. Wer die Wahl hat, hat die Qual – und entscheidet am besten aus dem Bauch heraus. Nicht nur im Warenhaus.

Hungrig steht der Esel zwischen zwei gleich grossen Heuhaufen. Nichts, was ihn eher zur einen als zur anderen Futterquelle zöge. Verzweifelt irrt sein Blick von links nach rechts nach links. Das Grautier kann sich nicht entscheiden – und verhungert.

So weit das Schicksal des armen Tiers in der Fabel von Johannes Buridan, einem Philosophen aus dem 14. Jahrhundert. Dem modernen Konsumenten ergeht es kaum besser. Wer die Wahl hat, hat die Qual, heisst das Sprichwort, das sich im Lichte neuester Forschung zu einer ökonomischen Wahrheit verdichtet: Zu viel Auswahl schmälert die Kauflust. In der Menge verblasst die Attraktivität des einzelnen Produkts – ein schier endloses Angebot an gleicher oder ähnlicher Ware kann den Konsumenten gar depressiv machen, wie der US-Soziologe Barry Schwartz nachgewiesen hat. Die Folge: Der Kunde kauft nicht. Besonders der pingelige Einkaufstyp, der auf der Suche nach dem Allerbesten vergleicht und vergleicht und vergleicht, trauert verpassten Gelegenheiten schon fast krankhaft nach, sagt Schwartz.

Der Mann lehrt am Swarthmore College in Pennsylvania. Er lebt also just im Land der unbegrenzten Möglichkeiten, das von Riesensupermärkten über Kabel-TV mit 900 Kanälen bis zur Konkurrenz zwischen Dutzenden von Stromanbietern auf die freie Wahl schwört. Auch hier zu Lande geht die wissenschaftliche Erkenntnis, dass weniger für den Konsumenten mehr ist, diametral gegen die Gepflogenheiten des «immer mehr, immer grösser». Ob in den Mega-Läden von Carrefour und Jumbo, bei der Inflation an Modegeschäften oder auch nur vor der Vielfalt von Digitalkameras in den Gestellen der Elektronikabteilungen – folgt man Schwartz, so gilt: «Wir haben die optimale Anzahl Wahlmöglichkeiten definitiv überschritten.»

Mit systematischem Grübeln, welche Wahl wohl die beste sein könnte, würde noch die geringste Entscheidung ewig dauern. Überfordert ist, wer es trotzdem versucht. Zum Beispiel der von Schwartz als «pingelig» identifizierte Typ, aber auch Manager und Börsenhändler, denen das möglichst rationelle Entscheiden engebleut wurde. Die Psychologen wissen heute: Intuition und simple Faustregeln führen oft zu besseren Entscheiden, sei es im Kaufhaus, bei strategischen Entscheiden oder in der Liebe.

24 ist viel, 6 ist mehr

Von der gewaltigen Auswahl erschlagen fühlte sich auch Sheena Iyengar, als sie in «Draeger's» flanierte. Der Supermarkt in der Silicon-Valley-Kleinstadt Menlo Park ist wegen seines riesigen Angebots eine Attraktion: 250 Sorten Senf, 75 Sorten Olivenöl, 300 Sorten Konfitüre. «(Draeger's) war mein Lieblingsgeschäft», sagt Iyengar, Wirtschaftspsychologin an der New-Yorker Universität Columbia. «Ich war beeindruckt von all der Auswahl. Doch warum verliess ich den Laden so oft mit leeren Händen?»

Ihre Antwort lautet: «Überreizung durch Überangebot.» Iyengar untersucht die Entscheidungswege aus Sicht der Verkäufer. Sie machte die Probe aufs Exempel und baute in «Draeger's» einen Probierstand auf. Mal stellte sie 24 Sorten Konfitüre aus, mal nur 6. Obwohl ein Vielfaches von Besuchern durch die 24 Sorten angelockt wurde, lockte das kleinere Sortiment stärker zum Kauf: Jeder Dritte griff zu – beim grossen Angebot waren es nur drei von 100 Testern.

