

4/2004

planung & analyse

Zeitschrift für Marktforschung und Marketing www.planung-analyse.de

Christian Fleischer und Timo Brassat

Qualitative Methoden einer systematischen Erfassung der Betreiberleistung im Einzelhandel: ein Erfahrungsbericht

Sonderdruck

Qualitative Methoden einer systematischen Erfassung der Betreiberleistung im Einzelhandel: ein Erfahrungsbericht

Die Autoren

Christian Fleischer ist Diplom-Psychologe und Bankkaufmann. Nach seinem Studium in Trier war er zunächst in der Erwachsenenbildung tätig. Anfang 1998 begann er als Projektleiter auf Insti-tutsebene in der Marktforschung bei T.I.P. Biehl&Wagner, Trier. Im Juni 2000 wechselte er in die Marktforschung des Heinrich Bauer Verlages, Hamburg, wo er zuletzt die For-schung der Bravo-Family als Objektbereichs-leiter verantwortete. Seit 2002 ist er Senior Research Manager bei T.I.P. Biehl&Wagner in Trier. In dieser Funktion ist er neben der Lei-tung qualitativer Projekte und der Betreuung von Kunden aus dem Einzelhandel auch ver-antwortlich für jugendliche Zielgruppen und Methodenentwicklung.
christian.fleischer@tip-web.de



Timo Brassat ist Diplom-Psychologe und war bereits während seines Studiums in Trier als freier Mitarbeiter in qualitative Projekte bei T.I.P. Biehl&Wagner eingebunden. Seit 1998 ist er als Projektmanager für nationale und interna-tionale Studien mit unterschiedlichen methodischen Ansätzen bei T.I.P. Biehl&Wagner verantwortlich. Er hat maß-geblich an der Erweiterung und Implemen-tierung des bestehenden qualitativen Methodeninventars mitgewirkt. Neben der Leitung qualitativer Projekte, unter anderem im Bereich Einzelhandel, liegt sein Tätig-keitsschwerpunkt im Bereich Mystery Analy-sen, Verbraucherpanels und Benchmarking.
timo.brassat@tip-web.de



Erfassung der Kundenzufriedenheit

Zur Erfassung der Kundenzufriedenheit wurden vor und nach der Umstrukturierung Gruppendiskussionen durchge-führt. Eingeladen zur etwa zweistündigen Gesprächsrunde wurden zwischen acht und zehn Stammkunden des Geschäftes. Die Probanden wurden direkt am PoS (Point of Sale) während ihres üblichen Einkaufs angesprochen und eingeladen.

• Gruppendiskussion

Entgegen üblicher Marktforschungs-Gewohnheiten fanden die Gruppen-diskussionen vorwiegend in örtlichen Hotels oder Bürgerzentren anstelle pro-fessioneller Studios statt. Mittels mobiler Übertragungstechnik konnte auch an Standorten ohne Einwegscheibe die Gruppendiskussion durch den Auftrag-geber am Bildschirm mitverfolgt wer-den. Die direkte Nähe zum persönlichen Lebensumfeld der Teilnehmer blieb so auch bei Verkaufspunkten außerhalb der Erreichbarkeit von Studiobetrieben, zum Beispiel in Gebieten ländlicher Prä-gung, vollständig erhalten. Die Bereit-schaft zur Teilnahme erhöht sich und der Gefahr selektiver Stichprobenausfä-ler wird entgegen gewirkt.

Als Kernthemen der Diskussionen gelten drei Ebenen:

- *Zufriedenheit mit dem Sortiment* (Präsentation, Sortimentsbreite, Sorti-mentstiefe, Qualität, Preis-Leistungs-verhältnis)
- *Qualität des Einkaufserlebens* (Atmos-phäre, Raumkonzept, Dekoration, Ausstrahlung, Gesamtpräsentation)

Mittagszeit – Einkaufszeit: In dem Supermarkt in der Kölner Innen-stadt herrscht wie immer um diese Tageszeit Hochbetrieb: im Obst- und Gemüsebereich wird die Ware schneller verkauft, als der zuständige Mitarbeiter nachfüllen kann. Schon zum dritten Mal heute geht er frische Ware direkt aus dem Lager holen und überreicht sie der ungeduldig wartenden Kundin. Derweil drängen sich andere Kunden um die neu eröffnete „Heiße Theke“, vor allem Berufstätige zur Mittagszeit. Folglich sind auch die Warteschlangen an der Kasse länger geworden.... Inmitten des Getümmels überblickt Markt-leiter Uwe K. souverän die Lage: „zwar geht es ein bisschen drunter und drüber, aber seit dem Umbau hat der Markt bei den Kunden an Attraktivität

deutlich hinzugewonnen“ kommentiert er, „jetzt müssen wir nur noch ein wenig Routine in die Sache bekom-men“.

