

FEEDBACK

Fakten • Methoden • Ergebnisse

Jahrgang 10 • 2009 • Ausgabe 2

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

Mit Mystery Shopping zu besserem Service

Eine hohe Service- und Beratungsqualität ist heute so entscheidend wie noch nie. Verdeckte Testkäufe sollen zeigen, wie es damit am Point of Sale tatsächlich bestellt ist. Ins Zentrum rückt dabei immer stärker die Verkaufsstärke oder Abschlussorientierung. Diese zu testen und zu verbessern stellt jedoch besonders hohe Ansprüche an die Marktforschung.

Guter persönlicher Service und kompetente Beratung werden für Unternehmen immer wichtiger. Doch wie viel König ist der Kunde am Ende wirklich? Zwar haben Unternehmen in der Regel feste Vor-



gaben, wie Interessenten durch die Kundenberater zu begrüßen sind, wie ein Beratungs- und Verkaufsgespräch zu führen ist und wie sie

wieder verabschiedet werden. Aber die Frage bleibt: Wie gut werden diese Standards in allen Filialen, Geschäften und Shops im Verbreitungsgebiet wirklich eingehalten? Und vor allem: Wie gut wird nicht nur beraten, sondern wie überzeugend auch tatsächlich verkauft? All diese Fragen sollen Testkäufe und -besuche, so genanntes Mystery Shopping, beantworten.

Dabei wird die Service- und Beratungsqualität am Point of Sale (PoS), also beispielsweise in der Bankfiliale, im Mobilfunk-Shop, in der Reiseagentur oder im Autohaus, auf Herz und Nieren überprüft. Im Mittelpunkt steht hier vor allem das Gespräch mit dem Mitarbeiter. Dessen Beratungs- und Ver-

(Fortsetzung auf Seite 2)

INHALT

Mit Mystery Shopping zu besserem Service

Verdeckte Testkäufe sollen zeigen, wie hoch die Servicequalität am Point of Sale ist. Im Zentrum steht dabei die Abschlussorientierung der Mitarbeiter. Diese zu testen und zu verbessern stellt hohe Ansprüche an die Marktforschung.

Seite 1

Erfolgsfaktoren bei Testkäufen

Bei Mystery Shopping sind verschiedene Maßnahmen für einen reibungslosen Ablauf notwendig. Diese stellen unter anderem sicher, dass die Tester unentdeckt bleiben, die Bewertungen zuverlässig sind und sorgen so für eine hohe Ergebnisqualität.

Seite 3

Hohe Qualität durch intensive Testerschulung

Die Überprüfung der Beratungsqualität ist der schwierigste Teil im Mystery Shopping. Persönliche Schulungen helfen, die Tester fit zu machen und sichern valide Ergebnisse.

Seite 4

Handfeste Maßnahmen ableiten

Werden die Ergebnisse im Lichte der Abschlussorientierung analysiert, lassen sich sinnvolle Verbesserungs- und Schulungsmaßnahmen ableiten. Dies hilft, die Ressourcen effizient einzusetzen.

Seite 5

Mit Mystery Shopping zu besserem Service

(Fortsetzung von Seite 1)

Kaufqualitäten werden beim Mystery Shopping durch verdeckte Testkäufer unter die Lupe genommen.

Mystery Shopping überprüft die Servicequalität vor Ort.

Dazu lassen sich die Testkäufer zu einem vorgegebenen Thema beraten, wie etwa zu einem Mobilfunkvertrag, einer Urlaubsreise, einem Fahrzeug oder einer Vermögensanlage. Anschließend bewerten sie den Eindruck und die Atmosphäre am PoS sowie das Verhalten, die Beratungs- und die Verkaufskompetenz der Mitarbeiter.

Neben den eigenen Filialen und Shops lassen sich auch die der Wettbewerber in die Mystery Shopping Studie einbeziehen. Diese Vergleiche mit der Konkurrenz können zur Wettbewerbsbeobachtung, zur Ermittlung von so genannten Best Practices oder zum Benchmarking eingesetzt werden.

Im Mittelpunkt steht die Abschlussorientierung der Mitarbeiter.

