

Zeppelin Universität

Department Corporate Management & Economics

Lehrstuhl für Marketing

Prof. Dr. rer. pol. Peter Kenning

Bachelorarbeit

Erfahrungsbasierte Mechanismen zur Komplexitätsreduktion bei Leistungsentscheidungen im Handel

- eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung des
Lebensmitteleinzelhandels

Bearbeitet von: Sabine Frommer aus Böblingen
Immatrikulationsnummer: 07200120
Studiengang: Corporate Management & Economics
Semester: Spring Term 2010
Erstbetreuer: Prof. Dr. rer. pol. Peter Kenning
Zweitbetreuer: Jürg Knoll, fish & more GmbH
Abgabedatum: 26. April 2010

Management Summary

Listungsentscheidungen müssen im Lebensmitteleinzelhandel immer schneller in einem zunehmend komplexen Umfeld getroffen werden. Aus Kosten- und Zeitgründen können umfassende Analysen im Vorfeld nicht getätigt werden. Folglich müssen neben rationalen, logischen Entscheidungsmustern weitere Mechanismen existieren, die schnelle und akkurate Entscheidungen zulassen. Diese basieren auf der Fähigkeit der Intuition und der kognitiven Prozessvereinfachung, werden durch Erfahrung erlernt und als erfahrungsbasierte Mechanismen bezeichnet.

Auf der Basis von neun Experteninterviews wird in vorliegender Studie untersucht, welchen Stellenwert diese Mechanismen in der Praxis einnehmen und in welchen Situationen sie angewendet werden. Desweiteren wird der Einfluss von personen- und umweltspezifischen Faktoren auf die Bildung und Anwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen untersucht.

Zusammenfassend lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Intuition und Heuristiken haben bei Listungsentscheidungen einen hohen Stellenwert. Praktiker bestätigen, dass bis zu 100% ihrer Entscheidung auf Bauchgefühl beruht.
- Die Komplexität der Entscheidungssituation sowie der dabei empfundene Druck werden von Praktikern als hoch eingestuft. Beides wird durch die Verwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen reduziert.
- Die Anwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen wird in der Praxis offen kommuniziert. Bauchgefühl und Heuristiken werden als Bewertungs- und Auswahlkriterium akzeptiert.
- Heuristiken werden insbesondere bei der Bepreisung von Artikeln, der Einschätzung von Kundenpräferenzen sowie der Identifikation von Trends angewendet.
- Insgesamt finden erfahrungsbasierte Mechanismen vor allem dann Anwendung, wenn keine Objektivierung über Zahlen möglich ist.

Die Ergebnisse der Arbeit implizieren, dass für eine realitätsnahe Abbildung von Entscheidungsprozessen der erfahrungsbasierten Komponente eine höhere Relevanz zugesprochen werden muss. Eine genaue Abbildung ist sinnvoll, da Entscheidungsfindungsprozesse durch Interventionen, bspw. Schulungen, beeinflusst werden können. Dies kann langfristig zu einer systemübergreifenden Effizienzsteigerung beitragen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Einordnung und begriffliche Grundlagen.....	4
2.1 Die Dynamik des Lebensmitteleinzelhandels.....	4
2.2 Beschaffung.....	5
2.3 Das Beschaffungsverhalten von Handelseinkäufern.....	8
2.4 Komplexität.....	13
2.5 Erfahrungsbasierte Mechanismen.....	14
2.5.1 Charakteristika erfahrungsbasierter Mechanismen.....	17
2.5.2 Einflussfaktoren auf erfahrungsbasierter Mechanismen.....	20
2.6 Interdependenz von rationalem und erfahrungsbasiertem System.....	22
2.7 Relevanz in der Beschaffung.....	23
3. Methodik.....	24
3.1 Datenerhebung.....	24
3.1.1 Auswahl der Interviewpartner.....	25
3.1.2 Entwicklung des Fragenkatalogs.....	26
3.1.3 Durchführung der Interviews.....	26
3.1.4 Transkription der Interviews.....	27
3.2 Datenauswertung.....	27
3.2.1 Das Kodiersystem.....	28
3.2.2 Bildung der Kategorien.....	29
3.2.3 Auswertung der Kategorien.....	30
3.2.4 Validierung der Datenauswertung – „Intercoder Reliability“.....	31
4. Ergebnisse.....	32
4.1 Die Anwendung des intuitiven Systems.....	32
4.2 Die Anwendung von Heuristiken.....	34

4.3 Das Verhältnis von rationalem und erfahrungsbasiertem System.....	42
4.4 Anwendungsmomente von erfahrungsbasierten Mechanismen.....	42
4.5 Einfluss personenspezifischer Faktoren auf die Entwicklung und Anwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen	44
4.6 Einfluss umweltspezifischer Faktoren auf die Entwicklung und Anwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen.....	47
4.7 Thesengenerierung.....	48
5. Zusammenfassung.....	50
Literaturverzeichnis.....	57
Anhang.....	67

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Das organisationale Einkaufsverhalten.....	9
Abb. 2: Häufigkeitsverteilung der Heuristikkategorien.....	34

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Kodierung von Heuristiken..... 30

1. Einleitung

Die zunehmend kompetitive Handelslandschaft zwingt Einkäufer im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) schnellere und komplexere Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig erfordert die Flut neuer oder modifizierter Artikel, die jährlich auf den Markt drängt, enormen Ressourcenaufwand.¹ Ein besseres Verständnis des organisationalen Kaufverhaltens kann folglich in hohem Maße zu einer systemübergreifenden Effizienzsteigerung beitragen.

Zwar entwickelt sich das Verständnis der Beschaffung langsam von einer routinemäßigen unterstützenden Aktivität zu einer Quelle von Konkurrenzvorteilen (Fieten 1990: 337; Johnson 1998: 10; Noordewier et al. 1990: 80), trotzdem scheint der Vertrieb sowohl in der Forschung als auch im Management einen höheren Stellenwert zu haben. Dies zeigt sich beispielsweise in der deutlich geringeren Zahl an wissenschaftlichen Untersuchungen bezüglich der Beschaffung im Vergleich zum Vertrieb (Janz 2005: 22). Dies ist erstaunlich, da die Wareneinstandskosten im Einzelhandel, in Abhängigkeit von der Betriebsform zwischen 50% und 85% aller Kosten ausmachen und der Funktionsbereich des Einkäufers damit hohes Rationalisierungspotential aufweist (Diller 2008: 502; Buchholz 2002: 365). Ferner können entscheidungsrelevante Faktoren wie Verbundeffekte bis dato nicht effizient berechnet werden.

Zwar ist die Relevanz objektiver Kriterien, wie Einkaufspreis und Umsatz, bei Leistungsentscheidungen unumstritten, jedoch scheint es unmöglich, die Komplexität der Beschaffung allein auf ihrer Basis zu bewältigen. In einer durch Unsicherheit geprägten Umwelt, in der umfassende Informationssuch- und Verarbeitungsprozesse aus Kosten- und Zeitgründen ineffizient sind, müssen andere Mechanismen existieren, die schnelle, akkurate Entscheidungen zulassen. Diese Mechanismen beruhen nicht auf rationalen, logischen Denkmustern, sondern auf der Fähigkeit der Intuition und der Prozessvereinfachung durch simple Heuristiken, welche im Zeitverlauf durch Erfahrung erlernt werden.

Die betriebswirtschaftliche Literatur – insbesondere der 80er Jahre - erwähnt zwar die Existenz und Relevanz der intuitiven Ebene bei Listungsentscheidungen, betrachtet diese jedoch nicht näher. Daher findet sie auch in der Ausbildung von Einkäufern keine Berücksichtigung. Sowohl in Schulen als auch Universitäten herrscht kollektives Einverständnis darüber, ausschließlich die Maxime des logisch rationalen Denkens zu lehren und andere Denkweisen zu ignorieren. Dessen ungeachtet bestätigen Praktiker, dass bis zu 75% der Listungsentscheidungen auf Gefühl oder Intuition beruhen.²

Die wissenschaftliche Relevanz der Thematik begründet sich in dem Fehlen jeglicher theoretischer oder empirischer Erforschung der erfahrungsbasierten Komponente der Listungsentscheidung. Zwar wurde der von Bauer gestellten Forderung, Informations- und Entscheidungsprozesse des Handels sowie Auswahlkriterien der Listungsentscheidungen, empirisch zu erforschen (Bauer 1980: 18) Rechnung getragen, allerdings nur hinsichtlich objektiver, analytischer Kriterien. Ferner fehlen Studien, die das organisationale, insbesondere handelsspezifische Kaufverhalten ganzheitlich beschreiben. Nach wie vor stellen die Modelle von Sheth (1973, 1981) und Webster/Wind (1972) sowie deren Erweiterungen bspw. durch Holm-Hansen/Skytte (1998) die wichtigsten Erklärungsansätze dar. Diese erheben jedoch den Anspruch von Universalmodellen und sind dadurch nicht in jeder Dimension, bspw. der Dimension des Individuums, ausreichend definiert. Die Diskussion um erfahrungsbasierte Mechanismen wurde zwar durch Gigerenzer erneut angestoßen³, befindet sich jedoch auf einer abstrakten Ebene, sodass die direkte Ableitung von handhabbaren Praxisimplikationen schwer fällt.

Hieraus ergibt sich unmittelbar der Forschungsansatz der vorliegenden Arbeit, der darauf abzielt, durch die Zusammenführung von Erkenntnissen einzelner Forschungsbereiche und basierend auf einer empirischen explorativen Analyse einen Beitrag zur Schließung der existierenden Forschungslücke zu leisten.

Genauer zielt die Studie darauf ab, folgende Fragen zu beantworten:

- Welchen Stellenwert haben erfahrungsbasierte Mechanismen bei Leistungsentscheidungen?
- Welche erfahrungsbasierten Mechanismen werden angewendet?
- Wann finden erfahrungsbasierte Mechanismen Anwendung?

Die Beantwortung der Forschungsfragen leistet jedoch nicht ausschließlich einen wissenschaftlichen Beitrag. Eine höhere Akzeptanz der Themen Intuition und Heuristiken kann langfristig zu einer Thematisierung der intuitiven, erfahrungsbasierten Komponente in der Ausbildung führen und damit die bewusste Schulung des erfahrungsbasierten Systems anstoßen. Die Auswirkungen wären sowohl für den Handel als auch für den Hersteller vorteilhaft. Transparentere und schnellere Entscheidungen des Handels ermöglichen Herstellern eine gezieltere Verkaufsgesprächsführung sowie enorme Einsparungen in der Produktentwicklung. Dies würde zu niedrigeren Einstandspreisen für den Handel - und damit indirekt für den Endverbraucher - und zu einer effizienteren Ressourcenallokation führen, da aussichtslose Produkte nicht mehr produziert und vorgestellt würden. Bei einer jährlichen Anzahl von 25.000 Neuprodukten und einer Floprate von 90%, also 22.500 Flop-Produkten, wird das Ausmaß der Einsparungen schnell deutlich.⁴

Eine grundlegende Einordnung und Erläuterung der Thematik bildet den Einstieg dieser Arbeit. Nachdem die methodische Vorgehensweise der empirischen Analyse erläutert wird, werden im Anschluss ihre Ergebnisse vorgestellt. Nach kurzem Resümee der wesentlichen Erkenntnisse werden Anstöße für weitere Forschung und Implikationen für die Managementpraxis gegeben.

2. Einordnung und begriffliche Grundlagen

2.1 Die Dynamik des Lebensmitteleinzelhandels

Der deutsche Lebensmittelhandel wurde zwar von der Wirtschaftskrise weniger beeinträchtigt als vermutet, hatte jedoch im Jahr 2009 einen Umsatzrückgang von 1,2% zu verzeichnen (GfK 2009: 1).⁵

Kaum ein anderer Wirtschaftszweig zeichnet sich durch eine ähnliche Wettbewerbsintensität aus wie der Lebensmitteleinzelhandel. Enorme Preisintensität und im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren geringe Umsatzrenditen sind die Folge (Liebmann et al. 2008: 64). Grund ist unter anderem das überdurchschnittliche Verkaufsflächenwachstum (KPMG 2006: 19).⁶ Gleichzeitig unterliegt die Branche einem strukturellen Wandel (Liebmann et al. 2008: 64). Während der Marktanteil der Discounter erheblich zunimmt, verlieren kleine Verbraucher- und Supermärkte deutlich an Bedeutung (Metro 2009: 24).⁷ Diese Dynamik bedingt eine starke Konzentration: Der Marktanteil der fünf größten LEH-Unternehmen in Deutschland⁸, beträgt 69,2% (Stand 2007; Metro 2008: 19).

Im deutschen LEH zeichnen sich zahlreiche Entwicklungen ab, die sich weiterhin verstärken werden:

Betriebsformendynamik und Marktumfeld. Durch die genannte Marktanteilsverschiebung in Richtung Discounter wird der Preisdruck im LEH zunehmend stärker (GfK 2009: 4). Trading-up als Konsequenz des stärkeren Profilierungsdrucks erhöht die Kosten des laufenden Geschäftes (McNair 1931: 39). Aufgrund zunehmender Bedeutung neuer Vertriebsformen, wie bspw. E-Commerce, und Internationalisierung entwickeln sich laufend neue Betriebsformen, die die Spielregeln verändern und den Wettbewerb intensivieren (Liebmann et al. 2008: 733; KPMG 2004: 21⁹).

Absatzmarktdynamik: Seit Jahren werden Verbraucherpräferenzen kontinuierlich differenzierter (Liebmann et al. 2008: 57ff.; Eggert 2006: 25ff.). Feinere Marktsegmentierungen erschweren eine zielgruppengerechte Marktbearbeitung

(The Nielsen Company 2009: 37ff.; Riekhof 2004: 10). Liebmann et al. untergliedern das multioptionale Verhalten der Konsumenten in fünf Grundorientierungen: Die Erlebnis-/Freizeit-/Action-/Fun-, Convenience-, Marken-, Preis- und Öko-/Bio-Orientierung (2008: 60ff.).

Zunehmende Alterung der Gesellschaft führt zu einer überproportionalen Bedeutung der über 50-Jährigen für den Konsum.¹⁰ Fast die Hälfte der gesamten Kaufkraft (47%) entfällt auf diese Gruppe (Metro 2009: 14).

Beschleunigung der Geschäftsprozesse. Die wandelnden Kundenpräferenzen sowie die Wettbewerbsintensität der Branche führen zu einer enormen Verkürzung der Produktlebenszyklen (Riekhof 2004: 28f.).

Handelsmarken. Handelsmarken haben in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Während der Marktanteil der Handelsmarken im Jahr 2004 noch 31,8% betrug, lag er im Jahr 2008 bereits bei 36,7%. (GfK 2009: 6).

2.2 Beschaffung

Da in dieser Arbeit Entscheidungsmechanismen bei Listungsentscheidungen im Fokus stehen, wird ausschließlich die Versorgung des Unternehmens mit Handelswaren berücksichtigt. Beschaffungen von Betriebs- und Arbeitsmitteln, die Personalbeschaffung sowie Beschaffungen aufgrund von Investitionsentscheidungen werden nicht betrachtet (Hansen 1990: 51; Tietz 1993: 507). Der Einkauf, der die Kernfunktion der Beschaffung darstellt, umfasst neben der Kommunikation den Wertestrom sowie den Warenstrom (Hansen 1990: 485). In vorliegender Arbeit stehen allerdings nicht die Bezugsstrukturen, sondern Entscheidungsprozesse und -kriterien bei der Aufnahme oder Ablehnung eines Neuprodukts im Vordergrund (Bauer 1980: 55). Die Sortimentskontraktion (Ahlert/Kenning 2007: 202) findet keine Berücksichtigung, da die Entscheidungen hinsichtlich dieser sortimentspolitischen Alternative im Wesentlichen auf der Basis interner, IT-gestützter und daher objektiver Quellen getroffen werden und weitere Entscheidungsmechanismen kaum Anwendung finden (Barth 198: 62; Janz 2004:

209; Bauer 1980: 31; Holm-Hansen/Skytte 1998: 294; Johansson 2001: 330). Somit wird die dritte sortimentspolitische Alternative, die Strukturveränderung des Sortiments, nur berücksichtigt, wenn dabei ein für das Unternehmen neues Produkt gelistet wird. Wiederholungskäufe sowie Entscheidungen über die Bestellmenge, -frequenz und den -zeitpunkt stellen Routineentscheidungen dar, die zur Beschaffungstechnik zählen und daher in dieser Analyse ebenfalls nicht berücksichtigt werden (Bauer 1980: 44).

Listungsprozess und Auswahlkriterien. Der Listungsprozess kann in vier Phasen untergliedert werden (Tietz 1993: 526):

Die *Einkaufsvorbereitung* beginnt mit der Bedarfsplanung, die im Allgemeinen durch die Erkennung eines Problems ausgelöst wird, welches durch einen Beschaffungsvorgang beseitigt werden kann. Nach der Sammlung von Beschaffungsmarktinformationen werden in der Phase der *Einkaufsentscheidung* identifizierte Lieferanten bewertet. In der Phase der *Einkaufsdurchführung* werden nach Vertragsverhandlungen tatsächlich Listungsentscheidungen getroffen. Hier findet auch die Warentransaktion statt. In der letzten Phase, der *Einkaufskontrolle*, werden Bestellungen überwacht, Rechnungen überprüft sowie Lieferanten evaluiert. Diese Phase wird in vorliegender Analyse nicht betrachtet, da die ersten Phasen von komplexeren Entscheidungssituationen geprägt sind und damit für die zugrunde liegende Problemstellung höhere Relevanz haben (Robinson et al. 1967: 14; Stangl 1988: 59ff.; Webster/Wind 1972: 13f.; Gronhaug 1975: 270).

Es besteht eine enorme Heterogenität der Auswahlkriterien von Einkäufern (Nilsson/Host 1987: 50). So können die Auswahlkriterien in quantitative und qualitative Kriterien differenziert werden. Eine vollständige Trennung ist jedoch nicht möglich. Da qualitative Kriterien schwer zu objektivieren sind, beschränken sich zahlreiche Forschungsarbeiten sowie die Lehre der Beschaffung auf die Erhebung quantitativer Indikatoren (Janz 2004: 62). Als wichtigste quantitative Kriterien gelten Finanzziele wie Umsatz, Absatzkraft, Ertragskraft, Brutto- und Nettorentabilität, Umschlagsgeschwindigkeit und Spannen (Tietz 1993: 351, 525;

Barth 1980: 79; Bauer 1980: 107; Müller-Hagedorn 2005: 229; Grashof 1970: 241; McLaughlin/Rao 1988: 53).

Promotionsfaktoren, die ein weiteres Kriterium bei Listungsentscheidungen darstellen, sind häufig zwar quantitativ messbar, ihr Erfolg ist jedoch ex-ante nicht umfassend bewertbar (McLaughlin/Rao 1990: 361; Desiraju 2001: 293; Barth 1980: 32; Grashof 1970: 239f.; Heeler et al. 1973: 36). Damit nehmen sie eine Zwischenstellung zwischen beiden Faktoren ein. Ähnliches gilt für Verbundeffekte, die bislang nicht direkt gemessen werden können (Ahlert/Kenning 2007: 213; Tietz 1993: 332).

Als wichtigste qualitative Auswahlkriterien sind die Produktneuheit und der Stellenwert des Produktes im Unternehmen zu nennen (Grashof 1970: 239 ff.; Montgomery 1975: 263). Auch das Image des Lieferanten sowie physische Gegebenheiten des Produktes, wie Verpackungsgestaltung und Größe, spielen bei Listungsentscheidungen eine bedeutende Rolle (Bauer 1980: 237f.).

Entscheidungssituation. Listungsentscheidungen lassen sich in echte und habitualisierte Entscheidungen untergliedern. Während bei echten Entscheidungen aktive, umfangreiche Informationssuch- und -verarbeitungsprozesse zur Erfassung der neuartigen Entscheidungssituationen nötig sind, wird bei habitualisierten Entscheidungen kein Denkprozess angestoßen. Nachdem eine Entscheidungssituation als bekannt eingestuft wurde, wird ein auf Erfahrung basierendes, erlerntes Entscheidungsverhalten ausgelöst, welches keiner weiteren Information bedarf. Neuprodukt-Entscheidungen sind auf der gesamten Strecke zwischen beiden Extremen anzusiedeln (Bauer 1980: 139ff.).

Problematik der Entscheidungssituation: Die Verwendung von quantitativen Kriterien bei der Produktbewertung und -auswahl ist insofern problematisch als deren Aussagegehalt primär einem Zeitraum und nicht einem Entscheidungsobjekt zuzurechnen ist. Verbundeffekte und externe Faktoren werden nicht abgebildet. Dies kann u.U. zu falschen Entscheidungen führen (Janz 2004: 62). Hinzu kommt, dass die Signifikanz von Kriterien die prinzipiell als objektiv messbar gelten,

oftmals nur subjektiv eingeschätzt wird (Bauer 1980: 235). Da ein Handelsunternehmen, unter anderem aus Platz- und Kostengründen, nicht alle von der Industrie angebotenen Produkte führen kann, besteht die Notwendigkeit auszuwählen. Da neue Produkte erhebliche Umsatzanteile tragen, ist eine stetige Sortimentsbearbeitung unumgänglich (ebd.: 113ff.). Damit geht eine erhebliche Ungewissheit einher, da der Ertrag des neuen Produktes im Gegensatz zum dem des alten lediglich auf Schätzungen beruht (Barth 1980: 4).

Entwicklungen. Liebmann et al. identifizieren fünf wesentliche Entwicklungen der Beschaffung (2008: 723): Von Fremd- zu Eigenbeschaffung, von nationaler zu internationaler, von autonomer zu (horizontal-)kooperativer, von einkaufspreisorientierter zu prozesskostenorientierter sowie von konventioneller zu elektronischer Beschaffung.

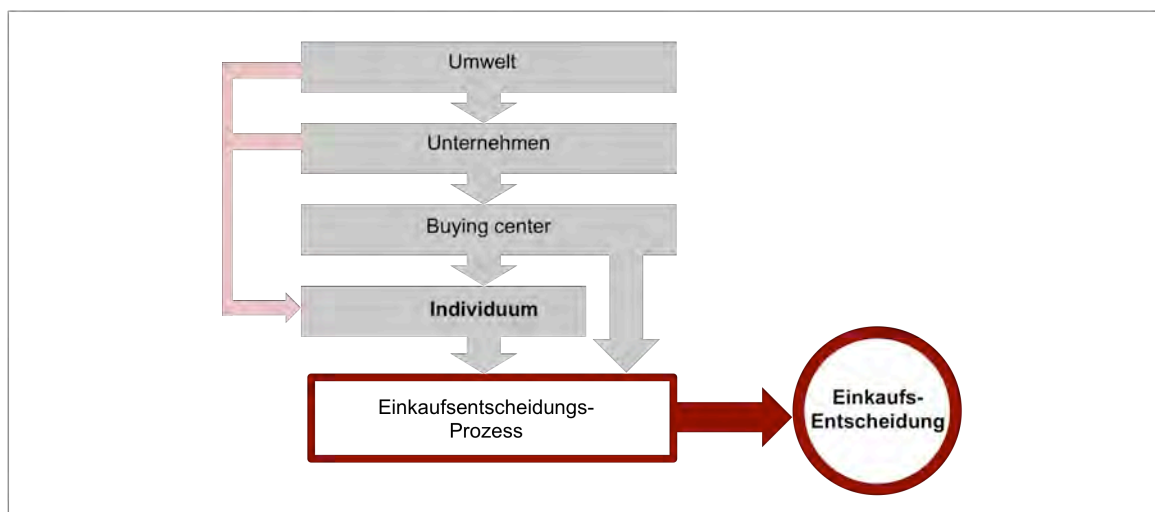
Aus Sicht von Einkaufsverantwortlichen in deutschen Lebensmittelunternehmen stellen veränderte Verbraucherwünsche, die Bürokratisierung, knapper werdende Rohstoffe, die Konzentration im Lieferantenbereich, die Situation im Einzelhandel, steigende Kosten und Preise sowie die Geschäftsprozessbeschleunigung die größten Herausforderungen dar (Kerkhoff Consulting 2009: 5).¹¹

2.3 Das Beschaffungsverhalten von Handelseinkäufern

Da die Einkäufer im LEH im Allgemeinen über einen großen Entscheidungsspielraum bezüglich der Produktauswahl verfügen, ist davon auszugehen, dass das Beschaffungsverhalten von Einkäufern nicht das Ergebnis von stark formalisierten Prozessen ist. Vielmehr ist es als komplexer, multipersoneller Entscheidungsprozess zu verstehen (Sauer 1982: 26; Webster/Wind: 1972: 13).¹² Die bekanntesten Modelle zur Erklärung des organisationalen Kaufverhaltens stellen die Modelle von Sheth (1973, 1981) sowie von Webster/Wind (1972) dar. Für die vorliegende Arbeit scheint das weniger statische Modell von Webster/Wind zur Erklärung des Einkaufsverhaltens im Handel sinnvoller, da neben individuellen Faktoren auch Variablen der näheren und weiteren Umwelt einbezogen werden.

Durch die Zusammenfassung der Faktoren in ein mehrstufiges System werden Zusammenhänge verdeutlicht und eine breite Betrachtung der Thematik ermöglicht.¹³

Das Modell von Webster/Wind. Grundannahme ist, dass der Entscheidungsprozess von *Individuen* in Interaktion mit *weiteren Personen*, im Kontext einer *Organisation* durchgeführt wird. Die Organisation wird wiederum durch die *Umwelt* beeinflusst. Alle Determinanten beinhalten zwei Variablen-Kategorien: solche, die sich direkt auf das Kaufproblem beziehen (Task), und solche, die darüber hinausgehen (Non-Task) (Webster/Wind 1972: 13). Abbildung 1 verdeutlicht den Zusammenhang der Determinanten.



Quelle: In Anlehnung an Webster/Wind 1972: 15

Abb. 1: Das organisationale Einkaufsverhalten

Einschränkend ist festzustellen, dass das Modell den Anspruch eines Universalmodells stellt und folglich allen Schwächen genannter Modelle unterliegt (Webster/Wind 1972: 12; Sauer 1982: 68; Nieschlag et al. 2002: 636). Beispielsweise kann keine spezielle Kaufsituation dargestellt werden, da situative Gegebenheiten nicht in ihrer Vielfalt in das Modell integriert werden können. Trotzdem werden in vorliegender Arbeit weder der Prozesscharakter des

Beschaffungs- und Entscheidungsverhaltens noch die Wechselwirkungen der Determinantengruppen übersehen.

Die vier Determinantenkategorien werden im Folgenden näher beschrieben sowie durch weitere Erkenntnisse der Forschung ergänzt, um eine realitätsnähere Abbildung des Einkaufsverhaltens zu ermöglichen.

Umweltfaktoren: Als Umweltfaktoren des Beschaffungsverhaltens, welche nur schwer gemessen und identifiziert werden können, nennen Webster/Wind physikalische, ökonomische, technologische, politisch-rechtliche und kulturelle Faktoren, die Einfluss auf die Organisation ausüben (1972: 13). An dieser Stelle wird angemerkt, dass diese Faktoren nicht nur die Organisation, sondern in gleichem Maße Personengruppen (Buying Center) und das Individuum direkt beeinflussen können (Dickinson 1967: 7ff.). Gleiches gilt für die Organisationsfaktoren. Daher wurde das Modell in Abbildung 1 um diese Erkenntnisse ergänzt.

Organisationsfaktoren: Die Beeinflussung der Organisation erfolgt durch die Beschaffungsaufgabe an sich, die formale Struktur der Organisation, der Technik des Einkaufs sowie dem Verhalten der Organisationsmitglieder. Dabei umfassen Organisationsfaktoren all jene Faktoren, die die Unterschiede im Verhalten eines Individuums in unterschiedlichen Organisationen erklären (Webster/Wind 1972: 14ff.). Bspw. kann der Umgang mit Vorgesetzten oder Kollegen genannt werden.

Buying Center: Das Buying Center umfasst alle Organisationsmitglieder, die in den Beschaffungsprozess involviert sind. Dabei werden ihnen unterschiedliche Rollen zugeschrieben: Der Verwender, der Beeinflusser, der Entscheider, der Käufer und der Informationsregulator. Alle Mitglieder verfolgen dabei Individual- und Organisationsziele. Dabei sind die Beziehungen zwischen den Mitgliedern durch interpersonale Schwierigkeiten geprägt (Webster/Wind 1972: 14).

Individuelle Faktoren: Webster/Wind definieren das Verhalten eines Individuums als Summenfunktion seiner Persönlichkeit, also Motivation, kognitiver Struktur und Lernfähigkeit, der Interaktion mit der Umwelt sowie seiner Präferenzstruktur (1972:

18; Sauer 1982: 67). Diese Faktoren werden im Folgenden vertieft, da Entscheidungen letztendlich von Individuen getroffen werden (Kline/Wagner 1994: 76; Webster/Wind 1972: 18).

Ausgehend von der beschränkten Rationalität des Individuums nennt Bauer folgende Kernthesen der Theorie des Entscheidungsverhaltens (1980: 132ff.):

Die *motivationale Bedingungs-lage* der Individuen ist auch hinsichtlich der Neuprodukt-Entscheidung in ihrer Art und Höhe einem Entlastungsstreben ausgesetzt. Die *kognitive Beschränktheit* der Individuen bezieht sich auf die Menge und Art und Weise der Informationsverarbeitung. Ist ein Individuum mit einer Problemstellung konfrontiert, die seine kognitiven Fähigkeiten übersteigt, entsteht durch die Frustration eine Form von kognitivem Stress. Kognitiver Stress ist ein Zustand, in dem alle Ressourcen darauf verwendet werden, den Stressreiz abzubauen (Einhorn/Hogarth 1981: 74). Dies kann entweder durch die Vereinfachung des Prozesses oder durch die Suche weiterer Information geschehen.

Da Einkäufer über extrem begrenzte, insbes. Zeit-, Kapazitäten verfügen, ist anzunehmen, dass die erste Alternative bevorzugt wird. Daher wird diese im Folgenden näher betrachtet. Das Entscheidungsproblem kann durch Neudefinition oder inkrementelle Vorgehensweise vereinfacht werden. Des Weiteren kann sich ein Individuum aufgrund der Überprüfbarkeit und Reversierbarkeit von Listungsentscheidungen zu einer bewusst nicht optimalen Lösung entscheiden.¹⁴ Nach Testphasen kann es einen erneuten Entscheidungs- bzw. Evaluationsprozess anstoßen, der vereinfacht ist, da das Individuum die tatsächliche Entwicklung eines Produktes in seinem realen Umfeld bewerten kann. Da Individuen die Welt nur beschränkt erfassen können, werden die faktischen Entscheidungsprämissen automatisch beschränkt. Es fließen nur jene Informationen in die Entscheidung ein, die tatsächlich wahrgenommen werden. „Präskriptive Entscheidungsprämissen“ (Bauer 1980: 138f.) können vereinfacht werden, indem das Anspruchsniveau gesenkt wird. Bei sukzessiver Prüfung der Produktkriterien würde das Produkt gewählt werden, das das Anspruchsniveau als

Erstes erreicht oder übersteigt, bei simultaner Prüfung jenes, welches das Anspruchsniveau am weitesten übersteigt (ebd. 138ff.).

Die Strategie der Informationsverarbeitung ist Ausdruck des individuellen Entlastungsstrebens, der Risikoneigung sowie der Erfahrung des Individuums (Bauer 1980: 137; Upah 1983: 114ff.). Sie entscheidet über die Geschwindigkeit und Qualität einer Entscheidung. Das individuelle Entlastungsstreben entscheidet, ob die Alternativenbewertung sukzessive oder simultan durchgeführt wird. Die Risikoneigung entscheidet, ob sich ein Einkäufer sukzessive an sein Anspruchsniveau herantastet oder erfahrungsbasierte Mechanismen¹⁵ verwendet, um Produkte schnell und einfach zu bewerten. Die Strategiewahl erfolgt nicht willkürlich. Die Entlastung wird dabei „[...] durchaus im Bewusstsein der beschränkten Möglichkeiten nach Algorithmen höherer Ordnung zur Rationalisierung der gesamten Informationsprozesse [...] gesteuert [...]“ (Bauer 1980: 137). „Algorithmen höherer Ordnung“ stellen hierbei erfahrungsbasierte Mechanismen dar. Ob die Qualität der Entscheidung tatsächlich durch die Strategie der Informationsverarbeitung beeinflusst wird, ist jedoch fraglich.

Bei Fällen, in denen Produkte als chancenlos eingeschätzt werden, ist das Streben nach kognitiver Klarheit so gering, dass kein Abwägungsprozess angestoßen wird (Bauer 1980: 151).

Das Streben nach Sicherheit und kognitiver Konsonanz¹⁶ stellt einen weiteren Motivkomplex dar. Aufgrund des dynamischen, durch Unsicherheit geprägten Umfeldes sowie der Angst, falsche Entscheidungen zu treffen, wird das Sicherheitsstreben verstärkt (Bauer 1980: 152). Das empfundene Risiko, das maßgeblich durch das Selbstvertrauen beeinflusst wird, wird durch die Suche nach Information aus zuverlässigen Quellen zu kompensieren versucht (Bauer 1980: 154; Kline/Wagner 1994: 75; Webster 1970: 186; Webster/Wind 1972: 19). Dabei werden interne Informationsquellen, wie bspw. Kollegen oder IT-Systeme, Lieferanten und eigene Erfahrung als wichtigste Informationsquellen genannt (Bauer 1980: 201; Mazursky/Hirschmann 1987: 45; Holm-Hansen/Skytte 1998:

293). Es ist anzumerken, dass das Beschaffungsverhalten höchst individuell ist und sich die genannten Determinanten in unterschiedlichem Grad auswirken.

2.4 Komplexität

Der Begriff Komplexität wird verstanden als Produkt von Kompliziertheit und Dynamik.¹⁷ Unter dem Konstrukt der Beschaffungskomplexität werden produkt- und marktbedingte Komplexitätsfaktoren subsumiert. Da die produktbedingte Komplexität bei Lebensmitteln überschaubar ist (Homburg 1995: 818), steht hier die marktbedingte Komplexität im Vordergrund. Zwar kann der Lebensmittelmarkt als transparent angesehen (Liebmann et al. 2008: 736f.), jedoch aufgrund seiner Größe gleichzeitig als schwer überschaubar charakterisiert werden. Aufgrund der Entwicklungen im LEH und der Beschaffung wird die Komplexität weiter ansteigen (Zentes 2006: 12ff.). Der Druck auf Einkäufer, schnelle und korrekte Entscheidungen zu treffen, wird zunehmen, während gleichzeitig mehr Informationen zur Verfügung stehen. Dies ist einerseits vorteilhaft, da der Zugang zu mehr Information Entscheidungen erleichtert. Aufgrund der begrenzt verfügbaren Zeit ist es jedoch nicht das Ziel, mehr Information, sondern selektierte Information zu erhalten. Der Informationsüberschuss erhöht insofern die Komplexität, als aus einem immer größer werdenden Informationspool spezifischere Information gefiltert werden muss (Johansson 2001: 342).

Auch die Sortimentsvielfalt stellt die Einkäufer vor Herausforderungen. Konsumenten streben insbesondere bei Gütern des täglichen Bedarfs nach Abwechslung (Variety-Seeking). Außerdem unterscheiden sich Konsumenten zunehmend hinsichtlich ihrer Wünsche und Bedürfnisse. Geschäfte mit großer Angebotsvielfalt werden bevorzugt. Allerdings ist eine hohe Vielfalt nicht mehr im Sinne des Konsumenten, wenn er Überforderung oder Verwirrung verspürt. Dies führt zu Stressgefühlen, die wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, sofort abzuwenden versucht werden und damit das Geschäft nicht mehr aufgesucht wird (Riemenschneider 2006: 2ff.; Mantrala et al. 2009: 73). Übermäßige Vielfalt kann

sich also negativ auf die Zufriedenheit, Nachfrage und Kundenbindung auswirken (Riemenschneider 2006: 5).

2.5 Erfahrungsbasierte Mechanismen

Menschliches Verhalten wird mit dem Ideal des „homo oeconomicus“ verglichen und seine Entscheidungen danach bewertet. Das Modell beschreibt einen ausschließlich wirtschaftlich denkenden Marktteilnehmer, der sich durch die Fähigkeit, ausschließlich rational zu handeln, auszeichnet (Kirchgässner 2000: 2). Dabei ist das Streben nach Gewinn- oder Nutzenmaximierung handlungsbestimmend (ebd.: 14). Seit Simon ist klar, dass dieses Modell eine Fiktion darstellt und die Rationalität der Individuen begrenzt ist.

Traditionelle Ansätze proklamieren, dass die begrenzte Rationalität zwei voneinander unabhängige Ursachen hat. Die externen Faktoren beinhalten u.a. die Kosten der Informationssuche (Todd/Gigerenzer 2003: 144). Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen proklamieren den Vorzug von möglichst umfangreichen Informationen.¹⁸ Die Tatsache, dass Informationen in der Realität Zeit und Geld kosten, wird nicht beachtet. Die internen Faktoren umfassen die Geschwindigkeit, mit der Informationen verarbeitet werden können sowie die kognitive „Speicherkapazität“. Es gibt eine Grenze für die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen, die der Kapazität des menschlichen Kurzzeitgedächtnisses entspricht (Gigerenzer 2007: 249). Die Suche nach Information ist nicht mehr sinnvoll, sobald diese Grenze erreicht ist oder ihre Kosten die Vorteile übersteigen.

Trotzdem wird das Ignorieren von verfügbaren Informationen in einem Entscheidungsprozess als irrational beschrieben (Gigerenzer/Brighton 2009: 110). In der Realität sind Informationen teilweise redundant, irrelevant oder überflüssig. Sie müssen bewertet und gefiltert werden. Hier werden rationale Algorithmen schnell zu komplex für den menschlichen Verstand und damit im Alltag ineffizient (Gigerenzer/Goldstein 1996: 650). Um in begrenzter Zeit, mit begrenztem Wissen

und begrenzter Verarbeitungsfähigkeit in der Realität agieren zu können, wendet der Verstand einfache Mechanismen an, die die wichtigsten Informationen herausfiltern und den Rest außer Acht lassen. Diese Mechanismen werden als Heuristiken oder Intuition bezeichnet (Gigerenzer 2007: 26).