Hintergrund

Der Supermarkt, in dem sich diese Szene abspielt, wurde vor kurzem umstrukturiert und an ein neues, flächendeckendes Verkaufskonzept der Einzelhandels-Gruppe angepasst. Aufgabe der Marktforschung war:

- die Erfassung der Kundenzufriedenheit vor und nach der Umstrukturierung
- Bestimmung der Positionierung des Geschäftes im Wettbewerberumfeld
- die Erarbeitung von Ansätzen zur kontinuierlichen Optimierung des Verkaufskonzepts

Kurzfassung

Es werden drei qualitative Methodenansätze zur Erfassung der Betreiberleistung im Einzelhandel beschrieben und einander gegenüber gestellt. Die drei Methoden sind auf die unterschiedlichen Ziele abgestimmt, die bei der Umsetzung neuer oder Optimierung bestehender Verkaufskonzepte üblicherweise gesteckt werden. Die Praxiserfahrung hat gezeigt, dass eine angemessene Kombination der drei Methoden maßgeblich zum Erfolg von Veränderungsmaßnahmen beiträgt.

- *Umgang und Beziehung zu den Mitarbeitern* (Freundlichkeit, Kompetenz, Verfügbarkeit)

Weitere Befragungsschwerpunkte, wie zum Beispiel die Akzeptanz von Werbemitteln, wurden wahlweise eingeflochten.

Vor allem diejenigen Personen erklären sich zur Teilnahme bereit, die eine feste Bindung zum Markt aufweisen und dort regelmäßig einkaufen. Im Unterschied zur Gruppendiskussion im Studio, bei der nicht selten „Gruppenprofis“ miteinander diskutieren, handelt es sich bei den Stammkunden um Teilnehmer mit hohem persönlichen Involvement. Man spricht gemeinsam über das „Geschäft um die Ecke“, das man täglich besucht und über das man sich möglicherweise schon jahrelang ärgert. Viele Teilnehmer sehen in der Gesprächsrunde dann die vielleicht einmalige Chance, für ihr Geschäft vor Ort deutliche Veränderungen zu erreichen. Die unmittelbare Betroffenheit ruft in den Gruppen eine besondere Dynamik hervor, die bei der Moderation berücksichtigt wird und vor deren Hintergrund die Ergebnisse zu interpretieren sind.

• Beispiel

Bei mehreren Untersuchungen hat sich gezeigt, dass viele der Stammkunden ein ambivalentes Verhältnis zu ihrem Supermarkt als „zweites Wohnzimmer“ haben: der favorisierte Supermarkt befindet sich günstig in unmittelbarer Nähe zur eigenen Wohnung und ist bequem zu erreichen, hat aber unter Umständen deutlich weniger zu bieten (zum Beispiel kleineres Sortiment, höhere Preise, ältere Regalmöbel) als der Wettbewerber, der ein paar Gehminuten weiter entfernt liegt. In den Gruppen kritisieren die Teilnehmer „ihren“ Supermarkt in nahezu allen

Bereichen, um möglichst viel Veränderungsbedarf anzuzeigen, gleichzeitig nehmen sie ihn gegen alle Wettbewerber in Schutz und demonstrieren starke Verbundenheit und ein freundschaftliches Verhältnis zu den Mitarbeitern. Die Teilnehmer haben meist bislang wenig oder gar keinen Kontakt zur Marktforschung, erst recht nicht in Form von Gruppendiskussionen. Umso erstaunter und verunsicherter sind sie, wenn dann am vereinbarten Termin plötzlich ein nicht unerhebliches Equipment wie zum Beispiel die Videokamera etc. auftaucht. Oftmals ist die Gruppendiskussion besonders in kleineren Ortschaften schon im Vorfeld Gesprächsthema unter den Kunden. Das Briefing mit den Erläuterungen zur Thematik und zur Methode vor der eigentlichen Diskussion stellt daher einen wichtigen Bestandteil dar. Ist der Kontakt hergestellt, folgt die Gesprächsmoderation vier Prinzipien:

