

UCI Kinowelt – Optimierung des Wartebereichs

Patrizia Schützenhöfer und Claus Ebster

Inhalt

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Einleitung | 51 |
| 1.1 | Die UCI Kinowelt in der Millennium City | 51 |
| 1.2 | Warten als Marketingproblem | 52 |
| 2 | Aufgabenstellung | 52 |
| 3 | Design und Durchführung des Experiments | 53 |
| 4 | Erhebungsinstrument | 55 |
| 5 | Ergebnisse | 55 |
| 6 | Empfehlungen | 57 |

Abbildungen

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Warteschlangensysteme | 53 |
| 2 | Personenleitsystem für das Experiment | 54 |
| 3 | Der im Experiment verwendete Fragebogen | 56 |

Tabellen

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Gruppenunterschiede bezüglich Fairness und wahrgenommener Wartezeit | 57 |
|---|---|----|

1 Einleitung

Im Rahmen der Lehrveranstaltung „Experimentelle Marktforschung“ am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien wurde ein Feldexperiment von Martin Fandl, Lea Konjicija, Barbara Kunze und Patrizia Schützenhöfer, mit Unterstützung des Kinobetreibers UCI Millennium City, durchgeführt. Damit sollte festgestellt werden, wie gut sich unterschiedliche Warteschlangensysteme an den Kinokassen für das Kinocenter eignen.

1.1 Die UCI Kinowelt in der Millennium City

Im Oktober 2001 wurde in Wien das größte Kinocenter Österreichs, die UCI Kinowelt in der Millennium City, mit 21 Sälen und insgesamt 3.500 Sitzplätzen eröffnet. Täglich stehen den Kinobesuchern 30 verschiedene Kinofilme zur Auswahl. Freitags und samstags beträgt die Auslastung des Kinos zumeist bis zu 95 %. Dies stellt eine große Herausforderung an das Wartesystem vor den Kinokassen dar. Mit diesem Ansturm wurde jedoch

beim Bau des Kinos nicht gerechnet. Dadurch wurde der Wartebereich vor den Kassen zu klein konzipiert, zudem steht eine zu geringe Anzahl an Kinokassen zur Verfügung. Aufgabe dieser Studie war nun, ein geeignetes Wartesystem für das Kino zu finden bzw. Alternativen aufzuzeigen.

1.2 Warten als Marketingproblem

Zeit ist in unserer heutigen, schnelllebigen Gesellschaft ein knappes Gut und gewinnt daher zunehmend an Wert. Unweigerlich mit der Zeit ist das Warten verbunden. Der Aspekt des Wartens stellt vor allem für Dienstleistungsunternehmen und in weiterer Folge für das Marketing ein großes Problem dar. Mit steigender Wartezeit sinkt die Kundenzufriedenheit mit der Dienstleistung. Dies kann das Konsumentenverhalten negativ beeinflussen. Um den Konsumenten die Wartezeit zu verkürzen sind zwei grundsätzliche Ansätze möglich. Zum einen können durch organisatorische Maßnahmen die betrieblichen Prozesse optimiert werden, um so die tatsächliche Wartezeit zu verringern. Zum anderen kann die vom Kunden subjektiv wahrgenommene Wartezeit beeinflusst werden. Eine ansprechende Gestaltung der Wartebereiche durch unterschiedliche Reizkonstellationen (z. B. architektonische Veränderungen, Musik, Beduftung des Wartebereichs) sowie die Verwendung geeigneter Warteschlangensysteme kann die Wahrnehmung der Konsumenten entscheidend verändern. Für das UCI Kino in der Millennium City ist es schwierig, die tatsächliche Wartezeit zu verkürzen, da die Anzahl der Kinokassen nicht erhöht werden kann. Daher sucht das Management des Kinos schon seit längerem nach Möglichkeiten, das Warten angenehmer zu gestalten, um somit die wahrgenommene Wartezeit zu verringern.

