



# Beide Seiten der Medaille

Der größte Pluspunkt des klassischen Point-of-Sale (PoS) – die schnelle, individuelle und kompetente persönliche Beratung – kann zugleich sein größtes Manko werden: „Da wartet man stundenlang auf einen Mitarbeiter, der dann doch keine Ahnung hat und noch dazu unfreundlich ist.“ Doch die „Schuld“ an solch negativen Kundenerlebnissen allein auf den Verkaufsmitarbeiter abzuwälzen, greift zu kurz. Denn tatsächlich liegt die Ursache für Begeisterung oder Frust im Zusammenspiel zwischen Kunde und Verkäufer.

Dieses Zusammenspiel ist immer zweigleisig. Das Verhalten des Kunden –

und damit auch die Entscheidung für oder gegen einen Kauf – wird wesentlich durch seine Erlebnisse und Erfahrungen geprägt. Dabei spielt das Verhalten des Mitarbeiters eine zentrale Rolle. Aber Gleiches gilt auch umgekehrt. Das Verhalten eines Mitarbeiters wird im Wesentlichen durch dessen eigenes Erleben bedingt. Wie dieses dann konkret ausfällt, hängt – neben Shop- und Wettbewerbsumfeld sowie internen Strukturen und Prozessen – nicht zuletzt vom Kundenverhalten ab.

Da sich Kunden und Mitarbeiter in ihrem Erleben und Verhalten so stark gegenseitig beeinflussen, ist es auch notwendig, diese Interaktion ganzheit-

Nur wenn das Zusammenspiel von Kunde und Mitarbeiter ganzheitlich verstanden wird, lassen sich effizient konkrete Verbesserungsmaßnahmen am Point-of-Sale ableiten, meinen **Björn Habenschaden** und **Kai Matschiner**. Um diese Dynamik authentisch zu erfassen, setzen sie bei der Erforschung der beiderseitigen Eindrücke auf Online-Tagebücher.

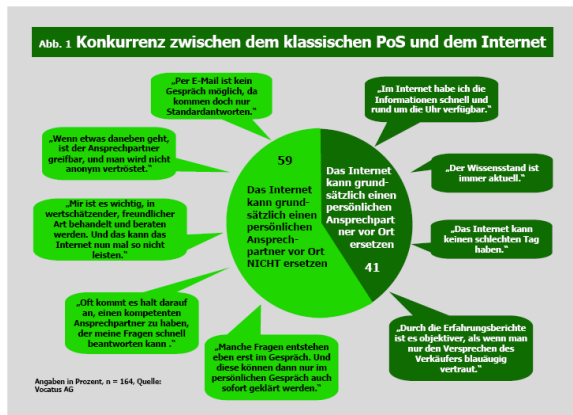
lich aus beiden Perspektiven zu betrachten. Dies geschieht in der herkömmlichen PoS-Forschung viel zu selten. Die gängigen Ansätze stellen meist nur einen Aspekt in den Mittelpunkt, sei es das Kundenerleben, die Shopgestaltung oder das Mitarbeiterverhalten. Zudem bieten diese Studien meist keinen direkten Zugang zur Kunden- oder Mitarbeiterperspektive.

## Kunden- und Mitarbeitererlebnisse parallel erheben

Um ein ganzheitliches Bild zu erreichen, ist eine Spiegelbild-Erhebung empfehlenswert, die Erlebnisse im Shop aus Kunden- und Mitarbeiterperspektive gleichermaßen aufzeichnet. Dafür eignen sich besonders Online-Tagebücher, die zeitgleich von Mitarbeitern und von Kunden geführt werden.

Durch ihren explorativen Charakter erfassen Online-Tagebücher im Gegensatz zu herkömmlichen Befragungen nicht nur Aspekte, die das Unternehmen vorab definiert hat. Sie geben den Teilnehmern auch die Möglichkeit, frei „von der Leber weg“ über alles zu berichten, was sie gerade erleben oder emotional beschäftigt.

Diese ungestützten Erlebnisberichte bilden einerseits die aus Sicht von Kunden beziehungsweise Mitarbeitern relevanten Ereignisse ab. Zusätzlich können Unternehmen den Blick der Teilnehmer



mit gezielten Fragen auf bestimmte Aspekte lenken, die aus Unternehmenssicht ebenfalls eine zentrale Rolle spielen, etwa die Wirkung einer neuen Marketingkampagne.