- das konkrete Erleben der Teilnehmer beim Einkauf mental zu aktivieren
- die Emotionalität der starken Bindung aufzugreifen und zu vertiefen
- die Historie („die alten Kamellen“) vom aktuellen Erleben („dem frischen Wind“) zu trennen
- Effekte sozialer Erwünschtheit in den Antworttendenzen zu erkennen

Als Befragungstechnik dient dazu der „virtuelle Einkaufsrundgang“, bei dem die Kunden aus der Erinnerung Ihre Erlebnisse beim Einkauf schildern. Die Dramaturgie des Diskussionsablaufes folgte dem Drehbuch, das durch die typischen Einkaufserlebnisse der Kunden geschrieben ist. So werden sukzessive die Stärken und Schwächen des PoS als Grundlage der Kundenzufriedenheit identifiziert, Ursachen aus Kundensicht erforscht und Verbesserungsmöglichkeiten vorgeschlagen.

Positionierung des Geschäfts im Wettbewerberumfeld

Welche Überlegungen stellen Kunden an, bevor und nachdem sie einen bestimmten Markt besuchen und welche Einstellungen führen dazu, sich für oder gegen in Frage kommende Wettbewerber zu entscheiden? Da sich für die Gruppendiskussion vorwiegend gut gebundene Stammkunden rekrutieren lassen, muss hier ein Methodenwechsel erfolgen: es sind Methoden gefragt, die den Überblick der Kundschaft über das Wettbewerberumfeld wiedergeben, anstatt auf einzelne Geschäfte zu fokussieren, und die dabei möglichst dicht dran sind an dem Moment, an dem der Kunde seine Einkaufsentscheidung trifft:

• Passantenbefragung

Bei der Passantenbefragung folgt die Marktforschung im wahrsten Sinne des Wortes dem „flüchtigen“ (oder auch potenziellen) Kunden auf Schritt und Tritt, um zu erfahren, warum er sich in den verschiedenen Einkaufs-Gefilden bewegt.

Zu jedem Geschäft als Gegenstand der Untersuchung wird vorab ein Einzugsbereich geographisch festgelegt. Innerhalb dieses Einzugsbereiches werden von qualifizierten Interviewern zentrale Einkaufswege aufgesucht, zum Beispiel Wohngebiete, Ausfallstrasse, Fußgängerzone. Dort werden Passanten (Einkaufs-Entscheider) angesprochen und befragt.

In dieser Situation sind die entscheidungsrelevanten Kognitionen für den Einkauf aktiviert: man befindet sich gerade auf dem Weg zu einem bestimmten Geschäft oder kommt gerade daher. Zukünftige Einkaufsabsichten („wo gehen Sie denn gerade hin?“) sowie zurückliegende Einkaufserlebnisse („was haben Sie denn dort erlebt?“) werden unmittelbar abgerufen und verbalisiert.

Die Befragung wird als ein halbstrukturiertes Interview in Form eines leitfadenorientierten Dialogs realisiert und auf Mini-Disc aufgezeichnet.

Die Befragungsinhalte ähneln denen der Gruppendiskussionen, jedoch ver-

Three different qualitative methodological approaches related to the evaluation of sales concepts are described and compared. These three methods apply to the targets that are usually set when new sales concepts are introduced respectively when existant concepts are optimized. Past experiences demonstrate that a combination of these three methods is crucial for successful implementation.

schiebt sich der Fokus: neben den Erfahrungen, die in einem speziellen Geschäft des Auftraggebers gemacht werden, sind Einstellungen gegenüber den vor Ort agierenden Wettbewerbern bedeutsam. Ein Vergleich der Geschäfte untereinander (best-practice) wird angestellt (zum Beispiel „wer hat die angenehmste Atmosphäre“).

Die Befragung folgte einem offenen Leitfaden, enthält aber auch quantitative Elemente wie zum Beispiel die Erfassung konkreter Präferenzurteile über einzelne Wettbewerber. Ergebnis ist dann ein für jeden Wettbewerber erstelltes Stärken- und Schwächenprofil auf den jeweils entscheidenden Dimensionen der Betreiberleistung (Sortiment, Atmosphäre, Mitarbeiter).