2 Aufgabenstellung

Aufgabe der Studie war es, aufbauend auf Erkenntnissen aus der Konsumentenforschung, jenes Warteschlangensystem zu identifizieren, das sich am besten für das UCI Kino in der Millennium City eignet. Aus der Literatur ist ersichtlich, dass Konsumenten, die während des Wartens unbeschäftigt sind, die Wartezeit als viel länger wahrnehmen, als Konsumenten, die durch gebotene Beschäftigung abgelenkt werden. Die Wartezeit kann jedoch nicht nur durch den Einsatz von Reizen gefüllt werden, sondern auch, indem sich die Kunden während des Wartens in der Schlange bewegen. Grundsätzlich haben Unternehmen die Wahl zwischen zwei unterschiedlichen Warteschlangensystemen. Bei einer Einlinien-Warteschlange (Single Queue) können sich die Kunden in nur einer einzigen Reihe einordnen und die Zuordnung zu den Kassen erfolgt am Ende der Schlange. Im Gegensatz dazu ist es den Kunden beim System der Mehrlinien-Warteschlange (Multiple Queue) möglich, zwischen verschiedenen Schlangen zu wählen und sich dann schließlich in eine einzuordnen (vgl. Abbildung 1). Anzumerken ist, dass Single Queues in Österreich bisweilen geringe Verbreitung aufweisen. Bei dem System der Single Queue wird trotz der größeren Länge der Warteschlange im Vergleich mit jener der Multiple Queue mehr Bewegung wahrgenommen und dadurch wird der wartende Konsument durch die ständige Vorwärtsbewegung beschäftigt.

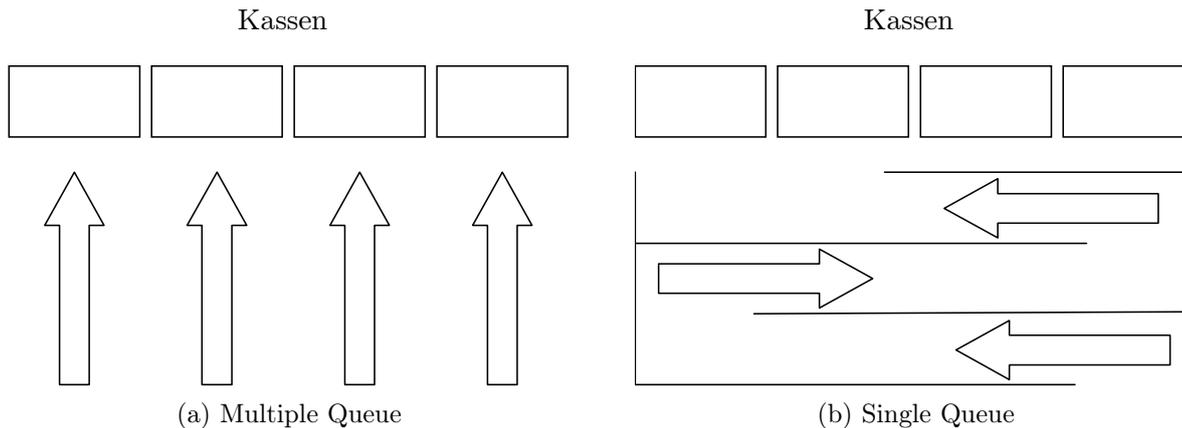


Abbildung 1: Warteschlangensysteme

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde die erste Grundannahme der Studie getroffen, nämlich, dass die empfundene Wartezeit in einer Single Queue kürzer ist als in einer Multiple Queue. Des Weiteren wurde angenommen, dass das Warten in einer Single Queue als fairer bewertet wird als in einer Multiple Queue. Grund dafür ist die Möglichkeit des „Vordrängens“ und Wechsels der Warteschlange beim System der Multiple Queue, was im Gegensatz zum Prinzip „first come, first served“ der Single Queue steht. Zusätzlich zu diesen Grundannahmen sollte die Präferenz der Kunden bezüglich der unterschiedlichen Warteschlangensysteme erhoben werden. Weiters interessierte den Klienten, wie die Kunden den Zeitaufwand bei der Bezahlung mittels Bankomatkarte einschätzen.

3 Design und Durchführung des Experiments

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein Feldexperiment durchgeführt, bei welchem die Art der Warteschlange (Single Queue bzw. Multiple Queue) variiert wurde. Die Durchführung des Experiments erforderte sowohl eine Experimental- als auch eine Kontrollgruppe. Die Kontrollgruppe stellten dabei jene Kunden dar, die im bereits bestehenden Multiple-Queue-System an den Kinokassen warteten. Die Versuchspersonen in der Experimentalgruppe warteten hingegen in einer eigens für das Experiment installierten Single-Queue.