Diese Erkenntnis ist nicht neu. Schon Aristoteles unterschied zwischen der analytischen und der intuitiven Systematik (Sloman 1996: 3). Simon (1957), Gigerenzer und weitere Wissenschaftler definieren Heuristiken als „Strategien, die die Informationssuche leiten und Problemstellungen so verändern, dass sie leichter gelöst werden können“¹⁹ (Goldstein/Gigerenzer 2002: 75). Seit der Übersetzung ins Englische, wurden mit dem Wort Heuristik, „nützliche, unentbehrliche kognitive Prozesse zur Lösung von Problemen beschrieben, die nicht durch Logik oder Wahrscheinlichkeitstheorie gelöst werden können“²⁰ (Goldstein/Gigerenzer 2002: 75).

Seitdem hat sich das Verständnis von Heuristiken nahezu ins Gegenteil verkehrt. Heuristiken gelten als primitiver Ersatz für rationale, auf Wahrscheinlichkeitsberechnungen basierende Mechanismen, die aufgrund der beschränkten kognitiven Fähigkeiten nicht angewendet werden können (Goldstein/Gigerenzer 2002: 75; Sheth 1981: 183; Gigerenzer/Brighton 2009: 117).²¹ Während statistische Methoden wie bspw. die Bayes-Regel²², die Analyse der Varianz oder die multiple Regression als optimale rationale Strategien bezeichnet wurden, wurde mit dem Begriff der Heuristik die Diskrepanz zwischen diesen Modellen und dem tatsächlichen Verhalten von Individuen ausgedrückt²³ (Goldstein/Gigerenzer 2002: 75). Obwohl die empirische Plausibilität dieser Methoden nicht gegeben ist, finden sie intensive Beachtung in der Forschung²⁴ (Reich 2000: 252). Die Methoden definieren die mathematische Logik²⁵ als Maß dafür, ob eine Entscheidung rational oder irrational ist.

March weist darauf hin, dass begrenzte Rationalität nicht zwangsläufig ein Fehler im Entscheidungsverhalten ist, sondern oftmals eine Form von Intelligenz, die durch Entscheidungen weiterentwickelt wird (March 1978: 598, Einhorn/Hogarth 1981: 76).

Gigerenzer argumentiert, dass die menschliche Intelligenz nicht in einer „künstlichen Gewissheit eines logischen Systems“, sondern in der Realität operiert, die sich durch Unsicherheit und Ungewissheit auszeichnet (Gigerenzer 2007: 104ff.; Gigerenzer 2005: 197). Intelligenz muss über die verfügbaren Informationen hinaus gehen und zur Lösung von Mehrdeutigkeitsproblemen intelligente Faustregeln anwenden (Garcia-Retamero et. al. 2009: 307). Dies demonstriert Gigerenzer am Beispiel des Linda-Problems (Gigerenzer 2007: 104ff.).²⁶ Menschliche Intelligenz vergleicht er mit einem „adaptiven Werkzeugkasten“, der mit Faustregeln ausgestattet ist, welche auf verschiedenen Wegen erlernt wurden. Logik ist dabei nur ein Werkzeug (Gigerenzer 2007: 28). Gigerenzer argumentiert für eine „neue Vision der Rationalität“, eine grundlegende Veränderung in der Psychologie der Wahrnehmung, Argumentation und Entscheidung. Statt für allumfassende Universalmodelle plädiert er für zahlreiche spezifische Theorien, die die Zusammenhänge zwischen kognitiven Prozessen und der Umwelt einbeziehen (Reich 2000: 252).

Erfahrungsbasierte Mechanismen setzen sich aus verschiedenen Elementen zusammen:

Intuition.

Die Begriffe „Intuition“, „Bauchgefühl“ und „Ahnung“ werden von Gigerenzer et al. und daher in vorliegender Arbeit synonym verwendet. Sie bezeichnen ein im Bewusstsein auftauchendes Gefühl, über dessen Entstehung und Gründe sich das Individuum nicht im Klaren ist, welches jedoch eine Bereitschaft erweckt, danach zu handeln (Gigerenzer 2007: 245, 57).²⁷

Heuristiken.

Die Begriffe „Heuristik“, „Faust-“, und „Daumenregel“ werden ebenfalls synonym verwendet. Heuristiken sind für die Entstehung von Intuition verantwortlich und sind nicht nur im Gehirn, sondern auch in der Umwelt verankert (Gigerenzer 2007: 57f.).

Evolvierte Fähigkeiten.

Diese Fähigkeiten wie beispielsweise Sprache oder Nachahmung können durch „[...] natürliche Selektion, kulturelle Vermittlung und andere Mechanismen erworben [werden, Anm. d. Verf.]“ (Gigerenzer 2007: 57). Sie sind die Bausteine von Heuristiken. In Gigerenzers Beispiel des „adaptiven Werkzeugkastens“ bilden evolvierte Fähigkeiten den Baustoff der Werkzeuge. „Ein Bauchgefühl ist wie ein Bohrer, ein einfaches Gerät, dessen Kraft in der Qualität seines Materials liegt.“ (ebd.: 73).

Umweltstrukturen.

Da ein Bauchgefühl oder eine Heuristik an sich nicht gut oder schlecht ist, sondern immer vom jeweiligen Kontext abhängt, bestimmen diese Strukturen, wie gut eine Heuristik funktioniert (ebd.: 57f.). So kann eine Nachahmungsheuristik beispielsweise nur funktionieren, wenn es Vorgesetzte oder Kollegen gibt, die einer ähnlichen Tätigkeit nachgehen und daher nachgeahmt werden können.

2.5.1 Charakteristika erfahrungsbasierter Mechanismen

Erfahrungsbasierte Mechanismen haben einige Eigenschaften, die sie von rationalen Mechanismen unterscheiden.

Einfach

„Gute Intuitionen ignorieren Information“ (Gigerenzer 2007: 48) und kommen mit wenig Wissen aus (Reich 2000: 253; Gigerenzer/Goldstein 1996: 651; Gigerenzer/Brighton 2009: 116). Erfahrungsbasierte Mechanismen binden psychologische Prinzipien ein, die auf Einfachheit setzen, um die evolvierten Fähigkeiten des Gehirns auszunutzen. Faustregeln, die Bausteine der Intuition, entnehmen der komplexen Umwelt selektive Information. Dies ist insofern problematisch, als dass das Über-Ich, welches das Ideal der umfassenden Information verinnerlicht hat, diese Gefühle als wenig vertrauenswürdig einstuft (Gigerenzer 2007: 46ff.). Dennoch zahlt es sich aus, diesen simplen Mechanismen

zu vertrauen. In komplexen Strategien werden Faktoren so gewichtet, dass ihre Funktion das bereits vorhandene Wissen widerspiegelt, jedoch nur in der Rückschau erklärt werden kann. Für Zukunftsprognosen in einer ungewissen Umwelt sind jedoch nur Fragmente der Informationen relevant. Die Kunst der Intuition ist es dabei die richtigen Informationen zu berücksichtigen und den Rest außer Acht zu lassen.

Einfache Regeln, die ausschließlich auf dem besten Hinweis basieren, haben folglich hohe Erfolgsaussichten, genau diese Informationen zu treffen (Gigerenzer 2007: 95; Gigerenzer/Brighton 2009: 113). Der Vorteil der Einfachheit der Mechanismen liegt nicht darin, dass die Welt simpel ist, sondern darin, dass sie Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Hinweisen ignoriert und nur einzelne Informationen berücksichtigt (Gigerenzer/Brighton 2009: 124; Goldstein/Gigerenzer 2002: 81; Newell/Shanks 2003: 53). Dass sich viele Individuen bei intuitiven Urteilen tatsächlich nur auf einen einzigen guten Grund verlassen, zeigen zahlreiche psychologische Experimente²⁸ (Gigerenzer 2007: 92, 145, 158; Todd 2001: 58f.). Simon argumentiert, dass Individuen nicht nach Maximierung, sondern nach „satisficing“ streben. Während Maximierung Optimierung bedeutet, meint „satisficing“, dass es genügt, eine ausreichende Lösung, im Sinne des Erreichens des Anspruchsniveaus²⁹, zu finden (Simon 1957: 204f.; Brighton/Gigerenzer 2008: 190). Zwar scheint Intuition sehr simpel zu sein, „... doch ihre tiefe Intelligenz äußert sich in der Auswahl der richtigen Faustregel für die richtige Situation“ (Gigerenzer 2007: 58).

Schnell

Trotz begrenztem Wissen richtige Rückschlüsse zu ziehen, ist jedoch nicht die einzige Notwendigkeit. In vielen Situationen ist es gleichermaßen wichtig schnell zu handeln (Gigerenzer/Goldstein 1996: 660). Da weder neue Informationen gesucht werden, noch komplexe Algorithmen aufgestellt und berechnet werden müssen, ermöglichen erfahrungsbasierte Mechanismen schnelle Entscheidungen (Newell/Shanks 2003: 53; Gigerenzer/Goldstein 1996: 651; Reich 2000: 253;

Hutchinson/Gigerenzer 2005: 107; Gigerenzer/Brighton 2009: 116; Goldstein/Gigerenzer 2002: 75; Gigerenzer 2007: 2; Dane/Pratt 2007: 38).

Flexibel

Erfahrungsbasierte Mechanismen sind sowohl in der Anpassung an die Umwelt als auch an die Anforderungen einer Situation flexibel.

Heuristiken bestehen aus drei Regeln: Der *Suchregel*, nach der Faktoren in der Reihenfolge ihrer Bedeutung gesucht werden, der *Stoppregel*, die die Suche beendet sobald der Faktor es erlaubt und der *Entscheidungsregel*, die das Objekt anhand dieses Faktors zuordnet (Gigerenzer 2007: 188; Gigerenzer/Selten 2001: 8).

Heuristiken per se sind nicht flexibel, ihre Zusammensetzung umso mehr. Um auf eine neue Situation zu reagieren, muss nur ein Baustein verändert werden (Hutchinson/Gigerenzer 2005: 108; Gigerenzer/Brighton 2009: 128). Individuen müssen lediglich lernen, welche Heuristik aus dem adaptiven Werkzeugkasten in einer neuen Situation angewendet werden muss (Hutchinson/Gigerenzer 2005: 108).

Situationen verlangen unterschiedlich spezifische Mechanismen. Intuitives Handeln wird durch die Verarbeitung von Erfahrungen in konkreten Schemen, die für zukünftige Situationen schnell abrufbereit vorliegen, ermöglicht (Denes-Raj/Epstein 1994: 819). Dane und Pratt beschreiben Schemen als kognitive Landkarten, auf die ein Individuum intuitiv zurückgreift. Simple Schemen, die wenig fachspezifisches Wissen beinhalten, werden als Heuristiken bezeichnet, während komplexe, fachspezifische Schemen als Expertenschemen beschrieben werden (Dane/Pratt 2007: 42). Gigerenzer et al. argumentieren, dass allgemeine Heuristiken so verändert werden können, dass auch fachspezifische Probleme lösbar werden (Hutchinson/Gigerenzer 2005: 108; Gigerenzer/Brighton 2009: 128). Daher wird in vorliegender Arbeit von einem allgemeinen Heuristik-Begriff ausgegangen, der das gesamte Intervall zwischen beiden Extremen abdeckt.

Unbewusst

Intuitive Handlungen zeichnen sich durch unbewusst ablaufende Prozesse aus, deren Ergebnisse ex-post nicht nachvollzogen werden können (Dane/Pratt 2007: 36; Shapiro/Spence 1997: 64). Dennoch ist das Ergebnis bewusst (Gigerenzer 2007: 57). Willentlich und überlegt angestoßene Entscheidungsprozesse gelten hingegen nicht als intuitiv (Janis/Mann 1977: 28ff.).

Heuristiken sind typischerweise ebenfalls unbewusst, können jedoch auf die Bewusstseinssebene gehoben und dadurch aktiv modifiziert werden (Gigerenzer 2007: 56).

Effizient

Erfahrungsbasierte Mechanismen sind nicht nur schnell und kostengünstig. Gigerenzer et al. beweisen in zahlreichen Studien, dass weniger Information tatsächlich zu genaueren Ergebnissen führen kann (Gigerenzer/Brighton 2009: 109ff.; Reich 2000: 253; Gigerenzer/Goldstein 1996: 651; Hutchinson/Gigerenzer 2005: 107; Gigerenzer 2007: 144).

2.5.2 Einflussfaktoren auf erfahrungsbasierte Mechanismen

Verschiedene Faktoren beeinflussen die effiziente Anwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen.

Persönliche Merkmale des Entscheiders

Prädispositionen, Werte, und Einstellungen von Individuen üben Einfluss auf die Anwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen aus (Einhorn 1981: 61f.; Dickinson 1967: 9f.; Sauer 1982: 84; Agor 1989: 14). Die *Erfahrung* spielt dabei eine weitere bedeutende Rolle (Tietz 1993: 604; Ettenson/Wagner 1986: 59). Um erfahrungsbasierte Mechanismen anwenden zu können, müssen kausale Zusammenhänge erkannt werden (Einhorn/Hogarth 1981: 78). Dies geschieht durch Wiederholung von ähnlichen Tätigkeiten sowie Feedback (Einhorn/Hogarth

1981: 79; Brighton/Gigerenzer 2009: 113). Durch positives Feedback wird der angewandte Mechanismus mit einer Problemstellung verknüpft. Tritt eine ähnliche Problemstellung auf, wird eine Rückkopplung zu diesem Mechanismus angestoßen (Einhorn/Hogarth 1981: 79; Dickinson 1967: 6).

Voraussetzung für die Ausbildung von Erfahrung ist die Fähigkeit zu Lernen (Gigerenzer et. al. 2008: 232). Lernen vollzieht sich sowohl explizit als auch implizit (Reber et al. 1980: 492). Explizites, bewusstes Lernen findet u.a. durch Ausbildung oder Weiterbildung statt. Durch diese Maßnahmen können kognitive Strategien oder Mechanismen herausgebildet werden (Bauer 1980: 321). Implizites, unbewusstes Lernen wird bspw. durch Nachahmung von erfahrenen Kollegen angestoßen und kann die Bildung von Mechanismen ebenfalls verstärken (Dickinson 1967: 6; Reber 1989: 219; Shanks 2005: 202). Reber beschreibt den Zusammenhang von implizitem Lernen und Intuition und weist damit auf die besondere Relevanz dieser Lernform für die Ausbildung erfahrungsbasierter Mechanismen hin (Reber 1989: 219, 232f.). Wie beschrieben, haben jedoch beide Lernformen erheblichen Einfluss auf die effiziente Bildung und Anwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen und sollten daher gleichermaßen Betrachtung finden.

Umwelt

Gigerenzer warnt davor, das Verhalten von Individuen losgelöst von seiner Umwelt zu analysieren. Er spricht in dieser Hinsicht von einem „fundamentalen Attributionsfehler“ (Gigerenzer 2007: 61), da Verhaltensweisen eine adaptive Reaktion auf die Umwelt und nicht das Spiegelbild von Eigenschaften darstellen (Gigerenzer 2007: 61; Simon 2001: 110).

Vorgesetzte verfügen beispielsweise über eine Reihe von Faustregeln, die automatisch und unbewusst von Angestellten übernommen werden. Diese Faustregeln prägen nicht nur Organisationsstrukturen, sondern oftmals nachhaltig die Unternehmenskultur (Gigerenzer 2006: 58f.).

Entscheidungssituation

Die Situationen im Einkauf können in drei Kategorien unterteilt werden: Dem Erstkauf, dem Wiederholungskauf- und der Eliminierung. Jede Situation verlangt unterschiedliche Vorgehensweisen. Sind weder ähnliche Situationen noch Entscheidungsalternativen bekannt, kann nicht auf Erfahrungen zurückgegriffen werden. Je nach Spezifität müssen kausale Zusammenhänge erkannt und bestehende Mechanismen modifiziert bzw. abstrahiert werden, um Neue bilden zu können (Einhorn/Hogarth 1981: 79; Hutchinson/Gigerenzer 2005: 108; Gigerenzer/Brighton 2009: 128). Sind ähnliche Situationen bereits bekannt, werden, wie oben beschrieben, bestehende Faustregeln angewendet. Faustregeln betreffen dabei nicht nur die Entscheidungsprämissen, sondern den gesamten Entscheidungsprozess (Bauer 1980: 145). Wie die passende Strategie gewählt wird, ist bislang nicht umfassend geklärt. Goldstein et al. schlagen unterschiedliche Ansätze vor, die vom Neuheitsgrad einer Entscheidungssituation abhängen. Bei unbekanntem Situationen könnten Individuen bspw. mit einem Ansatz beginnen, den sie im weiteren Verlauf der Entscheidungsfindung an die neuen Erkenntnisse anpassen (Goldstein et al. 2001: 184).

2.6 Interdependenz von rationalem und erfahrungsbasiertem System

Eine vollständige Trennschärfe zwischen dem rationalen und dem erfahrungsbasierten System ist in der Praxis nicht gegeben. Tatsächlich werden beide Systeme parallel verwendet, um eine Situation ganzheitlich verstehen und bewerten zu können (Kathri/Ng 2000: 63).³⁰ Laut Simon sind die beiden Systeme „komplementäre Komponenten von effektiven Entscheidungen“³¹ (Simon in Agor 1989: 13). Das quantitative Verhältnis der Systeme wird maßgeblich durch den Komplexitätsgrad der Entscheidungssituation bestimmt. Je komplexer und unstrukturierter, desto stärker ist das erfahrungsbasierte System zu gewichten (Shapiro/Spence 1997: 67).

2.7 Relevanz in der Beschaffung

Schon Bauer erkannte, dass Heuristiken in den typischen Entscheidungssituationen des Einzelhandels tatsächlich Anwendung finden. Diese Situationen sind durch Zeitdruck, eine geringe Komplexität des Beschaffungsobjektes, Vertrautheit mit der Aufgabe und der Existenz von bewährten Entscheidungskriterien charakterisiert (1980: 324). Tietz und Dickinson bestätigen, dass der Entscheidungsprozess sowie die Bewertung quantitativer Kennzahlen oftmals auf groben Faustregeln beruhen (Tietz 1993: 335; Dickinson 1967: 11f.).

3. Methodik

Da die vorliegende Fragestellung bislang weder theoretisch noch empirisch betrachtet wurde, wurde die Fragestellung in Anlehnung an die Vorgehens- und Auswertungsweise der Grounded Theory bearbeitet. Diese erlaubt aufgrund der Annahmen der „zeitlichen Parallelität“ und der „wechselseitig funktionalen Abhängigkeit“ der Prozesse der Datenerhebung, - analyse und Theoriebildung, bislang unbekannte Zusammenhänge von Daten zu identifizieren und analysieren (Strübing 2008: 14; Glaser/Strauss 1967: 18). Während des Explorationsprozesses wird zeitgleich mit der Datenerhebung und der Auswertung der Daten begonnen. Diesen Prozess nennen Glaser und Strauss „theoretical sampling“ (Strauss 1998: 70f). Dabei fließen die neuen Ergebnisse in einem zyklischen Prozess in die bestehende Datenanalyse ein und bedingen Modifikationen des Fragenkatalogs (Strübing 2008: 18). Während dieses Prozesses bilden sich verallgemeinernde Begriffe, sogenannte ‚Codes‘, die sukzessive präzisiert, miteinander verknüpft und verdichtet werden (Breuer 2009: 52). Gerade bei neuen und unbekanntem Fragestellungen ermöglicht die explorative Analyse aufgrund ihrer Mehrstufigkeit eine ganzheitliche Betrachtung des Themenfeldes.

3.1 Datenerhebung

Für vorliegende, auf Experteninterviews basierende Arbeit, wurde der Einkauf im Lebensmitteleinzelhandel im institutionellen Sinne als Betrachtungsebene gewählt.³² Damit werden Beschaffungsaktivitäten von Franchisenehmern, Vertragshändlern o.ä., die zwar Handel im funktionellen Sinne betreiben, deren Beschaffungstätigkeiten jedoch als weniger umfassend zu charakterisieren sind, ausgegrenzt. Listungsentscheidungen werden oftmals nicht von den Filialen, sondern im Vorfeld von Zentralen getroffen. Da zahlreiche Großhändler eigene Einzelhandelsgeschäfte führen³³ (Bauer 1980: 58), erlangen Listungsentscheidungen dieser Großhändler und Zentralen in vorliegender Arbeit denselben Status wie die von Filialunternehmen.

3.1.1 Auswahl der Interviewpartner

Die Interviewpartner wurden über Fachliteratur, Internetauftritte der Firmen, Karrierenetze und Ansprechpartner aus anderen Funktionsbereichen der Unternehmen identifiziert. Der Status des „Experten“, der bezogen auf eine spezifische, durch den Forscher begrenzte, Fragestellung verliehen wird (Meuser/Nagel 2002: 73), wird hier dem zuteil, der tatsächlich über Listungsentscheidungskompetenz verfügt. Da die Abgrenzung von Positionsbezeichnungen sowie die Kompetenzzuordnung zwischen Unternehmen variiert (Eisele 1974: 87; Janz 2004: 190), wurden nicht ausschließlich Einkäufer, sondern auch Marketingleiter, oder Category Manager befragt. Daher wird fortan von „Entscheidern“ und nicht von „Einkäufern“ gesprochen.

Da in vorliegender Arbeit primär Listungsentscheidungen von Herstellermarken betrachtet werden, wurden ausschließlich Interviewpartner gewählt, die aktuell in diesem Bereich arbeiten oder über einen längeren Zeitraum gearbeitet haben. Es wurde versucht, Varianz bezüglich Geschlecht, Erfahrung, Ausbildung und Warengruppenzuständigkeit herzustellen, um die Thematik möglichst umfassend und breit zu betrachten. Die Interviewpartner wurden sowohl telefonisch als auch per E-Mail kontaktiert. Dabei wurde ihnen lediglich grob das Thema erläutert und um ein persönliches Gespräch im Zeitrahmen von einer Stunde gebeten. Der Fragenkatalog wurde vorab nicht vorgelegt.

Insgesamt konnten neun Interviewpartner gewonnen werden. Der Ausbildungshintergrund der Interviewpartner variiert zwischen Ausbildungen in Filialen und akademischen Karrieren, teilweise mit Erlangen eines Doktorgrades. Auch bezüglich der Warengruppen ist eine ausreichende Heterogenität zu konstatieren. Hingegen konnte bezüglich des Geschlechts keine Varianz hergestellt werden. Dies gilt insofern nicht als Limitation, als dass Gigerenzer kaum Differenzen zwischen den Intuitionsfähigkeiten von Männern und Frauen feststellt (Gigerenzer 2007: 81f.).

3.1.2 Entwicklung des Fragenkatalogs

Basierend auf den in Kapitel 2 genannten Studien und der Intuition des Forschers wurden Fragenkategorien entwickelt. Sowohl während der Entwicklung als auch nach Fertigstellung des Fragenkatalogs wurde dieser mit Praktikern diskutiert und mehrmals überarbeitet. Entsprechend der Vorgehensweise der Grounded Theory, wurden die Fragen während der Datenerhebungsphase zusätzlich modifiziert. Letztendlich umfasste der Fragenkatalog sechs Kategorien mit insgesamt 39 Items: Persönliches zum Interviewpartner, Produktauswahl, Auswahlprozess, Einflussfaktoren, Feedback, Veränderungen sowie zwei kurzen Tests. Die Fragen wurden nicht in jedem Interview vollständig abgefragt, sondern dienten als Leitfaden zur Orientierung und Strukturierung des Gesprächs (Meuser/Nagel 2002: 77). Der Großteil der Fragen wurde offen konzipiert, um die „Situationsdefinition des Experten, seine Strukturierung des Gegenstands, seine Bewertung zu erfassen“ (Dexter 1970 in Meuser/Nagel 2002: 72). Es wurde darauf geachtet, dass speziell zu Anfang einfache Fragen gestellt werden, um eine persönliche Atmosphäre und ein entspanntes Gesprächsklima zu schaffen.

3.1.3 Durchführung der Interviews

Alle Interviews wurden persönlich in den Zentralen der Unternehmen durchgeführt. Sofern gestattet, wurden sie digital aufgezeichnet. Lediglich einem Befragten war es nicht erlaubt Gespräche mitschneiden zu lassen. In diesem Fall wurde von Hand transkribiert. Nach kurzem Briefing wurde mit der Befragung begonnen. Dabei wurde sowohl die Wortwahl als auch die Selektion der Items an die Aussagen des Interviewpartners angepasst. Bei abweichenden Antworten wurde versucht das Gespräch durch Rückfragen oder durch Konkretisierung der Fragen zu fokussieren. Im Anschluss an das Interview wurde die Möglichkeit gegeben, Fragen oder Kommentare zu geben, die sowohl die Inhalte der Befragung als auch die Art der Durchführung betrafen. Die Interviews dauerten zwischen 43 und 72, durchschnittlich 57 Minuten.

3.1.4 Transkription der Interviews

Alle Interviews wurden zeitnah zum Gespräch transkribiert, um neue Sachverhalte auswerten und in das nächste Interview einfließen lassen zu können. Dabei wurde die Methode von Kuckartz et al. (2008) angewendet. Sie ermöglicht eine sehr genaue Wiedergabe des Gesprächs, bei der Inhalte wörtlich wiedergegeben und lediglich leichte Glättungen der Sprache und Interpunktionen vorgenommen werden (Kuckartz et. al. 2008: 27f.). Kamen bei der Transkription weitere Fragen auf, wurden diese dem Interviewpartner per E-Mail gestellt und die schriftlichen Antworten in der Transkription markiert. Nach Fertigstellung einer Transkription, wurde diese den Befragten zugestellt und um schriftliche Bestätigung ihrer Aussagen gebeten. Zudem wurde die Möglichkeit gegeben, Aussagen zu kommentieren.

3.2 Datenauswertung

Bereits nach dem zweiten Interview wurde mit der Kodierung der Daten begonnen. Hierauf folgend wurde der Fragenkatalog entsprechend des Konzeptes des theoretischen Samplings modifiziert. Jede Frage wurde dabei auf ihre Zielführung und Verständlichkeit geprüft und ggf. angepasst. Im Rahmen der „Constant Comparative Method“ von Glaser und Strauss werden alle Daten und Codes einem stetigen Vergleich unterzogen. Dabei werden sowohl die Methoden der Datenerhebung verbessert als auch bestehende Ergebnisse und Erkenntnisse sukzessive aktualisiert (Boeije 2002: 392ff.).

Nach der Auswertung der ersten beiden Interviews stellte sich bereits heraus, dass es den Befragten schwer fällt, die von ihnen individuell entwickelten Heuristiken zu artikulieren. Auch nach Umformulierung bzw. Erweiterung der Fragestellung konnten die Interviewpartner nur selten explizit angewendete Heuristiken benennen. Dies ist sicherlich zumindest teilweise durch die meist unbewusste Anwendung dieser Mechanismen zu erklären.³⁴

Insgesamt wurden sechs Themenkategorien³⁵ identifiziert, in denen Heuristiken angewendet werden. Dabei wurden sowohl simple Heuristiken als auch solche mit starker fachspezifischer Ausprägung genannt.

Der Zustand der „theoretischen Sättigung“ wurde, bezogen auf die Kategorien, nach dem siebten Interview erreicht. Der Begriff beschreibt den Zeitpunkt ab dem neue empirische Befunde nicht mehr zu einer Veränderung der Theorie führen (Wiedemann 1995: 441). Zwar ergaben sich auch bei den darauf folgenden Interviews neue individuelle Ausprägungen, jedoch stets im Rahmen bekannter Kategorien. Daher kann der Stichprobenumfang für die Zielsetzung der Arbeit als ausreichend bewertet werden.

Die aus den Transkriptionen gewonnenen, der Auswertung zugrundeliegenden, Tabellen sind in Anhang 1 und 2 hinterlegt.

3.2.1 Das Kodiersystem

Gemäß der Methode von Kuckartz et al. wurden „Sinneseinheiten“ kodiert. Es wurden also ganze Sätze oder ganze Abschnitte mitsamt der Interviewer-Frage kodiert, um die Zuordnung zu Kategorien zu begründen und den Anwendungskontext nicht zu verfälschen (Kuckartz et al. 2008: 39). Der Empfehlung von Kuckartz et al., gleiche Informationen nur einmal zu kodieren, (2008: 39) wurde hingegen nicht gefolgt, da bei vorliegender Fragestellung die Häufigkeit von bestimmten erfahrungsbasierten Mechanismen Hinweise auf ihre Relevanz bzw. Universalität, also der analogen Verwendung durch mehrere Interviewpartner, gibt. Kodiert wurde in Microsoft Excel, um ein höchstmögliches Maß an Übersichtlichkeit, Transparenz und, durch genaue Kennzeichnung, an „intersubjektiver Nachvollziehbarkeit“ (Steinke 2008: 324) zu gewährleisten. Dabei wurde jede kodierte Textpassage mit einer genauen Positionskennzeichnung versehen, die sich aus der Nummer des Interviews, der Seitennummer sowie der Zeilennummer zusammensetzt. So bezeichnet bspw. die Kennzeichnung I4/7/16

die sechzehnte Zeile auf der siebten Seite des vierten Interviews. Dabei beschreibt die Zeilennummer stets die erste Zeile der Textpassagen.

3.2.2 Bildung der Kategorien

Da das Interview 2 nach subjektiver Einschätzung des Verfassers die Fragestellung zum Zeitpunkt der Datenauswertung am umfassendsten abdeckte, wurde die Kategorienbildung mit diesem Interview begonnen. Nach mehrmaligem Querlesen der Transkription wurde ein Kategoriensystem entwickelt, das während der Auswertung der weiteren Interviews ergänzt und modifiziert wurde. Nach der Berücksichtigung aller Interviews konnten folgende Kategorien identifiziert werden:

- Die Anwendung des intuitiven Systems
- Die Anwendung von Heuristiken
- Das Verhältnis des rationalen und erfahrungsbasierten Systems
- Anwendungsmomente erfahrungsbasierter Mechanismen
- Einfluss personenspezifischer Faktoren auf die Entwicklung und Anwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen
- Einfluss umweltspezifischer Faktoren auf die Entwicklung und Anwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen

Nach der Fertigstellung des Kategoriensystems wurden die Transkriptionen erneut analysiert und die Textpassagen den Kategorien mitsamt der im vorhergehenden Kapitel vorgestellten Positionskennzeichnung zugeordnet. Während dieses Prozesses wurden die Kategorien sukzessive in feinere Ausprägungen segmentiert.

3.2.3 Auswertung der Kategorien

Die Auswertung erfolgte durch die konstante Weiterentwicklung und Verfeinerung der Kategorien. Um ein höchstmögliches Maß an Vergleichbarkeit herzustellen, wurden in der Auswertung Originalzitate aus der Transkription umformuliert. Dabei wurde stets der Auszug aus dem Text an die entsprechende Stelle angehängt um Inhalt und Bedeutung der Aussage in der weiteren Auswertung nicht zu verfälschen.

Bei der Auswertung des Kapitels 4.2 wurden zusätzlich folgende Punkte betrachtet, um die Anwendung der Heuristiken möglichst ganzheitlich zu erfassen:

Definition	
Thema	In welchem Zusammenhang wird die Heuristik angewendet?
Situation	In welcher speziellen Situation wird sie angewendet?
Heuristik	Wie ist die Heuristik definiert?
Kombination	Werden im gleichen Zusammenhang weitere Heuristiken angewendet?
Universalität	Wird die gleiche Heuristik in anderen Zusammenhängen angewendet?

Quelle: Eigene Darstellung

Tab. 1: Kodierung von Heuristiken

3.2.4 Validierung der Datenauswertung – „Intercoder Reliability“

Um systematische Kodierungsfehler zu minimieren und zu gewährleisten, dass die Kategorisierung nicht das Ergebnis einer subjektiven Einschätzung darstellt, wurde die Kodierung zusätzlich von einem zweiten Kodierer durchgeführt. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass durch neue Sichtweisen bislang unerkannte Zusammenhänge aufgezeigt werden (Neuendorf 2002: 142). Dabei wurden dem zweiten Kodierer lediglich die Kategorien und deren Ausprägungen zur Verfügung gestellt. Für die Zuordnung wurden keine Vorgaben oder Einschränkungen gemacht.

Durch den Vergleich beider Auswertungen ergab sich eine „Intercoder Reliability“ von 63%.

Dies kann in Anbetracht der komplizierten Ausgangslage, aufgrund mangelnder begrifflicher Definition der Themenstellung als „gut“ bewertet werden.

4. Ergebnisse

Die Analyse der Transkriptionen liefert ein breites Spektrum an Ergebnissen, welche im Folgenden systematisiert vorgestellt werden.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht in der grundlegenden und ganzheitlichen Betrachtung einer bislang unerforschten Problemstellung. Daher wird der Fokus auf die Erläuterung von allgemeinen Erkenntnissen gelegt, welche durch spezifische Forschung fundiert werden können.

Insgesamt spielen erfahrungsbasierte Mechanismen eine bedeutende Rolle bei Leistungsentscheidungen. So bestätigen alle Interviewpartner, ihre Intuition zu nutzen. Ferner konnte in jedem Gespräch eine Vielzahl von Heuristiken identifiziert werden.

4.1 Die Anwendung des intuitiven Systems

Wie bereits beschrieben, nimmt Intuition einen hohen Stellenwert bei Leistungsentscheidungen ein: „Intuition oder zumindest Gefühl für den Markt braucht man auf jeden Fall. Entscheidungen müssen in der Handelsbranche schnell getroffen werden. Daher ist Intuition eine enorme Komplexitätsreduktion“ (I1/3/4). Sechs Befragte bestätigen, nach der Kenntnisnahme eines Produktes „... sofort ein Gefühl im Bauch“ zu haben, bei dem man „... in der Regel bleibt ...“ (I5/11/5).

Sieben Interviewpartner geben an, ihre Intuition gegenüber Kollegen, Vorgesetzten oder Lieferanten zu kommunizieren. „Wenn Dinge einfach auch aus der Intuition oder aus dem Bauchgefühl raus kommen, ... kann man (das, Anm. d. Verf.) ruhig ganz offen kommunizieren“ (I5/12/4). Die Begriffe „Intuition“ und „Gefühl“ scheinen in dem Verständnis aller Interviewpartner synonym verwendet zu werden. „Da reden wir oft über Gefühle, die wir bei einem bestimmten Produkt haben. ... Allerdings wird es nicht explizit als „Intuition“ betitelt“ (I1/5/6).

Trotzdem wird Intuition nicht rein positiv bewertet. So beschreibt bspw. Interviewpartner 4 Intuition als „Schwäche“, der man sich bei Entscheidungen bewusst sein muss. Zudem wird eine Entscheidung, die alleine auf Gefühl basiert von einigen Interviewpartnern als nicht ausreichend empfunden. Laut Interviewpartner 6 ist es falsch, „... als Einkäufer nur intuitiv zu handeln ...“ (16/12/14). Stattdessen „... muss immer auch ein Sachargument (also objektive Kriterien, Anm. d. Verf.) dafür sprechen“ (14/11/9).

Um herauszufinden wie bewusst Intuition eingesetzt wird, wurde die Fähigkeit, getroffene Entscheidungen zu begründen, thematisiert. Dabei gaben alle Interviewpartner an, alle oder zumindest den Großteil ihrer Entscheidungen umfassend begründen zu können. Sowohl objektive Argumente als auch Bauchgefühle werden dabei explizit artikuliert. Die Entscheidungen, die dem Entscheider unklar sind, werden dabei auf das Bauchgefühl geschoben. So beschreibt Interviewpartner 5: „... alles, was ich nicht begründen könnte, würde ich dann immer auf Bauchgefühl schieben. ... weil man einfach sagt, ich traue dem was zu, ... aus Erfahrung...“ (15/7/1). Bauchgefühl wird folglich in der Branche als Auswahl- und Bewertungskriterium akzeptiert. Dies bestätigt Interviewpartner 1: „Insgesamt würde ich ... sagen, hat Intuition und Erfahrung einen hohen Stellenwert. Ich sehe das ja bei meinen Kollegen. Es gibt viele, bei denen Entscheidungen rein auf Erfahrungswerten basieren“ (11/7/12).

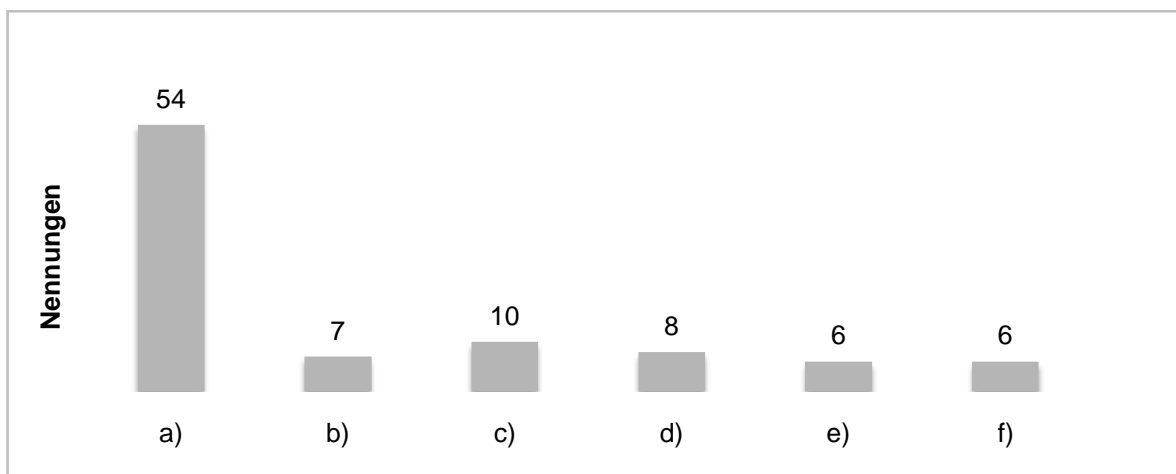
Dabei wird Erfahrung sowohl als Grundlage von Intuition: „Jeder hat aufgrund seiner Erfahrung ein bestimmtes Gefühl und Erfahrungswerte ...“ (11/3/1), als auch als Synonym von Intuition definiert: „Also ich bin schon lange dabei. Ich habe ein Bauchgefühl. Das ist die Erfahrung“ (18/11/18).

Im Gegensatz dazu scheint die Verwendung von Heuristiken entweder nicht akzeptiert zu werden, ihre Verwendung unbewusst zu erfolgen oder als „Konkurrenzvorteil“ gesehen zu werden. Dies bestätigt Interviewpartner 2: „Denn es ist natürlich so, man redet nicht mit dem Einkäufer des Unternehmens X ‚Wie machst du das?‘, ... denn der könnte ja erfahren, wie man das macht und dadurch

einen Vorteil für sich ableiten. Also behält da jeder sein Wissen für sich“ (I2/15/8). Grund dafür könnte sein, dass Heuristiken im Gegensatz zu Intuition auf die Bewusstseinssebene gehoben und damit aktiv verändert, artikuliert und von Dritten kopiert werden können.