Ob mit oder ohne Wettbewerbsvergleich: Das Augenmerk liegt neben eher formalen Faktoren, wie etwa Sauberkeit und Ordnung, vor allem auf den Soft Skills der Mitarbeiter. Dazu zählen nicht nur Freundlichkeit und Engagement, sondern insbesondere auch Fachwissen, Beratungskompetenz und Überzeugungsvermögen. So muss der Mitarbeiter beispielsweise seine Beratung an den Wissensstand seines Gegenübers anpassen, die Produktvorteile klar und verständlich vermitteln, kompetent auf Einwände und Gegenargumente rea-

gieren und schließlich auch den Interessenten aktiv von einem Kauf überzeugen können.

Gerade der letzte Punkt, die Abschlussorientierung, stellt sich oft als größte Schwäche heraus. Denn viele Mitarbeiter sehen sich eher als Berater denn als Verkäufer. Nicht selten beraten sie die Interessenten gut, stellen verschiedenste Optionen und Möglichkeiten vor und überlassen am Ende die Entscheidung jedem selbst. Dies ist jedoch für Verkäufe nicht förderlich, verlässt doch der Interessent den Shop so unentschlossen. Deshalb nimmt die Abschlussorientierung bei Mystery Shopping Studien einen zentralen Stellenwert ein.

Damit die Ergebnisse der einzelnen Testbesuche am Ende untereinander vergleichbar sind, weisen alle Testkäufer ein standardisiertes Profil, also die gleichen Wünsche und Bedürfnisse, vor. Für jedes Mystery Shopping Projekt werden mehrere solcher Szenarien ausgearbeitet. Dies ermöglicht es, jede Vertriebsstätte mehrfach zu testen und so ein zuverlässiges, objektives Bild der Beratungs- und Verkaufsqualität zu erheben.

Mystery Shopping steht und fällt mit der Qualitätssicherung.

Dafür ist es jedoch unabdingbar, dass von Anfang an viel Wert auf die Qualitätssicherung gelegt wird. Dies fängt bereits bei den Testern an. Sind diese nämlich Laien, unpassend oder schlecht vorbereitet, sind folglich auch die Ergebnisse wenig aussagekräftig und vergleichbar. Deshalb sind intensive persönliche Testerschulungen unbedingt notwendig. Dabei haben Unternehmen die Möglichkeit, die Tester auch selbst nochmals zu überprüfen und gegebenenfalls auszutauschen (vergleiche Box auf Seite 4).

Klasse statt Masse lautet also das Credo. Doch nicht nur bei der Testerauswahl und -schulung, sondern während des gesamten Mystery Shopping Projektes gilt es, einige zentrale Erfolgsfaktoren zu beachten – angefangen bei der Konzeption bis hin zur Auswertung (siehe nächste Seite). Nur dann entsteht ein valides Abbild der Servicequalität am PoS und nur dann lassen sich konkrete Verbesserungsmaßnahmen ableiten, um die Kundenorientierung kontinuierlich zu erhöhen.

Zielgerichtete Analysen sorgen für aussagekräftige Ergebnisse.

Dafür ist nicht zuletzt auch eine regelmäßige Überprüfung aller Verkaufsorte notwendig. Über die Zeit entsteht so eine gewaltige Flut an Daten, wenn mehrere Hundert Shops oder Filialen mehrfach pro Jahr getestet werden. Um diese Informationsfülle für tieferegehende Analysen und individuelle Schulungen voll auszuschöpfen, bieten sich leistungsfähige und flexibel konfigurierbare Reportinglösungen wie das interaktive Online Reporting an (siehe gleichnamiges Feedback).

Gerade die Art und Weise, wie diese Daten analysiert, ausgewertet und dargestellt werden, bestimmt, wie gut ein Unternehmen die Ergebnisse zur weiteren Verbesserung seiner Servicequalität nutzen kann. Dafür reicht es nicht, die Einzelergebnisse in den jeweiligen Testkategorien aneinanderreihen. Vielmehr müssen diese zielgerichtet mit einem Blick auf das ganze Bild interpretiert werden, um so die wesentlichen Treiber für die Servicequalität zu ermitteln. Dann führen Mystery Studien zu einem tatsächlichen Erkenntnisgewinn und effektiven Verbesserungsmaßnahmen (siehe Artikel auf Seite 5). ■

Erfolgsfaktoren bei Testkäufen

Bei Mystery Shopping müssen verschiedene Maßnahmen ergriffen werden, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Diese stellen unter anderem sicher, dass die Tester unentdeckt bleiben, die Bewertungen zuverlässig sind und sorgen so für eine hohe Ergebnisqualität.

