

Warum bleiben die Kunden weg?

Wirksame Kunden- und Mieterbefragungen für die Revitalisierung von Shopping Centern

Mit klassischen Fragebögen oder Besucherzählungen am Centereingang lassen sich verborgene Kundenmotive nicht ergründen. Für die Neupositionierung als Grundlage einer baulichen Umgestaltung sind aber gerade Antworten auf die Frage »Warum der Kunde nicht mehr kommt« von entscheidender Bedeutung. Darüber hinaus sind auch die Mitarbeiter in den Shops und des Centermanagements nach wie vor ungenutzte Wissensquellen über die »gefühlten« Verhältnisse im Center. Dafür müssen wir anders und besser fragen.

Und dann, was passiert mit dem gesammelten Geheimwissen? Nur durch die ganzheitliche Führung eines centererfahrenen Projektsteuerers und die Begleitung des Prozesses durch den Centermanager lassen sich verlässliche Grundlagen für eine Revitalisierung ermitteln, Konzepte entwickeln und erfolgreich umsetzen.

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wird nicht nur durch den richtigen Ankermieter und die optimale Mieterstruktur bestimmt, sondern durch die Inspiration, die vom Center als physischer und sozialer Raum ausgeht. Die Aufenthaltsqualität und -dauer werden nicht nur von Events und aufwendiger Dekoration bestimmt, sondern davon, wie das Motiv- und Belohnungssystem im menschlichen Gehirn bedient wird. Emotionalisierung, Spaß, Genuss und Inszenierung sollen nicht nur hinter der Shop-Fassade durch raffinierte Ladenkonzepte der Mieter stattfinden, sondern ihre bauliche und gestalterische Entsprechung in der Mall und den übrigen Allgemeinflächen des Centers finden. Die freundlich lächelnde Kompetenz sollte über den Infotresen hinaus auch, von den Verkäuferinnen bis hin zum Wachmann des Centers gelebt werden. Deshalb gilt es, all die »Wissenden« für den Centererfolg zu identifizieren, ihnen die richtigen Fragen mit den richtigen Methoden zu stellen



und die so gewonnenen Erkenntnisse in den Prozess der Konzeptionierung, Planung und Ausführung umzusetzen.

Doch wie befragt man Menschen nach ihren Motiven, wenn ihnen das, was sie im Innersten antreibt, Handlungen auslöst und Verhalten steuert, selbst nur unvollständig zugänglich ist? Rund 95 % dessen, was menschliche Entscheidungen beeinflusst und Handlungen steuert, basiert auf impliziten – also vorwiegend unbewussten – Gedächtnisinhalten. Mit den klassischen »expliziten« Fragebögen, mit denen reflektierte und klar formulierte Meinungen eingeholt werden, kommt man jedenfalls nicht weiter. Hier sind andere (psychologische) Ansätze und Verfahren gefordert, da nur solche Aufschlüsse über das »gefühlte« Center liefern können, die bislang den Kunden, Architekten, Centermanagern und Investoren verborgen blieben. Menschen wissen meist gar nicht, warum sie positiv gestimmt sind und was ihre Handlungen im Kern begründet. Direkte Nachfragen, warum etwas so oder anders empfunden wird, zielen

damit folglich ins Leere bzw. unterliegen sogar deutlich der Gefahr, dass nachträgliche Rationalisierungen von Kunden scheinbar plausible Erklärungen bieten, jedoch nichts mit den wahren Motiven zu tun haben müssen. Denn nachträgliche Rationalisierungen dienen Menschen dazu, ihr Verhalten aus dem Wunsch nach Integrität auch dann plausibel zu begründen, wenn sie es eigentlich gar nicht können.





MOTIVE ERGRÜNDEN UND BELOHNUNGSGEHALTE MESSEN

Als ein erfolgreicher Ansatz zur Erhebung verborgener impliziter Motive und Belohnungen haben in der jüngsten Zeit reaktionszeitbasierte Verfahren eine Renaissance erlebt. Dabei wird eine Messung vor und eine nach dem Besuch des Centers durchgeführt. Anhand der unterschiedlichen Reaktionen und Reaktionszeiten wird die Wirkung eines Stimulus (Besuch des Centers) beobachtet und daraus Analysen und Aussagen über Motive und die (Image- bzw. Belohnungs-)Wirkung des Centers auf die Wahrnehmung des Kunden gewonnen. Diese Erkenntnisse sind eine wichtige Grundlage für die Neupositionierung und Konzeptentwicklung für eine Revitalisierung.

Ein anderer, erfolgreicher Zweig der Motivforschung versucht über den Weg von Metaphern zu ergründen, was Menschen mit dem Center assoziieren, welche Geschichten, Erfahrungen und Bilder sich bei den Kunden als neuronale Muster eingepägt haben. Mit projektiven und assoziativen Verfahren werden solche Metaphern herausgearbeitet. Durch die Beobachtung und Auswertung von Mikroexpressionen, d. h. kleinsten, unwillkürlichen emotionalen Gesichtsausdrücken werden zusätzlich Aufschlüsse über den emotionalen Gehalt von Äußerungen im Zusammenhang von Metaphern gegeben.

Beide Methoden – reaktionszeitbasierte Motivmessungen und die Evaluation über Metaphern und Projektionen – zusammen ermöglichen es, die impliziten, verborgenen Motive der (Nicht-)Kunden umfassend zu erkennen und für eine Neupositionierung und Revitalisierung zugrunde zu legen. Erst dann sind mit gezielten baulichen und gestalterischen Mitteln Belohnungen für die Kunden zu schaffen und deren unbewusste Motive zu befriedigen.

DIE GANZHEITLICHE VORGEHENSWEISE SICHERT DEN ERFOLG

Damit die Erfahrungen und das Prozesswissen aus Planung, Bau und Betrieb des Centers durchgängig und ohne Verluste genutzt werden können, ist die frühzeitige Einbindung von Centermanagement, Werbegemeinschaft und Projektsteuerung schon bei der Konzeptionierung der Maßnahmen zur Kundenbefragung erforderlich.

Ein maßgeschneidertes prozessbegleitendes Kommunikationstraining aller Mitarbeiter (d. h. auch der »hinterm Tresen«) im Center und im Projektteam sichert den Erfolg aller Maßnahmen vor, während und nach der Revitalisierung nachhaltig ab.

Nun kommen die Kunden wieder, sind zufrieden und verbunden: Ihre Motive und Erwar-

tungen sind erkannt und zielgenau umgesetzt worden.



Ein Beitrag von
Dipl.-Päd. Olde
Lorenzen-Schmidt,
KPMC Kuster Projektmanagement und Consulting UG, Hamburg



•
Dipl.-Ing. Siegmund
Kuzmicki, KPMC
Kuster Projektmanagement und Consulting UG, Hamburg

Literatur:

Scarabis, M. & Florack, A. (2003). Was denkt der Konsument wirklich? Reaktionszeitbasierte Verfahren als Instrument der Markenanalyse. *Planung & Analyse*, 6, 30 – 35.