Zu viel Auswahl erdrückt die Vorzüge eines einzelnen Produkts. In einem anderen Versuch bot Iyengar Passanten Pralinen der Marke Godiva an, die mit einem Sortiment von 200 Sorten prunkt. Iyengar reichte entweder eine Selektion von 6 oder eine von 30

Stücken. «Die Leute fanden die gleiche Praline besser, wenn sie aus der kleineren Auswahl stammte», sagt die Psychologin.

In den letzten Jahren haben Hersteller begonnen, solche Erkenntnisse umzusetzen. Procter & Gamble hat im Jahr 2000 seine Haarpflege-Produktlinie geschrumpft. «Die Kunden waren frustriert, wenn sie das richtige Produkt für einen bestimmten Look wählen sollten», erklärt die Firmenwebsite. Bezeichnungen wie «starker», «extrastarker» oder «ultrastarker Halt» sorgten für Verwirrung.

Heute gibt es nur noch fünf Linien für fünf Wunschfrisuren: je ein Shampoo, Festiger und Spray für Locken, Volumen oder gefärbtes Haar. Den Konsumenten gefällt: Der Marktanteil der Marke Pantene wuchs seither um über 25 Prozent.

Der Konsument sucht nicht die grösstere, sondern die sichere Wahl: Das steht mir, das schmeckt, das tut meiner Haut gut – basta. Zuerst kommt die Lieblingsmarke, und falls die ausverkauft ist, eine von höchstens vier Alternativen, erklärt Gert Gutjahr, Marktpsychologe in Mannheim. «Der Käufer empfindet das als eine sichere Entscheidung.» Bei Herren-Globus wird diese Sicherheit gross geschrieben, sagt Unternehmensleiter Urs Leuenberger: Eine überschaubare Auswahl von 15 bekannten Labels, gepaart mit kompetenten Beratern, sollen den Kunden überzeugen: «Das ist das Rechte für mich.»

Abschied vom Homo sapiens

Die Entdeckungen der Psychologen über simple Entscheidungswege rütteln am Selbstbildnis des Menschen: Homo sapiens heisst zwar «der Wissende». Das Ideal der rationellen Entscheidung, nach dem Kunden und Manager sämtliche Optionen und ihre Auswirkungen berechnen sollen, prägt die Wirtschaft denn auch bis heute. Tausende Lehrbücher und Beratungskurse beten



Carrefour, Dietlikon ZH: «Warum verliess ich den Laden so oft mit leeren Händen?»

vor, wie die ideale Wahl getroffen werden sollte: Alle Aspekte entwirren und gegeneinander abwägen. Doch: «So gefällte Entscheide sind oft schlechter und benötigen erst noch mehr Zeit», sagt der Entscheidungspsychologe Chris Roetheli. Weniger ist oftmals mehr. Denn im Alltag stehen täg-

Käse oder Salami, links oder rechts, Aktien halten oder verkaufen?

lich Hunderte Entscheidungen an – Käse oder Salami, links oder rechts, Aktien halten oder verkaufen?

Die Intuition übertrifft oft mit Bravour ausgeklügelte Auswahlverfahren, die auf Informationen gründen, fand Gerd Gigerenzer heraus; er ist Psychologe am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin. In einem Versuch stellte er Tennis-Experten, die das Wimbledon-Turnier organisieren, und Hobby-Tennispielern die gleiche Aufgabe: Sie sollten den Wimbledon-Sieger vorhersagen. Die Experten lagen in 66 Prozent der Fälle richtig. Doch den

Amateuren gelangen 72 Prozent Treffer. Zum Erfolg führte ein simpler Erkennungseffekt: Die Amateure kannten nur einen Bruchteil der Spieler – und schlossen richtig, dass die Berühmtheiten die besseren Spieler sind.