4.2 Die Anwendung von Heuristiken

Insgesamt wurden 88 Heuristiken identifiziert. Diese konnten sechs Themenkategorien zugeordnet werden. Dies sind Heuristiken bezüglich a) der Auswahl- und Bewertungskriterien, b) der Bepreisung, c) der Kunden d) der Lieferanten, e) der Identifikation von Trends sowie f) der Positionierung und des Wettbewerbs. Dabei konnten drei Heuristiken mehreren Kategorien zugeordnet werden, sodass sich letztendlich die Anzahl von 91 Heuristiken ergab. Die Relevanz der einzelnen Themenkategorien wird in Abbildung 2 verdeutlicht.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 2: Häufigkeitsverteilung der Heuristikkategorien

a) Heuristiken bezüglich Auswahl- und Bewertungskriterien

Dieser Kategorie konnten insgesamt 54 Heuristiken zugeordnet werden. Damit scheint sie die Kategorie zu sein, in der erfahrungsbasierte Mechanismen in Bezug auf die Themenstellung am häufigsten vorkommen.

Die Heuristiken dieser Kategorie konnten in zwei Subkategorien unterteilt werden. So wurden sowohl Heuristiken bezüglich der objektiven als auch der subjektiven Kriterien mit jeweils verschiedenen Ausprägungen identifiziert.

Objektive Kriterien.

Insbesondere bei der Entscheidung welche Kennzahlen betrachtet und wie sie bewertet werden, finden Heuristiken Anwendung. Exemplarisch für sieben Befragte gilt die Aussage des Interviewpartners 2: „Es gibt Basisinformationen, was ich abfragen muss, wo ich sage, das muss ich einfach haben“ (I2/11/1). Dabei wird der „Inhalt“ der Basisinformationen heuristisch festgelegt: Während der eine Entscheider „... gewisse Marktanteile, gewisse Trends ...“ (I5/10/10) für sich als Basisinformation definiert, gelten für andere Einkaufspreis und Verkaufspreis (I2/3/1) als grundlegende Information. Dabei lautet die Heuristik von Interviewpartner 5: ‚Wird ein Produkt vorgestellt, betrachtet man immer Marktanteile und Trends.‘ Die von Interviewpartner 2 hingegen: ‚Wird ein Produkt vorgestellt, betrachtet man immer den Einkaufspreis und Verkaufspreis.‘ Insgesamt scheinen der Einkaufspreis, der Verkaufspreis, die Spanne, der Umsatz sowie der Rohertrag als wichtigste objektive Kriterien zu gelten. Dass in Bezug auf die Basisinformation ausschließlich objektive Kriterien genannt werden, überrascht insofern nicht, als mit jeder Neulistung das Ziel der Mehrwertgenerierung verfolgt wird und folglich „[...] der (Lieferant, Anm. d. Verf.) erst mal den Beweis antreten (muss, Anm. d. Verf.), dass ... seiner (der Artikel, Anm. d. Verf.), den ich dafür reinnehme, mehr Umsatz, mehr Rohertrag, mehr Spanne generiert“ (I3/8/26).

Da selten eine klar definierte Zielhöhe der Kriterien vorliegt, werden bei deren Bewertung Heuristiken angewendet. So ist bspw. die Höhe der Marge nicht explizit definiert. So soll ein Produkt bei Interviewpartner 9 „immer einen Tick mehr

(Marge, Anm. d. Verf.) bringen, weil mir das sonst meine Durchschnittsmarge zieht“ (I9/3/6).

Bezüglich der Promotionsfaktoren, die, wie in Kapitel 2.1 beschrieben, eine Zwischeneinstellung zwischen objektiven und subjektiven Kriterien einnehmen, bewerten die Einkäufer den Werbedruck als entscheidendes Kriterium. Dabei wird insbesondere die Relevanz von Fernsehwerbung betont. Fünf Befragte bestätigen, dass ein Produkt bei starkem Werbedruck und TV-Präsenz gelistet werden muss, da automatisch eine Nachfrage bei den Verbrauchern erzeugt wird. So erklärt bspw. Interviewpartner 3, dass große Firmen „natürlich mit so einer massiven Werbepräsenz auch im Fernsehen (kommen, Anm. d. Verf.), da kommen Sie gar nicht drum herum, denen Regalfläche zur Verfügung zu stellen“ (I3/1/22). Er wendet also bezüglich der Fernsehwerbung die Heuristik: ‚Wenn ein Produkt massiv im Fernsehen beworben wird, muss man es listen‘, an. Wird also ein Produkt im Fernsehen beworben, ist die Wahrscheinlichkeit für eine, aus Sicht des Herstellers, positive Listungsentscheidung enorm hoch. Wird das Argument der Fernsehwerbung vom Hersteller aufgeführt, prüfen die Entscheider zwar detaillierter die Ausmaße der Fernsehwerbung, jedoch kaum weitere Kriterien.

Subjektive Kriterien.

Heuristiken bezüglich subjektiver Kriterien sind vor allem dann relevant, wenn Produkte hinsichtlich der Basisinformationen identisch oder sehr ähnlich sind. Hierzu zählen neben dem Aussehen der Verpackung die Verpackungseinheit, das Mindesthaltbarkeitsdatum sowie der Geschmack. So erläutert Interviewpartner 7: „(Wenn Artikel von der, Anm. d. Verf.) Papierform absolut vergleichbar (sind, Anm. d. Verf.), ...und man ... keinen qualitativen Unterschied feststellen würde, vielleicht ist es dann doch, dass der eine schöner verpackt ist, oder dass er einfach eine Verpackungseinheit hat, die den Endverbraucher mehr anspricht, oder dass man sagt, (...) der eine (Artikel, Anm. d. Verf.) hat 20 Tage MHD und der andere 40 Tage MHD“ (I7/9/23). Hier lautet die angewendete Heuristik: ‚Unterscheiden sich Produkte hinsichtlich der objektiven Kriterien nicht, vergleiche ich den Geschmack, die Verpackung, die Verpackungseinheit und das MHD.‘ Widersprechen sich

subjektive und objektive Kriterien, überwiegen die Subjektiven.' Dies wird in Kapitel 4.3 thematisiert.

Ferner wird die Wiedererkennung von Produkten als Auswahlkriterium genannt. Sie gilt teilweise als Erfolgsindikator, da „das bedeutet ..., dass sie wo anders schon erfolgreich eingeführt wurden. Das ist ein wichtiger Indikator, der einem sagt, dass das Produkt funktioniert“ (I1/1/19). Wird also ein Produkt wiedererkannt, erhöht das die Wahrscheinlichkeit einer Einlistung des Produktes.

Um herauszufinden, ob die Heuristik der Wiedererkennung tatsächlich Anwendung findet, wurde im Anschluss an die Interviews ein kurzer Test durchgeführt. Dabei wurden drei Städtepaare vorgestellt und um Einschätzung gebeten, welche der Städte jeweils größer ist: San Diego/San Antonio, Chongqing/Peking, Tembisa/Kapstadt. Dabei stellten die jeweils bekannteren Städte die Größeren dar. Das Städtepaar „Chongqing und Peking“ diente der Kontrolle. Zwar ist Peking die geläufigere Stadt, Chongqing jedoch die größte Stadt der Welt.

Tatsächlich bestätigten sechs Befragte die Anwendung der Rekognitions- oder Wiedererkennungsheuristik³⁶ zu 100%. Lediglich zwei Interviewpartner lagen mit ihrer Schätzung falsch. Dabei war jedoch bei einem Befragten zu viel Information vorhanden, um die Rekognitionsheuristik anwenden zu können. Der Test bestätigte, dass die Befragten die Wiedererkennung in Entscheidungssituationen tatsächlich nutzen.

Heuristiken bezüglich der Produktanordnung und der Zielführung im Hinblick auf sortimentspolitische Ziele werden ebenfalls den subjektiven Kriterien zugeordnet.

Produktanordnung. Tatsächlich bestätigt ein Teil der Befragten explizit, Faustregeln bei der Produktplatzierung anzuwenden. Dabei handelt es sich um die Entwicklung größtmöglicher Wahrnehmung, bspw. durch eine heuristisch festgelegte Mindestanzahl an Frontstücken und Geschmacksrichtungen, aber auch um distributionspolitische Überlegungen. So kommen Artikel „Wenn man ein höheres Potenzial sieht (auch, Anm. d. Verf.) in die kleineren Verkaufsstellen rein ... denn der Wert eines Meters im Regal ist viel höher als in einem Megastore.“

(I9/3/26). Das Potenzial wird dabei sowohl durch Analysen der Controllingabteilung, als auch heuristisch durch den Entscheider bewertet.

Zielführung. Letztendlich wird mit Listungen stets das Ziel verfolgt, „...ein Sortiment zu bilden, das die Masse der Verbraucher ... wirklich anspricht“ (I4/4/20). Daher gilt „Sortimentskompetenz“ als ein weiteres heuristisches Kriterium bei der Listungsentscheidung. „Nie vergessen in diesem Gedankengang ist die Sortimentskompetenz. Wenn Sie die Zahlen anschauen, ist er schon lange raus. Aber Sie dürfen kein Gewürzsortiment führen, wenn Sie nicht auch Lorbeerblätter anbieten. ... Sie (müssen, Anm. d. Verf.) die Kundenbedürfnisse befriedigen können“ (I8/11/4). Bezüglich der Sortimentskompetenz wendet Interviewpartner 8 folglich die Heuristik: ‚Manche Artikel muss man im Sortiment lassen, obwohl die Zahlen dagegen sprechen.‘ Das exemplarische Lorbeerblatt ist in einer ABC-Analyse als C-Artikel einzustufen und müsste daher aus dem Sortiment selektiert werden. Aus der Sicht der Sortimentskompetenz bedarf die Bewertung des Artikels jedoch der subjektiven, auf Erfahrung basierenden, Einschätzung des Entscheiders.

b) Heuristiken bezüglich der Bepreisung

Auch bei der Bepreisung von Artikeln wenden Entscheider Heuristiken an. So werden beispielsweise Preisabstände heuristisch festgelegt. „Preisabstände sind eindeutig eine Faustregel ... es macht ... keinen Sinn, zwei Marken zu positionieren, die sich (im Verkaufspreis, Anm. d. Verf.) nur um 10% unterscheiden“ (I7/16/10). Geht es um die Bepreisung von Eigenmarken oder Eckartikeln, „... gibt er (Aldi, Anm. d. Verf.) den Preis vor, und wir alle ... haben dort den gleichen Verkaufspreis“ (I3/2/1).

Interviewpartner 4 wendet eine Heuristik an, um die Zahlungsbereitschaft des Kunden und damit einen möglichen Verkaufspreis zu ermitteln. „... dann muss man ... überlegen, wo ordne ich das Produkt, das ich jetzt neu vorgestellt bekomme denn im Produktumfeld ein ... und die Zielgruppe ...“ (I4/5/11). Die Heuristik lautet

dabei: ‚Nach einer Produktvorstellung muss man überlegen, wo man das Produkt im Produktumfeld einordnet und was der Verbraucher bereit ist, dafür zu zahlen, um die Chancen des Artikels zu bewerten.‘

c) Heuristiken bezüglich der Kunden

Sechs Befragte nutzen Heuristiken bei der Einschätzung von Kundenbedürfnissen, -wünschen und -erwartungen. Begründet wird dies durch die Tatsache, dass Analysen tatsächliches Kundenverhalten nicht abbilden und prognostizieren können. So beschreibt Interviewpartner 2: „... das unbekannte Wesen – der Kunde - der dann in den Markt kommt und vor dem Regal steht, der entscheidet dann ob’s richtig ist. Und seine Präferenzen sind nicht kalkulierbar“ (I2/2/12).

Bezüglich der Einschätzung von Kundenpräferenzen, können exemplarisch Heuristiken der Interviewpartner 3 und 4 genannt werden: „Ich versuche immer, mich mal raus aus dem Fachmannendenken zu nehmen und mich zu fragen: Würde ich diesen Artikel selber kaufen?“ (I3/9/4). Die Heuristik hierbei lautet: ‚Um Kundenpräferenzen einzuschätzen, frage ich mich, ob ich den Artikel selber kaufen würde.‘ Interviewpartner 4 verfolgt eine andere Strategie: „... man muss sich einfach mal nur selber vors Regal stellen und die Kunden beobachten ... und dann erkennen Sie auch sehr, sehr schnell, wie denn Verbraucher auch funktionieren“ (I4/9/10). Um Verbraucher einschätzen zu können, wendet er also die Heuristik, ‚Wenn ich wissen will, wie die Verbraucher funktionieren beobachte sie‘, an.

Ferner wurden Heuristiken bezüglich der Auswirkungen von Fernsehwerbung auf Verbraucherverhalten von drei Interviewpartnern genannt: „TV Werbung generiert automatisch eine gewisse Nachfrage bei den Verbrauchern“.³⁷ Selbst vergleichsweise spezifische Heuristiken wurden im Zusammenhang mit der Einschätzung von Verbraucherpräferenzen erwähnt. Exemplarisch gilt die Aussage von Interviewpartner 4: „Endverbraucher wollen Klarheit haben. Sie entscheiden sich gegen Produkte, wenn die Deklaration nicht stimmt.“³⁸

d) Heuristiken bezüglich der Lieferanten

Die Heuristiken, die bezüglich der Bewertung von Lieferanten eingesetzt werden, beziehen sich vor allem auf die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit. So halten fünf Befragte die Informationen von Lieferanten als nicht vertrauenswürdig. „... wir können ... der Industrie nicht wirklich trauen, denn die haben natürlich auch Eigeninteressen, die sie verfolgen“ (I2/3/13). Daher werden sie entweder ignoriert oder vor ihrer Verwendung überprüft. Interviewpartner 4 erläutert: „... man muss immer darauf achten, hat er (der Lieferant, Anm. d. Verf.) den richtigen Berichtszeitraum von der GfK oder Nielsen gewählt oder wählt er nur ein Panel, was für ihn spricht“ (I4/3/28). Die Heuristik dabei ist folglich: ‚Die Informationen des Lieferanten sind nicht vertrauenswürdig. Im Besonderen muss die Wahl des Berichtszeitraumes überprüft werden.‘

Auch bezüglich des Gesprächs mit dem Lieferanten und der Produktpräsentation finden Heuristiken Anwendung. „... man sieht ... relativ schnell, ... in der Art und Weise wie es (das Produkt, Anm. d. Verf.) präsentiert wird, ... inwieweit das im Fokus des Lieferanten steht“ (I6/11/8). Dabei lautet die Heuristik: ‚Wird das Produkt nur nebenbei erwähnt, steht es nicht im Fokus des Lieferanten, wird also mindestens nicht im Fernsehen beworben und ist damit im Zweifel für uns nicht interessant.‘

Auch bei der Wahl des Lieferanten ist die Wiedererkennung von hoher Bedeutung. So greifen Entscheider „... wenn man ... schon lange Jahre mit einem Lieferanten zusammenarbeitet, ... lieber auf den zurück als auf einen völlig Fremden“ (I3/11/23).

e) Heuristiken bezüglich der Identifikation von Trends

Um Trends zu identifizieren und auf sie zu reagieren, greifen Entscheider häufig auf Heuristiken zurück. Interviewpartner 8 beschreibt: „... oftmals hat der Konkurrent schon ein ähnliches Produkt im Markt Deutschland. Da ist das vielleicht

im Trend, das könnte doch auch etwas für uns sein“ (I8/11/28). Die Heuristik von Interviewpartner 8 lautet also: ‚Was in Deutschland im Trend ist, wird bei uns wahrscheinlich auch zum Trend. Also versuche ich das Produkt.‘

Ferner müssen Produkte, die im Trend sind geführt werden, „auch wenn’s nicht einen Millionenhit gibt. ... Wir müssen das bringen, weil es ist ein Trend im Markt draußen. Die Kunden wollen das“ (I8/12/26). Werden Trends identifiziert, werden Produkte, die diesem Trend entsprechen selbst bei niedrigen Erwartungen an das Produkt gelistet.

f) Heuristiken bezüglich der Positionierung und des Wettbewerbs

Der Neuheitsgrad von Produkten stellt ebenfalls ein heuristisches Auswahlkriterium bei Listungsentscheidungen dar. Zwar werden echte Innovationen und Neuheiten als äußerst selten beschrieben, jedoch aufgrund der Möglichkeit sie als Instrument der Positionierung und Differenzierung zu nutzen, sehr positiv bewertet. So beschreibt Interviewpartner 7: „... der (Artikel, Anm. d. Verf.) ist vielleicht auch so schräg oder so neu, dass man ihn probiert, obwohl man weiß, dass es eigentlich zwei oder drei Jahre vor der Zeit ist“ (I7/4/5). Die Heuristik dabei lautet: ‚Ist ein Artikel sehr neu oder anders im Vergleich zu dem, was wir bisher führen, listet man ihn, um sich möglicherweise vom Wettbewerb abzugrenzen.‘

Der „Vorsprung“ vor der Konkurrenz ist ebenfalls von hoher Bedeutung. Dies bestätigt bspw. Interviewpartner 9: „Sind wir die ersten, bekommen wir das ein, zwei Wochen vor den anderen? Damit ...(das Unternehmen) glänzen kann“ (I9/3/14). Hierbei wird das Ausmaß des „Vorsprungs“ heuristisch festgelegt.

4.3 Das Verhältnis von rationalem und erfahrungsbasiertem System

Das Verhältnis des rationalen und erfahrungsbasierten Systems schätzen die Befragten als individuell verschieden ein. Tatsächlich schwanken die Angaben des Verhältnisses zwischen 25% und 75% Gefühl. Ein Interviewpartner bestätigte sogar, dass „... da, wo man heute kaum eine Differenzierung finden würde, ... eigentlich 100% der Entscheidung auf Bauchgefühl basieren“ (I7/4/21). Widerspricht das Gefühl der Faktenlage, wiegt das Gefühl teilweise sogar mehr.³⁹

Den Vorteil erfahrungsbasierter Mechanismen sehen die Befragten primär in der Filterfunktion der Mechanismen. Sie „... steigern die Effizienz enorm, es wirkt direkt wie ein Filter. Dann müssen nicht für jedes eher wenig erfolgversprechende Produkt Analysen durchgeführt werden“ (I1/7/7). Außerdem bestätigen vier Interviewpartner, dass der Entscheidungsprozess durch erfahrungsbasierte Mechanismen beschleunigt wird, was aufgrund der Veränderungen des Umfeldes von steigender Bedeutung ist.⁴⁰

4.4 Anwendungsmomente von erfahrungsbasierten Mechanismen

Die Analyse der Situationen, in denen erfahrungsbasierte Mechanismen angewendet werden, ergab ein eindeutiges Ergebnis. Acht Befragte nutzen erfahrungsbasierte Mechanismen bei der Einschätzung von Verbraucherpräferenzen. Die Gründe hierfür wurden in Kapitel 4.2 bereits genannt. Die Einschätzung der Zahlungsbereitschaft und die Bepreisung von Artikeln erfolgt ebenfalls häufig auf der Basis erfahrungsbasierter Mechanismen. Auch dies wurde bereits in Kapitel 4.2 erläutert.

Die hohe Relevanz des erfahrungsbasierten Systems bestätigt sich insbesondere bei Verhandlungen, um das Gegenüber einschätzen zu können und Verhandlungsweisen und Argumente anzupassen. Interviewpartner 9 erläutert: „...weil Sie eben ein Gespür brauchen, wo kann man ansetzen und wo... der andere schwach (wird, Anm. d. Verf.)“ (I9/7/24).

Generell scheinen erfahrungsbasierte Mechanismen vor allem dann Anwendung zu finden, wenn Kriterien nicht über Zahlen objektivierbar sind. Interviewpartner 1 bestätigt „... dass bei allen Situationen zahlreiche Informationen und Verbundeffekte beachtet werden (müssen, Anm. d. Verf.). Da es hier keine einfachen und vor allem effizienten Analysemethoden gibt, wird besonders bei dieser Fragestellung auf Heuristiken zurückgegriffen“ (I1/3/14).

Wie in Kapitel 2 beschrieben, reduzieren erfahrungsbasierte Mechanismen Komplexität bei Entscheidungen. Daher wurden in den Interviews die Komplexität im Handelsumfeld sowie die Komplexitätstreiber thematisiert.

Die Komplexität des Umfeldes und des Handels im Allgemeinen wird von sechs Befragten als „hoch“ eingestuft. Dabei wird die Vielzahl der Artikel ($n = 3$) sowie die Heterogenität innerhalb der Lieferanten und Kundengruppen ($n = 3$) als besonders komplexitätstreibend eingestuft. Als entscheidender Einflussfaktor der wahrgenommenen Komplexität wird jedoch die Informationsflut genannt ($n = 4$). „... also diese Informationsflut zu verarbeiten, das ist schon brutal. Und das geht eigentlich nur mit Erfahrung und Intuition“ (I2/19/15).

Dabei stellen interne Quellen, wie beispielsweise IT-Systeme, Institute wie die GfK und AC Nielsen sowie Lieferanten die primären Informationsquellen dar. Der Großteil der Befragten ($n = 6$) empfindet die zur Verfügung stehende Informationsmenge als ausreichend. Eine große Informationsmenge wird dabei von der Mehrheit ($n = 6$) nicht einer kleineren vorgezogen. Stattdessen gilt es die wichtigen, selektierten Informationen zur Verfügung zu haben. So betont bspw. Interviewpartner 5: „Da meine ich, ist weniger immer deutlich mehr in Anbetracht der Informationsvielfalt, die letztendlich auch auf einen einprasst“ (I5/6/1). Interviewpartner 6 bestätigt die Wirkung von Informationsüberschuss: „Zuviel Information ist irgendwann überfordernd. Sie muss prägnant sein. Sie müssen auf den kurzen Blick sehen, das ist das Produkt, das kostet das Produkt und das kann das Produkt“ (I6/6/1).

Die Forderung selektierte Information zu erhalten, ist in Anbetracht der von Entscheidern wahrgenommenen Veränderungen der letzten Jahre nicht verwunderlich. Sechs Befragte beschreiben den Handel als deutlich schnelllebiger als noch vor ein paar Jahren. Dabei steigt der empfundene Druck auf die Einkäufer durch die zunehmende Wettbewerbsintensität erheblich. „Wo man früher im Halbjahres- oder Jahresrhythmus mal was hatte, ist das heute irgendwo wesentlich schneller geworden. Es ist generell unruhiger geworden, auch das Hauen und Stechen innerhalb der Wettbewerber“ (I6/17/19). Interviewpartner 2 bestätigt: „Also man (muss, Anm. d. Verf.) viel viel schneller in immer kürzerer Zeit viel viel bessere Arbeit abgeben. Also der Druck ist schon gewaltig gestiegen“ (I2/19/1).

Ferner beeinflussen die von den Entscheidern empfundenen Herausforderungen die Komplexität. Als größte Herausforderung wird dabei von vier Befragten genannt, „... den Geschmack des Kunden zu treffen“ (I8/6/19). Auch der Preisdruck durch den Discount wird mehrmals erwähnt.

4.5 Einfluss personenspezifischer Faktoren auf die Entwicklung und Anwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen

Wie im Grundlagenteil bereits erläutert, beeinflussen persönliche Merkmale die Verwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen. Tatsächlich bestätigen acht Befragte, dass Erfahrung eine wichtige Rolle bei Listungsentscheidungen einnimmt. Dabei wird insbesondere die Funktion der Grobeinschätzung von Erfolgchancen betont. „Jeder hat aufgrund seiner Erfahrung ein bestimmtes Gefühl und Erfahrungswerte, die Einschätzungen und Grobbewertungen schon vor der Durchführung von Analysen erlauben“ (I1/3/1). Ferner bestätigen sechs Befragte aufgrund der Erfahrung bessere Entscheidungen zu treffen, während vier davon betonen, dass Erfahrung den Entscheidungsprozess beschleunigt. Lediglich drei Interviewpartner geben an mit weniger Informationen auszukommen als noch zu Beginn ihres beruflichen Werdegangs. Erfahrung scheint damit nicht der

Reduktion der Informationsmenge, sondern, aufgrund ihrer Filterfunktion, eher der Informationsselektion zu dienen.

Gleichzeitig wird die Gefahr von Erfahrung in der Blindheit und dem fehlenden „Blick nach außen“ gesehen. „Die Gefahr besteht natürlich, je mehr Erfahrung ich habe, desto mehr habe ich so eine Selbstherrlichkeit: ... ‚Ich mach das schon richtig, weil ich mache das schon so lange‘“ (I2/13/3). „Und das ist eben auch die Herausforderung für den Einkäufer, man macht ja den Beruf mehrere Jahre, dass man nicht das immer gut findet, was man in seiner Jugend gut gefunden hat, sondern offen ist für Neues und wirklich regelmäßig den Verbraucher beobachtet, wie er denn so tickt. Da muss man sich selbst kontrollieren“ (I4/9/21).

Erfahrung wird wie in Kapitel 2.5.2 beschrieben, durch Wiederholung und Feedback gebildet. Da die Befragten den Listungsprozess oft als „routiniert“ bezeichnen, ist davon auszugehen, dass der Faktor Wiederholung ausreichend gegeben ist. „Es ist ja auch so, dass viele Probleme oder viele kritische Punkte, dass die wiederkehren. Beispielsweise Preiserhöhungen oder Konditionen. Das sind Dinge, die haben Sie alle schon mal erlebt“ (I6/10/13). Die Existenz eines Feedback-Systems ist Voraussetzung für eine kausale Rückkopplung auf Mechanismen und damit für ihre Effizienz. Wie erwartet stellen Verkaufszahlen, neben internen Gesprächen mit dem Vertrieb oder Vorgesetzten, die wichtigste Feedbackquelle dar. Auch Kundenhotlines werden in diesem Zusammenhang häufig erwähnt. Grundlegend für eine sinnvolle Gestaltung des Feedbacks ist eine klare Zieldefinition. Nur fünf Befragte konnten ihre Ziele klar definieren. Die restlichen Interviewpartner verfolgten eher die Strategie, „...das Ergebnis vom Vorjahr zu übertreffen und unser Bestes zu tun“ (I3/16/1).

Ausbildung. Die Ausbildung scheint keinen großen Einfluss auf die Verwendung, jedoch auf die Artikulation der erfahrungsbasierten Mechanismen zu haben. Insgesamt konnte bei allen Interviews die Verwendung von Intuition und Heuristiken festgestellt werden. Trotzdem gaben drei Befragte an, keine Heuristiken zu verwenden. Ihre inhaltliche Aussage entspricht offenbar nicht dem

tatsächlichen Verhalten in der Praxis. Auffällig ist, dass diese drei Befragten einen Discount-Hintergrund haben.⁴¹

Risikobereitschaft. Wie in Kapitel 2 beschrieben, beeinflusst die persönliche Risikoneigung die Verwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen. Je risikoaverser ein Entscheider ist, desto eher wird er versuchen durch das Einbeziehen umfassender Informationen seine Entscheidungen zu objektivieren. Daher wurde die Risikobereitschaft in den Interviews thematisiert und durch einen Test⁴² und zum Teil explizit abgefragt. Acht Befragte schätzten sich selbst als risikofreudig ein, was durch den Test bestätigt wurde: „Also ich sag mal, je weniger Flops man hat, umso mehr Chancen hat man vergeben“ (I7/15/13). Trotzdem empfinden immerhin drei Interviewpartner das Risiko im Alltag als hoch, insbesondere bei Eigenmarken. „Sie stehen, wenn Sie nicht aufpassen, immer mit einem Bein im Knast“ (I2/8/11). Hingegen nehmen vier Befragte in ihrem Alltag kein oder ein sehr geringes Risiko wahr. „Ich spüre überhaupt keins (das Risiko, Anm. d. Verf.). Weil letztendlich... wenn der Artikel nicht läuft, nehm ich ihn halt wieder raus“ (I5/7/19). Insofern scheint die Risikoneigung der Entscheider insgesamt die Verwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen zuzulassen.

Charaktereigenschaften. Um herauszufinden, welchen Stellenwert Entscheider selbst Intuition zuweisen, wurde nach den Charaktereigenschaften guter Einkäufer gefragt. Dabei wurde gutes Gespür, um sich auf das Gegenüber einstellen zu können, um Trends zu identifizieren und Kundenwünsche zu erkennen am häufigsten (n = 7) genannt. Erst dahinter (n = 6) folgt „Methodenkompetenz“, also ausgeprägte analytische Fähigkeiten, um Zahlenmaterial verarbeiten zu können.

4.6 Einfluss umweltspezifischer Faktoren auf die Entwicklung und Anwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen

In Kapitel 2.5 wurde bereits auf die Notwendigkeit der Betrachtung der Umwelt im Zusammenhang mit der Analyse menschlichen Verhaltens hingewiesen. Aus diesem Grund wurden in den Gesprächen die Unternehmenskultur, die Formalisierung des Prozesses sowie die Adaption des Unternehmenshabitus thematisiert, um festzustellen, wie unternehmensspezifische Faktoren die Anwendung erfahrungsbasierter Mechanismen beeinflussen.

Da mit jeder Listungsentscheidung das Risiko eines „Flops“ einhergeht, betonen die Befragten, dass die Unternehmenskultur Fehlentscheidung zulassen muss. „Die (Unternehmenskultur, Anm. d. Verf.) muss es natürlich zulassen, ein Risiko einzugehen“ (I1/6/7).

Die Formalisierung wurde in den meisten Fällen (n = 5) als eher gering bewertet. Trotzdem bestätigen zwei Interviewpartner, dass stärkere Formalisierung oder Standardisierung, bspw. im Rahmen einer „...Checkliste, an der man sich ‚entlang hangeln‘ könnte, sehr hilfreich (wäre, Anm. d. Verf.)“ (I1/4/2).

Obwohl die meisten Interviewpartner einen eigenen Stil und eine eigene Vorgehensweise bei Listungsentscheidungen haben, bestätigt der Großteil, dass die Vorgehensweise stark vom Unternehmen geprägt wird: „...Man übernimmt ... schon einen gewissen Stil“ (I9/10/9). Grund dafür ist unter anderem, dass man „...im Gesamtkonzept handeln möchte“ (I6/9/14). Aufgrund der Prägung durch das Unternehmen scheint es wahrscheinlich, dass Heuristiken innerhalb eines Unternehmens weitergegeben werden.

4.7 Thesengenerierung

In den Ergebnissen wurde bereits auf die hohe Relevanz erfahrungsbasierter Mechanismen bei Leistungsentscheidungen hingewiesen. Dabei zeigte sich, dass selbst bei der Bepreisung von Artikeln, bei der eine starke Dominanz objektiver Kriterien erwartet wurde, erfahrungsbasierte Mechanismen eine große Rolle spielen.

T1: Die Einschätzung der Zahlungsbereitschaft sowie die Bepreisung von Produkten erfolgt maßgeblich auf der Basis erfahrungsbasierter Mechanismen.

Ferner konnte identifiziert werden, dass erfahrungsbasierte Mechanismen dann zum Einsatz kommen, wenn die Grenzen der analytischen Fundierung erreicht sind, wenn entweder keine Analysetools existieren oder sie aus Kosten- und/oder Zeitgründen ineffizient sind.

T2: Kundenpräferenzen werden maßgeblich auf der Basis erfahrungsbasierter Mechanismen bestimmt.

T3: Trends werden primär durch erfahrungsbasierte Mechanismen identifiziert.

Entgegen der ursprünglichen Erwartung werden in der, als stark zahlenorientiert eingeschätzten, Branche Entscheidungen durch Intuition begründet. Die Verwendung von Intuition wird dabei gegenüber Lieferanten, Vorgesetzten und Kollegen offen kommuniziert.

T4: Intuition wird als Bewertungs- und Entscheidungskriterium in der Branche akzeptiert.

Im Laufe der Auswertung ergaben sich bestimmte Thesen, die für weitere wissenschaftliche Forschung interessant sein können.

T5: Verhandlungen basieren zu einem erheblichen Teil auf intuitiven Fähigkeiten.

T6: Widersprechen sich objektive und subjektive Kriterien, werden die subjektiven als wichtiger bewertet.

T7: Je risikogeneigter ein Entscheider ist, desto eher wendet er erfahrungsbasierte Mechanismen bei Leistungsentscheidungen an.

5. Zusammenfassung

In vorliegender Studie wurde betrachtet, wie erfahrungsbasierte Mechanismen die Komplexität bei Listungsentscheidungen im Lebensmitteleinzelhandel minimieren können. Hierfür wurde eine explorative empirische Analyse mit einem Stichprobenumfang von neun Befragten durchgeführt.

Die Ergebnisse der Studie weisen auf einen hohen Stellenwert des erfahrungsbasierten Systems bei Listungsentscheidungen hin. Interviewpartner bestätigten, dass teilweise bis zu 100% einer Entscheidung auf Intuition beruhen. Zwar wurde vor der Durchführung der Interviews erwartet, dass erfahrungsbasierte Mechanismen Anwendung finden, jedoch wurde der Umfang der Anwendung deutlich unterschätzt. Die offene Kommunikation, zumindest der Intuition, und die Akzeptanz des erfahrungsbasierten Systems, ist in einer Branche, die als stark zahlen- und faktenorientiert gilt, verwunderlich.

Daher wurde auch die umfangreiche Verwendung des erfahrungsbasierten Systems bei der Einschätzung der Zahlungsbereitschaft von Kunden und der Bepreisung von Produkten im Vorfeld nicht erwartet. Die wissenschaftliche Literatur betont in diesem Zusammenhang ausschließlich die Relevanz von Analysen und Kennzahlen.

Ferner ergab die Studie, dass Entscheider als risikoaffin einzustufen sind. Da vermutet wurde, dass sie aufgrund der erwarteten hohen Risikoaversion im Zweifel nach objektiven Entscheidungen suchen, überrascht, dass bei einem Widerspruch zwischen objektiven und subjektiven Entscheidungskriterien die Subjektiven überwiegen.

Die Existenz weiterer erfahrungsbasierter Mechanismen im Listungsprozess, die in den Interviews nicht angesprochen oder in der Analyse nicht erkannt wurden, ist durchaus möglich. Da die Verwendung erfahrungsbasierter Mechanismen, zumindest teilweise, auf einer unbewussten Ebene erfolgt, ist anzumerken, dass

sich ihre Identifikation in einem reflexiven, subjektiven Prozess vollzieht und sie daher nicht umfassend artikuliert werden können.

Die Arbeit unterliegt auch hinsichtlich der Anlage und Methode der empirischen Erhebung Limitationen. Da im Laufe des Analyseprozesses Originalzitate modifiziert wurden, um Vergleichbarkeit zu gewährleisten, besteht die Gefahr der Inhaltsverfälschung, wengleich dieser Gefahr während der gesamten Datenauswertung entgegenzuwirken versucht wurde. Die Bildung der Kategorien und die Zuordnung der Ausprägungen erfolgten zwar durch zwei Kodierer, da keine absolute Trennschärfe zwischen den Kategorien gegeben ist, ist der Zuordnungsprozess jedoch nach wie vor subjektiv geprägt.

Da aufgrund des Mangels an Forschung keine umfassenden quantitativen Umfragen durchgeführt werden konnten, war es im Rahmen der Arbeit nicht möglich, die Ergebnisse quantitativ zu fundieren. Aus Budget- und Zeitgründen konnte nur eine begrenzte Zahl an Interviews durchgeführt werden. Daher sind die Ergebnisse lediglich als „Fingerzeig“ auf die Anwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen zu verstehen.

Ferner ist darauf hinzuweisen, dass die Aussagen von Interviewpartnern immer durch den jeweiligen Unternehmens- und Interviewkontext gefärbt sind und somit vor diesem Hintergrund reflektiert werden müssen.

Nach der Fertigstellung der Transkriptionen wurden diese zusammen mit der Bitte um Bestätigung des Interviews an die Interviewpartner versendet. Dabei relativierten Einige ihre Aussagen durch das Einfügen von Begriffen wie „beispielsweise“, „sozusagen“ oder „unter anderem“. Dem sollte bei weiterer Forschung entgegengewirkt werden, bspw. durch die Bestätigung des Interviews unmittelbar im Anschluss an das Gespräch.

Wie bereits beschrieben, lag das Ziel der vorliegenden Studie in der ganzheitlichen Betrachtung der Problemstellung. Es bedarf weiterer Forschung, um die aufgestellten Thesen zu überprüfen und einzelne Faktoren tiefergehend zu analysieren.

Die Studie zeigt, dass erfahrungsbasierte Mechanismen die Geschwindigkeit von Entscheidungen enorm steigern und den Aufwand minimieren können. Ferner ist davon auszugehen, dass durch die steigende Komplexität des Handelsumfeldes die Relevanz schneller, akkurater und handhabbarer Entscheidungsformen weiter zunehmen wird. Daher ist es insbesondere für die Management-Forschung interessant, herauszufinden, wie neu Erlerntes unmittelbar und in hoher Geschwindigkeit auf die intuitive Ebene gehoben und die Bildung von Heuristiken beeinflusst und ihre Verankerung im Bewusstsein gefördert werden kann.

Problematisch ist, dass bspw. nach Weiterbildungen neu erlernte Fähigkeiten selten in den Alltag integriert werden. Grund hierfür könnte Stress im Arbeitsalltag sein, der nicht zulässt Neues anzuwenden, da aufgrund fehlender Übung ihre Anwendung langsamer zu sein scheint. Ferner ist möglich, dass Heuristiken so stark im Bewusstsein verankert sind, dass die Adaption neuer Erkenntnisse erschwert wird.

Bislang ist klar, dass sowohl externe, wie bspw. die Unternehmenskultur und Kollegen, als auch personenspezifische Faktoren, wie bspw. kognitive Fähigkeiten und Charaktereigenschaften, die Bildung und Anwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen beeinflussen. Weiterführende Forschung könnte daher an diesen Punkten ansetzen.

Hier knüpfen ebenfalls die für die unternehmerische Praxis relevanten Handlungsempfehlungen an.

Bezüglich der externen Faktoren, der Rahmenbedingungen, ist die Unternehmenskultur so zu gestalten, dass Mitarbeiter ermutigt werden, Entscheidungen mittels ihrer Intuition und unter Anwendung von Heuristiken zu treffen. Sie muss Fehlentscheidungen zulassen, um das Risikoempfinden des Entscheiders nicht zu erhöhen und damit Entscheidungsprozesse durch Objektivierungsversuche zu verlängern. Da Verhaltensweisen von Vorgesetzten das Verhalten und die Etablierung von bereits bewährten Heuristiken im

Bewusstsein der Entscheider stark beeinflussen können, sollten Vorgesetzte stets reflektiert und überlegt handeln. Kommuniziert ein Vorgesetzter offen die Akzeptanz der Anwendung von erfahrungsbasierten Mechanismen, wird die Entscheidungsqualität nachhaltig verbessert. Grundlegend dafür ist die Implementierung eines institutionalisierten Feedback-Systems, welches ermöglicht, kausale Zusammenhänge zu erkennen und Entscheidungen und Maßnahmen zu reflektieren. Da die Anzahl der Wiederholungen ähnlicher Tätigkeiten und Entscheidungssituationen erheblichen Einfluss auf die Bildung erfahrungsbasierter Mechanismen ausübt, sollten Warengruppen nicht übermäßig oft gewechselt werden.