Die Befragungssituation auf der Strasse erfordert es, in der kurzen zur Verfügung stehenden Zeit eine maximale Vertiefung einzelner oder mehrerer Themenbereiche zu erzielen. Es wurden daher Interviewer eingesetzt, die sowohl über gute „Baggerer-Qualitäten“, als auch über entsprechende Kenntnisse der Gesprächsführung verfügen, um die Befragung anhand eines offenen Leitfadens durchführen zu können. Die Befragungssituation ist auch für die Befragten nicht ganz einfach: oftmals erwarten Passanten, auf der Strasse mit einem strukturierten Fragebogen konfrontiert zu werden, sind aber selten auf ein mehr oder weniger vertiefendes und offenes Gespräch gefasst. Deshalb muss sich der Interviewer als aktiver Zuhörer auf die individuellen Fähigkeiten der befragten Person einstellen und sie gegebenenfalls bei der Selbstverbalisierung unterstützen, ohne seine objektive Position zu verlassen.

• **Beispiel**

Der Markt von Uwe K. hat nicht nur durch die Berücksichtigung der Erwartungen und Wünsche der gut gebundenen Kunden an Attraktivität gewonnen, sondern auch durch die Berücksichtigung der Betreiberleistung des Wettbewerberumfelds und des standortspezifischen Kundenpotenzials. Hier zeigte sich, dass das Geschäft seinen Kundenkreis durch eine Sortimentsausweitung im Bereich Convenience

Übersicht: Die drei Methoden-Ansätze

	Fokus Kundenzufriedenheit	Fokus Wettbewerber	Fokus Verkaufskonzept
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> Vertiefte Analyse der Betreiberleistung 	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung der Betreiberleistung Präferenzen im Wettbewerberumfeld 	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung konkreter Konzeptelemente, z.B. Möblierung, Atmosphäre Spezifische Fragestellungen
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> Emotional gefärbte Wahrnehmung von Stärken und Schwächen des Geschäftes (Sortiment, Atmosphäre, Mitarbeiter) Emotionale Gesamtbewertung des Einkaufserlebnisses 	<ul style="list-style-type: none"> Stärken- und Schwächenprofil Positionierung des Geschäftes im Wettbewerberfeld 	<ul style="list-style-type: none"> Detailanalyse der einzelnen Konzeptbestandteile
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Wechselseitige Vertiefung der Einkaufserlebnisse in der Gruppendynamik Berücksichtigung emotionaler Aspekte der Bewertung Coaching der Mitarbeiter durch Beobachtungsmöglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Starker Einbezug des Wettbewerbs Hohe Ökonomie in der Durchführung, geringe Vorlaufzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung unter Einbezug aktueller Geschäftseindrücke und Konzeptelemente Hohe Objektivität: Vermeidung von Wahrnehmungsverzerrungen und Urteilsheuristiken

und die Integration einer „Heißen Theke“ erweitern konnte. Die der Umstellung vorangegangene Befragung im Umfeld des Marktes hat ergeben, dass das Einzugsgebiet des Marktes einen hohen Anteil an Berufstätigen umfasst, die in der Mittagspause etwas essen und gleichzeitig ihre Einkäufe erledigen möchten. Das entsprechende Angebot vor Ort war bislang kaum vorhanden: es bot sich eine Möglichkeit der Profilierung im Wettbewerberumfeld.

Optimierung des Verkaufskonzepts

Das Verkaufskonzept für die Lebensmittelmärkte umfasste wie in einem Baukastensystem verschiedene Module vom Mobiliar des Supermarktes über die Beleuchtung bis hin zum Auftritt der Mitarbeiter. Sowohl in Gruppendiskussionen als auch bei Passantenbefragungen bewerten die Kunden diese Elemente aus der Retrospektive: in der Zeit zwischen tatsächlicher Erfahrung und Befragung werden Eindrücke emo-

tional eingefärbt und durch Urteilsheuristiken verzerrt. Zur mehr objektbezogenen Bewertung einzelner Elemente des Verkaufskonzeptes wurden daher in einem dritten Ansatz Befragungen am PoS durchgeführt. Subjektives Erleben der Kunden konnte so auf die einzelnen Konzeptelemente wie zum Beispiel Regaleinräumung, Möblierung, Licht, Deckenhänger, Farben, Musik etc. bezogen werden, um die Schrauben eines optimierten Einkaufserlebens feiner justieren zu können.

