

Genug Zeit für die Kunden und den Service?



Diplom-Psychologe
Norbert Wittmann,
Vorstandsvorsitzender der
Gruppe Nymphenburg
Retail Consult AG,
München

Eine Studie der Gruppe Nymphenburg zeigt, welche Potenziale auch heute noch durch einen intelligenten PoS mit kundenorientiert eingesetzten Mitarbeitern erreicht werden können

Deutschland gilt als Land des Discounts. Nicht nur in der Food- und Drogeriemarktbranche, sondern auch im Baumarkt ist das Vorbild Discount unübersehbar. Der Preis rückt in den Vordergrund, bleibt da für Service noch Spielraum, wenn Preise wettbewerbsfähig sein sollen? Eine Studie der Gruppe Nymphenburg, München, ist dieser Frage nachgegangen.

Auch in den Baumärkten der untersuchten Gruppe zeigte sich an einigen Schlüsselkennzahlen der Einfluss eines discountgeprägten Kundenverhaltens: Die Verweildauer in den untersuchten Baumärkten (Durchschnittsfläche 4.800 m²) liegt bei 80 Prozent der Befragten unter einer halben Stunde. 76 Prozent der Besucher kaufen nur zwei Artikel. 24 Prozent der Befragten kaufen drei und mehr Artikel. 81 Prozent der gekauften Artikel waren im Vorfeld genau geplant, 19 Prozent waren Impulskäufe auf der Fläche. Spontane Zusatzkäufe finden nur in sehr geringem Ausmaß statt. Diese Baumarktkunden sind also dem sogenannten „efficient shopper-Typ“* zuzurechnen, der auch stark das Einkaufsverhalten von Discountkäufern charakterisiert.

Im Baumarktbereich ist durch die heterogene Artikel- und Kundenstruktur das einfache Finden der Abteilungen, Produktgruppen und Artikel ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Ein intelligenter PoS sorgt dafür, dass sich die Kunden besser und einfacher zurechtfinden. Denn:

- desto mehr Zeit bleibt den Kunden für Zusatzkäufe,
- desto weniger erfolgen „Nullkäufe“ aufgrund erfolgloser Suche,
- desto wohler fühlt sich der Kunde beim Einkauf,
- desto weniger wird das Personal mit einfachen Suchfragen belastet.

Doch wie viel Zeit verbringt der Mitarbeiter überhaupt mit Beantwortung von Kundenfragen? Und welchen Informationsbedarf hat der Kunde überhaupt? Um dies zu ermitteln, wurde in ausgewählten Baumärkten mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung Auskunft über das Frageverhalten der Kunden erhoben:

- Wie viele Fragen richten die Kunden an die Mitarbeiter,
- welche Art von Kundenfragen werden an die Mitarbeiter gerichtet,
- wie viel Zeit nimmt die Beantwortung der Kundenfragen in Anspruch?

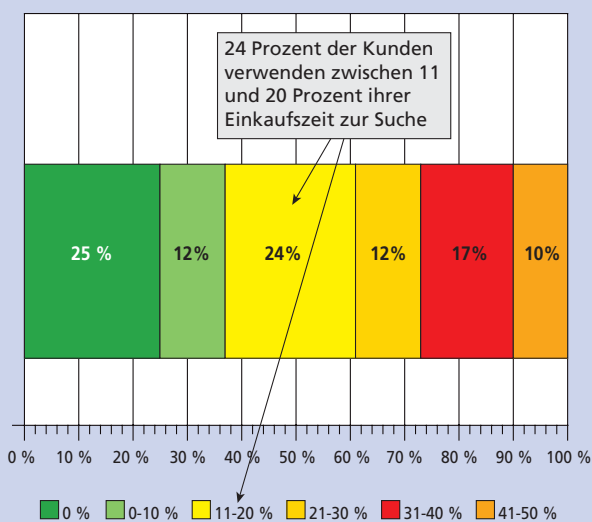
Die erste Überraschung: Nur 18 Prozent der Zeit werden für den Kundenkontakt eingesetzt. Das bedeutet: 82 Prozent der Zeit werden für andere Tätigkeiten, vor allem für die Arbeit an der Ware und administrative Tätigkeiten eingesetzt.

Hier liegt ein riesiges Potenzial brach, das die deutschen Baumarktbetreiber auf sehr unterschiedlichen Wegen angehen:

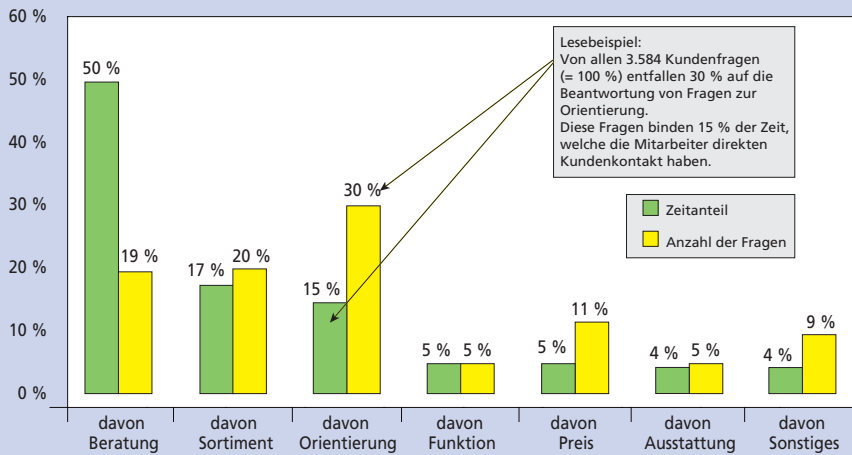
- differenzierte Arbeitseinsatzpläne (Mitarbeiterspitzen bei Frequenzspitzen),
- Einsatz von Berater-Teilzeitkräften,

