

# **Das Geheimnis der Begeisterung**

**Fairer MysteryCheck -  
Wie Testkäufe wirklich etwas bringen...**

Mystery Shopping, Store-Checks, Testkäufe – immer öfter versuchen Unternehmen die Qualität der Kundenkontakte zu erhöhen, indem sie ihre Mitarbeiter anonym testen lassen. Leider bleibt es allzu oft bei dem Versuch, weil die Mitarbeiter dies als Kontrolle verstehen und mit Fehlern konfrontiert werden, ohne die Möglichkeit, ihr Verhalten durch Training zu verbessern. Ist Mystery Shopping nicht eingebunden in eine Kundenbegeisterungsstrategie, die vom Unternehmer vorgelebt und von den Mitarbeitern ebenso begeistert verfolgt wird, kostet die Maßnahme nur viel Geld und hinterlässt im Unternehmen oft verbrannte Erde.

Ralf R. Strupat begleitete schon viele Unternehmen auf ihrem Weg zur Kundenbegeisterung. Er weiß: Wer im heutigen Markt langfristig bestehen will, braucht andere Strategien. Unternehmen, gerade im Handel, im Dienstleistungsbereich oder der Gastronomie, müssen andere Wege gehen: Wege der Begeisterung - vom Training am Tresen bis hin zu Testeinkäufen der etwas anderen Art. Anonyme Kontrollen allein reichen nicht. Es bedarf schon etwas mehr.

Etwas mehr an begeisterten Mitarbeitern, die Kunden ins Staunen versetzen, vom ersten Schritt ins Geschäft über die persönliche Betreuung bis hin zur Verabschiedung.

Etwas mehr an Momenten der Begeisterung bei jedem Kundenkontakt.

Unter Mystery-Shopping versteht man im Allgemeinen die gängige Methode zur objektiven, kundenorientierten Qualitätsmessung in Handels-, Dienstleistungs- und Industrieunternehmen. Dafür eingesetzt werden so genannte Mystery Shopper, speziell geschulte Testkäufer - Profis oder Laien - die anonym als "ganz normale" Kunden authentische Kaufsituationen simulieren. Sie überprüfen verdeckt, also unerkannt, alle vom Unternehmen bereitgestellten Wege, auf denen ein Kunde Kontakt aufnehmen kann:

- persönlich
- telefonisch
- schriftlich

Die zu testenden Standards werden vorher mit dem Auftraggeber genau festgelegt. Relativ gut messbar sind objektive Fakten, wie z. B.

- Qualität der Schaufenstergestaltung
- Sauberkeit des Geschäftes
- Zustand der Anfahrtswege (Ausschilderung) sowie
- Parkplätze

Aber auch eher subjektive Fakten, wie die Empfindungen der Testkunden über die Art des Auftretens (Service, Freundlichkeit) oder der in bestimmten Testsituationen gezeigten Fachkompetenz der Mitarbeiter finden Eingang in die Berichte.

Mitunter werden auch Ehrlichkeitskäufe als ein Instrument eingesetzt, um die Vertrauenswürdigkeit der Kassenkräfte zu testen. Entweder als Schulungskäufe - ein Instrument, um die Aufmerksamkeit der Kassierkräfte zu testen, oder als Testkäufe, um den Ist-Zustand der Sicherheit zu ermitteln. In der Regel werden solche Testkäufe jedoch nur dann angewendet, wenn Verdachtsmomente aufgetreten sind.

Mit den „Erfahrungen“ der Mystery-Shopper bei

- Testkäufen
- Testberatungen
- Testanrufen
- Internetttests und damit verbundene Dienstleistungen

können Antworten auf Fragen zur Servicequalität eines Unternehmens gefunden werden. All diese Tätigkeiten dienen der Verbesserung von kundenorientierten Leistungen. Durch verschiedene Auswertungsmethoden ergeben sich Ansätze für eine gezielte Verbesserung der Qualität der untersuchten Kriterien. Das Unternehmen bekommt auf diesem Weg kurzfristig, konkret und zuverlässig Auskunft über sein Optimierungspotential aus Kundensicht.

Gegen diese Mystery-Shopper-Konzepte spricht, dass sie zwar die Qualität an der Front bewerten, viele Qualitätsmängel aber aus Fehlern resultieren, die für den Kunden unsichtbar sind, aber von Fachleuten, die einen Blick hinter die Kulissen werfen, leicht erkennbar sind. Qualitätsmängel, die von Kunden nicht bemerkt werden, sind in Bezug auf die Kundenzufriedenheit eher unbedenklich. Wirken sie sich jedoch negativ auf ökonomische Kennziffern oder auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus, sollte man ihnen nachgehen. Dazu sind aber Konzepte, die die Kundenzufriedenheit messen, nicht geeignet. Stattdessen muss man die Mitarbeiterzufriedenheit messen bzw. etwa per Betriebsvergleich überprüfen, wie wirtschaftlich das Unternehmen im Vergleich zum Branchendurchschnitt oder zu den besten Betrieben arbeitet.