Bei Mystery Shopping simulieren Testkäufer authentische Shopbesuche, um die Beratungs- und Verkaufsqualität in den Vertriebsstellen standardisiert und objektiv zu überprüfen. Ziel ist es, ein möglichst hohes Maß an Kundenorientierung im persönlichen Kontakt zu erreichen.

Tester müssen so ausgewählt und geschult werden, dass sie unentdeckt bleiben.

Dafür müssen die Ergebnisse der Testkäufe glaubwürdig, zuverlässig und vergleichbar sein. Um dies zu erreichen, sollten fünf Erfolgsfaktoren beachtet werden:

1. Unentdeckt bleiben: Nicht umsonst heißen die Testkäufe auch Mystery Shopping. Oberstes Gebot ist also, die Mitarbeiter in den Vertriebsstellen unbemerkt zu testen. Denn nur dann lässt sich sicherstellen, dass die Testergebnisse auch der Realität entsprechen. Das zu erreichen ist in der Praxis oft nicht ganz so banal wie es auf den ersten Blick scheint. Zunächst müssen die Tester in Alter, Auftreten und Kleidung einem potenziellen Kunden entsprechen. Beispielsweise kann ein Mystery Shopping Projekt für einen Premium-Automobilhersteller nicht mit leger gekleideten Studenten durchgeführt werden.

Neben der Auswahl der richtigen Zielgruppe müssen die Tester auch intensiv geschult sein, um nicht enttarnt zu werden. In dieser per-

sönlichen Schulung zeigt sich auch, wie gut die Tester tatsächlich zum jeweiligen Produkt und Unternehmen passen. Dort werden sie mit dem betreffenden Produkt vertraut gemacht und üben den Verlauf eines typischen Beratungsgesprächs und entsprechende Verhaltensweisen ein (siehe Box auf der nächsten Seite).

Darüber hinaus ist ein systematisches Rotationssystem der Tester wichtig, um zu verhindern, dass der gleiche Tester in einem zu kurzen zeitlichen Abstand dieselbe Vertriebsstelle überprüft.

Einheitliche Bewertungen lassen sich mit wenigen, aber erfahrenen Testern erreichen.

2. Einheitliche Bewertungen: Bei Mystery Shopping Projekten werden mehrere Testkäufer eingesetzt. Dennoch müssen deren Bewertungen gleichartig sein. Sonst wäre nicht erkennbar, ob die ermittelten Unterschiede zwischen den Vertriebsstellen auf eine tatsächlich ungleiche Servicequalität oder nur auf Schwankungen in den Testurteilen zurückzuführen sind.

Deshalb bietet sich ein zentrales Feld mit möglichst wenigen, aber dafür sehr erfahrenen Testern an. Diese können die Beratungs- und Verkaufsqualität besser einschätzen und haben einen guten Vergleichsmaßstab. Dadurch können sie auch effektivere Verbesserungsvorschläge machen.

Um Varianzen in den Testurteilen weiter auszuschließen, haben sich neben intensiven Schulungen auch vereinfachte Skalen mit nur zwei Antwortkategorien wie „weitestgehend erfüllt/nicht erfüllt“ bewährt.

3. Relevante Informationen: Mystery Studien helfen nur dann die Servicequalität am PoS zu steigern, wenn die Kriterien getestet werden, die für die Kunden tatsächlich entscheidend sind.

Sicherlich ist es wenig sinnvoll, mit viel Aufwand die Begrüßungsformel den Mitarbeitern wortgetreu einzuschärfen, wenn es für die Kunden unerheblich ist, ob sie mit einem „Hallo“ oder „Guten Tag“ empfangen werden. Aus diesem Grunde bieten sich meist qualitative Vorstudien an, um die Faktoren zu ermitteln, die aus Kundensicht für den Vertriebserfolg besonders relevant sind und die Bewertungskriterien der Testkäufe entsprechend anzupassen. Dies ist besonders wichtig, um später die Abschlussorientierung in den Verkaufsgesprächen zielgerichtet steigern zu können.

Vielfältige qualitätssichernde Maßnahmen garantieren eine hohe Datengüte.