• **Einzelexploration**

Die Interviews werden als Einzelexploration direkt am PoS durchgeführt. Der Interviewer rekrutiert zunächst gesprächsbereite Probanden während ihres Einkaufs und führt dann ein leitfadensorientiertes Interview im Geschäft durch. Der genaue Befragungsstandort orientierte sich an der Zielsetzung, zum Beispiel wurde die Befragung im Eingangsbereich, im Kassenbereich oder

unmittelbar vor dem Regal bzw. in einzelnen Abteilungen durchgeführt. Die Probanden werden aufgefordert, ihre Gedanken, Eindrücke und Empfindungen zu verbalisieren („Lautes Denken“). Auch die Aufforderung, spontane Eindrücke mittels einer Digitalkamera festzuhalten, hat sich als zusätzliches Erhebungs- und Analyseinstrument gut bewährt.

Konkrete Maßnahmen der Verkaufsförderung (zum Beispiel Bewertungen der Warenpräsentation, Theken, Serviceangebote, Optimierung der Regalbelegung, Licht, Beschilderung, Farbgestaltung etc.) stellen zentrale Befragungsinhalte dar. Die Präsenz der Elemente, durch die sich das Verkaufskonzept kommuniziert (zum Beispiel Regalmöbel, Plakatierung, Beleuchtung etc.) veranlasst den Probanden, konkret zu bleiben und generelle Einstellungen zum Markt, zum Beispiel Erreichbarkeit und Positionierung im Wettbewerb, auszublenden. Im Rahmen der Moderation der Gespräche kommen Gesprächsführungstechniken wie zum Beispiel Lautes Denken, Nachträgliches Lautes Denken und Projektive Imagination zum Einsatz. Den Befragten wird dabei aber eine hohe Bereitschaft zur Verbalisierung ihrer inneren Vorgänge abverlangt. Der Interviewer muss in der Lage sein, den Probanden entsprechend sensibel und angemessen für die Befragung zu motivieren und trotz der nicht immer opti-

malen Befragungssituation mitten im Geschäft eine Atmosphäre der Offenheit und Vertrautheit zu schaffen.

• Beispiel

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Wirkung konkreter Konzeptelemente im Rahmen „klassischer“ Marktforschung lediglich mit Einschränkung erfasst werden kann und als Prädiktor häufig unzuverlässig ist. So hat zum Beispiel die Präsentation eines farblich anders gestalteten Regals im Studio ein deutlich negatives Urteil der Probanden ergeben. Das gleiche Regal im umgestalteten Markt von Uwe K. wird jedoch von den Kunden übereinstimmend positiv wahrgenommen, da einerseits die Farbe des Regals durch die Ware in den Hintergrund tritt und gleichzeitig die Interaktion von Farbe, Produkt und Beleuchtung eine positive Wirkung erzielt. Die Übersicht in der Abbildung verdeutlicht die spezifischen Schwerpunkte der drei Methoden-Ansätze.

Kommunikation der Ergebnisse

Umstellungsprozesse verursachen häufig Widerstände und Unsicherheit bei den Betroffenen. Deshalb wurden die Marktforschungsergebnisse soweit wie möglich an die Mitarbeiter vor Ort bzw. die zuständigen Vertriebslinien kommuniziert. Insbesondere die Gruppendiskussionen wurden aktiv als Coaching-Instrument eingesetzt, indem mehrere Mitarbeiter der betref-

fenen Filiale zur Beobachtung hinzugezogen wurden. Auf diese Weise konnten schon im Vorfeld die entscheidenden Weichen gestellt werden, damit die Veränderungen von den Mitarbeitern vor Ort mitgetragen und den Kunden aktiv „verkauft“ wurden.

Das ist der Grund für die Zuversicht des Marktleiters Uwe K.: die Marktforschung hat den Umstellungsprozess in seinem Geschäft so begleitet, dass die Veränderungen von Kunden und Mitarbeitern letztlich positiv wahrgenommen und akzeptiert wurden.

Fazit

Konzeptionelle Umstrukturierungen im Lebensmittel-Einzelhandel implizieren unterschiedliche Anforderungen, die durch das vorgestellte Methodeninventar im Rahmen begleitender Marktforschung abgedeckt werden. Einerseits spielen generelle Konzeptaspekte für eine flächendeckende Umsetzung eine Rolle, andererseits dürfen die standortspezifischen Rahmenbedingungen und Potenziale nicht außer acht gelassen werden. Dies erfordert eine ganzheitliche Betrachtung. Die vorgestellten Methoden bilden dabei ein komplementäres System und begleiten die Umstrukturierung in allen Phasen, von der Konzeptentwicklung über die Konzeptumsetzung bis hin zur Konzeptevaluation.