Personenspezifische Faktoren können durch gezielte Schulungen, bspw. „Entscheidungs-Coachings“, beeinflusst werden. Das Training der kombinierten Anwendung des intuitiven und erfahrungsbasierten Systems fördert die ganzheitliche Betrachtung von Problemstellungen und ermöglicht Effizienzsteigerungen in Feldern, in denen Prozesse bereits stark optimiert sind.

Endnoten

¹ So ergibt sich die Gesamtzahl der Leistungsentscheidungen aus einer multiplikativen Verknüpfung der Anzahl neuer Produkte mit der Anzahl potenzieller Entscheider. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass innerhalb einer Handelsgruppe u.U. jeweils auf verschiedenen Stufen über das gleiche Produkt entschieden wird (Bauer 1980: 23).

² Vgl. Interview 4

³ Die Thematisierung der erfahrungsbasierten Mechanismen scheint in der Literatur „Moden“ zu folgen. Stoßen bedeutende Wissenschaftler die Thematik an, folgt eine „Flut“ an Arbeiten, deren Anzahl im Zeitverlauf jedoch abnimmt, bis wieder eine neue Welle aufkommt. Dabei scheint jede Welle eine eigene Konnotation/Bewertung erfahrungsbasierter Mechanismen zu beinhalten.

⁴ Daten von Helmut Hübsch, GfK. Die Daten wurden folgendermaßen ermittelt:

„Ein Kollege von mir hat einmal auf einem Vortrag die Zahl der neuen Artikel genannt, die im Vorjahr keinen Einkauf hatten. Das waren über 25.000. Im Folgejahr wurden davon nur noch 10% gefunden. Ergo - die Floprate wurde mit 90% ermittelt.“

Problematisch dabei ist die unklare Begriffsdefinition von „neuen Artikeln“. Teilweise werden Artikel gezielt nur für eine Saison hergestellt (Artikel für die Fußball-WM, Kosmetika, Saisonartikel wie Weihnachtsmänner oder Osterhasen). Daher können hier lediglich Schätzungen abgegeben werden.

⁵ Lebensmitteleinzelhandel inkl. Drogeriemärkte

⁶ ca. + 20% zwischen 1995 und 2005 (KPMG 2006: 19)

⁷ Marktanteil der Discounter 2006: 39,9%; 2008: 41,9%
 Marktanteil der kleinen Verbrauchermärkte (100-2499 qm): 2006: 15,1%; 2008: 14,9%
 Marktanteil der kleinen Supermärkte (100-399 qm): 2006: 5,6% 2008: 4,4%
 (Metro Handelslexikon 2008: 24)

⁸ Edeka-Gruppe, Rewe-Group, Schwarz-Gruppe, Aldi-Gruppe, Metro-Group

⁹ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Studie von einem Beratungsunternehmen veröffentlicht wurde, womit die Neutralität in Frage zu stellen ist.

¹⁰ Im November 2009 betrug der Anteil der Altersgruppe 65+ ca. 20%. Das statistische Bundesamt prognostiziert den Anteil derselben Altersgruppe auf knapp 35% in 2060. (Egeler, Statistisches Bundesamt 2009: 10)

¹¹ Auch hier sei die Neutralität der Quelle in Frage gestellt. Da sie aber in Zusammenarbeit mit der LZ und der Universität St. Gallen durchgeführt wurde und sich die Angaben auf eine Umfrage des IfD Allensbach beziehen, wird sie hier als ausreichend neutral bewertet.

¹² Fraglich ist, ob der als vergleichsweise groß beschriebene Entscheidungsspielraum durch die Teilnahme mehrerer Personen am Entscheidungsprozess de facto wieder eingeschränkt wird.

¹³ Wettbewerbswidrige Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung, beispielsweise durch finanzielle Incentives der Hersteller (Bauer 1980: 232; Sheth 1981: 186; Dickinson 1967: 10), werden in vorliegender Untersuchung nicht betrachtet.

¹⁴ Vgl. (I2/6/23)

¹⁵ vgl. Kapitel 2.5

¹⁶ Festingers Theorie der „kognitiven Dissonanz“ folgend, können nach der Aufnahme von Informationen kognitive Dissonanzen entstehen, die ein Individuum aufgrund des Strebens nach innerer Harmonie versucht zu beseitigen (Raffée et al. 1973: 19; Sauer 1982: 61).

¹⁷ Dabei wird Komplexität durch 1) eine hohe Anzahl an Elementen, die 2) zueinander in 3) unterschiedlichen Beziehungen stehen (Kompliziertheit) definiert (Luhmann 1980: 1064f). Im Zeitablauf verändern sich die Elemente und damit die Beziehungen zwischen Ihnen (Dynamik).

¹⁸ Vgl. Carnap, R. (1947); Good, I.J. (1967); Kahneman, D.; Tversky, A. (1979); Bayes, T. (1763), etc.

¹⁹ „[...] heuristics are strategies that guide information search and modify problem representations to facilitate solutions.“ (Goldstein/Gigerenzer 2002: 75)

²⁰ „... useful and indispensable cognitive processes for solving problems that cannot be handled by logic and probability theory.“ (Polya 1954 in Goldstein/Gigerenzer 2002: 75)

²¹ Studien bezüglich Heuristiken müssen aus diesem Grund stets vor diesem Hintergrund reflektiert werden. Vergleiche auch Gigerenzer 1996: 594

²² Die Bayes-Regel ist eine Entscheidungsregel, die Wahrscheinlichkeitsverteilungen durch ihren Erwartungswert beschreibt (Gabler o.J.).

²³ „bias“ bei Tversky/Kahneman (1974)

²⁴ bspw. Tversky/Kahneman (1974)

²⁵ Mathematische Logik wird hier, Bense folgend, als Logik verstanden, „[...] deren Formen, Axiome, Regeln und Theoreme durch eine mathematische Zeichensprache dargestellt und deren Methoden wie mathematische Prozesse beherrscht werden können.“ (1950: 556)

²⁶ *„Linda ist einunddreißig Jahre alt, ledig, sehr intelligent und sagt offen ihre Meinung. Im Hauptfach hat sie Philosophie studiert. Als Studentin hat sie sich für Fragen der Gleichberechtigung und der sozialen Gerechtigkeit engagiert, außerdem hat sie an Demonstrationen gegen Atomkraftwerke teilgenommen. Welche der beiden folgenden Alternativen ist wahrscheinlicher?“*

- *Linda ist Bankangestellte*
- *Linda ist Bankangestellte und in der Frauenbewegung aktiv.“ (Gigerenzer 2007: 103)*

Die meisten Probanden entscheiden sich entgegen der von Tversky/Kahneman propagierten mathematische Logik („Eine Teilmenge kann niemals größer als die Gesamtmenge sein“) und wählen die zweite Alternative. Laut Gigerenzer sind hier die Wörter „und“ sowie „wahrscheinlich“ entscheidend. Unterstellt man rationales, logisches Denken, besitzen beide Wörter jeweils eine, statische Definition („und“, wie es in Suchmaschinen verwendet wird und ‚wahrscheinlich‘ als der Vergleich positiver Ergebnisse mit der Zahl aller möglichen Ergebnisse). Dies bezeichnet Gigerenzer als „inhaltsblind“, da Inhalte ignoriert werden.

Die Problematik des Linda-Problems ergibt sich aufgrund der Existenz unterschiedlicher Definitionen der Wörter „und“ und „wahrscheinlich“ im Sprachgebrauch. Diese Mehrdeutigkeit löst die Intelligenz durch die Verwendung von Faustregeln (Gigerenzer 2007: 103ff).

Hier ist Gigerenzers Erklärung jedoch stark zu kritisieren. Er demonstriert die Fähigkeit der menschlichen Intelligenz, Mehrdeutigkeitsprobleme zu lösen an dem Beispiel von Petra und Paul:

- „Petra und Paul heiraten, und Petra wurde schwanger.
- Petra wurde schwanger, und Petra und Paul heirateten“ (Gigerenzer 2007: 107).

Gigerenzer erklärt, dass Individuen aufgrund der Lösung des Mehrdeutigkeitsproblems des Wortes „und“ intuitiv wissen, dass beide Sätze unterschiedliche Reihenfolgen implizieren. Dabei bleibt die Möglichkeit, dass durch die Satzstellung ein Mehrdeutigkeitsproblem gar nicht erst auftritt, gänzlich unbeachtet.

²⁷ Zwar werden die genannten Begriffe umgangssprachlich tatsächlich synonym verwendet, aufgrund ihrer unterschiedlichen Wortbedeutung in der Wissenschaft, ist meiner Meinung nach eine klare Abgrenzung der Begriffe sinnvoller.

²⁸ „One-Reason-Decision-Making“, bspw. Rieskamp/Hoffrage (1999)

²⁹ Vgl. Kapitel 2.3

³⁰ Vgl. bspw. Interview 5

³¹ „two processes are essentially complementary components of effective decision-making systems.“ (Simon in Agor 1989: 13)

³² Vgl. Definitionen in Katalog E 2006: 27

³³ Vgl. Metro Group: SB-Warenhaus Real, Dennree: Bio-Supermarkt Denn's.

³⁴ Vgl. Kapitel 2.5.1

³⁵ Vgl. Kapitel 4.2

³⁶ Rekognitionsheuristik nach Gigerenzer – für eine genauere Beschreibung siehe Gigerenzer 2007

³⁷ „Also natürlich wenn da ein Markenartikler mit einem neuen Artikel rauskommt, den er dann zur besten Sendezeit durch verschiedene TV-Kanäle jagt natürlich automatisch eine gewisse Nachfrage draußen im Markt bei den Kunden da ist.“ (15/1/16)

³⁸ „Weil einfach der Endverbraucher einfach Klarheit haben möchte und weil der Endverbraucher vorm Regal sich bewusst dagegen entscheidet, wenn die Deklaration nicht klar ist.“ (14/18/21)

³⁹ Vgl. bspw. (16/11/15)

⁴⁰ Vgl. Kapitel 2.1 und 2.2

⁴¹ Zwei davon absolvierten ihre Ausbildung bei der Spar. Der Dritte war sieben Jahre lang bei Aldi beschäftigt.

⁴² „Certainty Effect“: *Sie haben zwei Möglichkeiten. Sie dürfen einmal würfeln. Würfeln Sie eine gerade Zahl, bekommen Sie 20 Euro. Würfeln Sie eine ungerade Zahl, bekommen Sie nichts. Oder: Wir spielen nicht und Sie bekommen ohne zu würfeln 10 Euro.*

Literaturverzeichnis

- Agor, W.H. (1989), *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*, Newbury Park
- Ahlert, D.; Kenning, P. (2007), *Handelsmarketing: Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben*, Heidelberg
- Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Hrsg.), (2006), *Katalog E: Definitionen zu Handel und Distribution*, 5. Ausg., Köln
- Barth, K. (1980), *Rentable Sortimente im Handel, Zufall oder Ergebnis operabler Entscheidungstechniken*, in: Sundhoff, E. (Hrsg.): Sonderheft der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Göttingen
- Bauer, H.H. (1980), *Die Entscheidung des Handels über die Aufnahme neuer Produkte: Eine verhaltenstheoretische Analyse*, Berlin
- Bense, M. (1950), Transzendente und Mathematische Logik, in: *Zeitschrift für philosophische Forschung*, Vol. 4, No. 4, S. 556-571
- Boeije, H. (2002), A Purposeful Approach to the Constant Comparative Method in the Analysis of Qualitative Interviews, in: *Quality and Quantity*, Vol: 36, No. 4, S. 391-409
- Breuer, F. (2009), *Reflexive Grounded Theory: Eine Einführung in die Forschungspraxis*, 1. Aufl., Wiesbaden
- Brighton, H.; Gigerenzer G. (2008), Bayesian brains and cognitive mechanisms: harmony or dissonance, in: Chater, N.; Oaksford, M. (Eds.), *The probabilistic mind: Prospects for Bayesian cognitive science*, New York: Oxford University Press, S. 189-208

- Buchholz, W. (2002), Messung und Darstellung von Beschaffungsleistungen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Band 54, Heft 6, S. 363-380
- Dane, E.; Pratt, M.G. (2007), Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making, in: *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, S. 33-54
- Denes-Raj, V.; Epstein, S. (1994), Conflict between Intuitive and Rational Processing: When People Behave Against Their Better Judgement, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66, No. 5, S. 819-829
- Desiraju, R. (2001), New Product Introductions, Slotting Allowances and Retailer Discretion, in: *Journal of Retailing*, Vol. 77, S. 292-294
- Dickinson, R.A. (1967), *Buyer Decision Making*, Berkeley
- Diller, H. (2008), *Preispolitik*, 4. bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart
- Egeler, R., Statistisches Bundesamt (2009), *Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060*, Statement zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin, PDF online unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2009/Bevoelkerung/Statement__Egeler__PDF;templateId=renderPrint.psml, (Stand: 06.04.2010)
- Eggert, U. (2006), Wettbewerbliches Umfeld – Konsumenten, Lieferanten, Konkurrenten, in: Zentes, J. (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien- Perspektiven- internationaler Wettbewerb*, Wiesbaden: S. 23-48
- Einhorn, H.J.; Hogarth, R.M. (1981), Behavioral Decision Theory: Processes of Judgement and Choice, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 32, S. 53-88
- Eisele, R. (1974), *Beschaffungsprozesse in Unternehmungen als Grundlage der Absatzpolitik von Produktionsgüter-Handelsbetrieben*, Stuttgart

- Ettenson, R.; Wagner, J. (1986), Retail Buyer's Saleability Judgements: A Comparison of Information Use Across Three Levels of Experience, in: *Journal of Retailing*, Vol. 62, No. 1, S. 41-63
- Fieten, R. (1990), Beschaffung – Wege aus der operativen Problemverengung?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 50. Jg., Nr. 3, S. 375-391
- Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.), *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Bayes-Regel, unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/120208/bayes-regel-v3.html>, Stand: 17.03.2010
- Garcia-Retamero, R.; Takezawa, M.; Gigerenzer, G. (2009), Does Imitation Benefit Cue Order Learning?, in: *Experimental Psychology*, Vol. 56, No. 5, S. 307-320
- GfK Consumer Index Total Grocery (2009): *GfK ConsumerScan, Wer bezahlt den Preis der Krise – Jahresrückblick 2009–Ausblick 2010*, unter: http://www.gfkps.com/imperia/md/content/ps_de/consumerindex/ci_12-2009.pdf, (Stand: 06.04.2010)
- Gigerenzer, G. (1996), On Narrow Norms and Vague Heuristics: A Reply to Kahneman and Tversky, in: *Psychological Review*, Vol. 103, No 3, S. 592-596
- Gigerenzer, G. (2005), I Think, therefore I Err, in: *Social Research*, Vol. 72, No. 1, S. 195-218
- Gigerenzer, G. (2006), Follow the Leader, in: *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 2, S. 58-59
- Gigerenzer, G. (2007), *Bauchentscheidungen: die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*, 3. Aufl., München
- Gigerenzer, G.; Brighton, H. (2009), Homo Heuristicus: Why Biased Minds make better Inferences, in: *Cognitive Science*, Vol. 1, S. 107-143

- Gigerenzer, G.; Goldstein, D.G. (1996), Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality, in: *Psychological Review*, Vol. 103, No. 4, S. 650-669
- Gigerenzer, G.; Goldstein, D.G.; Hoffrage, U. (2008), Fast and Frugal Heuristics Are Plausible Models of Cognition: Reply to Dougherty, Franco-Watkins, and Thomas (2008), in: *Psychological Review*, Vol. 115, No.1, S. 230-239
- Gigerenzer, G.; Selten, R. (2001), *Bounded Rationality: The adaptive Toolbox*, Cambridge
- Glaser, B.G.; Strauss, A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*, Chicago
- Goldstein, D.G.; Gigerenzer, G. (2002), Models of Ecological Rationality: The Recognition Heuristic, in: *Psychological Review*, Vol. 109, No. 1, S. 75-90
- Goldstein, D. G.; Gigerenzer, G.; Hogarth, R.M.; Kacelnik, A.; Kareev, Y.; Klein, G.; Martignon, L.; Payne, J.W.; Schlag, K.H. (2001), Group Report: Why and When Do Simple Heuristics Work?, in: Gigerenzer, G.; Selten, R., *Bounded Rationality: The adaptive Toolbox*, Cambridge: MIT Press, S. 173-190
- Grashof, J.F. (1970), Supermarket Chain Product Mix Decision Criteria: A Simulation Experiment, in: *Journal of Marketing Research*, Vol, 12, S. 23-242
- Gronhaug, K. (1975), Autonomous vs. Joint Decisions in Organizational Buying, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 4, S. 265-271
- Hansen, U. (1990), *Ansatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels*, 2. überarb. und erweiter. Aufl., Göttingen
- Heeler, R.M.; Kearney, M.J.; Mehaffey, B.J. (1973), Modeling Supermarket Product Selection, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, S. 34-37

- Holm-Hansen, T.; Skytte, H. (1998), Retail buying behaviour: a review, in: *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 8, No. 3, S. 277-301
- Homburg, C. (1995), Single Sourcing, Double Sourcing, Multiple Sourcing...? Ein ökonomischer Erklärungsansatz, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65. Jg., Heft 8, S. 813-834
- Hutchinson, J.M.C.; Gigerenzer, G. (2005), Simple Heuristics and rules of thumb: Where Psychologists and Behavioural Biologist Might Meet, in: *Behavioural Processes*, Vol. 69, S. 97-124
- Janis, I.L.; Mann, L. (1977), *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, New York
- Janz, M. (2004), *Erfolgsfaktoren in der Beschaffung im Einzelhandel*, 1. Aufl., Wiesbaden
- Johansson, U. (2001), Retail buying: Process, Information and IT use: a Conceptual Framework, in: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 11, No. 4, S. 329-357
- Johnson, F.P.; Leenders, M.R.; Fearon, H.E. (1998), The Influence of Organizational Factors on Purchasing Activities, in: *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34, No.2, S. 10-19
- Kathri, N.; Ng, H.A. (2000), The Role of Intuition in Strategic Decision Making, in: *Human Relations*, Vol. 53, No. 1, S. 57-86
- Kerkhoff Consulting GmbH (2009), *Strategische Herausforderungen für den Einkauf in der Lebensmittelindustrie*
- Kirchgässner, G. (2000), *Homo oeconomicus: das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 2. erg. und erw. Aufl., Tübingen

- Kline, B.; Wagner, J. (1994), Information Sources and Retail Buyer Decision-Making, in: *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 1, S. 75-88
- KPMG (2004), *Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel: Status Quo und Perspektiven*, unter: www.lz-net.de/studien/pdf/52.pdf (Stand: 06.04.2010)
- KPMG (2006), *Status quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel*, unter: www.lz-net.de/studien/pdf/98.pdf (Stand: 06.04.2010)
- Kuckartz, U.; Dresing, T.; Rädiker, S. ; Stefer, C. (2008), *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*, 2. aktual. Aufl., Wiesbaden
- Liebmann, H.-P.; Zentes, J.; Swoboda, B. (2008), *Handelsmanagement*, 2. neu bearb. Auflage, München
- Luhmann, N. (1980), *Komplexität*, in: Grochla, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Aufl., Stuttgart, S. 1064-1070
- Mantrala, M.K.; Levy, M.; Kahn, B.E.; Fox, E.J.; Gaidarev, P.; Dankworth, B.; Shah, D. (2009), Why is Assortment Planning so Difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda, in: *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 1, S. 71-83
- March, J.G. (1978), Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice, in: *The Bell Journal of Economics*, Vol. 9, No. 2, S. 587-608
- Mazursky, D.; Hirschmann, E. (1987), A Cross-Organisational Comparison of Retail Buyers Information Source Utilisation, in: *International Journal of Retailing*, Vol. 2, No. 1, S. 44-61
- McLaughlin, E. W.; Rao, V.R. (1988), An Exploratory Modeling of the Decision Process of New Product Selection by Supermarket Buyers, in: *Agribusiness*, Vol. 4, No. 2, S. 177-185

- McLaughlin, E.W.; Rao, V.R. (1990), The Strategic Role of Supermarket Buyer Intermediaries in New Product Selection: Implications for a systemwide Efficiency, in: *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 72, No. 2, S. 358-370
- McNair, M.P. (1931), Trends in Large-Scale Retailing, in: *Harvard Business Review*, Vol. 10, S. 30-39
- Metro AG (2009), *Metro-Handelslexikon 2009/2010*
- Metro AG (2008), *Metro-Handelslexikon 2008/2009*
- Meuser, M.; Nagel, U. (2002), *ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*, in: Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, Opladen: Leske und Budrich: S. 71-93
- Montgomery, D.B. (1975), New Product Distribution: An Analysis of Supermarket Buyer Decisions, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 12, S. 255-264
- Müller-Hagedorn, L. (2005), *Handelsmarketing*, 4. überarb. Auflage, Stuttgart
- Neuendorf, K.A. (2002), *The Content Analysis Guidebook*, Thousand Oaks
- Newell, B.R.; Shanks, D.R. (2003), Take the Best or Look at the Rest? Factors Influencing “One-Reason” Decision Making, in: *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, Vol. 29, No. 1, S. 53-65
- Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (2002), *Marketing*, 19. überarb. u. erg. Aufl., Berlin
- Nilsson, J.; Høst, V. (1987), *Reseller Assortment Decision Criteria*, Greenwich
- Noordewier, T.G.; John, G.; Nevin, J.R. (1990), Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, S. 80-93

- Raffée, H.; Sauter, B.; Silberer, G. (1973), *Theorie der kognitiven Dissonanz im Konsumgüter-Marketing*, Wiesbaden
- Reber, A.S.; Kassin, S.M.; Lewis, S.; Cantor, G. (1980), On the Relationship Between Implicit and Explicit Modes in the Learning of a Complex Rule Structure, in: *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, Vol. 6, No. 5, S. 492-502
- Reber, A. S. (1989), Implicit Learning and Tacit Knowledge, in: *Journal of Experimental Psychology: General*, Vol. 118, No. 3, S. 219-235
- Reich, W. (2000), Heuristics as Plausible Models of Rationality?, in: *Acta Sociologica*, Vol. 43, S. 251-258
- Riekhof, H.-C. (2004), *Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster*, 1. Aufl., Wiesbaden
- Riemenschneider, M. (2006), *Der Wert von Produktvielfalt: Wirkung großer Sortimente auf das Verhalten von Konsumenten*, 1. Auflage, Wiesbaden
- Robinson, P.J., Faris, C.W., Wind, Y. (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston
- Sauer, K. (1982), *Das Einkaufs-Entscheidungsverhalten im genossenschaftlichen Lebensmitteleinzelhandel: Eine empirische Untersuchung*, Göttingen
- Shapiro, S.; Spence, M.T. (1997), Managerial Intuition: A Conceptual and Operational Framework, in: *Business Horizons*, Vol. 40, No. 1, S. 63-68
- Shanks, D.R. (2005), Implicit Learning, in: Lamberts, K.; Goldstone, R. (Hrsg.), *Handbook of Cognition*, London: Sage, S. 202-220
- Sheth, J.N. (1973), A Model of Industrial Buyer Behaviour, in: *Journal of Marketing*, Vol. 37, S. 50-56

- Sheth, J.N. (1981), A Theory of Merchandise Buying Behaviour, in: Stampfl, R.W., Hirschmann, E.C. (1981), *Theory in Retailing: Traditional and Nontraditional Sources*, Chicago
- Simon, H.A. (1957), *Models of man: Social and rational*, New York
- Simon, H.A. (2001), *The Sciences of the Artificial*, 4. Aufl., Cambridge
- Sloman, S.A. (1996), The Empirical Case for Two Systems of Reasoning, in: *Psychological Reasoning*, Vol. 119, No. 1, S. 3-22
- Stangl, U. (1988), *Beschaffungsmarktforschung – ein heuristisches Entscheidungsmodell*, 2. unveränd. Aufl., Köln
- Steinke, I. (2008), Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Flick, U.; Kardorff, E.v.; Steinke, I. (Hrsg.), *Qualitative Forschung – ein Handbuch*, 6. akt. Auflage, Hamburg, S. 319-331
- Strauss, A.L. (1998), *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, 2.Aufl., München
- Strübing, J. (2008), *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*, 2. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden
- The Nielsen Company (Germany) GmbH (2009), *Universen 2009: Handel und Verbraucher in Deutschland*, unter: <http://de.nielsen.com/site/index.shtml>, (Stand: 06.04.2010)
- Tietz B. (1993), *Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik*, 2. neubearb. Aufl., München
- Todd, P. M. (2001), Fast and Frugal Heuristics for Environmentally Bounded Minds, in: Gigerenzer, G.; Selten, R., *Bounded Rationality: The adaptive Toolbox*, Cambridge, S. 51-70

- Todd, P.M.; Gigerenzer, G. (2003), Bounding Rationality to the World, in: *Journal of Economic Psychology*, Vol. 24, S. 143-165
- Upah, G. D. (1983), Product Complexity Effects on Information Source Preference by Retail Buyers, in: *Journal of Business Research*, Vol. 11, No. 1, S. 107-126
- Webster, F.E. Jr. (1970), Informal Communication in Industrial Markets, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 7, S. 186-189
- Webster, F.E.Jr.; Wind, Y. (1972), A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour, in: *Journal of Marketing*, Vol. 36, S. 12-19
- Wiedemann, P. (1995), Gegenstandsnahe Theoriebildung, in: Flick, U.; Kardoff, E.v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, S. (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendung*, 2. Aufl., Weinheim, S. 440-445
- Zentes, J. (2006), *Handbuch Handel: Strategien- Perspektiven- internationaler Wettbewerb*, 1. Aufl., Wiesbaden

Anhang 1

Interview-partner 1		Originalzitat	Codierung
Intuition	Ein Bauchgefühl zur Bewertung besteht sofort	Intuition, oder zumindest Gefühl für den Markt braucht man auf jeden Fall. Entscheidungen müssen in der Handelsbranche schnell getroffen werden. Daher ist Intuition eine enorme Komplexitätsreduktion.	11/3/3
	Bauchgefühl spielt eine große Rolle. Geschwindigkeit, Komplexitätsreduktion. Dort wo keine Objektivierung über Zahlen gibt	Eine Rolle spielt sie auf jeden Fall. Analysen allein sind nicht ausreichend, da der Aufwand einfach nicht mit der Geschwindigkeit des Handels und der Sortimentsentscheidungen mithalten kann. Simple Analysen wie Deckungsbeitragsrechnungen, Handelsspannen und Rentabilitätsanalysen werden jedoch immer durchgeführt. Die sagen allerdings nichts über die Komplexität aus, da sie auch nichts mit dem Endkonsumten zu tun haben. Sie lassen nicht zu, Trends zu erkennen oder Zielgruppen zu beachten.	11/2/18
	Prognosen: Gefühl/Kennzahlen	Prognosen basieren jedoch zu einem erheblichen Teil auch auf quantitativen Instrumenten wie klassischen Kennzahlensystemen oder ABC-Analysen. Die sind relativ stark objektivierbar, daher basierten Prognosen auf mehr, als Intuition.	11/4/25
	Gefühl aufgrund Geschwindigkeit notwendig	Intuition, oder zumindest Gefühl für den Markt braucht man auf jeden Fall.	11/3/3
	Intuition = Komplexitätsreduktion	Entscheidungen müssen in der Handelsbranche schnell getroffen werden. Daher ist Intuition eine enorme Komplexitätsreduktion.	11/3/5
	Keine Nutzung von Heuristiken, aber Intuition	Meine Erfahrung und meine Intuition nutze ich aber.	11/5/10
Erfahrung	Sehr wichtig: Grobbewertung und Einschätzung	Die spielt sogar eine sehr wichtige Rolle. Jeder hat aufgrund seiner Erfahrung ein bestimmtes Gefühl und Erfahrungswerte, die Einschätzungen und Grobbewertungen schon vor der Durchführung von Analysen erlauben.	11/3/1
	Routine: schnell, aber: Gefahr zu Blindheit, Innovationshemmung, fehlender Blick nach außen.	Routinen sind natürlich sinnvoll. Sie helfen schnellere Entscheidungen zu treffen, allerdings birgt sie auch einige Gefahren.	11/4/1
	Grobeinschätzung >Effizienzsteigerung> Filterfunktion	Ich denke, Erfahrung ist wichtig für die erste Grobeinschätzung von Produkten. Das steigert die Effizienz enorm, es wirkt direkt wie ein Filter. Dann müssen nicht für jedes eher wenig erfolgsversprechende Produkt Analysen durchgeführt werden.	11/7/6
	"negative" Erfahrung	Da heißt es dann „Der war 15 Jahre lang bei LIDL, der weiß schon, was er verkaufen kann.“	11/7/17

EBM	offene kommuniziert: "Gefühl" statt "Intuition"	Klar, unsere tägliche Arbeit ist es, miteinander zu kommunizieren und gemeinsam gute Entscheidungen zu treffen. Da reden wir oft über Gefühle die wir bei einem bestimmten Produkt haben. Die basieren ja auf unserer Erfahrung. Allerdings wird es nicht explizit als „Intuition“ o.ä. betitelt.	11/5/5
	Erfahrung/Intuition nutze ich > Heuristiken unbewusst?	Meine Erfahrung und meine Intuition nutze ich aber.	11/5/10
	Gefahr: Blindheit, fehlender Blick nach Außen	Die Nützlichkeit von Routine oder die Verwendung von Heuristiken bewegt sich auf einem sehr schmalen Grad. Bei zu extensiver Anwendung verliert man schnell den Blick nach außen. Man bewegt sich in einer Spur und nimmt Veränderungen später oder zu spät wahr.	11/4/6
		Ein Nachteil ist dagegen die ‚Blindheit‘ die verursacht wird. Fehlt der entscheidende Blick nach außen, sind selbst schnelle Entscheidungen nicht von Vorteil	11/4/16
	Vorteil: Geschwindigkeit	Der größte Vorteil ist natürlich die Geschwindigkeit. Man kann deutlich schnellere Entscheidungen treffen.	11/4/15
	können Innovationen hemmen	hemmen? Auf jeden Fall!	11/4/10
Anwendungsmomente	V.a. Neulistungen: Verbundeffekte/ Ummengen an Informationen	Allerdings müssen bei allen Situationen zahlreiche Informationen und Verbundeffekte beachtet werden. Da es hier keine einfachen und vor allem effizienten Analysemethoden gibt, wird besonders bei dieser Fragestellung auf Heuristiken zurückgegriffen. Wo keine Objektivierung über Systeme möglich ist, werden erfahrungsbasierte Entscheidungen besonders wichtig.	11/3/13
	Wenn keine Objektivierung über Zahlen möglich ist.	s.o.	11/3/13
	Analysen lassen nicht zu, Trends zu erkennen oder Zielgruppen zu betrachten, da sie nichts mit dem Endkunden zu tun haben	Sie lassen nicht zu, Trends zu erkennen oder Zielgruppen zu beachten.	11/2/23
Verhältnis int/rat	EBM: Grobeinschätzung > Filter	Ich denke, Erfahrung ist wichtig für die erste Grobeinschätzung von Produkten. Das steigert die Effizienz enorm, es wirkt direkt wie ein Filter. Dann müssen nicht für jedes eher wenig erfolgsversprechende Produkt Analysen durchgeführt werden.	11/7/6
	Fakten: Feinbewertung	Die faktenbasierten Analysen dagegen sind für die tatsächliche Feineinschätzung und Bewertung wichtig.	11/7/9
	Verhältnis individuell verschieden	Das ist aber von Person zu Person verschieden, denke ich.	11/7/10
	hohen Stellenwert von Intuition	Insgesamt würde ich aber sagen, hat Intuition und Erfahrung einen hohen Stellenwert. Ich seh das ja bei meinen Kollegen. Es gibt viele, bei denen Entscheidungen rein auf Erfahrungswerten basieren.	11/7/11

Ansehen	In Branche hoch	In der Branche als sehr gut. Ich empfinde es allerdings als nicht gut.	11/7/15
	selbst: negativ: Erfahrung als Legitimation	Wissenschaftliche Tools rücken in den Hintergrund. Persönlichkeiten dagegen in den Vordergrund. Da heißt es dann ‚Der war 15 Jahre lang bei LIDL, der weiß schon, was er verkaufen kann.‘	11/7/15
Information	Mehr ist nicht besser > guten Filter	Ich würde sagen, Informationen gibt es zu genüge, man muss Sie eben richtig verarbeiten	11/3/20
		Nein, auf keinen Fall, es geht nicht um die Menge, sondern darum, die richtigen Informationen rauszufiltern	11/3/23
	Genug Information	Ich würde sagen, Informationen gibt es zu genüge, man muss Sie eben richtig verarbeiten	11/3/20
Formalisierung	Mehr Formalisierung ist hilfreich > Suche nach Objektivierung, Minimierung Risiko, Begründbarkeit, Streben nach kognitiver Entlastung?	Eine Checkliste, an der man sich „entlanghangeln“ könnte, wäre allerdings sehr hilfreich.	11/4/2
Veränderung	Subjektive Kriterien höheren Stellenwert durch Trends wie CM	Durch Trends wie das Category Management, dass im Gegensatz zum klassischen Einkaufsmodell Verkaufgetrieben und nicht einkaufsgetrieben ist, haben subjektive Heuristiken sicher einen höheren Stellenwert.	11/5/15
	Erfahrung wird wichtiger	Bei CM wird die Erfahrung immer bedeutender.	11/5/18
	Nicht schneller oder mehr, sondern andere Entscheidungen	Schnellere und mehr Entscheidungen würde ich nicht sagen	11/5/18
Begründbar?	Es gibt einen groben Rahmen, daher können Entscheidungen begründet werden	Nicht unbedingt, denn eine typische Vorgehensweise gibt es schon. Beispielsweise führen wir vor jeder Entscheidung, egal wie bedeutend sie ist, grundsätzlich Wettbewerbsanalysen durch, analysieren Trends um die Erwartungen der Zielgruppe erfüllen zu können und betrachten natürlich die Hardfacts, wie Umsatz, VK, EK, Spanne, etc. Einen groben Rahmen gibt es.	11/3/12
Charaktereigenschaften	viel Erfahrung/Routine > Blindheit/Fehler	Nein, auf keinen Fall. Erfahrung kann blind machen. Viel Erfahrung führt u.U. zu viel Routine und damit auch zu vielen Fehlern.	11/5/22
	Beherrschung/Anwendung von Tools	Ein guter Einkäufer beherrscht die grundlegenden Tools, und wendet diese auch wirklich in der Praxis an. Zumindest soweit es möglich ist.	11/5/25
	Methodenkompetenz	Methodenkompetenz ist da ausschlaggebend.	11/6/2
	"Allgemeingültigkeit"	Ein guter Einkäufer ist für mich einer, der heute in dem	11/5/26

		einen Resort, morgen in einem anderen arbeiten kann.	
	Erfahrung = hilfreich	Natürlich ist auch ein gewisses Maß an Erfahrung hilfreich.	11/6/3
	Gefühlskomponente = Komplexitätsreduktion	Auch die Gefühlskomponente ist enorm wichtig, um die Komplexität erfolgreich zu bewältigen	11/6/3
	Risikofreude	Ich persönlich denke, Einkäufer sollten risikofreudig sein.	11/6/9
		Der Handel birgt zwar extrem viele Gefahren, bietet aber auch enorm viele Chancen. Die Wettbewerbsintensität und die Schnelligkeit aufgrund sich rasch verändernder Kundenwünsche und kürzerer Produktlebenszyklen lässt es nicht zu, etwas zu verschlafen. Das Sortiment muss immer bearbeitet werden und es müssen immer Entscheidungen getroffen werden.	11/6/11
Risiko	selbst risikofreudig	Ich bin eher risikofreudig. Allerdings habe ich immer das Worst-Case-Szenario im Hinterkopf, um das Risiko erträglich zu halten.	11/6/17
	Ablehnung = Risiko	Sich zu Entscheiden bedeutet ja immer auch, etwas abzulehnen. Das ist immer ein Risiko	11/1/24
U-Kultur	Langer Prozess/Struktur beeinflusst Risikoaversion	Das kommt auf die Unternehmenskultur an. Die muss natürlich es natürlich zulassen, ein Risiko einzugehen.	11/6/7
		Ich denke die Kultur hier fördert die Risikoaversion. Das ist strukturbedingt. Bis zu einer Entscheidung müssen viele Abstimmungsprozesse durchlaufen werden. Die kleinen Einzelhändler sind Inhaber der Edeka, bei einer falschen Entscheidung hat man immer gleich ein Problem mit dem Inhaber. Das macht Innovation natürlich schwieriger. Bei Plus war das anders, da waren die Entscheidungswege kürzer, da konnte man einfach was durchziehen.	11/6/25
Wunsch	objektivierbare Tools	Im Handel ist alles viel pragmatischer, viel schneller.	11/7/22
	Subjektive Bewertung nicht sinnvoll, weil der Kunde entscheidet	Ja, es wäre sehr hilfreich, wenn man damit Entscheidungen objektivieren kann. Subjektive Einstellungen und Geschmäcker sind da nicht sinnvoll. Denn wenn es dem Einkäufer gefällt heißt das nicht viel. Es ist der Kunde, der letztendlich Entscheidet, was er kauft.	11/7/25
Komplexität	Handel nicht komplex, dafür Sortimente	Den Handel an sich überhaupt nicht. Eigentlich ist Handel einfach: Es geht um einkaufen und verkaufen. Dazwischen sind ein paar Funktion wie Lagerhaltung, Filialaufbau, etc... aber alles ist greifbar. Die Sortimente sind das, was komplex ist. Das ist ein Problem, das schwer zu lösen ist. Der Grundgedanke des Handels ist einfach, das reizt mich daran.	11/8/7
	Komplexität = Herausforderung	Nein, die Komplexität fordert mich heraus. Aber mir sind Unternehmen lieber, die ich verstehe	11/8/7

	Analysen (simple u. komplizierte) sagen nichts über die Komplexität aus, haben nichts mit dem Verbraucher zu tun	Die sagen allerdings nichts über die Komplexität aus, da sie auch nichts mit dem Endkonsumenten zu tun haben	11/2/20
	Endkunde als Kompl.treiber	s.o.	11/2/20