Gigerenzer's Fazit: «Halb ignorante Leute finden die bessere Antwort.» Das belegt ein weiteres Experiment, für das der Psychologe 1997 Börsenhändler Portfolios zusammenstellen liess. Ein zweites Aktienpaket schnürte er aus Antworten von Passanten auf die Frage, welche Firmennamen ihnen geläufig seien. Fünf Wochen später war der Wert des Portfolios der Halbignoranten genau so rasch gewachsen wie jener der Profis – sehr zur Freude von Gigerenzer, der eine fünfstellige Summe auf die Amateurtipps gesetzt hatte.

Psychologen realisieren, welche grosse Rolle Emotionen bei der Auswahl spielen. Gemeinhin gehen Volksmund wie Experten davon aus, dass Gefühle die Wahrnehmung eher trüben. Das widerspiegelt der Sprachgebrauch: Verliebte «tragen eine rosa Brille», Depressive «sehen schwarz». Heute

wissen Hirnforscher, dass die Gefühle Entscheidungen erst möglich machen. Das haben sie unter anderem aus dem seltsamen Verhalten von Menschen wie Elliot geschlossen, einem Patienten des US-Neurologen Antonio Damasio. Elliot litt an einem Hirntumor. Als die Ärzte ihn herausoperierten, zerstörten sie einen Teil des Gehirns hinter der Stirn. Nach dem Eingriff war Elliot wie ausgewechselt: Der zuvor erfolgreiche, entscheidungsfreudige Manager vergass die Zeit oder verlor sich beim minutiösen Ordnen von Dokumenten. Es folgten die Kündigung, riskante Geschäfte, Bankrott und Scheidung. Heute lebt Elliot unter Aufsicht einer Verwandten. Er konnte keine «vernünftigen» Entscheidungen mehr fällen – obwohl die Hirnschädigung weder seine Intelligenz noch sein Wissen beeinträchtigt hatte. Das einzige Defizit, das Damasio bei Elliot fand, war eine ausgeprägte Gefühlsarmut.

Also geben Psychologen heute ganz neuen Rat für Entscheidungen im Alltag. «Seien Sie Ihrer Ratio gegenüber kritisch», empfiehlt Chris Roetheli in seinen Ent- ►

TEST

Bedauern Sie nichts!

Sind Sie der zaudernde «Maximierer» oder eher der rasch entschlossene «Satisficer»? Die Checkliste.

SIND SIE ENTSCHEIDUNGSFREUDIG?

Mit dem folgenden Test unterscheidet der US-Psychologe Barry Schwartz zwei Entscheidungstypen: «Maximierer», die alle Optionen sorgfältig abwägen und trotzdem oft den Alternativen nachtrauern, und «Satisficer», die sich rasch mit etwas Passablem zufrieden geben. Die Qual der Wahl bedrückt «Maximierer», fand Schwartz: Sie sind weniger glücklich mit ihrem Leben und weniger optimistisch. Bezeichnen Sie Ihre Antworten mit Werten von 1 bis 7, von «völlig unzutreffend» bis «völlig zutreffend».

1. Wenn ich eine Entscheidung treffen soll, gehe ich alle Optionen durch – auch jene ausser Reichweite.
2. Egal, wie zufrieden ich mit meinem Job bin, es ist nur recht, wenn ich mich nach etwas Besserem umschaue.
3. Ich wechsele oft den Radiokanal, um zu sehen, ob woanders etwas Besseres läuft – auch wenn ich mit dem laufenden Programm zufrieden bin.
4. Wenn ich fernsehe, zappe ich durch die Kanäle, um meine Optionen zu kennen, auch während ich eine Sendung ansehe.
5. Beziehungen sind wie Kleider: Ich erwarte, viele probieren zu müssen, bevor ich etwas Passendes finde.
6. Ich finde es oft schwierig, ein Geschenk für eine/n Freund/in zu kaufen.
7. Ich habe grosse Mühe, in der Videothek einen Film auszusuchen.
8. Beim Einkaufen fällt es mir schwer, Kleider zu finden, die mir wirklich gefallen.

9. Ich bin ein grosser Anhänger von Bestenlisten, etwa für Filme, Romane oder Sportler.

10. Ich finde es schwierig, beim Briefschreiben genau die richtige Formulierung zu finden. Oft mache ich mehrere Entwürfe.