4. Kontinuierliche Qualitätssicherung: Je intensiver Maßnahmen zur Qualitätssicherung betrieben werden, desto besser ist am Ende die Datengüte. Auch hier helfen Schulungen mögliche Ungereimtheiten von Anfang an zu verhindern. Eine

Testerhotline und Zwischenbriefings dienen ebenso dazu, auftretende Fragen zu klären oder über eventuelle Änderungen während der Feldphase zu informieren.

Doch auch die Ergebnisse selbst sollten nochmals kontrolliert werden. Dafür empfiehlt es sich, die Fragen im Bewertungsbogen so anzulegen, dass sich daran die korrekte Durchführung des Tests leicht überprüfen lässt. Und schließlich sollten alle erfolgten Testkäufe durch Belege, Aufzeichnungen des Verkäufers oder Fotos dokumentiert werden.

Mitarbeiter müssen die Testergebnisse verstehen und nachvollziehen können.

5. Transparente Beurteilungen: Nur wenn die Mitarbeiter die Ergebnisse auch verstehen und nachvollziehen können, werden sie diese auch akzeptieren. So kann ein Mitarbeiter mit einem Index beispielsweise wenig anfangen. Aussagekräftiger sind hingegen Zeugnisse, die die Ergebnisse zu den einzelnen Bewertungskriterien detailliert aufführen und in Schulnoten übersichtlich zusammenfassen. Darin

sollten auch die Kommentare der Tester erfasst sein.

Statt einem Zahlenfriedhof erhalten die Vertriebsstellen so eine transparente Beurteilung. Das erhöht die Akzeptanz und die Mitarbeiter sind offener und motivierter für nachfolgende Verbesserungsmaßnahmen.

Werden diese Punkte berücksichtigt, lässt sich eine spürbare Steigerung der Kundenorientierung und Abschlussqualität bei den Verkaufsgesprächen erreichen (vergleiche Artikel auf Seite 5). ■

Hohe Qualität durch intensive Testerschulung

Die Überprüfung der Beratungsqualität ist der wichtigste, zugleich aber auch der schwierigste Baustein im Mystery Shopping. Intensive, persönliche Schulungen helfen, die Tester fit zu machen und sichern valide Ergebnisse.

Mystery Shopping ist mehr als nur ein Store Check, bei dem die Auslage von PoS-Materialien, die Sauberkeit im Geschäft und die Freundlichkeit der Verkäufer überprüft wird. Meist geht es um Produkte, die eine ausführliche Beratung durch den Mitarbeiter erfordern. Deshalb steht auch das Beratungs- und Verkaufsgespräch mit all seinen Facetten im Zentrum der Untersuchung – angefangen von der Begrüßung, über die Bedarfsanalyse und Nutzenargumentation bis hin zur Abschlussorientierung und Verabschiedung.

Dieses Gespräch ist jedoch ein dynamischer Prozess. Somit zählt die Überprüfung der Beratungsqualität auch zu den schwierigsten Aspekten beim Mystery Shopping und stellt hohe Ansprüche an den Tester. Dieser muss je nach Situation unterschiedlich agieren, aber trotzdem ein zuverlässiges Urteil fällen.

Um das zu gewährleisten, sind intensive, persönliche Schulungen notwendig. Sie dienen in erster Linie zur Qualitätssicherung und „Eichung“ der verschiedenen Testkäufer. Damit diese später ihre Rolle überzeugend spielen und gleichartige Bewertungen abgeben, werden hierbei zunächst der Ablauf des Testbesuchs, die einzelnen Testszenarien und der Bewertungsbogen ausführlich besprochen. Auch die „Dos & Donts“ dürfen natürlich nicht zu kurz kommen – beispielsweise, dass die Mystery Shopper nicht direkt auf den Verkäufer „zuschießen“, ihr Bewertungsbogen sicher und unsichtbar in der Tasche versteckt ist und sie diesen unmittelbar nach dem Testbesuch ausfüllen sollten, sobald sie außer Sichtweite vom Shop sind.

Im Mittelpunkt steht jedoch das Beratungs- und Verkaufsgespräch. Zum Einstudieren bieten sich Rollenspiele an. Ebenso hilfreich für die Eichung der Tester ist ein Schulungsvideo, das den Verlauf eines Beratungsgesprächs wiedergibt. Anschließend beurteilen die zukünftigen Testkäufer dieses Gespräch anhand des Bewertungsbogens und diskutieren die Ergebnisse.