Die jeweiligen Erhebungen fanden zeitlich getrennt an zwei aufeinander folgenden Freitagen im Mai und Juni 2005, immer im Zeitraum zwischen 19 und 21 Uhr statt. Diese Zeitspanne wurde in Abstimmung mit der Geschäftsführung des Kinos festgelegt, da zu dieser Zeit üblicherweise der größte Kundenansturm zu erwarten ist. Bei der Experimentalgruppe wurde mit Hilfe eines Personenleitsystems und Bodenmarkierungen die Struktur einer Single Queue vorgegeben, in die sich die Wartenden vor den Kinokassen einzuordnen hatten (Abbildung 2). Sowohl am Anfang zur Einordnung in die Single Queue, als auch am Ende zur Zuteilung an die verschiedenen Kassen waren Einweiser



Abbildung 2: Personenleitsystem für das Experiment

notwendig. Vor allem das Einweisen vor den Kassen erwies sich als essentiell, da die Wartenden dazu tendierten, nach erfolgreicher Single Queue direkt vor den Kassen wieder Multiple Queues zu bilden, anstatt bis zur ihrer Bedienung an der nächsten freierwerdenden Kassa zu warten. Nachdem die Kunden die Kinokarten gekauft hatten, wurden sie seitwärts in einen Bereich neben den Kassen geleitet, wo die Interviewer bereits zu einer kurzen Befragung auf sie warteten.

Eine Woche später wurde im Zuge der Befragung der Kontrollgruppe überprüft, wie die Kinokunden das Warten vor den Kassen in Multiple Queues wahrnehmen. Diese Situation ohne Verwendung eines Personenleitsystem oder anderer Anweisungen stellt den Normalzustand vor den Kinokassen dar. Bei der Kontrollgruppe konnten die Wartenden frei entscheiden, bei welcher der Warteschlangen vor den Kassen sie sich einordnen wollten. Ein Problem der Interviewer bei dieser Variante war, dass sich aufgrund der fehlenden Absperrungen beim Verlassen der Kassen die Kunden schneller und in mehrere Richtungen entfernen konnten und daher schwieriger anzusprechen waren. In beiden Fällen gab es acht männliche und acht weibliche Interviewer. Anzumerken ist ebenso, dass nur jene Kunden befragt wurden, die ihre Kinokarten an der Kassa gekauft hatten. Nicht befragt wurden hingegen Besucher, die die Karten im Vorfeld reserviert oder gekauft

hatten. Im Zuge des Experimentes wurde versucht, alle Kunden zu befragen, die sich während des Beobachtungszeitraums an der Kinokassa anstellten. Die Verweigerungsrate war relativ hoch und betrug in der Experimentalgruppe 51 % und in der Kontrollgruppe 47 %. Insgesamt wurden 506 Kinokunden befragt – 265 in der Experimental- und 241 in der Kontrollgruppe. Nachfolgend wird auf Probleme bzw. Limitationen des Experiments eingegangen. Vor allem die beiden gewählten Zeitpunkte der Durchführung stellen eine Einschränkung des Experiments dar. Da an beiden Freitagen Temperaturen um die 32° Celsius herrschten, war der Zustrom in das Kino im Vergleich zu anderen Freitagen extrem gering. Die wirkte sich negativ auf die Bildung der Warteschlangen aus. Weiters waren die örtlichen Gegebenheiten vor den Kinokassen für den Aufbau von Personenleitsystemen für die Bildung einer Single Queue nicht förderlich. Dieser Umstand muss, wie bereits erwähnt, vor dem Hintergrund einer beim Bau des Kinos geringer angenommene Auslastungsquote gesehen werden. Am Ende der Erhebung wurden alle Fragebögen gesammelt, kodiert und in weiterer Folge statistisch ausgewertet.

4 Erhebungsinstrument

Mittels Fragebogen wurden die vom Kunden empfundene Wartezeit, die Fairness der beiden Warteschlangensysteme sowie die Präferenzen, Demographika und die Einschätzung im Bezug auf die Bezahlung per Bankomatkassa erhoben.

Im Zuge eines Pretests mit 30 Auskunftspersonen wurden die Formulierungen der Fragen nach der empfundenen Wartezeit und nach der Fairness getestet, die verwendeten Skalen auf Verständlichkeit überprüft und die Reihenfolge der Fragen festgelegt. Probleme, die im Pretest identifiziert wurden, waren eine hohe Verweigerungsrate sowie Verständnisschwierigkeiten mit den Fragen. Insbesondere bei der Befragung von Paaren war die Bereitschaft zur Beantwortung gering. Als Konsequenz daraus wurden Paare im tatsächlichen Experiment von jeweils einem männlichen und einem weiblichen Interviewer gemeinsam befragt. Weiters gab es beim Pretest Schwierigkeiten mit dem Begriff „fair“. Der Zusammenhang von Fairness mit Warteschlangensystemen war für viele Befragte unklar. Aus diesem Grund wurden die Interviewer angewiesen, den Begriff „fair“ zu erklären und dazu das Synonym „gerecht“ zu verwenden. Zur Messung der Fairness standen zunächst ein fünf- und ein siebenstufiges semantisches Differenzial zur Auswahl. Beim Pretest zeigte sich, dass eine fünfstufige Skala aufgrund ihrer Ähnlichkeit mit dem Schulnotensystem in Österreich besser verstanden wurde. Schließlich wurde noch die Reihenfolge der Fragen überarbeitet und den Erfahrungen des Pretests entsprechend geändert. Der verwendete Fragebogen ist in Abbildung 3 dargestellt.