Auch in den Baumärkten der untersuchten Gruppe zeigte sich an einigen Schlüsselkennzahlen der Einfluss eines discountgeprägten Kundenverhaltens: Die Verweildauer in den untersuchten Baumärkten (Durchschnittsfläche 4.800 m²) liegt bei 80 Prozent der Befragten unter einer halben Stunde. 76 Prozent der Besucher kaufen nur zwei Artikel. 24 Prozent der Befragten kaufen drei und mehr Artikel. 81 Prozent der gekauften Artikel waren im Vorfeld genau geplant, 19 Prozent waren Impulskäufe

Verhältnis Suchzeit zu Einkaufszeit



Von der Gesamtzeit/Gesamtanzahl aller Kundenfragen: Welche Anteile entfallen auf welche Fragebereiche?



- gezielte Incentives für Kundenberatung,
- Einsatz von billigeren Verräumkräften,
- Verlagerung der Warenpflege und Disposition auf Mitarbeiter von Herstellern,
- Einsatz externer Dienstleister,
- ausgeklügelte Warenpräsentation, die weniger Warenpflege und Nachfüllen verlangt.

Manche Unternehmer (Zitat: „Wenn die eh so wenig Kundenkontakt haben ...“) versuchen auch ganz plump mit Entlassung von Mitarbeitern die Kosten zu senken. Allerdings ist das zu kurz gesprungen. Emmerich Danner, Baumarktexperte der Nymphenburger, empfiehlt: Mit Hilfe von Leanstore-Analysen können alle PoS-Prozesse sowohl aus Kosten- wie auch aus Kundensicht durchleuchtet und optimiert werden. Denn die Kunden verbringen einen nicht unerheblichen Anteil ihrer Einkaufszeit mit Suchen.

Um die für die Kunden ärgerliche und für das Unternehmen nicht wertschöpfende Zeit zu verringern, muss zuerst einmal die Zeit mit den Kunden näher betrachtet werden.

Neben mehr Zeit für die Kunden stellt sich die Frage, ob die verbleibende Zeit wertschöpfend eingesetzt wird. Dazu wurden die Kundenfragen, die keine spezifischen Beratungsfragen waren, „im Original“ von den Mitarbeitern notiert und folgenden Gruppen zugeordnet:

- Sortiment: z. B. „Haben Sie etwas zum ...? Führen Sie ...?“
- Orientierung: z. B. „Wo finde ich ...? Wo steht ...?“
- Funktion: z. B. „Kann man damit auch ...?“
- Preis: z. B. „Was kostet ...?“
- Ausstattung: z. B. „Haben Sie den Artikel auch in der Farbe ...?“
- Sonstiges: z. B. „Toilette, Service-Leistungen ...?“

Diese FrageOn wurden zu Obergruppen zusammengefasst und ausgewertet.

Die Grafik zeigt, dass mengenmäßig die meisten Fragen auf den Bereich Orientierung fallen, die spezifische Beratung liegt nach Anzahl der Fragen erst an dritter Stelle; an gebundener Zeit jedoch liegt dieser Fragenkomplex an erster Stelle durch die durchschnittliche Beratungszeit von ca. 10,5 Minuten.

Doch selbst „einfache“ Fragen zur Orientierung und zum Preis von Produkten binden im Durchschnitt erhebliche Arbeitszeit. Der Kunde wird in vielen Fällen bis zu

den gesuchten Produkten begleitet oder der Mitarbeiter muss für einzelne Preisfragen im Computer nachsehen, Tätigkeiten, die an einem intelligent gestalteten PoS eigentlich überflüssig sein sollten.

50 Prozent der Endverbraucher fragen aber bei auftretenden Orientierungsproblemen Mitarbeiter im Markt oder suchen zu 13 Prozent eine Kundeninfo auf. Viele Nichtkäufer nutzen diese Informationsquellen jedoch nicht. Immerhin 34 Prozent haben ihr gesuchtes Produkt nicht gefunden, vier bzw. zwei Prozent haben sich überhaupt nicht zurecht gefunden.

Nur 14 Prozent der suchenden Kunden orientieren sich an Deckenhängern, während die restlichen Orientierungshilfen wie Abteilungsbeschriftungen und Regalbeschriftungen kaum beachtet werden. Hier liegt eine große Chance durch geschickte Wegeführung und Abteilungsanordnung, durch optimierte Leitsysteme, Beschilderung und Demos, einfache Kundenfragen quasi SB-gerecht zu beantworten bzw. erst gar nicht entstehen zu lassen. Dadurch stünden im untersuchten Fall den Mitarbeitern ca. 30 bis 40 Prozent innerhalb der (eher bescheidenen) mit den Kunden verbrachten Zeit mehr Beratungszeit für eine verkäuferische und wertschöpfende Beratung zur Verfügung.

Fazit: Zeit für den Kunden ist meist da. Doch verhindern Arbeitsorganisation und Schwächen am PoS eine bessere Kundenorientierung. Auch ohne zusätzliche Personalkosten lässt sich durch einen intelligenteren PoS und durch geschickte Personaleinsatzplanung der Servicegrad im Baumarkt deutlich verbessern.

* Siehe auch Hans-Georg Häusel: Brainscript: Warum Kunden kaufen“, Haufe Verlag 2004.