Interview-partner 2		Originalzitat	Codierung
Anzahl Personen	Einzelentscheidung	Für Neulistungen im Sortiment ist bei uns so, der Einkäufer ist für sein Sortiment verantwortlich.	12/13/18
Ablauf	Bedarfsermittlung: Kunde/Marktleiter/Vertr.leitung	Das bekommt man dann mit, wenn man entweder wirklich ‚gepenn‘ hat und etwas neues auf dem Markt ist und die Kunden gezielt danach fragen und wir das nicht haben. Oder man bekommt Informationen direkt über den Marktleiter oder über unsere Vertriebsleitung.	12/1/18
	Entwicklung Abverkaufszahlen	Weil wir aber schon so lange da sind, haben wir unser Sortiment, wir beobachten die Entwicklungen unserer Abverkaufszahlen	12/1/21
	MaFo Daten/Benchmarking	Wir haben auch Zugriff auf Marktvorschungsdaten, die bekommen wir von A.C. Nielsen, da sind nicht nur unsere Daten drin, sondern auch die von Wettbewerbern. Diese Daten können wir mit unserem WWS verknüpfen und einen unserer Sortimentsbereiche beispielsweise mit den Top 100 Produkten in diesem Sortimentsbereich vergleichen	12/1/23
	keine starke Habitualisierung aber nach und nach mehr Routine	Ich glaube, dass die Einkäufer da bei uns noch recht unterschiedlich vorgehen. Wir versuchen da, ein bestimmtes Maß an Routinen reinzubringen und versuchen da auch mit Hilfe von Berichten eine gewisse Standardisierung reinzubringen	12/2/24
	Vorstellung Lieferant >Muster > Kosten EK, VK, Woche/Markt	Normalerweise kommen aber eher die Lieferanten mit einem Produkt auf einen zu. Da kann man das relativ einfach machen. Man fordert beispielsweise eine Musterlieferung an und fordert den Hersteller auf, anzugeben, was das Produkt im Einkauf kosten soll, und das was sie meinen, was man dafür erzielen könnte und wie viel wir davon pro Woche und Markt verkaufen können.	12/2/27
	idealtypischer Ablauf, aber bleibt nicht konstant	Also es gibt für verschiedene Dinge idealtypische Abläufe, es gibt aber nicht DEN idealtypischen Ablauf.	12/3/27
Intuition:	Prognose = Intuition, nicht berechenbar, begründbar vielleicht	Ja, jede Prognose ist Intuition. Sie können keine Prognose berechnen. Wirtschaftlich begründen vielleicht, aber nicht fundieren.	12/2/8
		Es gibt immer ein ganz großes unbekanntes Wesen. Wenn ich beispielsweise mit meinen Lieferanten zusammensitze und Ihnen meine Entscheidung mitteile haben wir bis zu dem Zeitpunkt alles richtig gemacht. Das glauben wir zumindest. Aber das unbekannte Wesen –der Kunde- der dann in den Markt kommt und vorm Regal steht, der entscheidet dann obs richtig ist. Und seine Präferenzen sind nicht kalkulierbar.	12/2/9
	Gespür/Gefühl bei Verhandlungen	Wichtig auf alle Fälle. Gefühle sind wichtig, um seine Einstellung im Kopf auch mal ändern zu können, also einen Strategiewechsel zu tätigen. Außerdem muss man in einer Verhandlung sehr flexibel auf sein Gegenüber reagieren können. Da braucht man natürlich ein Gespür dafür, wie der andere tickt	12/9/24
	Nimmt einen Teil bei Entscheidungen ein	Also ich verlasse mich häufig auch aufs Gefühl, solange ich die Basisinfos habe.	12/12/11

	Sofort Bauchgefühl	Aus meinem Warengruppenbereich auf jeden Fall.	12/12/6
	Voraussetzung = Erfahrung	Man braucht dafür vor allem Erfahrung.	12/12/21
	Basisinfos	Also ich verlasse mich häufig auch aufs Gefühl, solange ich die Basisinfos habe.	12/12/11
Erfahrung	Mit der Zeit besser, konstanter	Also ich glaube zu Anfang meines Berufslebens oder meiner Einkaufstätigkeit hatte ich eine höhere Flop-rate als das heute der Fall ist. Jetzt würde ich sagen, bleibt das auf einem Level.	12/10/24
		im Laufe der Zeit mit der Erfahrung trifft man vermeintlich vermutlich richtigere Entscheidungen.	12/13/2
	nicht weniger Info: Basisinfo	Es gibt Basisinformationen, was ich abfragen muss, wo ich sage, das muss ich einfach haben.	12/11/1
	Gefahr: Selbstherrlichkeit/Blindheit	Die Gefahr besteht natürlich, je mehr Erfahrung ich habe, desto mehr habe ich so eine Selbstherrlichkeit: , Ich weiß schon, was geht', ,Ich mach das schon richtig, weil ich mache das schon so lange.'. Wenn man an dem Punkt angekommen ist, sollte man aufhören, dann ist man nämlich falsch.	12/13/3
		Gut, einer muss letztendlich die Entscheidung treffen, aber man muss da nicht selbstherrlich sagen, so ist es. Wir haben so Kollegen. ,Das haben wir immer so gemacht'	12/13/14
		,Ich habs ja immer so gemacht' und ich bekomme eine Selbstherrlichkeit und eine Blindheit.	12/14/27
	Wenig Erfahrung nicht zwangsläufig negativ	Insofern würde ich gar nicht sagen, dass ein junger Einkäufer die schlechteren oder die verkehrteren Entscheidungen trifft.	12/13/11
	unerfahren: Unbedarfter, keine Blockade durch Restriktion, eventuell besser?!	Ein junger Einkäufer geht oftmals viel unbedarfter an die Dinge ran, und lässt sich vielleicht von irgendwelchen Restriktionen oder Gesprächen, die mal irgendwo gewesen sind, nicht blockieren und trifft damit vielleicht eher mal die richtige Entscheidung.	12/13/6
	Erfahrung hilft bei Gewichtung	Um die letzten 20% zu erreichen, muss ich viel zu viel Kraft aufwenden. Und das sind dann Dinge, das kommt mit der Erfahrung. Sonst brauchen Sie viel zu lange. Das kommt aber nur mit der Erfahrung und mit der Zeit.	12/6/26
EBM	Informationsfilterfunktion	Wenn Sie mit einem Lieferanten sprechen, die gehen sehr tief rein, so tief können Sie nicht reingehen	12/6/12
	Wichtig: Geschwindigkeit. 100% ist zu langsam	Mancher sagt ja weniger ist mehr. Ich sage, gesundes Mittelmaß. Ich kann auch dazu neigen, dass wenn ich zu viel Information habe, dass ich mich verzettele, dass ich viel zu lange versuche, die hundert Prozent zu erreichen. Da ist dann manchmal die schnelle Entscheidung – weniger ist mehr – so die 80% zu erreichen statt die 100 besser	12/6/22
	Besser "Satisficing", 80% Lösung,	Um die letzten 20% zu erreichen, muss ich viel zu viel Kraft aufwenden.	12/6/26
	Das kommt mit der Erfahrung (optimale Ausnutzung)	Und das sind dann Dinge, das kommt mit der Erfahrung. Sonst brauchen Sie viel zu lange. Das kommt aber nur mit der Erfahrung und mit der Zeit.	12/6/27

	Nur auf Fakten gibt es nicht, bei niemandem, man findet mit Fakten nur im Nachhinein Erklärungen	Und wenn mir jemand erzählt, er trifft nur Entscheidungen aufgrund von Fakten, dann glaube ich das niemandem. Beispielsweise: ‚Warum haben Sie jetzt diese Auto gekauft? Ja wegen der tollen Farbe und der tollen Ausstattung.‘ Sie finden im Nachhinein immer Erklärungen warum sie es gekauft haben, Sie haben es aber gesehen und fanden es irgendwie toll. Und hinterher ziehen Sie die Fakten ran um ihre Entscheidung zu begründen.	12/7/8
	Offene Kommunikation, aber als "Gefühl" nicht Intuition.	Ja klar .	12/12/16
		Nein, als Gefühl.	12/12/19
	Vorteil: Schnell	Vorteil ist, wenn man sich darauf verlassen kann, das man sich nicht in Details verliert und stundenlang versucht irgendwas auszuwerten, das man dann sagt, dass wird schon richtig sein was du da machst, oder das ist bestimmt nicht richtig was du da tust, weil man damit einfach viel zu viel Zeit verliert.	12/13/28
	Nachteil: Selbstherrlichkeit/ Blindheit	Nachteil, ‚Ich habs ja immer so gemacht‘ und ich bekomme eine Selbstherrlichkeit und eine Blindheit.	12/13/27
	Trends durch Analysen identifizierbar	Man kann aber anhand dieser Zahlen sehen, wo der Trend bei den jeweiligen Kunden hingehen könnte.	12/2/4
Anwendungsmomente	Kundenpräferenzen	Ein Kunde kommt in eine Einkaufsstätte, weil er vielleicht über ein Angebot reingelockt wurde, oder weil er sich dort wohlfühlt und dann kommt ihm mal ein Verkäufer oder eine Verkäuferin komisch und er entscheidet sich, nicht mehr hinzugehen. Das sind Faktoren, die kann man vorher nicht messen.	12/2/16
	Menschen	Und jeder Gesprächspartner vor dem sich sitze, ist ja auch wieder anders.	12/10/16
Verhältnis int/rat	Intuition/Gefühl hohrn Stellenwert, solange Basisinfos gegeben sind.	Also ich verlasse mich häufig auch aufs Gefühl, solange ich die Basisinfos habe.	12/12/11
	Unsicherheit: Absicherung des Gefühls durch Kollegen	Ich sitze ja mit Kollegen im Büro. Dann gibt es Momente in denen ich denke: Hmm... Gefühlsmäßig ist es das nicht. Dann frage ich meine Kollegen, wie seht ihr das? Dann habe ich die Bestätigung für meine Intuition oder nicht.	12/12/12
	50/50	Ich würde 50/50 sagen	12/16/16
Information	ausreichend	Also eigentlichen Listungen bin ich der Meinung haben wir mittlerweile ausreichend.	12/6/3
	mehr ist nicht besser. Gesundes Mittelmaß. Zu viel Informationen > langsam	Ich sage, gesundes Mittelmaß. Ich kann auch dazu neigen, dass wenn ich zu viel Information habe, dass ich mich verzettele, dass ich viel zu lange versuche, die hundert Prozent zu erreichen	12/6/22

	Quellen: intern/ACNielsen, Lieferant	Wir haben die eigenen Zahlen, wir haben die Marktzahlen, die wir von AC Nielsen bekommen, es gibt auch Zahlen und Daten, die wir vom Lieferanten bekommen.	12/6/4
	Basisinfos/Verkostungsfeedback immer berücksichtigt	Die Standardgeschichten, was kann ich mit dem Produkt erzielen, was ist die Absatzeinschätzung und damit auch die Umsatz –Vortragserwartungen, die sind schon immer gesetzt.	12/17/1
		Also sind das schon die harten Fakten, die man immer haben muss. Die sind immer wichtig, kann ich das reinnehmen oder nicht.	12/17/8
Formalisierung	Starke Formalisierung negativ > Mittelmaß > Verantwortlichkeit	Das ist für mich eher hinderlich. Sicherlich haben wir Rahmenbedingungen, die wir dem Mitarbeiter mitgeben.	12/5/3
	Richtung geben	Es gibt sicherlich Situationen, aber das würde ich gar nicht mal für den Einkauf oder den Lebensmittelhandel sehen, sondern auch generell, man muss immer den Mitarbeitern so ein gesundes Maß geben.	12/5/12
Veränderung	Schneller	Die Branche ist schneller geworden	12/18/17
	Druck: auf MA, Handel	Der Druck auf die Mitarbeiter, auf den Handel, ist erheblich größer geworden.	12/18/17
	Verdrängungswettbewerb, Übermacht Discount	Durch den Verdrängungswettbewerb. viele Handelsunternehmen, gerade im LEH sind übernommen worden, der Discount bekommt aus meiner Sicht ein viel zu großes Übergewicht, 50 % oder über 50% des Umsatzes laufen im Discount.	12/18/19
	Werteverfall	Also dieser Druck durch den Discount und auch der Werteverfall	12/19/1
	schneller > weniger Zeit > bessere Arbeit	und damit einhergehend muss man viel viel schneller in immer kürzerer Arbeit viel viel bessere Arbeit abgeben. Also der Druck ist schon gewaltig gestiegen.	12/19/2
Begründbar?	100% . Bauchgefühl als Begründungskriterium	Ja, entweder aufgrund dieser Daten, oder weil ich meine, dass es richtig ist. Und dann ist es der Bauch.	12/7/7
	Fakten zur Begründung ex post	Und hinterher ziehen Sie die Fakten ran um ihre Entscheidung zu begründen.	12/7/13
Charaktereigenschaften	Selbstvertrauen wichtig	Ohne Selbstvertrauen geht das gar nicht!	12/9/17
	Argumentationsstark, selbstsicher, zielsicher, überzeugend	Ein guter Einkäufer ist argumentationsstark, selbstsicher und zielsicher	12/9/19
	Gespür: Wie tickt der andere	Da braucht man natürlich ein Gespür dafür, wie der andere tickt.	12/9/27

	Gefühl: um eigene Einstellung ändern, Strategie wechseln. Flexibel	Gefühle sind wichtig, um seine Einstellung im Kopf auch mal ändern zu können, also einen Strategiewechsel zu tätigen. Außerdem muss man in einer Verhandlung sehr flexibel auf sein Gegenüber reagieren können.	12/9/24
	Selbstreflexion: Was ist der Lerneffekt?	Man muss da sich danach schon immer fragen: Was ist mein Lerneffekt, wer ist meine Zielgruppe und da muss ich auch mal meine Zielgruppe fragen.	12/11/6
Entscheidung	positiv "Salz in der Suppe",	aber grundsätzlich denke ich, jeder der im Handel in einer entscheidenden Position tätig ist, wenn er die Entscheidungsfreude nicht hat, dann hätte er Beamter werden sollen. Das ist ja grade das Salz in der Suppe, das wir haben. Man muss immer sehen – ich denke speziell im Handel – das man versucht, sich neu aufzufrischen, hinzustellen, um neue Herausforderungen anzunehmen.	12/7/19
Vorgehensweise	Nachahmung, aber eigener Stil.	Ich glaube, dass die Einkäufer die wir hier haben, zumindest die meisten- einen eigenen Weg entwickeln. Man kriegt erst mal was vorgelebt, das übernimmt man	12/2/23
	unterschiedlich, aber Ziel: Routinisierung, Standardisierung	Wir versuchen da, ein bestimmtes Maß an Routinen reinzubringen und versuchen da auch mit Hilfe von Berichten eine gewisse Standardisierung reinzubringen.	12/2/24
	weitestgehend gleiche Entscheidungen. > Verfahrensweisen so offen kommuniziert, dass sie kopiert werden?	Weitestgehend ja.	12/10/18
	Vorbereitung standardisieren	Ich sage immer jedem, du solltest wissen wo du hinwillst, man sollte die Vorbereitung standardisiert haben, wo kann ich mir welche Informationen holen, aber bei der Argumentation muss jeder erst mal so seinen Stil finden	12/10/9
Risiko	hoch "Knast"	Sie stehen, wenn sie nicht aufpassen immer mit einem Bein im Knast.	12/8/11
	bewusst, aber nicht im Alltag präsent	Und so richtig bewusst geworden ist mir das, als ich eine andere Warengruppe hatte, da hatte ein Lieferant einen Produktionsfehler und da sind Fremdgegenstände in das Produkt reingeraten	12/8/16
		Aber wenn sie sich diesem unterwerfen wollten, dann würden sie ja immer sagen, oh Gott, ich habe Angst, ich kann nicht entscheiden. Wichtig ist, wenn man Kenntnis hat, das irgendwas nicht in Ordnung ist, dann muss man ganz schnell reagieren.	12/8/25
	selbst: risikofreudig bis zu gewissem Punkt	Risikofreudig ja, aber immer nur bis zu einem gewissen Punkt. Manchmal ein bisschen mehr. Wer nicht wagt, der nicht gewinnt, aber man muss auch aufpassen, das man nicht Blinklinks über die Klippe springt.	12/20/12
U-Kultur	recht stark	jedes Unternehmen eine starke Unternehmenskultur hat,	12/20/20

Feedback	Vertrieb	Vertriebsrichtung bekommen Sie ein Feedback wenn was nicht funktioniert, wenn sie nichts hören ist das schon mal gut.	12/18/4
	Arbeitsgespräche	Regelmäßige Arbeitsgespräche die ich habe, wo wir uns dann auch anschauen, wie stehen wir in der Zielerreichung, die wir zusammen festgelegt haben?	12/18/5
Herausforderungen	Preisdruck durch Discount	sind der Preisdruck durch den Discount	12/21/7
	Discount drängt in Nischengebiete	das der Discount sich mit Artikeln/ Subkategorien beschäftigt, die bisher dem LEH und/ oder auch Fachgeschäften vorbehalten war	12/21/8
	Differenzierung?	wie kann sich der LEH noch vom Discount abheben?	12/21/9
Komplexität	Einkäufer muss der bessere Verkäufer sein	Ja. Der Einkäufer sag ich immer, muss der bessere Verkäufer sein.	12/4/14
	Infoflut: : Faustregeln/Intuition zur Komplexitätsbewältigung	Heute schreiben sie eine email und fragen sich, wenn könnte das noch interessieren und die tun sie alle in CC dazu, und die müssen das auch erst mal alle gucken ist das wichtig für mich oder nicht. Das ist etwas, also diese Informationsflut zu verarbeiten, das ist schon brutal. Und das geht eigentlich nur mit Erfahrung und Intuition.	12/19/13
Prozess	Ein-/Auslieferung ist ein geordneter Prozess. Warengruppentermine	Und das sind unterschiedliche Abstände. Ich mache das beispielsweise einmal im Jahr.	12/12/16
Ausbildung	Nur Gefühl, keine Fakten oder Analysen berücksichtigt	Also Kennzahlen und Analysen haben wir gar nicht gemacht.	12/15/16
		Ja, das war nur Gefühl.	12/16/7
	gelegentlich Rückblick	Da hat man höchstens mal in die Vergangenheitszahlen reingeguckt, wenn die Zentrale gesagt hat, im Juli bekommt ihr einen Rabatt von 10%, aber ihr müsst uns dafür sagen, wie viel ihr nehmt. Dann schaut man halt, was haben wir letztes Jahr im Juli verkauft und hat dann danach eine Menge gemeldet.	12/16/7
	NUR Erfahrungswerte	Da wurde nichts bewertet, wenn ein Produkt kam, dann wurde gesagt, wir haben so was ähnliches, das wird funktionieren, oder wir hatten sowas schon mal, das hat nicht funktioniert.	12/16/3
Ziel	klares Ziel vorgegeben	Ja!	12/17/24
Tests	Rek. Zu 100%		
	Würfeln		

Interview-partner 3		Originalzitat	Codierung
Ablauf	Vorstellung durch Lieferant	Vom Einlistungsprozess her sieht das natürlich ganz anders aus. Bei Herstellermarken, die kommen natürlich vorbei und stellen Ihnen alles mögliche vor	13/1/16
Intuition	Gefühl spielt Rolle. Relevanz abh. von Unternehmen	Je nachdem in welchem Unternehmen sie arbeiten, haben sie auch die Möglichkeit, mal was neues auszuprobieren.	13/6/23
	Geschmack des Kunden zu treffen ist Glück	Denn ich muss nicht das einkaufen, was ich für richtig halte, sondern das, was der Kunde verlangt. Dann können Sie als Einkäufer natürlich versuchen, hinzugehen und zu sagen, ich versuche jetzt mal den Geschmack des Kunden zu treffen, dann können Sie Glück haben oder sie liegen total daneben	13/6/16
		testen, wie gut Artikel beim Verbraucher ankommt, dann können sie Glück haben, dass er gut ankommt	13/6/25
	Gefühl spielt überwiegend mit.	Überwiegend	13/7/3
	Bauchgefühl sofort	Ohne da jetzt überheblich klingen zu wollen, schon. Ich versuche immer, mich mal raus aus der Fachmannendenken zu nehmen und mich zu fragen, würde ich diesen Artikel selber kaufen. Und dann beantworte ich mir die Frage. Wenn jetzt einer mit nem neuen Artikel ankommt, dann muss ich mich das halt fragen	13/9/4
	Ein Gefühl ist immer da.	Natürlich, ganz klar.	13/9/24
Erfahrung	Erfahrung spielt Rolle	Also ist das Gefühl oder Erfahrung?: Beides	13/6/21
	Einschätzung von Produkten/ Verbraucherwünschen	Ohne da jetzt überheblich klingen zu wollen, schon. Ich versuche immer, mich mal raus aus der Fachmannendenken zu nehmen und mich zu fragen, würde ich diesen Artikel selber kaufen. Und dann beantworte ich mir die Frage. Wenn jetzt einer mit nem neuen Artikel ankommt, dann muss ich mich das halt fragen	13/9/4
	Erfahrung mit Vergleichsprodukten	In der Regel haben Sie ja schon ein Vergleichsprodukt aus der Industrie da. Aus eigener Erfahrung Becel pro activ	13/7/14
	Erfahrung zur Einschätzung	Das ergibt sich ja zwangsläufig. Wenn sie beispielsweise Margarine einkaufen, dann wissen sie auch wie sich der Markt entwickelt.	13/12/23
	Speziell im LEH ist Erfahrung wichtig.	Man braucht eine gewisse Erfahrung, man braucht eine Menge Erfahrung, speziell im Lebensmittelhandel, die man sich im Laufe der Zeit natürlich aneignet	13/14/24
	Durch Erfahrung entwickelt sich Marktkenntnis	Das ergibt sich ja zwangsläufig. Wenn sie beispielsweise Margarine einkaufen, dann wissen sie auch wie sich der Markt entwickelt.	13/12/23

EBM	Stellenwert stark nachgelassen.	Hat stark nachgelassen. Es war früher deutlich ausgeprägter, wo es noch nicht diese Vielzahl an Handelsmarken gab, oder Eigenmarken. Allein wir führen heute mit allen Eigenmarken über 1000 Eigenmarken. Das macht die Edeka oder Rewe nicht anders. Als das noch ziemlich unausgeprägt war, da konnte man noch mehr spielen, als das heute der Fall ist. Heute überlegt man drei mal was man wirklich macht. Es war früher wesentlich einfacher.	13/11/8
	Wird nicht kommuniziert. Jeder ist für eigene Warengruppe verantwortlich und schaut nicht darüber hinaus	Nein, jeder ist für seine Warengruppe verantwortlich und man hat seine eigenen Scheuklappen auf und man kümmert sich um seinen Bereich und versucht möglichst, die anderen Themen von sich fern zu halten.	13/14/1
Anwendungsmomente	Geschmack des Kunden treffen	Wenn ich mich jetzt für einen neuen Markenartikel entscheide, dann ist es immer schwierig. Denn ich muss nicht das einkaufen, was ich für richtig halte, sondern das, was der Kunde verlangt. Dann können Sie als Einkäufer natürlich versuchen, hinzugehen und zu sagen, ich versuche jetzt mal den Geschmack des Kunden zu treffen, dann können Sie Glück haben oder sie liegen total daneben	13/6/15
	In den Kunden reindenken	Ich versuche immer, mich mal raus aus der Fachmannendenken zu nehmen und mich zu fragen, würde ich diesen Artikel selber kaufen. Und dann beantworte ich mir die Frage.	13/9/4
Verhältnis int/rat	Abh. Von Artikel/Lieferant, Stärke der Marke	Je nachdem, was es für ein Artikel ist. Wenn es jetzt ein Artikel ist von einem großen Markenartikelhersteller, wo eine große Werbepower dahinter steht, dann nützt mir mein schönstes Gefühl nichts, denn dann muss ich den Artikel listen	13/9/27
		Und dann kann ich von vornherein gesagt haben, da hab ich ein schlechtes Gefühl, der Artikel wird nichts, dann sagen die, die Edeka listet den aber, Rewe listet den aber, wir machen Fernsehwerbung, was wollen sie dann machen? Dann bleibt nichts anderes übrig, als den Artikel auch zu listen	13/10/4
	40/60. Abnehmend.	40/60. 60 für Gefühl	13/13/22
	Zahlen werden wichtiger	Aber das ist ein Prozess, der wird sich weiter verschieben, also der Zahlenwert wird immer weiter zunehmen.	13/13/22
	ausgewogenes/harmonisches Verhältnis	Das muss ein ausgewogenes Verhältnis sein	13/15/3
		Das muss ein harmonisches ineinander sein.	13/15/8
	Nur Erfahrung nicht sinnvoll	wenn sie nur auf Erfahrung setzen, dann fällt der analytische Teil halt weg und sie haben einen Zahlenwust vor sich liegen, der immer mehr wird, und sie können nicht mithalten, geschweige denn mitreden oder irgendetwas ausrechnen	13/15/3
	Uniabsolventen: keine Produktkenntnis	andersrum wenn sie von der Uni kommen, und sie können die Zahlen wunderbar lesen, können aber mit der Ware, die sie vor sich haben nichts anfangen	13/15/6

Information	Quelle: Benchmarking Konkurrenz	Preiseinstiegsbereich ganz klar Aldi, Qualität, Preis muss identisch sein, oder muss stimmig sein, in der Mittelpreislage spricht in der Rewe Standard oder der Edeka Standard die gucken wir uns natürlich auch an	13/3/14
	Kein Vertrauen in die Industrie.	Natürlich ist das, was die Industrie will immer das Tollste, und das innovativste und die Kunden schreien förmlich danach. Und wenn sie davon die Hälfte abziehen und davon ein Drittel, dann sind sie bei der Wahrheit angekommen.	13/15/13
	AC Nielsen, GfK	Sie sehens an der Höhe des Bons, da werden ja auch von der GfK und von wem auch nicht alles Statistiken geführt,	13/16/28
Formalisierung	eher wenig	Bedingt, wenn wir jetzt über die Qualität sprechen ja, im Eigenmarkenbereich. Im Herstellermarkenbereich haben wir natürlich keinen Einfluss darauf.	13/5/8
Veränderung	Entscheidungen schneller	Entscheidungen müssen auf jeden Fall schneller getroffen werden.	13/17/6
	Handel = schwieriger	Der Handel ist sehr viel schwieriger geworden	13/17/7
	härterer Wettbewerb	sehr viel härterer Wettbewerb	13/17/7
	wenig Zahlungsbereitschaft	Es ist so, wir haben in Europa, wenn nicht sogar weltweit die günstigsten Lebensmittelpreise	13/17/8
	starke Konzentration	Für die Industrie ist es auch schwieriger obwohl immer weniger Händler da sind. Die Spar gibt es nicht mehr, Coop ist schon mehr oder weniger weg von der Bildfläche, es sind so viele in den letzten Jahren über die Klinge gesprungen	13/18/8
	Handel deutlich komplexer	Der Handel ist deutlich schwieriger, deutlich komplexer geworden, der Wettbewerb hat unheimlich stark zugenommen.	13/18/5
	Verdrängungswettbewerb	schwieriger, weil einfach der Verdrängungswettbewerb hier in Deutschland, der ist enorm	13/18/12
	Flächendichte	Sie haben in keinem anderen Land in Europa haben sie so eine Flächendichte wie in Deutschland pro Einwohner gerechnet, wie viel Quadratmeter werden sie in keinem anderen Land Europas wiederfinden.	13/18/13
Begründbar?	schwer zu begründen, Ziel: Kundengeschmack treffen	Denn ich muss nicht das einkaufen, was ich für richtig halte, sondern das, was der Kunde verlangt	13/6/13
	in der Regel agieren alle gleich	Aber in der Regel agieren wir da alle ziemlich gleich.	13/11/5
Charaktereigenschaften	Erfahrung im Sinne von Produkt-/ Marktwissen. (Konkurrenz,...)	Erfahrung sollte er schon mitbringen	13/12/3

		Aber mit dem was sie einkaufen, müssen sie sich natürlich zwangsläufig auseinandersetzen. Sie müssen in die Märkte fahren, sie müssen schauen, was hat denn unser Bewerber. Sonst werden sie mal gefragt und sie haben keine Ahnung. Sie müssen Warenkenntnisse haben, speziell in dem Bereich den sie selber einkaufen, auch im besonderen im Eigenmarkenbereich	13/12/11
	Methodenkompetenz: analytische Fähigkeiten, aber auch viel Gespür	Sowohl als auch. Er muss sicherlich Zahlen lesen können, er muss immer mehr als in der Vergangenheit, das nimmt immer mehr zu, Zahlen wälzen. Er muss Deckungsbeitragsrechnungen durchführen können, er muss mal ne Spanne ausrechnen können, er muss wissen, wie sieht der Kostensockel bei sich im Unternehmen aus, ab wann rechnet sich ein Produkt	13/13/3
		Sie müssen schon die klassischen Unternehmenszahlen, Kennzahlen müssen sie kennen und auch anwenden können. Ist das Delta überhaupt groß genug, dass es meine Kosten deckt?	13/13/16
	Beide Ebenen möglichst gut	Er muss einfach beides möglichst gut beherrschen.	13/15/9
Entscheidung	Vergleichsprodukt	In der Regel haben Sie ja schon ein Vergleichsprodukt aus der Industrie da. Aus eigener Erfahrung Becel pro activ	13/7/14
	Viele Einflussfaktoren	Das spielt eine Rolle, dann natürlich die Innovationskraft, ist das ein Artikel, der verlangt wird, da spielen viele Faktoren eine Rolle.	13/10/27
Risiko	Bei Eigenmarken steht man immer mit einem Bein im Gefängnis	Wenn Sie als Einkäufer, und das ist so, jetzt so ne Kaffeesahne einkaufen und da stimmt irgendwas nicht mit, dann steht nicht das Unternehmen dafür gerade, sondern sie als Einkäufer.	13/5/11
		da stehen sie immer mit einem Bein im Gefängnis	13/5/17
	Strenge gesetzliche Bestimmungen > hohes wahrgenommenes Risiko	Die ganzen Bestimmungen sind ja von seiten des Gesetzgebers in den letzten Jahren deutlich angezogen worden. Im Lebensmittelrecht und so weiter.	
	Absicherungsbedürfnis: Intern/Extern	Deswegen, wenn man da im Eigenmarkenbereich Dinge einkauft, dann ist man schon aus reinem Eigeninteresse vorsichtig	13/6/2
		Die sind mittlerweile so scharf, da kommen sie gar nicht drum rum, sich abzusichern.	13/6/4
		aber wenns da an die inhaltliche Prüfung geht, dann vergeben wir das auch an externe Labore um uns abzusichern und sicher zu sein, dass da nichts drin ist, was uns oder dem Verbraucher letztendlich schadet.	13/6/10
Feedback	Kundenhotline	Wir haben hier eine eigene Hotline, wo sich die Kunden beschweren könne, was sie in der Regel tun, weil es ruft kein Kunde an und sagt, das war alles toll so, weil das ist selbstverständlich	13/16/24
	Höhe des Bons im Vgl. zu Benchmarks	Sie sehens an der Höhe des Bons, da werden ja auch von der GfK und von wem auch nicht alles Statistiken geführt, da sehen sie wie hoch der durchschnittliche Aldi Bon ist, wie hoch unserer ist, und da sehen sie wie der	13/16/28

		sich entwickelt.	
	Kundenfrequenz	Und sie sehens natürlich auch bei der Anzahl der Kunden, die bei Ihnen einkauft.	13/16/27
Herausforderungen	Image	Und wir Kaiser's Tengelmann im speziellen, haben einfach das Image draußen, teuer zu sein	13/4/10
	Ersetzbarkeit	Und siehe da, es kam das raus, was ich auch unseren Leuten hier immer predige, mit über 90%, na weil das der Markt um die Ecke ist. Wenn ein Kaiser's morgen zumacht und am nächsten Tag steht da beispielsweise ein Edeka, da gehen 95% der Kunden nach wie vor da hin, einfach weils der Markt um die Ecke ist.	13/4/22
	Geringe Kundenbindung	Und wenn der Aldi morgen hier zumacht und 3 km weiter einen neuen Laden aufmacht, dann setzen sich die Kunden in den Wagen und fahren zum Aldi, weil das der Aldi ist, das schafft kein anderer. Nur der Aldi schafft es, die Kunden mitzuziehen.	13/5/2
Komplexität	Handel deutlich komplexer geworden	Der Handel ist deutlich schwieriger, deutlich komplexer geworden, der Wettbewerb hat unheimlich stark zugenommen	13/18/5
Ausbildung	In der Vergangenheit waren EBM deutlich ausgeprägter.	In der Vergangenheit war das deutlich ausgeprägter.	13/14/6
	"Handel ist Wandel": anpassen, weiterentwickeln.	Und Handel ist Wandel, das ändert sich ständig, schauen sie sich mal den Handel vor 10 Jahren an und wen wir damals alles noch hatten in Deutschland und schauen sie mal wen es heute noch gibt. Und die ganzen Maße die verschieben sich einfach und man muss sich permanent weiterentwickeln.	13/14/13
Ziel	gleiches Ziel: das beste für das Unternehmen.	Unser Ziel ist es, auf unserem Regalmeter, das Beste für uns herauszuquetschen.	13/8/21
	nicht ganz klar definiert aber man geht schon Pläne durch	Das beste für das Unternehmen. Ich halte auch nichts von 5 Jahres Plänen. Wir gehen sicher unsere Pläne durch und versuchen auch unsere Pläne zu erreichen	13/15/21
	Das beste für das Unternehmen	das Beste für das Unternehmen zu machen	13/8/21
	Vorjahr übertreffen	das Ergebnis vom Vorjahr zu übertreffen und unser bestes zu tun	13/16/1
Tests	Rek. Zu 100%		
	Würfeln		

Interview-partner 4		Originalzitat	Codierung
Generelles	bestehendes Sortiment > Weiterentwicklung	Die Metro ist ein bestehendes Unternehmen, und somit haben wir ein bestehendes Sortiment und somit müssen wir nicht bei Adam und Eva neu anfangen	14/1/17
	Saturierter Markt	Also hier in Deutschland haben wir ein bestehendes Sortiment, wir haben einen saturierten Einkaufsmarkt und Verkaufsmarkt, wir sprechen ja von einem gesättigten Markt in Deutschland.	14/1/20
Ablauf	Hersteller präsentiert Produkt	Üblicherweise kommt die Industrie zu uns, d.h. die Markenartikelindustrie stellt uns ihre neuen Produkte vor. Das ist der übliche Weg, weil wir eben einen gesättigten Markt haben.	14/1/23
	Messen	Darüber hinaus besuchen alle CM und Einkäufer der Metro Gruppe regelmäßig Messen	14/1/26
	Fachzeitschriften	Dann gibt's in Deutschland die Fachliteratur, die bekannteste ist die Lebensmittelzeitung wo auch die Industriepartner viel Werbung schalten und darüber auch versuchen, ihre neuen Produkte vorzustellen. Wobei die richtig großen Konzerne, also Nestle-Gruppe, Oetker-Gruppe, haben all das, was sie in der Lebensmittelzeitung zeigen, eine Woche oder zwei vorher schon hier im Unternehmen vorgestellt.	14/2/1
	2 Möglichkeiten: Umwälzung oder gegen Wettbewerber	Also ist es wirklich eine Innovation, ein ganz neues Produkt, was es so noch nicht gegeben hat vorher und wo wir wirklich eine Lücke im Regal finden müssen, wo wir auch nichts anderes verdrängen können	14/2/12
		Wenn es dann ein bestehendes Segment ist und dort ist ein Industriepartner der entweder eine Line-extension dann kommt er gleichzeitig eigentlich mit einem Auslistungsvorschlag, d.h. er müsste etwas aus seinem eigenen Sortiment, etwas was nicht mehr so gut performt rausnehmen, und müsste was neues vorschlagen. Er möchte also sein Sortiment wälzen	14/2/16
		Der zweithäufigste Fall ist der Fall, wo dann ein Industriepartner gegen ein anderes Produkt ankämpft, das heißt meinetwegen in diesem Beispiel, Unilever kämpft gegen ein Produkt von Nestle.	14/2/23
	Routiniert	Also ist eher routiniert, es ist ein routinierter Ablauf	14/3/17
Intuition	Erfahrung eher als Gefühl: Einschätzung der Glaubwürdigkeit	Ja, also ich würde sagen Erfahrungskomponente. Erfahrung, ob das, was der andere einem erzählt, ob das glaubwürdig überkommt.	14/4/15
	Spielt eine Rolle	Intuition spielt eine Rolle, ganz klar	14/8/7
	Gefühl, Intuition und die subjektive Meinung hat immer einen Einfluss: Schwäche	Insofern ist das Gefühl, die Intuition, die eigene subjektive Meinung immer ein Punkt bei der Listungsentscheidung und man muss sich als Einkäufer oder als CM nur dieser Schwäche auch bewusst sein.	14/8/12
	Bildung von Erfahrung und Intuition durch Beobachtung: schnell	man muss sich einfach mal nur selber vors Regal stellen und die Kunden beobachten, wie sie an einem Regal vorbeigehen, wie sie ein Regal abschnappen, wo sie hingreifen, wo nicht, und in welche Gänge sie gehen, und dann erkennen sie auch sehr, sehr schnell, wie denn Verbraucher auch funktionieren.	14/9/10