5 Ergebnisse

Die Analyse der erhobenen Daten des Experimentes wurde mit Hilfe der Software SPSS durchgeführt und lieferte folgende Ergebnisse (vgl. Tabelle 1):

- Es zeigte sich, dass das Warten in der Single Queue als fairer empfunden wurde als das Warten in einem traditionellen Multiple-Queue-Warteschlangensystem.

Fragebogen – Warten an der Kinokasse FB-Nr. _____

*Interviewer: Die Fragen sind wortwörtlich vorzulesen. Kursiver Text dient dem Interviewer zur Erläuterung.
Begrüßung, Ersuchen, an der Studie teilzunehmen, Hinweis auf die Kürze der Befragung*

Empfundene Wartezeit

1. Wie lange glaubst du, hast du in der Schlange gewartet, bis du bedient wurdest? Bitte möglichst genau!
_____ Minuten

Fairness

2. Wie fair ist diese Warteschlange deiner Meinung nach?
sehr fair ① ② ③ ④ ⑤ sehr unfair

Präferenz für Warteschlange

3. Welche dieser Warteschlangen ist dir lieber? *Interviewer: Karte mit Warteschlangen vorlegen*
① Multiple Queue ② Single Queue

Bankomatkarte

4. Glaubst du, dass die Zahlung mit Bankomatkarte
① kürzer ② gleich lang ③ länger dauert als mit Bargeld?

Soziodemographische Daten

5. Wie alt bist du? _____ Jahre

6. *Geschlecht einstufen:* ① männlich ② weiblich

Abbildung 3: Der im Experiment verwendete Fragebogen

Während die Probanden in der Experimentalgruppe (Single Queue) die Fairness auf einer 5-stufigen Skala (1 = sehr fair – 5 = sehr unfair) durchschnittlich mit 1,59 bewerteten, lag der Wert in der Kontrollgruppe (Multiple Queue) bei nur 2,06.

- Auch die subjektiv empfundene Wartezeit war in der Single Queue mit durchschnittlich 130 Sekunden niedriger als in der Multiple Queue (139 Sekunden). Dieser Unterschied ist allerdings statistisch nicht signifikant.
- Bezüglich der jeweiligen Präferenz für eines der beiden Warteschlangensysteme zeigte sich, dass jeweils das Wartesystem bevorzugt wurde, in dem sich die Versuchspersonen gerade befanden. In der Experimentalgruppe präferierten knapp zwei Drittel der Befragten die Single Queue, wohingegen dieser Wert in der Kontrollgruppe nur etwa ein Drittel betrug. Diese Situation kann dahingehend interpretiert werden, als dass die Vorstellung bei erlebtem Warteschlangensystem höher war und daher präferiert wurde.
- Weiters schätzten die Befragten den Zeitaufwand für die Bezahlung mittels Bankomatkarte mit 52 % überwiegend länger ein als bei Barzahlung. Nur 13 % der

| | Kontrollgruppe Mittelwert | Experimentalgruppe Mittelwert |
|--|------------------------------|----------------------------------|
| Fairness des Wartesystems | 2,06 | 1,59 |
| Subjektiv wahrgenommene Wartezeit in Sekunden | 139 | 130 |

Tabelle 1: Gruppenunterschiede bezüglich Fairness und wahrgenommener Wartezeit

Befragten sind von einer schnelleren Abwicklung durch Bankomatzahlung überzeugt.

Die Auswertung der Demographika zeigte, dass die geschlechtsspezifische Aufteilung der Versuchspersonen etwa ausgewogen war und das Durchschnittsalter der Stichprobe rund 25 Jahre betrug.