Die Diskussion und dezidierte Bewertungsvorgaben helfen dabei, die Tester auch für Kleinigkeiten zu sensibilisieren, wie etwa unaufgeräumte Schubladen oder „weichspülende“ Formulierungen wie „würde“ oder „könnte“. Je intensiver diese Vorbereitung auf die späteren Testkäufe ausfällt, desto weniger Missverständnisse ergeben sich und desto höher ist die Datenqualität.

Ausschlaggebend ist, dass sich die Tester möglichst gut mit Unternehmen, Produkt und Studie identifizieren. Das zu festigen ist eine wichtige Funktion der mehrstündigen Schulung. Zusätzlich macht es sich bezahlt, wenn Vertreter des Unternehmens mit vor Ort sind. Diese können dann die Tester nicht nur selbst beurteilen, sondern unterstützen auch aktiv dabei, einen unmittelbaren persönlichen Bezug zur Studie herzustellen.

All diese Schulungsmaßnahmen führen dazu, dass die Tester überaus motiviert an das Mystery Shopping herangehen. Das hat erfahrungsgemäß deutlich mehr und effektivere Verbesserungsvorschläge zur Folge, die wiederum in den nachfolgenden Schulungen des Vertriebspersonals als praxisnahe Beispiele aufgegriffen werden können. ■

Handfeste Maßnahmen ableiten

Werden die Ergebnisse im Lichte der Abschlussorientierung analysiert, lassen sich sinnvolle Verbesserungs- und Schulungsmaßnahmen ableiten. Dies hilft, die Ressourcen effizient einzusetzen.

Ziel von Mystery Shopping Projekten ist es nicht nur, die Beratungs- und Verkaufsqualität der Mitarbeiter kontinuierlich zu messen, sondern diese auch stetig zu verbessern. Dadurch sollen Kundenorientierung und Verkaufszahlen gleichermaßen gesteigert werden. Somit steht die Überzeugungskraft und Abschlussorientierung der Mitarbeiter im Zentrum der Untersuchung. Im Detail wird dabei überprüft, wie engagiert der Berater den Verkauf forciert – beispielsweise indem er den Kunden in seiner Entscheidungsfindung noch einmal bestärkt, den Vertrag fertig macht oder bei dessen Zögern ein Sonderangebot unterbreitet.

Sinnvollerweise werden diese Aspekte auch als Ausgangspunkt für die Analyse der Ergebnisse genommen. Werden die Ergebnisse nämlich im Lichte der Abschlussorientierung betrachtet, lassen sich häufig die entscheidenden Unter-

schiede in der Leistung der einzelnen Shops und Filialen ermitteln. So kann die Analyse beispielsweise zeigen, dass Beratern die Abschlussorientierung erheblich leichter fiel, wenn sie den Bedarf des Kunden noch einmal selbst zusammengefasst haben und so deutlich machen konnten, dass sie den Kunden richtig verstanden haben (siehe Abbildung unten).

Ergebnisse müssen im Lichte der Abschlussorientierung interpretiert werden.

Auf diese Weise stehen die einzelnen Ergebnisdimensionen nicht zusammenhangslos nebeneinander und die Ursachen für niedrige oder hohe Abschlusszahlen sind auf einen Blick erfassbar. In der Folge lassen sich wirksame Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeiter in den