	Kein direktes Gefühl. Erst nach 15-20 Minuten Gefühl und nach 30-45 Min feste Meinung	Nein, nicht innerhalb von einer Sekunde oder eine Minute. Ich sag mal so, nach 15, 20 Minuten in denen man über das Produkt geredet hat, entwickelt man ein positives oder negatives Gefühl und wie ich schon sagte, nach 30-45 min hat man eine feste Meinung.	14/15/12
	Gefahr, dass Gefühl mehr wiegt > Selbstreflektion, Sachargument in den Vordergrund, Hinterfragen	Die Gefahr ist da, das das so ist, aber ich versuche dieser Gefahr zu begegnen, indem ich mich immer wieder selbst reflektiere und mir sage, das Sachargument muss auch in den Vordergrund, welche Sachargumente sprechen für oder gegen das Produkt, ist es eine Fernsehwerbung, ist es Markenpower die da dahinter steht, Außendienstpower, Displays, die vorherigen Produkte dieses Herstellers. Glaube ich daran, das hinterfrage ich mich selbst dann doch deutlich.	14/15/18
	Gefühl hat stärkere Bedeutung als man denkt	denn auch wenn die Menschen es nicht zugeben, sie werden viel stärker durch Gefühle und durch Intuition beeinflusst wie sie denken. Wenn sie einen Menschen fragen, wird der Ihnen immer sagen, zu 100% ist alles nachgeprüft, mit Gedanken hinterlegt. Ich glaube, das es falsch ist, ich glaube dass die Gefühlswelt, gerade bei solchen Entscheidungen- je länger ich darüber nachdenke, vielleicht sogar in Richtung ¾ geht. Ein deutlichen Überhang hat.	14/16/1
Erfahrung	Routinierter Ablauf	Also ist eher routiniert, es ist ein routinierter Ablauf, dass das Kräftespiel zwischen Handel und Markenartikelindustrie ist auf Augenhöhe, beide haben den gleichen Wissensstand	14/3/17
	Erfahrung zur Einschätzung	wir können auch schon nach der Präsentation des Produktes sehr schnell einschätzen, stimmen die Argumente des Verkäufers, hat das was er sagt Hand und Fuß, einfach aus der Erfahrung heraus, und die Zahlen, die Fakten, die er auflegt stimmen die.	14/3/25
	Erfahrung > schneller	Schneller auf jeden Fall, besser hoffe ich	14/14/5
	Erfahrung > besser, schneller auf den Punkt kommen	Also für mich selber möchte ich sagen, ja, sie werden schneller und besser, einfach aufgrund der Erfahrung dass man heute schneller auf den Punkt kommt.	14/14/5
	Unterschiedliche Stellungen im Lebens-/Berufszyklus: Vor-/ Nachteile	einen breiten Mix an Mitarbeitern, in unterschiedlichen Lebens- und Berufszyklen und da sind viele dabei im Berufseinstieg, viele schon sehr alt und das hat beides Vorteile.	14/14/9
	Erfahrung: auch negativ, wenn er sich zu sehr durch sein eigenes Gefühl, durch seine eigene Sichtweise beeinflussen lässt	Genauso kann ein alter Einkäufer zwar viel Lebenserfahrung haben aber trotzdem schlechte Entscheidungen treffen, weil er sich zu sehr durch sein eigenes Gefühl, durch seine eigenen Sichtweisen beeinflussen lässt	14/14/13
	Man kommt nicht mit weniger Information aus. Eher mehr, sowohl intern als auch vom Lieferanten	Nein. Die Informationsflut wird eher größer und wir selber fordern eher ein bisschen mehr Information an, sowohl aus dem eigenen Unternehmen, wie auch von der Industrie. Wir fordern sehr stark die Ergebnisse von Produkt und Markteinführungstests ein, wenn uns ein neues Produkt vorgestellt wird, wir wollen viel wissen, warum ein Produkt so ist, wie es ist. Also eher deutlich mehr wie früher.	14/14/18
	keine Innovationen verpassen. Trends werden ernstgenommen. Das liegt auch an der Erfahrung	Innovation verpasst, das würde ich in der heutigen Zeit sagen, das kommt extrem selten vor.	14/18/5
		Also da sind jetzt alle Einkäufer seit so 3, 4 Jahren hochsensibel, da arbeiten aber auch die Verkäufer dran.	14/18/19

EBM	Vorallem wenn es um Zielgruppen geht. Was ist die Zielgruppe, welche Erwartungen hat sie, wer ist sie, was will sie?	Also wenn jetzt eine neue Margarine mit einem unverbindlichen Preis von 1,59 vorgestellt wird und die Zielgruppe, dann muss ich schon überlegen, wo ordne ich diese Marke ein.	14/15/13
	Innerhalb von 30 bis 45 min Listungsentscheidung: basierend auf Erfahrung / Intuition.	, die meisten Einkäufer, können innerhalb von 30 bis 45 Minuten nach einer Produktneuvorstellung sagen, ob das Produkt gelistet wird oder nicht. Und da spielt sehr viel Erfahrung, sehr viel Intuition rein.	14/10/2
	Man hört sich zwar viele Sachargumente an und bewertet die auch schnell, aber dann trifft man recht schnell eine Entscheidung -->über Faustregeln	Man hört sich zwar viele Sachargumente an, bewertet die auch sehr schnell, und danach trifft man aber eine Entscheidung, Daumen hoch oder Daumen runter.	14/10/4
	EBM = Grobfilter, Analysen = Feinfilter	Ja.	14/10/18
	Entscheidungen variieren: I jeder zu stark durch Umwelt etc. geprägt > menschliche/ zwischenmenschliche Komponente	Nein. Da glaub ich ist jeder Mensch zu intuitiv geprägt, durch sein Vorwissen, durch sein Geschichte, oder weil er für ein anderes Unternehmen tätig ist, oder eine andere Warengruppe, eine andere Historie hat, auch die Menschliche Komponente spielt eine Rolle. Sympathie und Antipathie spielt eine Rolle in dem Miteinander zwischen Ein-und Verkäufer, also Partnern der Industrie- und der Handelsseite	14/12/13
	Umwelt /Organisationsstruktur prägen die intuitive Ebene und die EBM. Beispiels LIDL/Aldi, dm, Douglas	Ein Douglas-Einkäufer in dieser schönen Parfümerie-Welt könnte niemals Einkäufer bei einem Discounter wie Aldi oder Lidl werden und umgekehrt genauso	14/13/8
	Ein K.O. Kriterium gibt es so nicht: Summe aus dingen.	Ich glaube wenn sie einen Einkäufer fragen würden, dass der ihnen nie auf Schlag sagen würde, das ist mein K.O. Kriterium, das ist eine Summe von Dingen.	14/17/2
	offen kommuniziert.	Ja. Also bei uns im Unternehmen wohl. Also ich sag mal, einer meiner CM oder meiner Einkäufer die ich führe, der muss mir gegenüber nicht rechtfertigen, warum er ein Produkt gelistet hat oder nicht gelistet hat, er muss mir gegenüber rechtfertigen ob seine Warengruppe wächst oder nicht wächst und ob der Benchmark zu Nielsen Daten, zu GfK Daten stärker oder schwächer wächst.	14/19/1
Anwendungsmomente	wenn Verbraucherpräferenzen eingeschätzt, bewertet werden müssen	Intuition spielt eine Rolle, ganz klar, weil am Ende des Tages, nehmen wir beispielsweise diese Wasserflasche, die leicht blau gefärbt ist. Der der dieses Produkt entwickelt hat, hat sich bestimmt dabei gedacht: blau, Wasser, Meer schön, passt zusammen. Wenn ich jetzt ein Mensch wäre, der die Farbe Blau hasst, würde ich von der Flasche nicht angesprochen werden. Und würde sie vielleicht sogar ablehnen. Insofern ist das Gefühl, die Intuition, die eigene subjektive Meinung immer ein Punkt bei der Listungsentscheidung und man muss sich als Einkäufer oder als CM nur dieser Schwäche auch bewusst sein.	14/8/7
Verhältnis int/rat	Jeder ist unterschiedlich geprägt. Die Gewichtung der Ebenen ist davon abhängig	Und beide Ebenen sind wichtig. Insofern muss ein Key-Accounter immer die emotionale Ebene kennen und wissen, und immer auch sein Gegenüber kennen und der muss sich immer auf sein gegenüber auch einstellen. Nichts anderes macht aber auch der Einkäufer und der kennt sein gegenüber auch und weiß wie der reagiert	14/12/25
	Mindestens 50/50. Mehr als man denkt.	50/50 ist es Minimum, vielleicht sogar mehr, denn auch wenn die Menschen es nicht zugeben, sie werden viel stärker durch Gefühle und durch Intuition beeinflusst wie	14/16/1

		sies denken. Wenn sie einen Menschen fragen, wird der Ihnen immer sagen, zu 100% ist alles nachgeprüft, mit Gedanken hinterlegt. Ich glaube, das es falsch ist, ich glaube dass die Gefühlswelt, gerade bei solchen Entscheidungen- je länger ich darüber nachdenke, vielleicht sogar in Richtung ¾ geht. Ein deutlichen Überhang hat.	
	eher 75%. Deutlicher Überhang	je länger ich darüber nachdenke	14/16/6
	Man sagt immer, dass 100% geprüft wurden, aber Gefühl hat großen Einfluss -->Stellenwert?	Insofern ist es eben so wichtig, dass der Verkäufer der Industrie die Chance des ersten Eindrucks richtig nutzt, also gut vorbereitet ist und wirklich das Produkt optimal präsentiert.	14/16/7
Information	eigentlich alle	Also innerhalb der Metro-Gruppe von den Lieferanten die zu uns kommen, von den großen Markenartiklern alle Informationen vorliegen	14/6/26
	es kommt niemand mehr, der schlecht vorbereitet ist.	Also zu uns kommt keiner mehr, der schlecht vorbereitet ist und der uns Information vorenthält.	14/6/27
	man merkt schnell, ob jemand gut vorbereitet ist, oder etwas zurückhält	Und wir merken in den Gesprächen auch sehr schnell, ob ein großer Markenartikler uns irgendeine Information nicht geben will.	14/6/29
	Quellen: Intern, Lieferanten, Institute		
	Informationsflut	Nein. Die Informationsflut wird eher größer und wir selber fordern eher ein bisschen mehr Information an, sowohl aus dem eigenen Unternehmen, wie auch von der Industrie.	14/14/18
Formalisierung	etwas Formalisierung gegeben	Es gibt ein paar formalistische Vorgaben	14/6/1
	Formalisten Produktauswahl: Lebensmittelrechtlich Verkehrsfähig, Kennzeichnung, gute Verpackung, auditiertes und vertrauenswürdiger Lieferant	grundsätzlich muss jedes Produkt, dass wir vorgestellt bekommen, erst mal ein paar Formalisten durchlaufen. D.h. es muss lebensmittelrechtlich Verkehrsfähig sein, es muss eine ordentliche Kennzeichnung haben, es muss eine gute Verpackung haben, es muss von einem Lieferanten kommen, der auch auditiert ist, d.h. zum Beispiel nach verschiedenen Standards zertifiziert sein. Der Lieferant muss ein vertrauenswürdiger Lieferant sein	14/6/2
	Hürden müssen überwunden werden	bevor er überhaupt das neue Produkt gelistet bekommt muss er erst mal Hürden überspringen	14/6/8
	bei Eigenmarken: klares Anforderungsprofil	Bei den Produkten, wo wir dafür verantwortlich sind, gibt es ein klares Produktprofil, ein klares Anforderungsprofil, was auch durch die Qualitätssicherung definiert ist	14/6/15
	bei Herstellermarken ist der Hersteller selbst verantwortlich	Hersteller für sein Produkt verantwortlich und dann ist das im Regelfall alles erledigt, bevor er zu uns kommt	14/6/22
Veränderung	Konzentration auf Handelsseite	Die Konzentration auf der Handelsseite wie auch auf der Industrieseite ist mit riesen Schritten vorangegangen.	14/21/9
	Konzentration auf Industrieseite: Dachmarkenstrategien	Die Industrie hat auch gelernt, dass sie sich verzettelt hat und so oftmals zu viele Marken für unterschiedliche Zielgruppen definiert hat. Und viele Industriepartner versuchen heute, sogenannte Dachmarkenstrategien zu fahren.	14/21/10

Begründbarkeit	Immer gegeben, weil oft begründet werden muss: Vor Industrie und eigenem Vertrieb	Nein, irritiert mich nicht. Das ist häufig der Fall. Die CM und die Einkäufer müssen ja sowohl der Industrie gegenüber begründen, warum sie ein Produkt nicht listen, man muss ja sagen, warum man es nicht macht, auf der anderen Seite muss sich der CM ja auch immer mit dem eigenen Vertrieb abstimmen.	14/7/18
	Argumentation: höhere Erträge erwartet, höheren Umsatz, Kundenzufriedenheit, Platzierung	Wenn er sagt, er hat jetzt die und die Produkte neu gelistet, dann muss er schon erklären, warum er das gemacht hat. Er muss sagen, das er höhere Erträge, höheren Umsatz, höhere Kundenzufriedenheit erwartet und er muss ja auch erklären, wo die Produkte platziert werden.	14/7/22
Charaktereigenschaften	Selbstvertrauen sehr wichtig. Keine Angst vor großen Zahlen.	Selbstvertrauen ist sehr wichtig, man sollte auch keine Angst vor großen Zahlen haben.	14/11/5
	Selbstreflexion zur Objektivierung		
	sich selbst in Frage stellen	Sie müssen sich nur selbst reflektieren und sich selbst immer wieder in Frage stellen und sie müssen selbst alle paar Monate ihre Entscheidungen kontrollieren und dann auch den Mut haben, eine Entscheidung zurück zu drehen.	14/17/21
	Entscheidungen überprüfen, hinterfragen und zurücknehmen können.	Er muss sich selbst reflektieren können und er muss sich immer wieder zurück nehmen können und sich selbst in Frage stellen, ob denn seine Entscheidungen richtig sind. Er muss auch die Entscheidungen, die er dann getroffen hat, dann nach 3 Monaten oder nach 6 Monaten checken, kontrollieren, entspricht das Produkt den Erwartungen	14/16/12
	Einkäufer müssen sich ihrer Schwäche (Subjektivität) bewusst sein um richtige Entscheidungen zu treffen. Feedback, Selbstreflexion, Lernen, Rückkopplung, EBM	Der Einkäufer muss sich seinen vermeintlichen Schwächen bewusst sein. Und dann trifft er auch immer wieder die richtigen Entscheidungen	14/17/28
Vorgehensweise	man hat seinen eigenen Stil (subjektiv, individuell??) der aber stark durch die Umwelt geprägt wird	Jeder hat seinen Stil, aber jeder Stil ist ja geprägt aber der Stil in der schönen Welt	14/11/25
	unterschiedlich aufgrund unterschiedlicher Umwelt: Branche, Zahlungsbereitschaft,...	Das eine ist die Welt des Duftes oder der Kosmetik in einem Kaufhaus, das ist eine sehr schöne Show-Welt. Für so ein kleines Tübchen gibt man ganz leicht 10 Euro aus. Oder bis zu 100 Euro bei Douglas. Wenn sie in einen Getränkemarkt reingehen, ist das eine sehr nüchterne, sehr sachliche Darstellung	14/11/28
Risiko	kein Risiko, aber Mut zur Verhandlung	Nein, also Risiko gehört nicht zu dem Job eines Einkäufers. Also ich glaube Einkäufer ist was, was nicht jeder Mensch machen kann.	14/10/23
	Mut um Nein zu sagen > Risiko doch spürbar?	Man muss auch den Mut haben, wirklich zu sagen, Nein, der Preis gefällt mir nicht, ich möchte einen anderen, sonst kaufe ich nicht.	14/11/2
U-Kultur	sehr stark. Durchlässigkeit	Unsere Unternehmenskultur ist stark. Also die Mitarbeiter, die wir im Einkauf und im CM haben, sind alle im Unternehmen groß geworden, in unterschiedlichen Positionen. Wir sind auch im Unternehmen ziemlich	14/19/16

		durchlässig, was das wechseln angeht von C&C und real.	
Feedback	Kundenhotline	Einmal die Endverbraucher können mit uns über eine Kundenhotline kommunizieren, sowohl positives wie negatives	14/20/27
	regelmäßig treffen mit Verkäufern, Bereichsleitern:	Treffen mit unserer Verkäufern. Also wir treffen uns einmal im Quartal mit ausgewählten Verkäufern und der Metro Großmärkte, wir nennen das Vermarktungsteam und dort sitzen 2-3 Vertriebsleiter, 2-3 Geschäftsführer eines Marktes, zwei-3 Bereichsleiter mit uns zusammen und wir sprechen über alles, was mit der Warengruppe zu tun hat	14/20/29
Herausforderungen	Sortiment, dass die Masse der Verbraucher anspricht.	größte Herausforderung, ein Sortiment zu bilden, was die Masse der Verbraucher, die in meiner Einkaufsstätte einkauft wirklich anspricht.	14/4/19
	Erfüllung der Verbrauchererwartungen	Jeder von uns geht ja in eine Einkaufsstätte rein mit einer bestimmten Erwartung.	14/4/21
	Einkäufer muss Erwartungen genau kennen	Und insofern muss der Einkäufer, der CM wissen, welche Erwartung hat mein Verkäufer an meine Einkaufsstätte. Und dem muss ich im Preis, in der Platzierung in der Promotion gerecht werden.	14/4/26
	Kunde erreichen	Das Sortiment, die Werbung die Preise so zu machen, dass der Verbraucher, der in meiner Einkaufsstätte ist, wirklich erreicht wird.	14/5/4
	fairer, bestmöglicher EK Preis in Relation zum VK Preis	Auswahl der Produkte herauszubekommen, wo ist der faire, oder der bestmögliche Einkaufspreis in Relation zu dem möglichst zu erreichenden Verkaufspreis.	14/5/6
	Offenheit trotz Erfahrung	Und das ist eben auch die Herausforderung für den Einkäufer, man macht ja den Beruf mehrere Jahre, das man nicht das immer gut findet, was man in seiner Jugend gut gefunden hat, sondern offen ist für neues und wirklich regelmäßig den Verbraucher beobachtet, wie er denn so tickt, da muss man sich selbst kontrollieren.	14/9/21
Komplexität	"Informationsflut"	Die Informationsflut wird eher größer und wir selber fordern eher ein bisschen mehr Information an	14/14/18
Ausbildung	Abhängig von Positionierung des Unternehmens: Discounter sehr sachlich, nüchtern.	Ja. Also eine Ausbildung in einem Discounter ist eine extrem nüchterne, eine extrem sachliche Ausbildung, weil im Discounter gilt die Marke des einzelnen Produkts vom Hersteller gar nichts	14/13/18
	Man lernt, es ist eine sehr starke prägung	Also auch hier wäre ein Wechsel schwierig. Beide müssten erst lernen.	14/14/1
Ziel	ganz klar definiert	Ja, es gibt immer ein ganz klares Ziel.	14/19/26
	Umsatzplanung, Ertragsplanung, regelmäßige Kommunikation, Behcnmarkinging, quartalsmäßige Kontrolle	Das heißt wir haben in unserem Unternehmen nicht nur eine klare Umsatzplanung und eine Ertragsplanung, die wir regelmäßig kommunizieren, wo wir auch ein Benchmark machen, die wir uns auch monatlich und Quartalsmäßig uns anschauen	14/19/26
	Bausteinlistungen	Bei uns ist beispielsweise auch ein ganz klares Ziel, eine Bausteinlistung einzuführen	14/20/1

Tests	Rekognitions. 2/3		
	Würfeln		

Interview-partner 5		Originalzitat	Codierung
Anzahl Personen	allein		
Generelles	Der Spielraum relativ klein	und letztendlich glaube ich aber auch im Listungsprozess jetzt nicht so viele Spielmöglichkeiten gegeben sind.	15/8/28
	Relativ gleichgearteter Prozess	von daher denke ich, also losgelöst von den individuellen Dingen, die jeder für sich selber organisiert, ist das eigentliche Prozedere irgendwo schon gleichgeartet.	15/9/9
	von 95% gleichartige Entscheidungen.	Das würde ich grundsätzlich schon sagen, dass Listungsentscheidungen von 95% der Einkäufer gleichgeartet getroffen werden, und da ganz wenige Ausnahmen sind.	15/9/16
Ablauf	Lieferant stellt vor.	Der Lieferant hat einen Artikel, den er neu hat im Portfolio, den stellt er hier vor	15/1/12
	Macht es Sinn?	und dann wird im Prinzip geschaut, was hat man im Sortiment schon an vergleichbaren und ähnlichen Produkten, macht es Sinn, was der Lieferant da an neuen Produkten entwickelt hat	15/1/13
	Werbepaket?	was steht da an Fernsehwerbung und solchen Dingen, an Marketingbegleitenden Maßnahmen dahinter.	15/1/15
	Investment?	es wird da mit Sicherheit auch über Modalitäten diskutiert, welche begleitenden Maßnahmen, sprich welches Investment tätigt der Lieferant in das Unternehmen Dohle, damit wir uns gewisse Dinge dann auch entsprechend vorstellen können	15/1/20
	Zukunftspotential	Die Zukunftschancen des Produktes werden eingeschätzt	15/1/19
	Drehzahl	wir glauben, dass da eine ordentliche Drehzahl drauf kommt auf den Artikel, und das wir unsere Kunden damit erreichen, und das Gesamtpaket stimmt	15/1/24
	Summe?	Dann entscheiden wir uns in der Regel für eine Listung	15/1/26
	Controlling der Erwartungswerte?	dann können sich die Artikel über einen bestimmten Zeitraum bewähren und spätestens nach 6 Monaten wird so ein Artikel auf den Prüfstand gestellt, und dann schaut man ob er die Erwartungswerte, die man in das Produkt gesteckt hat, ob es die erfüllt	15/1/27
	standardisierter Ablauf	In Summe ist es ein relativ standardisierter Ablauf	15/2/7
		, grundsätzlich ist das ein kontinuierlicher laufender Prozess,	15/3/17
	Immer wieder ähnliche Informationen/Situationen	Also letztendlich sind es auch immer wieder ähnliche Informationen, die jeder Einkäufer von der Industrie bekommt	15/9/7

Intuition	Erfahrung/Intuition spielt eine Rolle > Einschätzung	es mit Sicherheit auch so, dass man aufgrund seiner Erfahrungswerte einfach auch sagt, das passt, das passt nicht und zudem kommt mit Sicherheit auch mal ein Bauchgefühl dazu, was wahrscheinlich auch jeder hat, wo man einfach sagt, dem Artikel traue ich was zu, dem Artikel traue ich nichts zu	15/5/12
	Bauchgefühl hat jeder.	was wahrscheinlich auch jeder hat	15/5/15
	Bauchgefühl als Begründungskriterium	Also alles was ich nicht begründen könnte, würde ich dann immer auf Bauchgefühl schieben.	15/7/1
	Gespür ist notwendig und wird durch Erfahrung entwickelt.	Ja, das sind Dinge die Entwickeln sich irgendwo wenn sie den Job lange genug machen und auf gewisse vergangene Erfahrungen zurückgreifen können, dann ist es glaube ich schon so, dass sie auch ein Gespür dafür haben, was kann funktionieren, was kann nicht funktionieren und was hat vor drei Jahren schon nicht funktioniert als irgendjemand mit einem gleichgearteten Artikel kam also das denke, das ist schon so, dass man da einfach ein gewisses Gespür dafür entwickelt	15/8/12
	sofort Gefühl im Bauch.	Sie haben sofort ein Gefühl im Bauch.	15/11/5
	Wird i.d.R. nicht geändert	In der Regel bleibt man dabei	15/11/7
	offen kommuniziert	Ja, also ich meine, dass ich mit den Lieferanten ganz offen kommuniziere. Oder auch meinem Vorgesetzten.	15/8/12
		Wenn Dinge einfach auch aus der Intuition oder aus dem Bauchgefühl raus kommen, dass man sagt, ich denke nicht das das was wird und würde ich die Finger von lassen, wenn vielleicht auch andere Gründe auch noch dagegen sprechen, so das kann man ruhig ganz offen kommunizieren und ich glaube da kann sich keiner davon freisprechen, dass er egal wie tief man in Dingen drin steckt, man hat ja irgendwo eine spontane Meinung zu gewissen Sachen, das geht ja nicht nur im Job so, sondern das geht auch in vielen anderen Dingen so	15/12/4
Erfahrung	Erfahrung: Kenntnis der Marktgegebenheiten/ Marktsituationen/ Wettbewerbsumfeld	. Und letztendlich ist das, wenn man das ein paar Jahre gemacht hat und in den jeweiligen Marktgegebenheiten ein bisschen drin steckt, ist man natürlich mit Marktsituationen, mit Marktgegebenheiten und natürlich mit welcher Preis lässt sich für einen Artikel realisieren passt das ins Wettbewerbsumfeld ist man natürlich soweit vertraut,	15/5/4
	Vertrauen auf Artikel aufgrund von Erfahrung	ist es mit Sicherheit auch so, dass man aufgrund seiner Erfahrungswerte einfach auch sagt, das passt, das passt nicht und zudem kommt mit Sicherheit auch mal ein Bauchgefühl dazu, was wahrscheinlich auch jeder hat, wo man einfach sagt, dem Artikel traue ich was zu, dem Artikel traue ich nichts zu	15/5/12
	Durch Erfahrung entwickelt man ein Gespür	dann ist es glaube ich schon so, dass sie auch ein Gespür dafür haben, was kann funktionieren, was kann nicht funktionieren und was hat vor drei Jahren schon nicht funktioniert als irgendjemand mit einem gleichgearteten Artikel kam	15/8/12

	Entscheidungen mit der Zeit besser	Grundsätzlich ist es natürlich so, dass wenn sie Anfänger sind, dann treffen sie eher mal eine Entscheidung die daneben liegt, als wenn sie vielleicht irgendwo ein paar Jahre Berufserfahrung haben. Grundsätzlich glaube ich jetzt nicht, dass man, wenn man erst mal ein gewisses Maß an Berufserfahrung aufgebaut hat, das schließt nicht aus, das man auch mal eine Fehlentscheidung trifft, weil man ja doch in mancherlei Hinsicht auch vom Bauchgefühl oder vom Näschen abhängig ist. Ich behaupte im Großen die meisten Entscheidungen sind richtig die man tätigt und von daher ist das jetzt schwer zu sagen. Man kann nicht sagen, es wird immer besser und mit jedem steigenden Jahr der Berufserfahrung wird man unfehlbarer, dafür ist das Geschäft wie gesagt auch zu wenig vorhersehbar.	15/9/21
	man kommt mit weniger Information aus. Anfangs: fehlende Erfahrung durch objektive ausgleichen	Ja, das ist wahrscheinlich so, das man in früheren Jahren, vielleicht etwas akribischer und noch detaillierter, weil einem noch die Erfahrungswerte gefehlt haben, sich versucht hat, mit objektiven Informationen auszustatten, inzwischen ist eine gewisse Basisinformation einfach irgendwo im Kopf drinne, gewisse Marktanteile, gewisse Trends, die hat man einfach im Kopf und da kommt man wahrscheinlich heute auch mit deutlich weniger Information aus	15/10/6
	Schneller, weniger Zeit für Vorbereitung, Bewertung	Ja, das denke ich, das man heute schneller entscheidet, als man das in Jahren, wo man noch unerfahrener war, getan hat, wo einfach die Vorbereitung etwas oder wo man vielleicht länger für und wider gegeneinander abgewogen hat	15/10/17
EBM	standardisierter Ablauf	In Summe ist es ein relativ standardisierter Ablauf	15/2/7
		, grundsätzlich ist das ein kontinuierlicher laufender Prozess,	15/3/17
	Immer wieder ähnliche Informationen/Situationen	Also letztendlich sind es auch immer wieder ähnliche Informationen, die jeder Einkäufer von der Industrie bekommt	15/9/7
	bis auf individuelle Dinge ist Porzedere des Listungsprozesses relativ gleich.	von daher denke ich, also losgelöst von den individuellen Dingen, die jeder für sich selber organisiert, ist das eigentliche Prozedere irgendwo schon gleichgeartet.	15/9/9
	Filterfunktion der EBM wird aufgrund der Veränderungen immer wichtiger.	Ich weiß nicht, ich glaube man muss sich ein bisschen so organisieren, dass man weiß, welche Informationen aus der Vielzahl der Information man für sich selber als wichtig und relevant erachtet und sich dann auch gezielt diesen Informationen zu widmen und nicht alles und jedes sonstiges zu nutzen. Ich glaube da gehört es einfach dazu, sich persönlich so zu organisieren, dass man die wichtigen Sachen für sich in Anspruch nimmt und das wegzufiltern, was vielleicht nur überflüssiger Informationsballast ist und sich da nicht so intensiv und ausgiebig damit zu beschäftigen.	15/14/4
	individueller Charakter der Filterfunktion sehr wichtig	Ich glaube, da gehört es einfach dazu, sich persönlich so zu organisieren, dass man die wichtigen Sachen für sich in Anspruch nimmt und das wegzufiltern, was vielleicht nur überflüssiger Informationsballast ist und sich da nicht so intensiv und ausgiebig damit zu beschäftigen.	15/14/8
	Informationsballast wegzufiltern.	s.o.	

Verhältnis int/rat	25% Gefühl	Tun sie mal 25% Bauchgefühl mit dazu	15/5/21
	I. d. R. Mischung aus beiden	Mischung aus beidem, also aus objektiven Faktoren, die einfach sagen, ok aus dem und dem Grunde macht es einfach Sinn, einen bestimmten Artikel zu führen oder zu begleiten, und die Mischung aus diesem und aus der Tatsache, dass man auch einfach glaubt oder aus persönlichen Gründen oder aus Erfahrungswerten heraus, dass der Artikel für den Kunden etwas darstellt, was er im Hit Bereich sucht.	15/7/11
Information	Mehr Information ist nicht besser	Nein, das würde ich so nicht sagen.	15/5/23
	kognitive Limitierungen: Verarbeiten von Informationen nur begrenzt	Weil sie das letztendlich natürlich auch in ihren Möglichkeiten, Informationen zu verarbeiten irgendwo begrenzt sind	15/5/23
	Vielzahl an Artikeln und Sortimenten > man beschäftigt sich nicht lange mit der Neulistung.	und bei der Vielzahl der Artikel und Sortimente, die sie heute betreuen, werden Sie sich mit Sicherheit nicht hinsetzen, um sich mit einer Neulistung zu beschäftigen,	15/5/25
	Wesentliche Infos schnell zusammentragen	sondern ich denke, dass es viel viel einfacher auch die wesentlichen Fakten mal ganz schnell zusammen getragen und auf der Basis eine Entscheidung zu treffen, als das jetzt in unendlichen, 35 Seitigen Präsentationen auf Vorteile eines bestimmten Produktes hinzuweisen.	15/5/27
	Aufgrund Informationsvielfalt ist weniger mehr	Da meine ich ist weniger immer deutlich mehr in Anbetracht der Informationsvielfalt die letztendlich auch auf einen einprasselt.	15/6/1
Formalisierung	schlank aufgestellt. Wenig Sitzungen, Gremien, wenig formalisierung	Die Dohle ist relativ schlank aufgestellt was das Personal anbetrifft bei uns gibt's im Hause nicht ganz so viele Sitzungen und Gremien, die dann irgendwo in verschiedenen Stufen über ein Neuprodukt entscheiden	15/4/7
	Persönliche Bewertung = Entscheidung	das ist im Prinzip so, wenn ich der Meinung bin, das muss so sein, dann ist das im Prinzip auch schon die Entscheidung	15/4/10
	schneller, flexibler Prozess	aber wir sind halt relativ schnell, relativ flexibel auch schon im Prozess und wenn wir heute sagen, wir brauchen morgen den Artikel, dann wird das so kommen.	15/4/12
	kurze Abstimmung des Paketes mit dem Hersteller: schnell und formlos	dieses Paket versucht man relativ formlos und relativ schnell mit dem Lieferanten in Einklang zu bringen und dann kommt das ganze bei der Dohle ins Laufen.	15/4/25
Veränderung	alles wird viel, viel schneller.	Es wird alles viel viel schneller.	15/13/25
		Das ist aber glaube ich ein grundsätzliches Phänomen unserer Zeit, das alles immer schneller immer kürzer, wenn einer heute eine Innovation hat, dann dauerts keine 3 Monate bis es Me-too Artikel und ähnliches im Markt gibt	15/13/25
	Informationsfluss immer breiter	der Informationsfluss ist immer breiter durch die ganzen Medien und die ganzen Mails und alles was es ansonsten gibt.	15/13/28

	schneller, hektischer.	Es ist schneller, hektischer.	15/14/2
Begründbar?	Das was ich nicht begründen kann schiebe ich auf das Bauchgefühl	Also alles was ich nicht begründen könnte, würde ich dann immer auf Bauchgefühl schieben.	15/7/1
	Es gibt immer objektive Faktoren für die Begründung, aber da ist auch ein Bauchgefühl, wenn man sagt, man traut dem Artikel was zu.	also das sind bestimmt objektive Faktoren anhand derer man begründen kann, warum man einen Artikel gelistet hat und den anderen nicht listet, und der Rest ist dann wie gesagt auch mal ein bisschen Bauchgefühl, weil man einfach sagt, ich traue dem was zu, dem Artikel, aus Erfahrung, die man vielleicht im Laufe der letzten zehn Jahre in der Sortimentsarbeit gemacht hat	15/7/5
Charaktereigenschaften	Selbstvertrauen hilfreich aber nicht notwendig	Letztendlich ist Selbstvertrauen in jedem Beruf nicht das schlechteste.	15/8/1
	gute rhetorische Fähigkeiten	Gute rhetorische Fähigkeiten, gute analytische Fähigkeiten, kommunikative Fähigkeiten.	15/8/7
	analytische Fähigkeiten		
	kommunikative Fähigkeiten		
	Gespür, dass sich aus Erfahrung entwickelt	Ja, das sind Dinge die entwickeln sich irgendwo wenn sie den Job lange genug machen und auf gewisse vergangene Erfahrungen zurückgreifen können, dann ist es glaube ich schon so, dass sie auch ein Gespür dafür haben, was kann funktionieren, was kann nicht funktionieren und was hat vor drei Jahren schon nicht funktioniert als irgendjemand mit einem gleichgearteten Artikel kam also das denke, das ist schon so, dass man da einfach ein gewisses Gespür dafür entwickelt	15/8/12
Vorgehensweise	eigener Stil.	Ich glaube das grundsätzlich jeder so in gewisser Art und Weise seinen eigenen Stil hat,	15/8/23
	Dohle sehr schlank. Wenig Vorgaben, man kann wenig nachahmen.	und wir so als Unternehmen relativ schlank so von den Ebenen, relativ wenig Leute, also relativ wenig standardisierte Sitzungen o.ä., dass da schon viele ihren Bereich so steuern, wie sie das jetzt gemäß den eigenen Erfahrungen und den Dingen, wie erfolgreich man dann auch die letzten Jahre gearbeitet hat	15/8/24
	Man steuert seinen Bereich aus eigener Erfahrung.	s.o.	
Risiko	gar keins. Man kann alles rückgängig machen.	Ich spür überhaupt keins. Weil letztendlich, was passiert, wenn der Artikel nicht läuft nehme ich ihn halt wieder raus	15/7/19
	Kein großes Investitionsrisiko	ich habe ja kein großes Investitionsrisiko, in dem Sinne, dass ich jetzt 300.000 Becher aufgelegt habe, als Packungsmaterial o.ä. und diese unbedingt verkaufen muss	15/7/20
	ich kann in sechs Wochen (schnell und ohne große Negativfolgen) wieder auslisten	sondern ich kann den heute listen und wenn die nicht funktionieren, kann ich den auch sechs Wochen später wieder auslisten	15/7/22

		Und Fehlentscheidungen, dass man beispielsweise einen Artikel gelistet hat, der vielleicht nicht notwendig war, lassen sich relativ schnell und ohne große Negativfolgen letztendlich wieder ausbügeln.	15/7/25
U-Kultur	sehr hierarchisch	Sehr hierarchisch geprägt.	15/9/13
Feedback	Zahlenmaterial	Also sie bekommen natürlich über das Zahlenmaterial der Warengruppe, wie sich Dinge entwickeln, irgendwo ein Feedback	15/13/9
	Kundenmails	sie kriegen auch über Kundenmails, Kundenanfragen oder solche Dinge ein Feedback	15/13/10
	Auszeichnungen	Es gibt Preise, sei es Supermarkt des Jahres, oder der Fleischstar die auch in der Branche verliehen werden, wo ja auch gewisse Leistungen ausgezeichnet werden, in denen grundsätzlich Hit als Unternehmen auch nie schlecht wekommt	15/13/15
	Kundenzufriedenheitsstudien.	oder Studien über die Kundenzufriedenheit und solche Dinge, wo sich letztendlich auch das widerspiegelt, wie die Kunden den Einkauf bei Hit bewerten	15/13/18
Herausforderungen	liegt beim Hersteller. Müssen auffallen, aus Vielzahl an Neuheiten herausstechen. Nachhaltige Akzeptanz durch Kunden	Die größte Herausforderung liegt eigentlich bei der Industrie, weil die letztendlich versuchen müssen, aus der Vielzahl der Neuheiten und Innovationen dies ja heutzutage gibt, so herauszustechen	15/2/22
	90% der Artikel sind nach 1-2 Jahren wieder aus dem Markt	Und es gibt da glaube ich auch Zahlen, dass mehr oder weniger 90% der Artikel oder eine noch größere Zahl die als neue Artikel in den Markt kommen, über einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren wieder aus dem Markt verschwinden, weil die Floprate einfach sehr hoch ist.	15/2/26
	Hersteller muss etwas innovatives schaffen, was neuen Nutzen befriedigt	, sondern es tun auch drei, von daher ist die Herausforderung eigentlich, etwas innovatives, neues zu schaffen, was dem Kunden dann auch irgendwie einen Nutzen bietet, den andere Artikel ihm vielleicht nicht geboten haben.	15/3/12
Komplexität	Aufgrund Informationsvielfalt ist weniger mehr	Ich weiß nicht, ich glaube man muss sich ein bisschen so organisieren, dass man weiß, welche Informationen aus der Vielzahl der Information man für sich selber als wichtig und relevant erachtet und sich dann auch gezielt diesen Informationen zu widmen und nicht alles und jedes sonstiges zu nutzen. Ich glaube da gehört es einfach dazu, sich persönlich so zu organisieren, dass man die wichtigen Sachen für sich in Anspruch nimmt und das wegzufiltern, was vielleicht nur überflüssiger Informationsblatt ist und sich da nicht so intensiv und ausgiebig damit zu beschäftigen.	15/14/4

Ziel	Sortiment soll so attraktiv wie möglich sein.	Also letztendlich ist es das Ziel immer, das Sortiment im Bereich Hit so attraktiv wie möglich für den Kunden zu halten und natürlich auch ständig irgendwo neue Artikel aufzuspüren, die dann die Kunden dazu bewegen, in einen Hit Markt zu gehen und nicht im Rewe Markt einzukaufen. Und von daher ist es schon das Ziel, interessante, abwechslungsreiche, hochwertige, aber auch gleichzeitig preislich attraktive Sortimente zu bauen, in denen der Kunde sich wiederfindet und auch dementsprechend gerne bei uns seine Einkäufe tätigt.	15/13/1
	Kundenbindung		
	abwechslungsreiches, interessantes, hochwertiges, preislich attraktives Sortiment	Und von daher ist es schon das Ziel, interessante, abwechslungsreiche, hochwertige, aber auch gleichzeitig preislich attraktive Sortimente zu bauen, in denen der Kunde sich wiederfindet und auch dementsprechend gerne bei uns seine Einkäufe tätigt.	15/13/4
Tests	Rek.2/3		
	Würfeln.		