Im Gegensatz zu einem festen Fragebogen mit vordefinierten Fragen können bei Online-Tagebüchern aktive und reaktive Befragungselemente ebenso wie Längsschnitt- und Querschnittanalysen beliebig miteinander kombiniert werden. Durch die Fokussierung auf die beiden zentralen Akteure im Shop lässt sich ein ganzheitliches, plastisches Bild des Kunden- und Mitarbeitererlebens nachzeichnen.

Die besondere Herausforderung besteht zunächst darin, Mitarbeiter wie auch Shopbesucher für das Online-Tagebuch zu rekrutieren. Dabei sollen die Mitarbeiter über einen längeren Erhebungszeitraum hinweg ihr Tagebuch führen. Besonders wichtig ist, dass im Arbeitsalltag genügend Zeit eingeräumt wird, das Tagebuch auch tatsächlich führen zu können.

### Kundenrekrutierung nach dem Shopbesuch

Parallel dazu werden die Shopbesucher nach ihrem Besuch in ausgewählten Geschäften verdeckt rekrutiert. Dies ermöglicht es, auch Interessenten, die ohne Kaufabsicht den Shop betreten oder ihn ohne Kaufabschluss verlassen haben, in die Studie zu integrieren. Dabei sollten zunächst alle kontaktierten Shopbesucher aufgefordert werden, ihren Shopbesuch zu bewerten. Kunden und Interessenten, die hier besonders positiv oder besonders negativ antworten, werden dann eingeladen, im Kurztagebuch ihren Shopbesuch in eigenen Worten zu schildern.

Es werden auch gezielt Nachfragen zu bestimmten Aspekten gestellt: Was hat Sie in den Shop gezogen? Wie gezielt hatten Sie sich vor dem Shopbesuch schon informiert? Haben Sie vorher schon beim Wettbewerb gesucht, sich mit Freunden darüber unterhalten oder im Internet recherchiert? Haben Sie sich im Shop vielleicht noch einmal anders entschieden? Und wenn ja, warum: Lag es an der Beratung, an der Produktpräsentation oder etwas Anderem? Wenn Interessenten nicht gekauft haben: Wie geht es jetzt weiter? Suchen Sie noch weiter oder haben Sie sich grundsätzlich gegen eine Anschaffung entschieden?

Oft bietet sich eine Wiederholungsbefragung an, um die längerfristigen Auswirkungen des Shopbesuchs zu erfassen. Auf diese Weise lässt sich auch ein eigenes Kundenpanel aufbauen. Denn nach unseren Erfahrungen ist eine überwältigende Mehrheit der Teilnehmer von dem Instrument so begeistert, dass sie einer weiteren Online-Tagebuch-Studie ausgesprochen positiv gegenüber steht.

Ist die Erhebungsphase des Mitarbeitertagebuchs ausreichend lang, können bestimmte, in den Kundeneintragen immer

wiederkehrende Aspekte in die Mitarbeitertagebücher integriert werden. Ebenso lassen sich beispielsweise größere gesellschaftliche Themen - wie Preissteigerungen, Imageverluste aufgrund negativer Schlagzeilen oder Qualitätsprobleme - kurzfristig in die Mitarbeiter- und Kundentagebücher einbeziehen. So kann das Tagebuch auch als ein mit O-Tönen hinterlegter Seismograph für aktuelle Trends genutzt werden.

**Schlüsselerlebnisse ermitteln**

Zunächst müssen mit einer Inhaltsanalyse diejenigen Schlüsselerlebnisse, die extreme Reaktionen wie Begeisterung oder Frustration hervorrufen, im Kontext einer konkreten Erlebniskette identifiziert werden. Durch einen Vergleich der Tagebucheinträge aller Shopbesucher und Mitarbeiter lassen sich dann symptomatische Erfahrungen und ganze Erlebnisverläufe mit ihren jeweiligen Auswirkungen auf den Gesamteindruck, die Kaufentscheidung und das Kunden- oder Mitarbeitererleben ermitteln. So kann auch herausgefunden werden, inwieweit sich die Kunden- und Mitarbeiterwahrnehmungen decken, ergänzen oder einander widersprechen (Abb. 2).

Der besondere Charme der Online-Tagebücher liegt nicht zuletzt darin, dass sich die Erlebnisketten in der Auswertung mit den korrespondierenden O-Tönen untermauern lassen. So werden die Einträge lebensnah und unmittelbar erlebbar.