11. Egal, was ich tue, ich habe die höchsten Ansprüche an mich selbst.

12. Ich gebe mich nie mit dem Zweitbesten zufrieden.

13. Ich träume oft davon, ein völlig anderes Leben zu leben.

WIE HABEN SIE ABGESCHNITTEN?

Zählen Sie Ihre Punkte zusammen, und teilen Sie den Wert durch 13. Liegt das Resultat über vier, sind Sie ein «Maximierer», darunter ein «Satisficer». Über 5,5 sind Sie ein extremer «Maximierer», unter 2,5 extremer «Satisficer». Beide machen je zehn Prozent der Bevölkerung aus. : 13 =

TIPPS FÜR «MAXIMIERER»

- Schränken Sie die Auswahl ein, wenn etwas nicht lebenswichtig ist: Besuchen Sie zum Beispiel nicht mehr als zwei Läden, wenn Sie neue Jeans brauchen.
- Akzeptieren Sie, was gut genug ist: Wählen Sie etwas, das Ihre Grundansprüche erfüllt. Verschwenden Sie danach keinen Gedanken mehr daran.
- Bedauern Sie nichts: Hindern Sie sich bewusst daran, den abgelehnten Alternativen nachzutruern.
- Limitieren Sie Ihre Erwartungen, dann sind Sie auch weniger enttäuscht. Das mag platt tönen, funktioniert aber wirklich, sagt Psychologe Barry Schwartz.

scheidungsseminaren bei Firmen wie Roche und IBM. «Nüchternes Abwägen schadet manchmal mehr, als es nützt.» Als Zweites lehrt Roetheli die Manager, Situationen zu erkennen, in denen sie ihrer Intuition vertrauen können. Gerade Experten lassen sich letztlich vom Gespür leiten, das ihnen die grosse Erfahrung mit ähnlichen Situationen eingibt. «Das Gehirn ist fähig, Aspekte einzubeziehen, deren man sich gar nicht bewusst ist», sagt Roetheli.

Nützliche 37-Prozent-Regel

Schwieriger ist es, wenn der Laie nicht einmal Halbwissen hat, sondern gar keins – etwa wenn er sein erstes Auto, Haus oder seine erste Digitalkamera kauft: Er hat begrenzte Zeit, keine Ahnung vom Fach oder vom angemessenen Preis. Kommt dazu eine pingelige Entscheidungs-Natur, ist die Qual perfekt.

Hier empfiehlt Roetheli, jene alltags-tauglichen Regeln einzusetzen, die der Deutsche Gigerenzer untersucht. Nützlich ist die so genannte 37-Prozent-Regel. Mit ihr lässt sich das Niveau der Angebote abschätzen. Zum Beispiel bei der Wohnungssuche in einer fremden Stadt: In der üblichen Kündigungsfrist von drei Monaten finden sich realistischerweise etwa zehn Wohnungen, die in Frage kommen. Das Di-

Genügsamkeit ist auch beim wichtigsten aller Entscheide gefragt: der Partnerwahl.

lemma: Die allererste Wohnung ist wahrscheinlich nicht die Beste. Aber wer weiter sucht, riskiert, dass die soeben besichtigte, nette Wohnung weg ist. Statistiker haben herausgefunden, dass nach der Prüfung von 37 Prozent der Angebote klar ist, was zu erwarten ist. Also gilt: vier Wohnungen anschauen – und dann die nächste nehmen, die alle übertrifft.

Genügsamkeit ist auch beim wichtigsten aller Entscheide gefragt: der Partnerwahl. Im Notfall – etwa bei Torschlusspanik – tut es sogar die unromantische 37-Prozent-Regel, etwa um aus einer fixen Zahl von leidlichen Partnerschaftsannoncen zu wählen. Noch besser ist allerdings, man verlässt sich auf jenes Programm, das die Evolution vor langer Zeit ins Menschenhirn programmiert hat. Die Software, die sicherstellen soll, dass auch der zauderndste Mensch nicht zur alten Jungfer wird, heisst – sich verlieben. *Beate Kittl*