Interview-partner 6		Originalzitat	Codierung
Generelles	sehr ähnliche Situationen/Probleme/ Informationen	Es ist ja auch so, dass viele Probleme oder viele kritische Punkte, dass die wiederkehren. Beispielsweise Preiserhöhungen oder Konditionen. Das sind Dinge, die haben Sie alle schon mal erlebt	16/10/13
Ablauf	Vorstellung durch Lieferanten	Die klassische ist, dass Lieferanten auf uns zukommen und neue Produkte vorstellen und das wär ein Produkt, das würde zu Tegut passen, das würde das Sortiment bei Tegut ergänzen.	16/1/17
	Produktempfehlung durch Kunden	Eine andere Variante, die wir bei Tegut sehr oft haben und sehr häufig haben, weil wir direkten Kontakt zu unseren Kunden haben, dass Kunden anrufen, sich bei Tegut melden und sagen, das ist ein Artikel, der passt hervorragend in euer Sortiment.	16/1/19
	Fachmessen	Dann sind wir häufig auf Messen wie die Biofach	16/2/2
	Eigenmarken.	Haben wir eine Produktidee und haben keinen Hersteller, der aktuell dieses Produkt anbietet, sind wir auf der Suche nach Eigenmarken, versuchen eben, Produkte die wir auf dem Markt nicht bekommen über Eigenmarken herzustellen.	16/2/6
Intuition	Spielt eine Rolle.	Doch.	16/6/28
	offene Kommunikation	Ja, das wird ganz offen kommuniziert.	16/7/6
	auch bei Lieferantenbewertung offene Kommunikation	dass man sagt, ok der Lieferant hat mich jetzt zum wiederholten Mal geärgert und um dem Lieferanten da irgendwo gegenzuwirken	16/7/12
	Sofort Gefühl im Bauch > Erfolgchancen	Man hat natürlich immer die Gefahr dabei, dass man auch mal eine Fehlentscheidung abgibt, aber man sieht es relativ schnell, auch in der Art und Weise wie es präsentiert wird.	16/11/7
	Kundenpräferenzen	Das ist dann oftmals im Gefühl, aber man guckt eben auch, was hat der Wettbewerb, was will der Kunde, was sucht der Kunde, oftmals ist es aber Gefühl.	16/12/10
	Intuition, weil man verschiedene Dinge einfach ausprobieren muss.	Aber muss eben die Intuition muss man mit einfließen lassen, weil man verschiedene Dinge einfach ausprobieren muss. Sie können heute nicht sagen, dass ist ein Artikel, der läuft. Sie müssen Dinge auch mal ausprobieren und sagen, ja da hab ichs jetzt gesehen, der läuft oder da hab ich jetzt eine Entwicklung. Der entwickelt sich zwar wie ein kleines Pflänzchen, aber irgendwann kommt der raus. Der braucht vielleicht noch ein bis zwei Jahre.	16/12/17
	Intuition geht verloren	Heißt das, Intuition geht verloren? Ja.	16/15/13
	Geht durch Ausbildung verloren	Ja, das ist so, weil man mit den Produkten nicht mehr zu tun hat. Das ist nicht mehr so wie das früher war, dass man im Unternehmen gewachsen ist und dann als Verkäufer dann irgendwo eingesetzt wurde und das Produkt kennt.	15/15/17

Erfahrung	sehr wichtig	Doch.	16/6/28
		Im Einkäufer- Business ist die Erfahrung absolut wichtig.	16/14/23
	Erfahrung mit Produkt/Mensch	Die Erfahrung. Also die Erfahrung ist ein ganz wichtiger Bestandteil nicht nur mit der Thematik, sondern auch mit den Menschen.	16/8/29
	Erfahrung > Gespür	Also das müssen Sie dann so ein bisschen im Gespür haben und das bringt die Erfahrung mit sich.	16/9/4
	Mit der Zeit werden Entscheidungen besser und schneller.	Ja. Besser und schneller.	16/10/7
	schnelle, spürbare Weiterentwicklung > v.a.Argumentationsweise	Eigentlich geht das sogar relativ schnell. Also wenn sie nach einem halben Jahr oder nach einem Jahr mal einen Rückblick halten und sich anschauen, wie habe ich am Anfang argumentiert und wie argumentiere ich heute, da haben sie eine große Sicherheit drin in der Argumentationsweise und so entwickelt man sich über die Jahre hinweg.	16/10/7
	Nicht weniger Information, Informationen sind extrem wichtig	Informationen sind enorm wichtig. Gerade wenn sie auf Preiserhöhungen schauen, wie entwickelt sich ein Rohwarenmarkt.	16/10/20
		Und es ist immer wichtig, dass sie das Gegenüber auch verstehen können. Sich da mal reinzusetzen und überlegen, warum argumentiert er jetzt so.	16/10/27
	Aber: man kann Information schneller verarbeiten	Sie können die Information halt schneller verarbeiten	16/11/2
	Produktwissen/Erfahrung zur Situationseinschätzung	Und dann spielt die Erfahrung mit und dann lassen sich durch Erfahrung Situationen einfach besser einschätzen, in der Argumentationsweise.	16/14/27
	Kontinuität im Unternehmen wichtig: Produktkenntnis	Und das zeigt so eine gewisse Kontinuität und dann kennen sie die Produkte. Und jetzt bei mir, also ich war in Summe, für 15 Monate in der Filiale. Ich kenn auch die Produkte im Non-Food Bereich, ich kenn die Kaffeebereich.	16/16/10
	Ohne Kontinuität kann man sein Geschäft auch nicht weiterentwickeln.	Sie haben immer jemand anders, dann ist der wieder weg, dann haben sie wieder einen neuen, die Einarbeitungsphase geht verloren, also können sie ihr Geschäft auch nicht weiterentwickeln dabei.	16/16/22
EBM	Erfahrung und Intuition spielt immer mit.		
	sehr ähnliche Situationen/Probleme/ Informationen	Es ist ja auch so, dass viele Probleme oder viele kritische Punkte, dass die wiederkehren. Beispielsweise Preiserhöhungen oder Konditionen. Das sind Dinge, die haben Sie alle schon mal erlebt	16/10/13

Anwendungs- momente	Sortimentsicht, Verbundeffekte	Sie sehen, das Produkt, das wird vom Kunden gar nicht angenommen. Wissen aber, sie brauchen das Produkt, damit es ihr Sortiment nach vorne bringt. Es gibt immerhin 300 Kunden, die das Produkt kaufen und diese 300 Kunden müsste ich sonst vielleicht abgeben. Also dann überwiegt das Gefühl vor den Zahlen. Rein betriebswirtschaftlich müsste ich sagen, dass muss raus. Aus Sortimentsicht muss ich sagen, das Produkt bleibt drin, weil es mein Sortiment dann komplettiert.	16/12/1
	Kundenpräferenzen einschätzen	Das ist dann oftmals im Gefühl, aber man guckt eben auch, was hat der Wettbewerb, was will der Kunde, was sucht der Kunde, oftmals ist es aber Gefühl.	16/11/10
	Wenn man Sachen ausprobieren muss.	Aber muss eben die Intuition muss man mit einfließen lassen, weil man verschiedene Dinge einfach ausprobieren muss. Sie können heute nicht sagen, dass ist ein Artikel, der läuft. Sie müssen Dinge auch mal ausprobieren und sagen, ja da hab ichs jetzt gesehen, der läuft oder da hab ich jetzt eine Entwicklung. Der entwickelt sich zwar wie ein kleines Pflänzchen, aber irgendwann kommt der raus. Der braucht vielleicht noch ein bis zwei Jahre.	16/12/17
	Optische Einschätzung	Das hab ich ganz häufig, wenn mir das Produkt optisch schon nicht gefällt, wenn ich weiß ich bekomme ne Spagetti präsentiert und ich weiß, ich hab fünf unterschiedliche Spaghetti Sorten in allen möglichen Preisklassen und Qualitäten im Sortiment, und ich bekomme die sechste Spaghetti präsentiert, die auch noch eine wahnsinnig schlechte Verpackung hat, dann kann ich von vornherein sagen, die brauche ich nicht.	16/12/28
Verhältnis int/rat	analytischer Teil spielt mit, aber primär Einstellung auf das Gegenüber	Da wird analytisch auch mehr betont. Klar das ist ein Part, der spielt natürlich mit. Sie müssen ja irgendwo auch eine mathematische Grundkenntnis haben, das gehört mit dazu. Wenn es aber jetzt um den Charakter geht, da ist eher so dieses sich auf Personen einstellen.	16/9/8
	Im Zweifel wiegt das Gefühl mehr.	Dann wiegt das Gefühl mehr.	16/11/17
	Sortimentsicht/betriebswirtschaftliche Sicht. Oftmals Sortimentsicht wichtiger	Sie sehen, das Produkt, das wird vom Kunden gar nicht angenommen. Wissen aber, sie brauchen das Produkt, damit es ihr Sortiment nach vorne bringt. Es gibt immerhin 300 Kunden, die das Produkt kaufen und diese 300 Kunden müsste ich sonst vielleicht abgeben. Also dann überwiegt das Gefühl vor den Zahlen. Rein betriebswirtschaftlich müsste ich sagen, dass muss raus. Aus Sortimentsicht muss ich sagen, das Produkt bleibt drin, weil es mein Sortiment dann komplettiert.	16/12/1
	Stellenwert: Es läuft mit. Man entscheidet nicht rein intuitiv. Insgesamt recht zahlenbegründet	Es läuft da mit bei. Also natürlich als Einkäufer nur intuitiv zu handeln wäre falsch.	16/12/14
		Also das ganze ist schon recht stark zahlenbegründet.	16/12/16
Information	Quellen: intern, Lieferanten, Internet	Informationen die wir bekommen, die holen wir uns selber. Die holen wir uns zum einen vom Lieferanten, die holen wir uns aber auch aus dem Internet, die holen wir uns über den Kunden	16/5/12
	eigentlich ausreichend Information	Die sind ausreichend	16/5/18

	Zu viel Informationen > nicht mehr wahrgenommen	Problem ist, zu viele Informationen führen irgendwann dazu, dass sie nicht mehr wahrgenommen werden.	16/5/6
	Großer Konzern: mehr Infofülle, unterschiedliche Medien	sicherlich sind die Informationen, die vom großen Konzern kommen, in der Fülle der medialen Geschichte, natürlich noch größer. Also da haben Sie dann Hochglanz Flyer und sie werden mit Muster überschüttet.	16/5/20
	kleiner Hersteller Info: durch Gespräche und Fragen	Bei den kleineren ist es so, dass sie sich selber die Informationen holen, durch persönliche Gespräche, durch Fragen, die auftauchen, im kompletten Einkaufsbereich	16/5/22
	Meistens Information gut komprimiert .	Also wir suchen uns die Information, aber die Information wird uns schon gut und komprimiert angeboten.	16/5/26
	Zuviel Information ist überfordernd > prägnant	Zuviel Information ist irgendwann überfordernd. Sie müssen prägnant sein.	16/6/1
	wichtigsten Informationen sofort erkennen.	Sie müssen auf den kurzen Blick sehen, das ist das Produkt, das kostet das Produkt und das kann das Produkt.	16/6/2
Formalisierung	große Spielräume	Bei uns ist das so, dass wir eigentlich große Spielräume haben.	16/4/1
	Eigenverantwortlichkeit, aber begrenzt	Wir sind eigenverantwortlich für die Sortimente	16/4/2
		D.h. wir haben sehr flache Hierarchien bei uns, so dass wir dort auch eine Eigenverantwortung haben. Wir haben ein gewisses Einkaufsvolumen, Beträge über die wir selber entscheiden können, alles andere muss dann von der Geschäftsleitung abgesegnet werden	16/4/10
	Formalisierung schränkt ein. Träge und unflexibel	Formalisierung würde einschränken	16/4/23
		Das ist wie ein großer Dampfer. Wenn sie den zum stoppen bringen wollen oder zum wenden bringen wollen, dauert das häufig sehr lange. Und wir sind da eher das Schnellboot klein und wendig und können dadurch dass wir keine Formalisierung haben auch schnell auf neue Gegebenheiten eingehen.	16/4/26
Veränderung	schnelllebiger	Es ist schnelllebiger geworden	16/17/16
	Konstanz fehlt: Tägliche Preisänderungen	sie haben diese Konstanz nicht mehr, das ist auch der Part, den ich angesprochen hab, mit dem Ansprechpartnern, und dann fehlt die Konstanz generell. Sie haben Preissteigerungen, Preissenkungen. Täglich.	16/17/16
	schneller/ unruhiger	irgendwo wesentlich schneller geworden. Es ist generell unruhiger geworden	16/17/20
	Hauen und Stechen innerhalb der Wettbewerber zugenommen	auch das Hauen und Stechen innerhalb der Wettbewerber.	16/17/21
	Sortimentsänderungen	Die Sortimente verändern sich	16/17/25

	Marktanteilsänderungen der Lieferanten	die Markenhersteller, die vielleicht vor drei, vier Jahren noch dort eine absolute Marktführerschaft haben, die Marktführerschaft geht immer weiter zurück, weil sich Markenhersteller aus dem Sortiment raus schießen, durch Preise oftmals, Profitgier.	16/17/25
	Anteile der Eigenmarken und kleine Hände steigen	Dadurch steigen die Anteile der Eigenmarke, die Anteile von kleineren, mittelständischen Unternehmen.	16/17/28
Begründbar?	zu 100% gegeben.	Wir können das immer zu 100% begründen, ja. Aber auch wir müssen manchmal eingestehen, dass wir Produkte von denen wir uns viel erhofft haben, dass die floppen können, und das Produkte von denen wir erst mal Abstand halten wollten, dann aber bombig laufen.	16/6/18
	Erfahrungs/Intuitionskomponente kann begründet werden: "Ich glaube an das Produkt"	Ich kann sagen, aus diesen Gründen habe ich mich dafür entschieden, ich glaube aber auch einfach an das Produkt.	16/7/3
	In den meisten Fällen kann man Kollegen nachvollziehen	In Ausnahmefällen gibt es sicherlich mal Entscheidungen, die man nicht nachvollziehen kann. In den meisten Fällen kann man es nachvollziehen, weil es eben argumentiert werden kann.	16/9/25
Charaktereigenschaften	muss sich auf verschiedene Charaktere einstellen können	Er muss sich auf verschiedene Charaktere einstellen können. D.h. sie haben jeden Tag unterschiedliche Leute vor sich sitzen, bekommen dann aber auch recht schnell raus, wie die einzelnen Charaktere ticken.	16/7/27
	Auf Beziehungsebene und Geschäftsebene funktionieren und switchen können.	Der eine braucht es wirklich hart. Dann müssen Sie auch dem so auftreten. Dann gibt es Lieferanten, mit denen kommt man eher auf der Beziehungsebene weiter.	16/7/29
Vorgehensweise	nimmt man an > im Gesamtkonzept handeln	Ja. Also man nimmt das an, weil man ja auch im Gesamtkonzept handeln möchte,	16/9/14
	Zielvorgabe	und man hat da ja eine Zielvorgabe vom Unternehmen.	16/9/16
	auch eigene Einflüsse	Und da nimmt man den Unternehmenshabitus schon an. Da kommen aber schon auch die eigenen Einflüsse mit rein.	16/9/16
U-Kultur	sehr stark, flache hierarchie	Wir sind eigenverantwortlich für die Sortimente, wir haben bei Tegut auch eine flache Hierarchie	16/4/2
Feedback	V.a. Zahlen: Verkaufszahlen	Haben wir auch, ist aber eher selten. Wir sehen das dann letztendlich in den Verkaufszahlen.	16/17/11
	selten Anrufe von Kunden	s.o.	

Herausforderungen	dem Kunden hochwertige gute Produkte zu bieten, zu einem Preis der marktgerecht ist	Die größte Herausforderung ist dem Kunden hochwertige gute Produkte zu bieten, zu einem Preis, der marktgerecht ist.	16/2/16
	Erwartungen erfüllen	Mit einer Leistung die der Tegut-Kunde auch erwartet.	16/2/16
	Jeder Kunde soll bei Tegut einkaufen können	Das ist so ne ganze Bandbreite und wir müssen auch darauf achten, dass wir jeden Kunden bei uns begrüßen können.	16/3/7
Komplexität	Enorm, nicht nur Discount oder Bio oder Feinkost, sondern große Bandbreite	Also die Komplexität ist bei uns enorm, weil wir nicht nur Discount sind, oder nicht nur Bio sind, oder nicht nur Feinkost sind, sondern wir haben eine große Bandbreite	16/3/16
	Anzahl der Artikel fast 20.000	die Komplexität zeigt sich auch schon in der Anzahl der Artikel. Mit 19 oder fast 20.000 Artikel im Standardsortiment zeigt das, welche Komplexität das mit sich bringt	16/3/18
	Überblick behalten	da den Überblick zu bewahren ist für einen Außenstehenden vielleicht schwieriger als wenn man direkt mit involviert ist	16/3/20
	Aber: man wächst mit dem Sortiment	weil man mit dem Sortiment auch wächst. Man wächst ja in die Sortimente hinein und merkt dann auch schnell, dass es für gewisse Bereiche gar nicht so viele Anbieter gibt	16/3/21
Ausbildung	Durch Ausbildung verliert Intuition an Stellenwert	Heißt das, Intuition geht verloren? Ja.	16/15/13
	Man hat nichts mehr mit dem Produkt zu tun. Man bleibt nur noch kurz beim Arbeitgeber > Incentives und Eigeninteressen kurzfristig bemessen	Ja, das ist so, weil man mit den Produkten nicht mehr zu tun hat. Das ist nicht mehr so wie das früher war, dass man im Unternehmen gewachsen ist und dann als Verkäufer dann irgendwo eingesetzt wurde und das Produkt kennt.	16/15/16
Ziel	Abgrenzung vom Wettbewerb	Also ich hab beispielsweise den Fertigerbereich übernommen und habe mich vor das Regal gestellt und habe mich beim Wettbewerber vor das Regal gestellt und hab mal geschaut, wo sind denn die Unterschiede, und es hab zu der Zeit keine Unterschiede	16/16/26
	Selber definiert	Und dann habe ich mir die Ziele definiert und habe gesagt, wo will ich mit dem Sortiment in drei Jahren stehen.	16/16/29
	Bio Anteil	Wie sieht mein Bioanteil aus, wie viel Bio habe ich aktuell. Da hatten wir kaum Bio Produkte im Sortiment.	16/17/1
	Trends	Welche Trends gibt es vielleicht im Convenience-Sektor, die ich vielleicht bedienen muss	16/17/2
	Wo will ich in 2,3 Jahren mit der WG stehen?	Sodass ich immer in jeder Warengruppe die ich betreue weiß, wo will ich in 2, 3 Jahren stehen	16/17/3

Tests	Rek 100%		
	Würfeln bei 25, weil risikoavers.		

Interview-partner 7		Originalzitat	Codierung
Anzahl Personen	Gremium	Dann haben wir eine Verkostung mit den Vergleichsartikeln, einfach ne Analyse EK, VK wie sind die Gebinde, wie ist das Haltbarkeitsdatum, also jetzt mal alles ganz objektive Eigenschaften des Artikels miteinander zu vergleichen. Bis hin, wie gesagt zum Geschmack, zur Qualität, das ist ja eher so ein bisschen subjektiv	17/3/1
	Gremium: objektive/subjektive Daten: VK/EK, Gebinde, MHD, subjektive: Geschmack, Qualität		
	Einzel	am Ende trifft der Einkäufer die Entscheidung und die Kollegen dienen als ganz kleines Panel wo man sagt, ich sehe den Artikel wie folgt.	17/3/5
		Und das sind dann ja auch die Artikel wo man sagt, also die bekomme ich auf den Schreibtisch und die sind dann einfach schon von der Papierform her geeignet, also da ist dann die Runde hinfällig	17/3/28
Generelles	2/3 aller Artikelentscheidungen sind positiv > listung	Aber insgesamt von den Artikeln die ich hier sehe, würde ich sagen, zwei Drittel der Artikelentscheidungen sind schon so, dass man dem Artikel dann eine Chance gibt.	17/4/29
	Relativ Standardisiert, objektivierbar: bis auf Geschmack recht klare Struktur	also was muss ein Einkäufer in einer Warengruppe einfach ganz speziell beachten, das ist in der Warengruppe unterschiedlich, aber das ist relativ standardisiert. Also wenn ich heute jemand Getränke und Spirituosen gebe und da ist ja sicherlich die geschmackliche Komponente bei Wein auch sehr ausgeprägt, aber trotzdem kann ich da auch relativ klar strukturieren und sagen, Herkunft, Rebe, Preis, Farbe, und mir dann irgendwo so ein Gerüst bauen wo ich sag, ok und wo ist die Lücke, wo ist die Luft für genau diesen Artikel, oder produziere ich mir dort einfach eine Duplette und muss mir dann überlegen, wie kann ich die Duplette dann vielleicht trotzdem unterscheiden, weil ich sag, er ist ausgezeichnet, er ist empfohlen, er ist was weiß ich, aber sie können ein vernünftiges Rüstzeug als Einkäufer, man kann wirklich lernen.	17/13/8
	"Gerüst" bauen	und mir dann irgendwo so ein Gerüst bauen wo ich sag, ok und wo ist die Lücke, wo ist die Luft für genau diesen Artikel	17/13/13
Ablauf	Präsentation durch Hersteller	In der Regel ist es so, dass der Hersteller den anbietet und vorstellt und der normale Weg hier im Hause, es gibt wöchentlich eine Einkaufsrunde und da stellt der Einkäufer Artikel vor, im Sinne einer Meinungsbildung, also das man sagt, was hat der für Eigenschaften, welche Vergleichsartikel haben wir im Sortiment	17/2/27

Intuition	Keine Unterscheidung in der Papierform > Bauchgefühl.	Also in den wenigsten Fällen ist es heute noch so, dass sich Artikel in den ganz harten Fakten differenzieren. Es gibt heute kaum mehr ein Produkt, das es nicht in Bio gibt	17/3/19
		, aber am Ende ist da schon viel viel Bauchgefühl dabei.	17/3/25
	2/3 aller Artikelentscheidungen sind eher ein Bauchgefühl	Aber ich würde heute eher sagen, also zwei Drittel der Artikelentscheidungen sind heute eher ein Bauchgefühl wo ich sagen würde, der Artikel hat eine Chance, oder dem gebe ich eine Chance	17/4/3
		Aber insgesamt von den Artikeln die ich hier sehe, würde ich sagen, zwei Drittel der Artikelentscheidungen sind schon so, dass man dem Artikel dann eine Chance gibt.	17/4/29
	Wenn Papierform gut ist, ist Bauchgefühl nicht schlecht.	Weil wenn er sich von der Papierform her positiv qualifiziert dann werde ich vom Bauchgefühl her ja nicht sagen, den Artikel sehe ich nicht, sondern da könnens ja nur Sachen sein, wo ich sag, ok die Marke steht aber im konventionellen oder kommt aus Timbuktu, einfach so Dinge wo ich sage, das kann ich ganz schwer einschätzen.	17/4/25
	Gefühl direkt nach Vorstellung gibt es nicht. mindestens Preis.	Also wirklich nur vom Artikel? Nein, Gibt's genau null, weil es müsste mindestens ein Preis dran stehen	17/5/10
	Zusammenspiel: DinA4 Blatt und Bauchgefühl	Es beschränkt sich immer wieder auf diese genannten Quellen wo ich sage ein DinA4 Blatt von oben bis unten einmal durchdekliniert, harte Faktoren und dann einfach das gesunde Gefühl dazu	17/9/9
	offen kommuniziert	Also der Entscheidungsgrund wird schon beim Namen genannt. Weil das ist ja am Ende auch relativ durchschaubar	17/10/7
	Wenn bei Einkäufern kein Bauchgefühl da ist, geht's nur mit mir zusammen	Wir haben total analytische Einkäufer, dass man sagt, die Papierform ist super vorbereitet, aber wenn das Bauchgefühl fehlt, dann geht's nur mit mir gemeinsam	17/17/5
Erfahrung	Erfahrung nicht unbedingt notwendig	Nein, Erfahrung ist es nicht	17/12/16
		Ja, aber wie gesagt, Erfahrung ist für mich sowas ewiges, also unter 10 Jahren hat man schon mal gar keine Erfahrung.	17/17/13
	Erfahrung: Abkürzung der Prozesse > nicht explizit nach Informationen fragen, sondern hat man im Gefühl.	Und Erfahrung ist doch, dass ich gewisse Prozesse in der Information einfach abkürze, also ich frag nicht nach EK, VK und und und sondern ich habs einfach irgendwo im Gefühl und sage ok, so wird's sein und da geht's dann am Ende auch hin	17/13/2
	Mehr Erfahrung nicht unbedingt gut: ausgelatschte Schuhe, wenig Neues	das muss a) nicht unbedingt der beste Weg sein und b)so alte ausgelatschte Schuhe sind auch, also, ist schwierig. Also da ist neues wenig präsent.	17/13/5
	Zwischen Produkt und kaufmännisch kommt Erfahrung ins Spiel.	Einkauf können sie nicht studieren, weils einfach irgendwo zwischen Produkt und kaufmännisch irgendwo liegt und dann kommt natürlich die Erfahrung irgendwo ins Spiel	17/13/23

	Wenn jemand viel Erfahrung mit Produkt hat, kann er in fast jedem Bereich, der mit dem Produkt zu tun hat arbeiten	Also wenn ich da jemand habe aus dem Vertrieb, der jahrelang Produkte verkauft hat, als Einzelhändler, und sich dann irgendwo entwickelt, dem brauch ich vom Produkt her oder vom Kunden oder von einer Marktchance eines Artikels nicht viel erzählen. Das hat er auf der Reihe. Da muss man dann eher Richtung welche Spanne, welchen Einkaufspreis, welche Verkaufspreise und was sind so vielleicht politische Winkelzüge für die Verhandlung.	17/13/25
	Erfahrung im positiven Sinn: Prozess schmal und schnell begleiten, leichter eine Entscheidung zu treffen, wenig Zweifel	ok, ich hab Erfahrung, ich kann so einen Prozess relativ schmal und schnell begleiten, komm zu einer Entscheidung, dann tut sich ein erfahrener Einkäufer immer leichter zu sagen, also a) ich treffe eine Entscheidung und ich hab dabei auch relativ wenig Zweifel	17/14/5
	Man traut sich mehr zu	ich traue mir mit dem Artikel vielleicht auch mal was zu, weil ich weiß, die Chance ist zwar klein, aber sie ist da und dann mach ichs einfach mal.	17/14/8
	Erfahrung im negativem Sinn: Besserwisser	also nicht ich bin jetzt 57 und weiß alles besser	17/14/4
	Erfahrung setzt Offenheit voraus: Geschwindigkeit des Marktes	Das würde ich heute eher unter Erfahrung buchen, aber das setzt diese Offenheit voraus, dass ich sage, ja, also nicht, Erfahrung führt zu ‚ach hatten wir letztes Jahr schon‘ und vor fünf Jahren hatten wir das auch schon. Dazu bewegt sich der Markt im Moment viel zu schnell.	17/14/12
EBM	Ablauf so systematisieren, dass man genau weiß was wichtig ist.	da geht's dann eher drum, den Ablauf so zu systematisieren, dass man weiß, welche Punkte auf einer Checkliste muss ich mir eigentlich anschauen um ein Artikel zu beurteilen.	17/4/1
	Das Wichtigste dabei ist die Filterfunktion	Also zumindest selektieren sie schon mal ziemlich klar die Artikel, die gar nicht in Frage kommen, also wenn ich sag vergleichbare Produktleistung, doppelter Preis und die Differenz ist darin, dass der Artikel schöner verpackt ist, also dann weiß ichs.	17/16/25
	Nicht unbedingt schneller, am man filtert schneller. Grobfilter	Ist das so wie ein Filter: Ja, das ist es	17/16/29
Anwendungsmomente	Warengruppenkenntnis> Verbraucherpräferenzen einschätzen	Ansonsten ist es schon so, der Einkäufer muss so fit in seiner Warengruppe sein, das er schon beurteilen kann, was wünscht mein Kunde, also in der Sicht der Händler und was wünscht der Endverbraucher sich in dem Segment, hat der Artikel eine Chance, ja oder nein.	17/3/13
	Selten andere Papierform > Bauchgefühl	Es gibt immer mal einen Artikel wo man sagt, ja, der ist deutlich anders kalkuliert oder die Marke ist exklusiver oder die Marke ist einfach toller. Aber inzwischen wird das seltener.	17/3/26

	Wenn man Kunden/Präferenzen einschätzen möchte	Der Endverbraucher hat mit seiner Kritik deutlich abgenommen. Also Tiefkühlprodukte. In den letzten 3, 4, 5, Jahren wirklich eine Erfolgsstory, weil wie oft stehen sie noch in der Küche und putzen Gemüse, jetzt mal ganz ehrlich. Und dann kanns auch in Bio durchaus ein bisschen convenient sein. Und das ist das, was es schon ein bisschen komplex macht, die Kunden, die verschiedenen die man da bedient, den einen wirklich empfehlend und hinweisen und bei dem anderen kann man sagen, ok, geht durch.	17/7/18
	Einschätzung von subjektiven Dingen: Verpackung, Verpackungseinheit (Kundenpräferent), MhD,	Wahrscheinlich sogar wenn man die Artikel gegeneinander verkostet blind verkostet und keinen qualitativen Unterschied feststellen würde, vielleicht ist es dann doch, dass der eine schöner Verpackt ist, oder das er einfach eine Verpackungseinheit ist, die den Endverbraucher mehr anspricht, oder das man sagt, hier muss der Händler 40 Stück bestellen, und bei dem Artikel kann er 10 Stück bestellen, der eine hat 20 Tage MhD und der andere 40 Tage MhD.	17/9/24
Verhältnis int/rat	Bei Artikeln die sich in der Papierform nicht unterscheiden: 100% Bauchgefühl.	Artikel die von der Papierform her identisch erscheinen, wo der Ausschlag dann nur ein kleiner ist, sei es in der Verpackung, sei es im Geschmack, oder das ist wirklich mal Qualität noch eine Nuance, wo man sagt, Mayonnaise eifrei, Mayonnaise vegetarisch oder vegan. Also da, wo man heute kaum eine Differenzierung finden würde, da muss man eigentlich 100% der Entscheidung auf Bauchgefühl beruhen	17/4/17
Information	Meistens genug Informationen	Ja. Also der Fall, das ich sage, ok heute entscheiden wir uns für einen Artikel, und morgen tata die Überraschung, wenn ich das gewusst hätte, dann hätte ich eher den als den anderen genommen, das kommt relativ selten vor.	17/9/5
	Es geht nicht um mehr, sondern die wichtigsten Infos (DinA4)	Es beschränkt sich immer wieder auf diese genannten Quellen wo ich sage ein DinA4 Blatt von oben bis unten einmal durchdekliniert, harte Faktoren und dann einfach das gesunde Gefühl dazu	17/9/9
Risiko	sehr überschaubar, geringer Schaden	Mit einem bisschen Menschenverstand und den nachgelagerten Entscheidungen also sprich, wie groß ist der erste Lagerbestand, wie geht man mit der Vermarktung um, wie viel Geld nimmt man in die Hand, ist das Risiko ja sehr überschaubar.	17/11/3
		Natürlich entsteht da mal ein Schaden mit einem Rest, den ich dann einfach unter dem Einkaufspreis vertickern als Posten	17/11/9
	Eigenmarken: höheres Risiko	Das Risiko bei Eigenmarken ist schon ein deutlich höheres	17/11/24
Formalisierung	Systematisierung: Was ist wichtig.	da geht's dann eher drum, den Ablauf so zu systematisieren, dass man weiß, welche Punkte auf einer Checkliste muss ich mir eigentlich anschauen um ein Artikel zu beurteilen.	17/4/1
Veränderung	Differenz in Papierform seltener	Aber inzwischen wird das seltener.	17/3/28

	Platz im BioHandel erschöpft	jetzt sind wir glaub ich schon in ner Phase wo man sagt, ja, jetzt geht's drum, wir haben alle erkannt, holla, es gibt ein Regal, das steht in einem Laden und man solls nicht glauben, aber der Platz ist begrenzt.	17/18/22
	Branche muss auf Kernkompetenzen zurückfinden	Also kann man sagen, es sind zu viele. Und das heißt ganz klar, die Branche muss sich schon ändern, und mehr zu ihren Kernkompetenzen wieder finden.	17/18/26
	Flächen stark durch den Verbraucher beeinflusst	Und ich denk die größte Änderung in der Branche ist schon, dass die Flächen und der Anspruch der Händler viel mehr beeinflusst werden durch den Endverbraucher	17/19/5
	Wettbewerb nimmt zu > Normalitäten	und in Zukunft und inzwischen nimmt der Wettbewerb ja schon zu, ich hab in einer Stadt mehrere Einkaufsfillialen und Wettbewerb belebt einfach das Geschäft. Und das führt einfach zu vernünftigen Ladengrößen, zu vernünftigen Sortimenten, man kann auch mal einen breiten Gang haben, oder das Licht anmachen, auch Öffnungszeiten zwischen 8 und 20 Uhr sind normal, auch am Samstag, ohne Mittagspause. Also einfach diese Normalitäten wo ich als Händler sage, ja, Hausaufgaben machen, also Normalitäten.	17/19/9
	Einkäufe: enger, stärker fokussieren, differenzieren	Für den Einkäufer selber, es wird halt dadurch einfach enger, also wenn ich einen Artikel hatte und auf den Markt geschmissen habe und er wurde mir aus den Händen gerissen, dann war das Einkäuferleben einfacher. Und inzwischen ist es schon so, dass man genau differenzieren muss, was pack ich mir in mein Lager, welchen Artikel sehe ich und welchen biete ich dann nach draußen an.	17/19/17
	insgesamt komplexer	insgesamt komplexer? Ja	17/19/22
Begründbar?	zu 95%. Strategische Gründe	95%, ja. Also Vielleicht sagt man nicht immer jeden Grund, also grade strategische Überlegungen wenn man sagt Markenführung, warum mach ich eine Eigenmarke in einem Bereich, wo es bisher zwei Markenartikler gibt, oder warum liste ich die eine Marke ein, und die andere grundsätzlich aus. Also wirklich politische Überlegungen.	17/9/16
	Bauchgefühl begründbar	Aber es sind wenig Entscheidungen dabei, wo man sagt, ich könnte sie nicht begründen. Selbst die Bauchentscheidungen ist so, dass man sagt, Mensch, rein vom Gefühl her schaut man sichs an, Papierform absolut vergleichbar	17/9/21
Charaktereigenschaften	Produktwissen, Kenntnisse, um Qualitätsmerkmale, Inhalt, Verpackung einzuschätzen	Ganz vorne eindeutig Produktwissen aus meiner Sicht.	17/12/8
		Eher Kenntnisse. Also wirklich der Willen, sich mit dem Produkt auseinanderzusetzen und zu sagen, was unterscheidet Produkt A von Produkt B, was sind also wirklich Qualitätsmerkmale an einem Artikel und das ist sowohl der Inhalt, als auch die Verpackung	17/12/16

	Methodenkompetenz	das Thema konzeptionell, also so wie mans üblicherweise im Studium lernt, also Methodenkompetenz, welche Faktoren muss ich mir anschauen, und was man auch nicht vergessen darf der Umgang mit dem Lieferanten.	17/12/19
	Es gibt nicht gute oder schlechte Einkäufer, nur harte oder weiche	Und da gibt's dann nicht gut oder schlechte Einkäufer, sondern da gibt's die, die ein bisschen härter verhandeln und dann gibt's die, die das eher durch Vertrauen und kuscheln machen	17/12/22
	Prozesssicht	aber ich denke ein guter Einkäufer zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass er den gesamten Prozess sieht. Also er muss auch verstehen, was hat der Hersteller für ein Problem, das muss er auch erkennen, und das muss er geschickt nutzen, um seine Ziele zu erreichen.	17/12/25
Vorgehensweise	Differenzen in Sortimentsbewertung	Es gibt da schon Differenzen, eindeutig, wie man einen Artikel beurteilt im gesamten Mix des Sortimentes, also so gut können Informationen weder vorbereitet, noch beantwortet werden	17/14/22
	Differenzen liegen nicht am Bauchgefühl, sondern an der Bewertung objektiver Information	und da würde ich auch nicht mal unbedingt sagen, dass das das Bauchgefühl ist, was den Ausschlag gegeben hat, sondern auch einfach die Beurteilung einer wirklich objektiven Information.	17/14/24
U-Kultur	muss Fehlentscheidungen zulassen	aber der Einkäufer hat schon immer die Freiheit und immer das Recht, zu sagen, und trotzdem, ich versuchs, weil verantwortet ja die Warengruppe. Er steht dafür grade, welcher Umsatz, welche Ertrag wird gemacht, und dann müssen Irrtümer auch erlaubt sein.	17/15/4
Feedback	Von Verbundgruppe	Der zweite Vertreter ist aus dem BioMarkt wo man dann sagt, da kriegt man auch nochmal wirklich vom Kunden ein näheres Feedback.	17/4/11
	Kunden melden sich	Also es kann sich hier im Hause immer jeder Kunde melden und das macht er auch. Also wir haben täglich	17/18/3
	primär intern: Vertriebsrunde	Ansonsten ist das Feedback eher intern zu sehen. Klar, es gibt natürlich auch eine Vertriebsrunde, wo der Vertrieb dann sagt Mensch mit dem Artikel, mit der Warengruppe, dem Umsatz oder der Qualität sind wir gar nicht zufrieden.	17/18/6
	Zahlen	Aber so richtig formalisiert, im Sinne von einer Messung mal außerhalb der Zahlen, existiert nicht.	17/18/15
Herausforderungen	Es gibt noch Produkte, die es nicht in Bio gibt	Also für uns in der Branche natürlich ganz klar das wir sagen, es gibt noch so ein, zwei Produkte, die es nicht in Bio gibt, was teilweise ja zertifizierungsgründe hat, wie beispielsweise bei Fisch oder ähnlichem. Das wir da wirklich sagen, ja von der Angebotsseite für die Händler kriegen wir das hin, dass wir sagen, ja wir haben ein Vollbiologisches Sortiment	17/5/25
	Spagat schaffen zwischen Preiseinstieg, Premium.	Und das wir irgendwo den Spagat schaffen, zwischen Bio für jeden Tag, also wirklich für die breite Masse des Publikums auf der einen Seite, was einfach was zu tun hat mit wie fertig ist ein Artikel, ein Sortiment, also von Preiseinstieg bis Premium	17/6/1