Es ist wichtig, nicht nur zu erfassen, wie begeisternd oder frustrierend die Kunden oder Mitarbeiter ein Erlebnis empfanden. Es gilt auch zu analysieren,



wo sie die Ursachen hierfür sehen, und inwiefern diese Sichtweisen von Kunden und Mitarbeitern dabei übereinstimmen. Hat der Mitarbeiter einfach nur gar keine Ahnung, oder erhält er vielleicht über das Händlerinformationsportal keine befriedigende Auskunft für das ganz spezielle Anliegen des Kunden? Hat der Mitarbeiter gerade keine Lust bessere Konditionen zu gewähren, oder ist sein Entscheidungsspielraum durch interne Vorgaben so stark eingengt?

Auf dieser Basis lässt sich dann ermitteln, wie häufig bestimmte Schlüsselerlebnisse auftreten, wie sie aus Sicht der Shopbesucher und Mitarbeiter wahrgenommen werden und wie sie das weitere Kunden- oder Mitarbeitererleben beeinflussen. In der Folge entsteht so ein umfassendes Bild der PoS-spezifischen Begeisterungs- und Frustrationstreiber.

**Stärkung der Mitarbeitermotivation**

Durch das Einbinden der Mitarbeiter lassen sich sehr viele positive „Nebenwirkungen“ erzielen. So hilft die Mitarbeitersicht wesentlich dabei, Verbesserungspotenziale bei den internen Prozessen und Strukturen aufzudecken und die Qualität von Beratung und Produktpräsentation zu verbessern. Ebenso kann das Online-Tagebuch aber auch dazu beitragen, die Motivation der Mitarbeiter, ihr Engagement und ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken.

Aus den Tagebucheinträgen lassen sich erfahrungsgemäß sehr konkrete

Handlungsempfehlungen für die Optimierung der Performance des PoS, für die Erstellung neuer Verkaufsschulungen und für die Verbesserung der Preis-, Produkt- und Markenkommunikation ableiten. Somit sind Online-Tagebücher eine sehr effiziente Erhebungsmethode für den PoS, die zudem noch alle relevanten Einflussfaktoren ganzheitlich erfassen und handlungsorientierte Verbesserungsmaßnahmen liefern kann. Sie sind eine sinnvolle Ergänzung bereits bestehender PoS-Untersuchungen, etwa direkter Befragungen vor Ort oder Mystery Shopping. Die Erkenntnisse aus den Tagebüchern können beispielsweise hierin integriert werden, womit sich der Erfolg der Verbesserungsmaßnahmen überprüfen lässt. ■

**R Renaissance des POS**

„Wir wollen näher an den Kunden.“ Diesen Satz liest und hört man in letzter Zeit immer öfter, gerade wenn es um den Ausbau des eigenen Shop- und Händlernetzes geht wie ihn etwa manche Telekommunikations- und Kabelnetzbetreiber vorantreiben. Während hier lange vor allem das Internet als zentraler Vertriebskanal ausgebaut wurde, scheint seit nun auch der klassische Point-of-Sale (PoS) wieder stärker an Bedeutung zu gewinnen.

Den hohen Stellenwert des klassischen PoS, also des Geschäfts oder der Filiale vor Ort, bestätigt auch eine aktuelle Umfrage von Vocatus (Abb. 1): Rund 60 Prozent der befragten Internetnutzer glauben nicht, dass das Internet grundsätzlich in der Lage ist, den PoS bei einer Kaufentscheidung zu ersetzen.

Dem Internet fehlt soziale Kompetenz und auch die Vertrauenswürdigkeit, die für viele Kaufentscheidungen unerlässlich ist.



*Björn Habenschaden ist Senior Projektleiter Marktforschung bei Vocatus. Er führt seit mehr als zehn Jahren PoS-Studien in unterschiedlichen Branchen durch.*



*Kai Matschiner ist Senior Projektleiter bei Vocatus. Er verfügt über 15 Jahre Erfahrung in der Marktforschung, insbesondere in der Online-Forschung und der Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsforschung.*

*Die Vocatus AG ist ein international tätiges Marktforschungs- und Beratungsinstitut mit Sitz in München. Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte erhielt Vocatus im Jahre 2005 den Preis der Deutschen Marktforschung. [www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)*