6 Empfehlungen

In einem schriftlichen Marktforschungsbericht wurden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Weiters wurden folgende Empfehlungen für den Klienten formuliert:

- Zur Steigerung der Fairness bei großem Ansturm auf die Kinokassen wird empfohlen, die Einführung eines Single-Queue-Wartesystems in Betracht zu ziehen. Der Vorteil einer Single Queue wird auch durch sehr viele positive Rückmeldungen und den relativ raschen Lernprozess der Befragten bereits während des Experiments untermauert. Besonders durch den Einsatz dieses Warteschlangensystems in anderen Ländern ist die Vertrautheit der Kinokunden damit relativ hoch. Jedoch bedarf es für ein entsprechendes Personenleitsystem behördlicher Genehmigungen, welche aufgrund feuerpolizeilicher Bestimmungen kaum ausgestellt werden. Einhergehend wären auch bauliche Maßnahmen zur Vergrößerung der Wartefläche vor allem in der Millennium City Voraussetzung für eine derartige Genehmigung. Auch wären zur Orientierung für die Kunden – zumindest anfangs – Einweiser notwendig, welche einen Kostenfaktor darstellen.
- Bezüglich der vom Kooperationspartner UCI Millennium City gewünschten Frage nach dem zeitlichen Aufwand für die Bezahlung mit Bankomatkarte kann gesagt werden, dass diese zwar als länger eingeschätzt wird und auch objektiv zu längeren Wartezeiten für die Kunden führen könnte, definitiv aber den Komfort des Kartenkaufs erhöht.

Abschließend kann festgehalten werden, dass es für den Kinobetreiber UCI Millennium City empfehlenswert wäre, das Warteschlangensystem einer Single Queue einzuführen. Inwieweit dies aber auch realisierbar ist, kann von externer Seite nur schwer eingeschätzt

werden. Allgemein gibt es im Bereich von Wartesystemen noch erheblichen Forschungsbedarf, um die individuelle Eignung der unterschiedlichen Warteschlangensysteme feststellen und die Beziehung zwischen Warten und Kundenzufriedenheit besser abbilden zu können.

Problemstellungen zur Marktforschung

1. Was ist das Marketingproblem und was das Forschungsziel der vorliegenden Untersuchung? Wie unterscheiden sich diese von einander?
2. Geben Sie einen Überblick über den Marktforschungsprozess und ordnen Sie in der Fallstudie beschriebene Aktivitäten den einzelnen Stufen zu.
3. Um welches grundsätzliche Forschungsdesign (research approach) handelt es sich bei dieser Marktforschungsstudie? Was ist das Ziel eines solchen Forschungsdesigns?
4. Identifizieren Sie, mit welcher Art von Fragen die empfundene Wartezeit, die Fairness, die Präferenz für ein Wartesystem, die Einstellung zum Gebrauch der Bankomatkarte sowie die persönlichen Daten gemessen wurden.
5. Identifizieren Sie mögliche Problemfragen im Fragebogen und formulieren Sie die Fragen um.
6. Welche Kontaktmethode wurde in der Studie eingesetzt? Wäre es auch möglich gewesen, andere Kontaktmethoden einzusetzen. Bitte begründen Sie Ihre Antwort.
7. Um welche Form der Stichprobenziehung handelt es sich bei dem Warteschlangen-Experiment?
8. Diskutieren Sie die Kriterien guter Marktforschung anhand der Studie für das UCI Kino in der Millennium City.
9. Was versteht man unter Sekundärdaten? Welche Sekundärquellen könnten dem UCI Kino bei der Beantwortung der Forschungsfragen helfen?

Quellen

- [1] DAVIS, M. M. ; HEINEKE, J.: Understanding the roles of the customer and the operation for better queue management. In: *International Journal of Operations & Production Management* 14 (1994), Nr. 5, S. 21 – 34
- [2] FANDL, M. ; KONJICIJA, L. ; KUNZE, B. ; SCHÜTZENHÖFER, P.: Experiment: Warteschlangen-Systeme / Universität Wien, Lehrstuhl für Marketing. 2005. – Forschungsbericht
- [3] HOUSTON, M. B. ; BETTENCOURT, L. A. ; WENGER, S.: The relationship between waiting in a service queue and evaluations of service quality: a field theory perspective. In: *Psychology & Marketing* 15 (1998), Nr. 8, S. 735 – 753
- [4] KOTLER, P. ; KELLER, K. L.: *Marketing Management*. 12. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2005

- [5] LARSON, R. C.: Perspectives on queues: Social justice and the psychology of queuing. In: *Operations Research* 35 (1987), S. 895–905
- [6] MAISTER, D.: The psychology of waiting lines. In: CZEPIEL, J. (Hrsg.) ; SOLOMON, M. (Hrsg.) ; SUPRENANT, C. (Hrsg.): *The Service Encounter*. Lexington, MA. : Lexington Books, 1985
- [7] RAFAELI, A. ; BAUCH, G. ; HABER, K.: The effects of queue structure on attitudes. In: *Journal of Service Research* 5 (2002), Nr. 2, S. 125–139