	Spagat zwischen Erzeuger und Qualität: Nachhaltigkeit und Ökologie	und dann noch den Spagat hin zum Erzeuger und zur Qualität das man sagt a) ist es ökologisch und b) ist es auch nachhaltig. Und Nachhaltig heißt natürlich auch für die am Prozess beteiligten.	17/6/6
	Einigungszwang	Das unterstellt dann schon einen gewissen Einigungszwang mit dem Lieferanten,	17/8/24
Komplexität	Sehr komplex	Eher komplex! Eindeutig!	17/7/2
	Heterogenität der Kunden (nicht Verbraucher)	Und das ist ja wirklich diese Bandbreite.	17/7/10
		Der Endverbraucher hat mit seiner Kritik deutlich abgenommen. Also Tiefkühlprodukte. In den letzten 3, 4, 5, Jahren wirklich eine Erfolgsstory, weil wie oft stehen sie noch in der Küche und putzen Gemüse, jetzt mal ganz ehrlich. Und dann kanns auch in Bio durchaus ein bisschen convenient sein. Und das ist das, was es schon ein bisschen komplex macht, die Kunden, die verschiedenen die man da bedient, den einen wirklich empfehlend und hinweisen und bei dem anderen kann man sagen, ok, geht durch.	17/7/18
	Heterogenität der Lieferanten	Und das gleiche haben sie auf Herstellerseite	17/7/26
	Oligopole	Das machts dann schon ein bisschen komplexer. Und was auch ist, es ist ja trotz der Zunahme des Umsatzes nicht so, dass wir uns in einem Markt bewegen, der überschwemmt ist. Also wenn ich heute sage, ich suche einen neuen Lieferanten für Joghurt, biologisch in der Qualität wie wirs haben wollen, mit den Verpackungen, mit dem Preis, dann grenzt sich das relativ schnell ein auf vier Molkereien in ganz Deutschland. Da kann ich sogar sagen in ganz Europa oder sagen wir zumindest mal im deutschsprachigen Raum. Und das ist in vielen Warengruppen so	17/8/11
		Das unterstellt dann schon einen gewissen Einigungszwang mit dem Lieferanten,	17/8/24
	Anspruch in Qualität/Preis, der Kunden, Verbraucher	Und dieser Anspruch in der Qualität und in dem Preis und auf der anderen Seite dann auch der Beschaffungsmarkt, das ist spannend.	17/8/19
	Heterogenität der Produkte	Dann ist das System Bio schon ein bisschen diffiziler, weil Sortimente, also wenn ich von dem Artikel überzeugt bin, heißt das noch lange nicht, das der bei unseren 1200 Kunden steht	17/7/15
	Das Zusammenspiel der ganzen Faktoren	Jedes für sich ist relativ einfach, aber wenn sie beide bedienen müssen, dann ist das schon relativ komplex.	17/7/25
Ausbildung	Es gibt nicht die Ausbildung "Einkäufer"	Es gibt ja keinen Beruf. Also der Beruf Einkäufer oder die Ausbildung zum Einkäufer die gibt's ja nicht.	17/13/19
	Es liegt zwischen Produkt und kaufmännisch irgendwo liegt.	Einkauf können sie nicht studieren, weils einfach irgendwo zwischen Produkt und kaufmännisch irgendwo liegt und dann kommt natürlich die Erfahrung irgendwo ins Spiel	17/13/23
	Erlernen von Bauchgefühl abh.	Also in der Berufspraxis ist das davon abhängig ob ich	17/17/4

	Von Person	das zulasse.	
	Bauchgefühl ist lernbar. Erfahrung	Und die lernen das dann auch.	17/17/9
Ziel	Spannen sehr genau definiert	Also wir haben ganz klare Spanne, also welche Spanne wollen wir ganz klar erreichen, wo standen wir im letzten Jahr und das geht runter bis auf Produktgruppe und Hersteller, also das ist schon relativ genau. Das gleiche für den Umsatz, für den Gesamtrohertrag und dann gibt's natürlich die Spielereien dass ich sag, ok ich erreich zwar im Jahr gesehen die Spanne nicht ganz, aber da ich den Umsatz mehrgesteigert habe und damit auch den Rohertrag, dann kann man auch mit einer geringeren Spanne leben, also die drei Faktoren hängen ja immer zusammen	17/17/16
	Umsatz		
	Gesamtrohertrag		
	Artikelanzahl oder Abdeckung von Warengruppen	aber natürlich auch das Thema Artikel Anzahl oder Abdeckung von Warengruppen.	17/17/23
	Sehr klar definiert	Aber das ist schon relativ klar definiert. Ja.	17/17/28
Tests	Rek		
	Würfeln		

Interview-partner 8		Originalzitat	Codierung
Anzahl Personen	Gremium	dann wird das aufbereitet und kommt in so ein Category Team	18/1/21
Ablauf	Vorstellung bei CM in Zürich	Da gibt's verschiedenste Wege, aber der übliche Weg ist dass ein Produzent, ein Lieferant	18/1/13
		Dann geht er zum Einkäufer im Migros Bund, das ist die Zentrale in Zürich. Dort sind die Einkäufer und die category Manager.	18/1/18
	CM stellt Produkt vor Cat-Team vor	Marketing Spezialist, der Category Manager als Vertreter des Verkaufs will uns das verkaufen	18/1/26
	Controlling nach 3-6 Monaten	Nein, wir machen ein Controlling. Jede Neuheit wird auf den Markt gebracht und nach 3, 4 Monaten machen wir , der MGB ein Controlling, da sehen sies sofort	18/13/4
Intuition	Bauchgefühl da	Wir haben vorallem Erfahrung. Der Bauch ist da, das Bauchgefühl, aber auch ein bisschen Erfahrung.	18/10/21
	Sortimentskompetenz	Nie vergessen in diesem Gedankengang ist die Sortimentskompetenz. Wir können unmöglich ein Lohrbeerblatt, einen Monoartikel. In jeder ABC-Analyse ist das Lohrbeerblatt zuhinterst. Vom Umsatz her. Es ist billig, es kostet nichts, der Kunde kauft es einmal im Jahr, dann hat r sich bevorratet. Wie gesagt, das ist ein C Artikel. Wenn sie die Zahlen anschauen, ist er schon lange raus. Aber sie dürfen kein Gewürzsortiment führen, wenn sie nicht auch Lohrbeerblätter anbieten. Das gehört zur Kompetenz. Das ist ein sehr wichtiger Blickwinkel. Wenn sie etwas fürhen, müssen sie die Kundenbedürfnisse befriedigen können.	18/11/4
	Erfahrung > Bauchgefühl > Erfolgseinschätzung	Also ich bin schon lange dabei. Ich habe ein Bauchgefühl. Das ist die Erfahrung. Ich kann, vielleicht klingt das ein bisschen überheblich, wenn so ein neues Produkt kommt, hab ich das Gefühl, doch, das könnte eine Chance haben, es ist was neues	18/11/18
	Trenderkennung durch Bauchgefühl	Trends gibt's von überall	18/12/2
	FairTrade nicht Bauchgefühl sondern Vernunft.	Auch das gabs vor 10 Jahren nicht, heute wenn ein FairTrade produkt reif ist für den Markt, dann ist es nicht das Bauchgefühl, sondern die Vernunft.	18/12/25
	Man achtet auf junge unerfahrene Kollegen	Es ist da auch mit der Erfahrung wenn sie da lesen und Informationen bekommen, dann ist schon die Erfahrung, die dann sagt, der Marketingkollege, das ist ein junger unerfahrener. Achtung, da musst du an der Sitzung den Finger aufhalten. Aber das ist dann so Intuition.	18/15/22
	offen kommuniziert.	Das bringt man im Team. Da spielt Gefühl schon mit rein.	18/15/28
		Genau. Und wenn ich einer bin, der nicht so dran glaubt, versuche ich die Kollegen in meinem Team, mit meinen Argumenten oder mit meinem Gefühl zu überzeugen.	18/16/3

	Manche Artikel trotz schlechtem Bauchgefühl listen, wegen Konkurrenz	Es gibt auch welche, wo ich vom Gefühl sage, das ist jetzt nicht gut. Aber die Marktzahle, die Konkurrenz zwingt uns, der hats, dann müssen wir nachziehen	18/16/13
Erfahrung	Wie kommt man mit "Overkill" an Infos klar?	Wir haben vorallem Erfahrung.	18/10/21
	Ähnliches Produkt Erfahrung	Wissen Sie, einfach eine neue Schokolade ins Regal zu stellen, da haben wir Erfahrung.	18/10/22
	Trichter der Möglichkeiten (Erfahrung)	Dieser ganze Strauss von Möglichkeiten der wird bei mir getrichtert	18/12/1
	Erfahrung > Filter	Also ich persönlich. Aus meiner Erfahrung komme ich mit weniger Information aus. Ja.	18/15/19
EBM	Meistens Routine	Das ist auch beides, es ist sehr Routine aber ab und zu wird dann auch natürlich ein ganze sKonzept eine ganze Linie bearbeitet.	18/4/14
Wann?	Den Geschmack des Kunden treffen	die größte Herausforderung ist den Geschmack des Kunden zu treffen.	18/6/12
Verhältnis int/rat	Man entscheidet mit Erfahrung und mit Zahlen	Ja, mit Erfahrung, mit Zahlen. Jeder Artikel hat eine Lebenskurve. Und wenn ein Artikel auf dem Abstieg oder praktisch schon tot ist, dann können wir sagen, wir bringen jetzt eine Neuheit und schmeißen die raus.	18/11/1
	Vertrauen auf Gefühl und Infos, die nachgeschoben werden.	Ich vertraue auf mein Gefühl und auch auf die Information, die dann nachgeschoben werden. Da kommt dann schon Potenzialanalysen	18/11/26
Information	Wir sind "overinformed"	ja, wir sind overinformed.	18/8/26
	zu viele Informationsquellen	Das machen wir immer noch aber es ist eher die zwischenmenschliche beziehung oder die verantwortlichen an einem ort zu treffen. Heute haben sie ja alles. Sie haben internet, sie können auf die homepage jedes einzelnen einzeländleers, Nach china nach australien nach usa, sie haben alles. Jeder größerer einzelhändler hat auch einen e-shop. Sie müssen nicht mehr werksspionage machen, sie müssen nicht mehr reisen. Ich sage wir isnd überinformiert.	18/8/27
	Überforderung	Es ist für uns ein problem, auch für uns hat der tag nur 24 Stunden. Und diese flut ovn informationen. Und diese Möglichkeiten die wir haben umn Marktzahlen, Umsätze, analysen, Marktforschung -ich sag das jetzt aus persönlicher erfahrung- das ist schwierig da auch eine abc analyse zu machen. Das ist wichtig das muss ich jetzt vertieft anschauen.	18/9/5
Risiko	Flop-Kultur	Wir haben so auch eine Flopkultur, also wir dürfen uns Flops leisten.	18/7/23

Veränderung	schneller, hektischer	Schneller, hektischer	18/18/6
	Hard-Discount, härterer Verdrängungskampf	in der Branche in der Schweiz der Markt ist gesättigt wir haben den neuen Hard-Discount bekommen. Also das ist ein Verdrängungskampf.	18/18/6
	Leader ist der Gehetzte	Wir müssen, die Migros ist Nummer 1 in der Schweiz und wir sind Marktleader und es ist klar, es ist immer der Leader, der Gehetzte.	18/18/8
Begründbarkeit	Teil ist immer Bauchgefühl	Da gibt's immer Teile, wo ich sage, da hatte ich einfach ein gutes Gefühl dabei. Wir sind Menschen, wir haben ein Gefühl, wir haben auch Sympathien, Antipathien, und es sind keine Einzelentscheide, sondern wir haben ein Team.	18/14/3
Charaktereigenschaften	Offenheit	Offenheit, man muss die Kunden lieben.	18/14/17
	Kunden lieben	s.o.	18/14/17
	Gespür für Trends	Jahwohl, genau	18/14/22
U-Kultur	Flop-Kultur	Wir haben so auch eine Flopkultur, also wir dürfen uns Flops leisten.	18/7/23
Feedback	Markzahlen Umsatz	Markzahlen mal Umsätze	18/17/21
	Kollegen an Front	aber auch von unseren Kollegen von der Front	18/17/21
	Umsatzentwicklung: IT-System /WWS	Von jedem Artikel hab ich jeden Morgen, kann ich von jedem Artikel morgens die Umsatzzahlen rausholen wenn ich will. Also wenn ich will kann ich ein Produkt verfolgen. Wie läuft das. Wie läuft das bei mir, bei Kollegen, in der Westschweiz und so weiter. Auch nochmal da, wir sind Überinformiert. Wir haben riesen Möglichkeit an Informationen.	18/17/27
Herausforderungen	Geschmack des Kunden treffen	die größte Herausforderung ist den Geschmack des Kunden zu treffen.	18/6/12
	Kundengerechtes/-orientiertes Sortiment	ein Sortiment anbieten, das Kundengerecht, kundenorientiert ist.	18/6/16
	up-to-date, innovates Sortiment	Wir wollen ein Sortiment das up-to-date ist, dass den Kunden anspricht, das innovativ ist.	18/6/19
	Eintritt der Discounter aus Deutschland	Andere Herausforderung jetzt hier in der Schweiz in der jüngsten Vergangenheit ist der Eintritt der zwei Discounter aus Deutschland.	18/6/21

	Wirtschaftskrise	Und dazu kommt, wir haben ein Umfeld, das ist in Deutschland gleich, wir haben eine Krise, es ist Wirtschaftskrise überall auf der Welt, also auf jeden Fall bei uns, bei Ihnen auch, und der Kunde hat ein bisschen weniger Kaufkraft. Die Steuern, die Gebühren die Krankenkassen, alles steigt stark. Und das wird dann gespart, im Urlaub wird nicht gerne gespart, und dann spart man es oftmals am Mund.	18/7/2
	Preiskampf selbst bei Grundnahrungsmittel	Es ist schade, dass auf Grundnahrungsmittel Preiskampf getrieben wird.	18/7/17
	Lebensmittelskandale	Sie können zwar nichts dafür, aber es betrifft sie. Der Kunde hat Angst, er wirft alle in den Selben Topf, das sind alles Halunken da ist die ganze Branche betroffen.	18/19/5
Komplexität	so komplex ist das nicht	Aber so komplex ist das nicht.	18/7/30
	hunderte Neuheiten	Also es gibt hunderte von Neuheiten die da über diesen Prozess gehen. Und dann gibt's ja nicht nur Neuheiten, sondern auch bestehende Produkte, die verbessert werden	18/8/1
	Überinformation.	Nein, nicht weniger Zeit, aber wir sind wie schon gesagt, aber wir haben immer mehr Informationen. Und jeder muss selber schauen, wie kann er mit dieser Überinformation mit diesem Overkill an Informationen, wie kann er sich da zurechtfinden.	18/18/19
	Man hat nicht die Zeit, jeden Morgen zu überprüfen.	Auch die It Instrumente sind viel vielfältiger geworden. Wir haben heute Möglichkeiten, ich habs ihnen gesagt, wir können jeden Artikel jeden Tag abrufen, aber ich hab die Zeit nicht	18/18/22
	Schwer zurechtzufinden	s.o.	18/18/22
	verschiedenste Einflussfaktoren, auch extern: politische, Missernten,....	Wissen sie, wir sind auch im Lebensmittelbereich mit verschiedensten Einflussfaktoren, da gibt's Fernsehsendungen, da gibt's Produktetests, es gibt politische, es gibt Missernten, es gibt Gentechnologie, es gibt ethische, drittwelt Probleme. Also da gibt's verschiedenste Einflüsse von außen, die kommen rein und uns auch bei Sortimentsentscheidungen beeinflussen.	18/8/28
Ziel	Erfolg im Sortiment	Ja, also ich will in meinem Sortiment Erfolg haben. Wir können uns ja messen. Den Marktanteil wollen wir halten oder verbessern. Wir wollen die Umsatzziele erreichen. Wir wollen up-to-date sein	18/17/11
	Messen mit Konkurrenz, Marktanteil	s.o.	18/17/11
	Umsatzziele	s.o.	18/17/11
	up-to-date	s.o.	18/17/11
	Semi strukturiert?	s.o.	18/17/11
Tests	Rek		
	Würfeln, risikofreudig		

Interview-partner 9		Originalzitat	Codierung
Anzahl Personen	gemeinsam (CM und EK)	Also man entscheidet gemeinsam	19/1/25
Generelles	Konzentration des Schweizer LEH	In der Schweiz gibt's 2 Player die teilen sich 80% des Marktes auf. Das ist Migros und Coop.	19/2/28
	Coop knapp Nr. 2	Coop ist knapp hinter Migros die Nummer 2 und dann kommt erst mal lange nichts.	19/2/29
	Kein Zufall, alles gelayoutet	Und dann gibt's noch Listungsbeiträge, die heißen bei uns Werbebeiträge, da bezahlt ein Lieferant dann zusätzlich, weil bei uns ist jedes Regal gelayoutet, d.h. es ist fix vorgegeben, wo steht in jedem Laden in der Schweiz welches Produkt in welchem Regal. Steht das zweifach, dreifach, steht das in der Mitte, links rechts. Also da ist nichts zufällig, das steht so in jedem Laden. Das steht alles geplant im Laden	19/3/15
		Mit Vermaßung und alles. Alles ist durchgeplant. Da ist nichts Zufall und dann wird das eingeführt.	19/4/11
Ablauf	Kriterien: herausragende Eigenschaften, Geschmack, Exklusivität, Neuheit, Margenziel	was hat es für herausragende Eigenschaften, schmeckt toll, gibt's noch nirgends. Ist was neues,	19/1/26
		Dann schau ich natürlich, wo wird das Produkt noch gelistet. Führt er das gleichzeitig bei Coop, bei Migros ein.	19/2/25
		Und sag schau her hier haben wir ein neues Produkt, hat die und die Vorteile, das ist ganz toll, das gibt's noch nirgendwo, wir haben den VK, den EK und wo ich auch sehen würde	19/3/10
	Messen	es gibt verschiedene Möglichkeiten, neue Produkte zu finden. Auf Messen, eigene Ideen, Lieferanten kommen und stellen uns was vor.	19/2/8
	eigene Ideen	s.o.	19/2/8
	Vorstellung durch Lieferanten	Dann kommt der Verkäufer zu uns, stellt das Produkt vor, die Vorteile, erzählt etwas dazu, nennt uns einen VK für uns, gibt eine Preisempfehlung vor, für wieviel können wir es verkaufen, die dürfen uns nicht vorschreiben, für was wir es verkaufen sollen.	19/2/16
	Kriterium WKZ		
Intuition	"Ich finde, wir müssen das haben"	was meinst du, ich finde wir müssen das haben,	19/3/13
	Bauchgefühl spielt mit	Es ist fallweise unterschiedlich und da ist sicherlich auch eine Bauchentscheidung dabei.	19/4/20

	Verhandeln ist Intuition und das ist Gespür	Ja, also Verhandeln ist Intuition und das ist Gespür.	19/5/11
	auf verschiedenste Menschen eingehen > Gespür	Aber es ist sehr viel menschliches Gespür dabei.	19/5/15
		Eben wann merk ich, wann kann jemand noch, wann sagt er er gibt mir 0,5 und mehr kann er nicht, oder sagt er es nur und kann eigentlich mehr. Und das ist eben die Kunst, das herauszufinden.	19/5/15
	subjektive Punkte können kein Argument sein	subjektive Argumente? Nein, nein!	19/7/15
Erfahrung	Entscheidungen werden mit der Zeit besser	Ja. Sonst machen Sie was falsch, wenn sie das nicht feststellen.	19/8/19
		Schneller vielleicht nicht, aber ich komme zu besseren Ergebnissen.	19/8/22
	Man braucht weniger Informationen.	s.u.	19/8/25
	Erfahrung macht einen besser	Nein, sie haben einfach Erfahrung, die sie besser macht. Weil sie wissen dann schon von Vornhinein, sie kennen ja ihre Lieferanten und sie wissen dann ja auch ungefähr, bei welchen Ansatzpunkten, hab ich in der Vergangenheit Erfolg gehabt und mit welchen nicht, insofern sondieren die sich.	19/8/25
	Erfahrung > Ansatzpunkte bei Verhandlungen	s.o.	19/8/25
EBM	Man versucht v.a. sachliche Argumente zu bringen	Sie versuchen denen ja schon sachliche Argumente zu sagen.	19/7/5
Wann?	Um zu wissen, wo man beim Gegenüber ansetzen kann.	Sie brauchen Fakten. Die Gefühlsebene braucht man schon, weil sie eben ein Gespür brauchen, wo kann man ansetzen und wo wird der andere schwach.	19/7/23
Verhältnis int/rat	V.a. Fakten im Vordergrund. Gefühlsebene auch notwendig	Sie brauchen Fakten. Die Gefühlsebene braucht man schon, weil sie eben ein Gespür brauchen, wo kann man ansetzen und wo wird der andere schwach.	19/7/23
	30% Intuition, 70% Fakten	30% Intuition, 70% Fakten.	19/9/6
	Fakten überwiegen, damit man Kompetenz ausstrahlen kann	Ja, einfach schon damit der andere, damit sie da auch Kompetenz ausstrahlen und sagen, ich habe eine fundierte Grundlage für meine Forderungen.	19/9/8
Information	Nicht immer genügend	Natürlich haben wir die nicht immer vorliegen	19/5/20

	Mehr Information ist besser > fundierte Verhandlungen	Denn je fundierter sie natürlich Argument haben, umso besser können sie auch die Verhandlungen führen	19/5/22
	In jeder Situation ist mehr Info besser	In jeder Situation ist mehr besser: Ja, immer	19/5/28
	Ziel: Information auf jedes Produkt runterbrechen	Die Information auf jedes einzelne Produkt runterzubrechen, aber dann so aufzubereiten, dass es relativ einfach und verständlich ist, dass ichs eben auf die Range anwenden kann.	19/6/16
		Und sag, spuck mir nur auf ein Blatt aus, wie ist über allem die Rohstoffentwicklung bei Knorr.	19/6/23
Veränderung	Rohstoffmarkt ist viel volatil	der Rohstoffmarkt ist viel volatil geworden	19/11/19
	häufigere Verhandlungen	Und dadurch gibt es viel häufiger Verhandlungen	19/11/19
	aufgeklärter, Konsument fordernder	Jetzt wenn irgendwelche Rohstoffmarktveränderungen sind, der Konsument wird über irgendwelche Zeitungen aufgeklärt, Weizenpreis gesunken, Mehl wird viel billiger, warum ist das Brot noch so teuer. Also diese Medienlandschaft schießt sich da noch mit ein. Und dadurch wird der Kunde natürlich erzogen und fragt, warum wird das Mehl nicht billiger. Und da werden Sie als Einkäufer auch gefragt, kaufst du schlecht ein?	19/11/23
	schnelllebiger	Also es ist deutlich schnelllebiger geworden.	19/11/28
	komplexer	komplexer? Ja.	19/12/1
	Rohstoffmärkte in kürzerer Zeit besser kennen	Ja gut, sie sind dann schon eine Zeit lang da am Limit, also sie müssen sich umstellen. Sie müssen die Rohstoffmärkte genauer kennen, in kürzeren Abständen die Rohstoffmärkte kennen.	19/12/7
Begründbar?	v.a. sachliche Argumente	Sie versuchen denen ja schon sachliche Argumente zu sagen.	19/7/5
Charaktereigenschaften	hohe Fachkenntnisse	Er braucht einerseits sicherlich hohe Fachkenntnis	19/8/6
	hohes Gespür für Menschen	er braucht ein unheimlich hohes Gespür für Menschen.	19/8/7
	etwas Gespür für Trends	Klar brauchen sie im Einkauf auch ein Gespür für Trends	19/8/10
Vorgehensweise	Man übernimmt das durch Einarbeitung. Jedes Unternehmen hat andere Weisen	Gut, man wird ja eingearbeitet, man ist mit denen in Verhandlungen da übernimmt man schon einen gewissen Stil. Also bei Aldi wird anders verhandelt, als sicherlich hier verhandelt wird.	19/19/8
	Aber man hat immer eigenen Stil	Ja, klar. Sie kommen nur auf ihre Weise weiter. Es ist schon eine individuelle Verhandlung.	19/10/11
		Also das hängt schon sehr stark vom individuellen ab.	19/10/17

U-Kultur	Hervorragend, code of Conduct	Hervorragend. Wir haben einen Code of Conduct, also wie haben wir mit einem Lieferanten umzugehen, da gibt's klip und klare Spielregeln, jeder Lieferant hat sehr viele Rechte	19/9/16
	Ethikfragen	Und da geht's eben um Ethikfragen.	19/9/21
Feedback	Resultate	Also ich bin natürlich öfter mal mit meinem Team in Verhandlungen, d.h. die bekommen auch direkt Feedback von mir und ich bekomme Feedback über Resultate	19/11/8
	Team	s.o.	19/11/8
	Vorgesetzter	und ich bin natürlich auch öfter in Verhandlungen mit meinem Chef zusammen	19/11/10
Herausforderungen	jährliche Konditionenverhandlungen	jedes Jahr die Konditionen neu zu verhandeln.	19/5/3
		Das heißt sie diskutieren erst mal überhaupt, bis sie auf nem Nulllevel sind, weil der sagt, er will mehr Geld und wir sagen, wir wollen weniger. Und von dieser Diskrepanz stehen sie jedes Jahr.	19/7/10
Komplexität	hoch	Ja, also verhandeln ist Marktkenntnis, Rohwarenkenntnis, Wissen über Verkaufszahlen, logistisches Wissen, Intuition und das ist Gespür	19/5/11
	Jeder Lieferant ist anders, verhandelt anders. Das macht es komplex	so haben sie bei jedem Lieferanten eine neue Herausforderung, eine neue Art zu handeln.	19/5/13
Ziel	Man braucht klar definierte Ziele	Und verhandeln sie da nach einem Ziel und ein Ziel müssen sie sich vorgeben, sonst erreichen sie es nicht.	19/10/25
	sind klar definiert	Wenn sie in eine Lieferantenverhandlung reingehen und sagen, schauen wir mal was rauskommt, dann können sie das vergessen.	19/10/28
Tests	Rek		
	Würfeln		

Anhang 2

Allgemeines	Interview
"Ich selbst denke nicht in solchen Schemas"	I1
Ich benutze keine Faustregeln	I3
Faustregeln spielen keine Rolle, man muss immer mit Margen, Marktanteilen oder Rohstoffsituationen begründen	I9
Keine Faustregeln	I9
Gibt es garantiert.	I4
Es gibt nicht DIE eine Faustregel, eher viele kleine	I5
Faustregeln Hat man sehr häufig.	I6
Von 100 Produkten werden 70 direkt als chancenlos bewertet. Bei 20-25 geht man überhaupt in die Analyse und bei 10 denkt man tatsächlich über eine Listung nach	I4

1 Auswahl- und Bewertungskriterien	Interview
1.1 Promotionsfaktoren	
Macht ein Lieferant TV Werbung oder sonstigen Werbedruck, müssen seine Artikel gelistet werden.	I2
Bei großen Namen mit starkem Werbedruck kann man nicht nein sagen. Auch wenn man das Produkt als nicht sehr erfolgsversprechend einstuft	I3
Bei großflächiger TV-Werbung muss man das Produkt listen	I5
Je größer der Werbedruck, desto schwerer, eine negative Entscheidung zu treffen	I5
TV Werbung/Promotion ist ein sehr wichtiges Kriterium	I6
großer Werbedruck ist ein starkes Auswahlkriterium	I3
Fernsehwerbung zeigt, dass ein Produkt im Fokus von Herstellern steht	I6
Wenn man ein Produkt eines kleinen Herstellers ohne Werbepower richtig gut findet, dann kann man versuchen, es aus eigener Kraft zu pushen.	I3
TV Werbung ist das Medium schlechthin, weil sie Verbraucher extrem davon beeinflussen lassen.	I3
TV Werbung generiert automatisch eine gewisse Nachfrage bei den Verbrauchern	I5

1.2 Objektive Faktoren	
Vor jeder Entscheidung führe ich Wettbewerbsanalysen durch, analysiere Trends und überprüfe die Hardfacts.	I1
Ich betrachte immer die Basisinformationen.	I2
Menge/Markt/Woche ist mein Bewertungskriterium	I2
Wenn wir eine Einlistung haben, muss die Höhe der WKZ so sein, dass der Abverkauf des alten Produktes lassen refinanziert wird.	I2
Liste ich ein Produkt aus, muss ich beweisen, dass der neue Artikel mehr Umsatz, Rohertrag, Spanne generiert.	I3
Ein neues Produkt muss immer ein bisschen mehr Marge bringen, als die Durchschnittsmarge	I9
Ist es ein Me-too Produkt, dann ist es Marktverdrängung und dann muss es billiger verkauft werden --> dann ist der EK-Preis entscheidend	I4
Sehr schnell nach der Vorstellung bewerte ich die Verpackung und ob es me-too ist. Dann nur über den Preis/WKZ,...	I4
erste Frage: Me-too? Wenn ja: Preis? Wenn nein: Aussehen, wie ansprechend ist es, Habtik, Platzierung, Anfühlen, Größen, Testimonials, Displays, Werbung, Welche Geschichte erzählt das Produkt? Wenn das alles stimmt, bin ich eher überzeugt	I4
Die Margensituation ist ein K.O. Kriterium, genau wie Qualitätsvereinbarungen und wettbewerbskonforme Preise	I9
Ich muss immer ein Sachargument haben, dass für einen Artikel spricht.	I4
Man muss immer mit Margen, Marktanteilen oder Rohstoffsituationen begründen	I9
Es gibt Warengruppentermine. Bis dahin muss ich das Sortiment aktuell auf der Fläche haben.	I4
Gerade vor Messen oder vor Saisons werden besonders viele Markenartikler ihre Produkte vorstellen, weil sie mit Neuheiten glänzen möchten	I5
Ich habe gelernte Warengruppentermine	I5
Ich kann Ende August keine Neuheiten in der Eistruhe mehr bringen	I8
Ich muss die Spannenerwartung annähernd treffen.	I6
Es gibt keine explizit definierte Spannenerwartung aber eine Orientierung, an die ich mich halten muss.	I6
1.3 Subjektive Faktoren	
Wenn die Verpackung nicht stimmt, liste ich das Produkt nicht	I6
Wenn die Papierform gleich ist, sind die Verpackung, die Verpackungsgröße und das MhD ausschlaggebend	I7
Neuheiten kommen nicht nur vom Inhalt, sondern auch von der Verpackung. Daher muss ich beides beachten.	I8
Es gibt interne ökologische Nachhaltigkeitsregelungen. Verhältnis Packung/Inhalt.. Wenn die nicht stimmen, nehme ich das Produkt nicht, egal wie gut es ist.	I8
Ich bewerte das Portfolio (Promotion), das jeder Hersteller nach seinem Budget strickt und versuche immer wieder,	I5

Neuheiten aufzunehmen, um die Attraktivität des Sortiments zu sichern	
Um ein Produkt zu bewerten ziehe ich Erfahrungen mit einem Vergleichsprodukt heran	13
1.3.1 Produktplatzierung	
Bei der Produktplatzierung verwende ich Faustregeln	13
Bei einer Neuheit die nicht soo toll ist, liste ich sie nur in den größten Filialen	18
Bei einer Superneuheit liste ich sie flächendeckend	18
Wenn ein Produkt nicht ganz so toll ist, liste ich es nur in den großen Märkten	19
Wenn es ein hohes Potential hat,liste ich es auch in den kleineren Märkten, dort ist der Regalmeterwert höher.	19
Ich brauche mindestens drei Geschmacksnuancen	12
in der TK-Truhe muss ich auf das Truhenbild achten. Ich brauche mindestens 3 Geschmacksrichtungen um Wahrnehmung zu schaffen.	15
Ich brauche mindestens drei Artikel	15
Zwei ist das Minimum, drei kann ich anstreben	17
Wenn von 3 Artikeln 2 nicht funktionieren, nehme ich alle raus.	15
Ich muss darauf achten, dass ich eine Wahrnehmung schaffe. Es gibt keine genaue Regeln, wie man braucht 50 cm Regalfläche, aber ich achte darauf	16
Bei Monoprodukten brauche ich mindestens 2 Frontstücke	16
Ein Artikel ist keiner, der geht immer unter	17
Singleartikel ist nicht undenkbar, aber sehr, sehr schwer.	17
Single Artikel kann ich nur bei einer starken Marke listen	17
1.3.2 Zielführung	
Selbst wenn das Produkt vom Kunden nicht wirklich angenommen wird, kann es nicht zwangsläufig auslisten, wenn es das Sortiment komplettiert. Sortimentskompetenz	16
Für ein rundes Sortiment, das sich der Verbraucher wünscht, brauche ich alles von Preiseinstieg bis Premium, von groß bis Kleinpackung	17
Ich muss immer auf die Sortimentskompetenz achten.	18
1.3.3 Wiedererkennung	
Wenn ich ein Produkt wiedererkenne, dann wurde es woanders erfolgreich eingeführt, dann wird es bei uns auch erfolgreich sein.	11
Ich greife eher auf einen bekannten Lieferant zurück als auf einen Unbekannten	13

2 Pricing	Interview
Ich muss auf Preisabstände zwischen Eigenmarken und Herstellermarken achten	17
Bei den Preisabständen ziehe ich auf den Preis des Markenartiklers konventionell	17
Marken müssen sich um mehr als 10% preislich unterscheiden, sonst macht immer die angestammte Marke das Rennen	17
Mir ist es egal, ob wir für 2 Franken einkaufen für 4 verkaufen oder für 3 und 5	19
Ich kann bei Eckartikeln und Eigenmarken den Preis nicht festlegen. Das macht Aldi und wir folgen.	13
Bei Preiseinstieg kann man den Preis nicht festlegen. Das macht Aldi. Man kann nur entscheiden, ob man es listet oder nicht	13
Wir müssen darauf achten, dass der Kunde wettbewerbsgerechte, marktgerechte Preise findet	16

3 Verbraucher	Interview
Ich verwende Heuristiken, um mich in den Kunden hineinzufühlen	12
Ich kann Kundenpräferenzen nicht messen. Es spielen zu viele Faktoren	12
Ich kann nicht immer auf die MaFo Ergebnisse vertrauen. Letztlich entscheidet der Kunde anders	18
Um Kundenpräferenzen einzuschätzen, frage ich mich, ob ich den Artikel selber kaufen würde.	13
Wenn ich wissen will, wie die Verbraucher funktionieren, gehe ich in die Geschäfte und beobachte sie. Das lernt man sehr, sehr schnell.	14
TV Werbung ist das Medium schlechthin, weil sie Verbraucher extrem davon beeinflussen lassen.	13
Sobald ein Produkt im Fernsehen beworben wird, wird es gekauft	13
TV Werbung generiert automatisch eine gewisse Nachfrage bei den Verbrauchern	15
Endverbraucher wollen Klarheit haben. Sie entscheiden sich gegen Produkte, wenn die Deklaration nicht stimmt.	14
Der Verbraucher erwartet höchste Qualität und Qualität bei Lebensmitteln heißt Genuss	17

4. Wettbewerb	Interview
Innovationen sind schwierig, aber es gibt sie auch selten	14
Eine echte Neuheit ist selten	18
Riesenneuheiten hat man nicht oft im Jahr	19
Manchmal gibt's Artikel, da weiß ich schon bei der Listung, dass ich die nach einem Jahr wieder raus nehme: Grüne Osterhasen. Einjahresfliegen	18
Der ist vielleicht so schräg oder neu, dass man ihn probiert, obwohl man weiß, dass es eigentlich ein paar Jahre vor seiner zeit ist	17
Durch Eigenmarken können wir uns vom Wettbewerb absetzen.	13
Differenzierung erfolgt bei uns über Artikel von kleinen Herstellern, die wenig Budget für Werbung haben > Unbekannte Artikel	15
Unbekannte Artikel, die zur Differenzierung taugen, die finde ich etwas schwerer.	15
Ich habe auch immer das Ziel, einen Vorsprung vorm Konkurrenten zu haben.	12

5. Trends	Interview
Wenn die Konkurrenz auch in Deutschland ein Produkt hat, was auch in der Schweiz ein Trend werden könnte, versuche ich es.	18
Morgens checke ich als erstes die Umsatzzahlen meiner Warengruppe damit ich schnell erkenne, was passiert (Benchmarking)	12
Man muss Produkte die im Trend sind bringen, selbst wenn sie nicht so ein breites Publikum ansprechen und die Umsatzerwartungen nicht extrem hoch sind. Die Kunden erwarten das.	18
Manchmal gibt's Artikel, da weiß ich schon bei der Listung, dass ich die nach einem Jahr wieder raus nehme: Grüne Osterhasen. Einjahresfliegen	18
Jedes Jahr sind bestimmte Früchte im Trend, die muss ich identifizieren und listen.	18
Wichtige Trends hängen manchmal auch nicht unmittelbar mit Lebensmitteln zusammen: Öko, Bio, Nachhaltigkeit, dritte Welt, Ethik. Auch das sind Trends	18

6. Lieferant	Interview
Wir können den Lieferanten nicht vertrauen, sie verfolgen Eigeninteressen --> Nutzen von anderen Infoquellen, Trau keiner Statistik, die du nicht selber gefälscht hast.	I2
Ich kann den Lieferanten nicht trauen	I3
Wir können den Lieferanten nicht immer vertrauen. Bei den Angaben. Stimmt die Berichtsperiode,... Das kann man aus Erfahrung einschätzen	I4
Der Lieferant liefert nur Infos, die positive Bewertung zulassen: ich kann ihnen nicht immer vertrauen	I5
Herstellern kann man erst mal nicht trauen. Sie verfolgen eigene Interessen	I6
Die Präsentationsweise zeigt einem viel über Erfolgchancen.	I6
Wenn ein Produkt nur nebenbei erwähnt wird, steht es nicht im Fokus	I6
Werden Punkte im Verkaufsgespäch nicht angesprochen, gibt es sie nicht.	I4

7. Einkäufer/Persönlichkeit	Interview
Selbst wenn die Beziehungsebene nicht funktioniert, muss ich mit dem Hersteller verhandeln.	I6
Bei einem Gespräch versuche ich sowohl die Beziehungs, als auch die Geschäftsebene miteinzubeziehen	I6
Ich muss immer den ganzen Prozess vor Augen haben, um Probleme zu erkennen	I7
Wenn ich es nicht mag oder nicht kenne, frage ich Mitarbeiter Produkte zu testen, auf ihr Feedback (Fragebogen) verlasse ich mich dann	I2
Wir bekommen mehrere 1000 Produkte im Jahr vorgestellt. Wenn ich sie selbst nicht mag, gebe ich sie gerne Kollegen und vertraue auf Ihr Feedback	I4
Wenn jemand etwas nicht super bewertet obwohl es umsonst ist, wird es niemand kaufen	I4