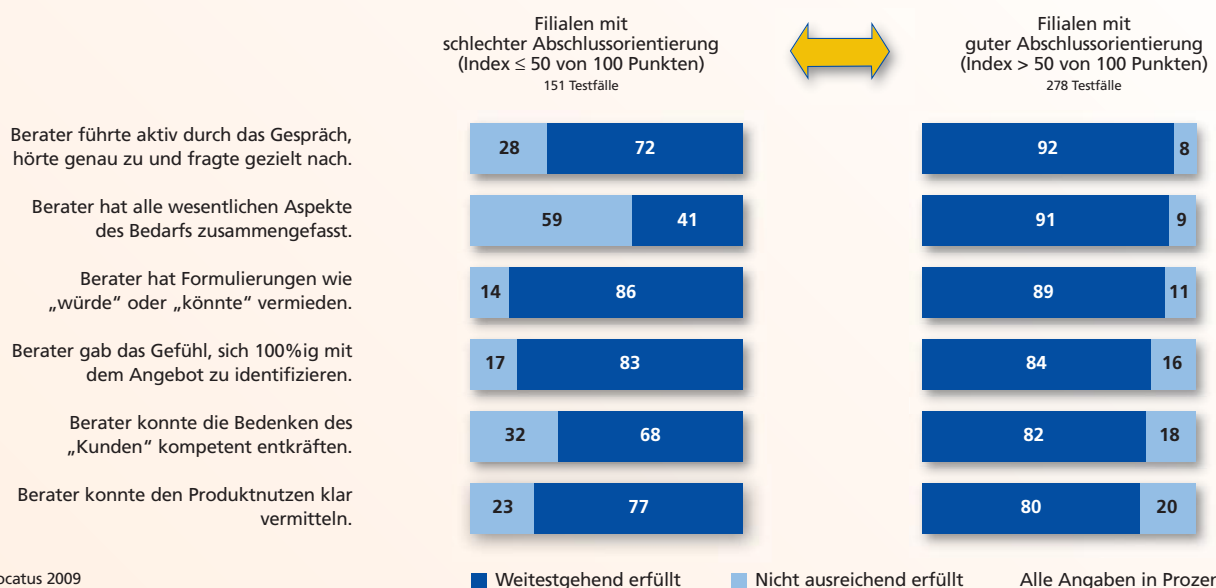
Vertriebsstellen zielgenauer ableiten und umsetzen. Weitere Verbesserungsideen können beispielsweise in Workshops mit Marketing- und Vertriebsverantwortlichen entwickelt werden. Hierfür empfiehlt es sich ebenfalls, den Fokus auf die bestmögliche Unterstützung der Abschlussorientierung zu legen.

Zielgerichtete Schulungsmaßnahmen ermöglichen einen effizienten Ressourceneinsatz.

Der Erfolg der Schulungs- und Verbesserungsmaßnahmen lässt sich im Zeitreihenvergleich schnell und einfach überprüfen. Das erlaubt einen effizienteren Ressourceneinsatz bei Test und Optimierung, weil sich Unternehmen auf die wirklich wesentlichen Dinge konzentrieren können. ■

Abbildung

Berater in Vertriebsstellen, die eine schlechte Abschlussorientierung aufweisen, haben vor allem Defizite in der Gesprächsführung.



Vocatus 2009

Unsere kostenlose Kundenzeitung informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends in der Marktforschung



- Krisenfeste Preisstrategien
- Vertriebssysteme ganzheitlich optimieren
- Lösungsorientierte B2B Marktforschung
- Kundenzentrierte Preisstrategie
- Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument
- Kunden verstehen mit Online Tagebüchern
- Interaktive Online Reports
- Multi Rule Conjoint (MRC)
- Die Aussagekraft des Net Promoter Score
- Der fragmentierte Konsument
- Das „Preispsychologische Profil“
- Die 360 Grad Entscheidungsanalyse
- Größere Kundennähe durch Online-Panels
- Matching mit Mehrwert
- Umsatzsteigerung durch Lead Scoring
- Preisstudien in der Praxis
- Die Online-Marktforschung ist erwachsen geworden
- Höhere Aussagekraft von Imageanalysen
- Erfolgsfaktor Händlerbefragung
- Kundenzufriedenheit sinnvoll messen
- Entscheidungsprozesse von Verbrauchern
- Erfolgsfaktor Prozessqualität
- Benchmarking durch Mystery Analysen
- Psychologische Preisoptimierung
- Qualitätskontrolle bei Call Centern
- Prozessorientierte Website-Evaluation
- Umsetzungsorientierte Marktforschung
- Benchmarking zur Unternehmenssteuerung

Kostenlos abonnieren oder downloaden unter www.vocatus.de

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit und -bindung, Mitarbeiter-Commitment, Entscheidungsprozesse und Preisanalysen spezialisiert hat.

Höchsten Stellenwert bei allen Untersuchungen haben problemorientierte Lösungen, umsetzungsnahe Empfehlungen sowie Umsetzbarkeit der Ergebnisse. Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus 2005 mit dem Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen in München ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und der European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR).

Impressum

Herausgeber: Vocatus, Oppelner Str. 5, 82194 Gröbenzell/München,

Tel.: 08142/50 69 0

Redaktion: Anja Weber

Verlag: StrukturPlan, Schachblumenweg 17, 81377 München

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Kostenloses Abonnement unter:

www.vocatus.de