### **„Begeisterungs“ Shopping statt Mystery Shopping**

**Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Mitarbeiterzufriedenheit sowie dem nachhaltigen Vertriebs Erfolg.**

Deshalb macht es wenig Sinn Mystery Shopping als ein reines Überwachungsinstrument einzusetzen. Im Gegensatz zum herkömmlichen Vorgehen werden beim „Begeisterungs“ Shopping die Mitarbeiter von vorneherein mit einbezogen. So stellen die Testbesuche ein modernes Motivationsmittel dar, das die strategische Entwicklung der Kundenzufriedenheit unterstützt.

Das Feedback der Mystery-Shopper liefert wertvolle Informationen zum konkreten Schulungsbedarf der Mitarbeiter. Aber nicht „hinterher“, ohne ihr Wissen und nur an den Vorgesetzten. Vielmehr wird von unten nach oben die Begeisterungs-Pyramide verstärkt. Im Gegensatz zu anderen Anbietern, wird geprüft, ob das bereits Geübte im Alltag wirklich umgesetzt wird. Allerdings geschieht dies mit Einverständnis des jeweiligen Mitarbeiters und ohne dass der Chef die Ergebnisse sieht. Schließlich soll es kein Kontrollinstrument für den Unternehmer sein, sondern dem Mitarbeiter dienen, ihn in seinem Lernprozess und bei seiner Verhaltensänderung zu unterstützen.

### **Die etwas andere Art von Mystery-Shopping**

- Ist immer Teil eines laufenden Schulungsprogramms.
- Die Mitarbeiter wissen, dass anonyme Testkäufer kommen, um die Anwendung des schon Gelernten in der Praxis zu überprüfen.
- Das Ergebnis wird mit den getesteten Mitarbeitern detailliert besprochen. Damit wird vermieden, dass sich falsches Verhalten einschleift, vielmehr kann sofort korrigiert und gegengesteuert werden.

- Die Mitarbeiter werden aktiv in den Prozess einbezogen und beeinflussen somit direkt die Verbesserung der Service-Qualität.
- Ziel ist es, die Mitarbeiter so zu motivieren, dass sie sich auf den nächsten Testkunden freuen, um ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen.

Es kommt also auf die richtige Reihenfolge an. Viele Chefs meinen, Sie brauchen nur ein paar Testeinkäufe in Auftrag zu geben, dem Mitarbeiter dann das entsprechende – oft schlechte – Ergebnis zu präsentieren und er oder sie wird dann schon endlich anders und freundlicher mit der Kundschaft umgehen. Denn jeder will ja auch seinen Arbeitsplatz sichern.

Empfehlenswert ist ein solches Vorgehen nicht. Niemand wird motiviert, wenn ihm der Vorgesetzte einen Bericht unter die Nase hält, bei dem man nicht besonders gut da steht. Aus welchen Gründen auch immer. Vielleicht war es einfach ein schlechter Tag oder es ist etwas passiert, das eine bestimmte Reaktion nach sich zog. Viele Mitarbeiter fühlen sich erst einmal in die Pfanne gehauen und fühlen sich kontrolliert. Auch wenn vielleicht ab sofort mehr darauf geachtet wird, ob nicht wieder einmal ein versteckter Testkäufer auftaucht, wird so das Ziel nicht erreicht. Denn Kundenbegeisterung muss aus Überzeugung von innen heraus gelebt werden. Ein unter Druck gesetzter Mitarbeiter kann dies nicht!

### **Von oben nach unten und zurück – Begeisterung auf allen Ebenen**

Mit dem Anspruch auf Kundenbegeisterung werden Unternehmer nur ernst genommen und akzeptiert, wenn sie das geforderte kundenorientierte Verhalten auch selbst vorleben. Je konsequenter und langfristiger dies geschieht, umso dauerhafter wird es übernommen. Ein Führungsstil, der die Kundenbegeiste-

rung der Mitarbeiter optimal fördert, zeichnet sich durch eine hohe Mitarbeiterorientierung, sprich Mitarbeiterbegeisterung, aus und das funktioniert eben nicht durch anonyme Testkäufe.

Sehr wohl hilfreich dagegen sind Testkäufe, die der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter dienen. Eingebunden in eine Kundenbegeisterungsstrategie wirkt so z. B. das

### **Training am Tresen**

Diese mehrmalige, intensive Schulung der Mitarbeiter direkt an ihrem Arbeitsplatz beginnt, nachdem alle Kundenkontaktsituationen eines Unternehmens überprüft und protokolliert wurden, mit dem so genannte „Step-in-Company-Training“. Mindestens fünf Mal üben Service-Trainer in bis zu dreistündigen Intervallen kundenfreundliche Verhaltensweisen mit den Mitarbeitern ein. Gleichzeitig werden der Unternehmer und die Führungskräfte des Unternehmens in Einzelgesprächen geschult. Sie lernen, ihre Mitarbeiter optimal zu motivieren und zu begeistern. Gemeinsam mit allen Beteiligten wird so eine dauerhafte Kundenbegeisterungsstrategie erarbeitet. Danach folgt die Vorbereitung für den

### **Testkauf**

Gemeinsam wird vorab ein Kriterien-/Fragenkatalog entwickelt, der den individuellen Bedürfnissen angepasst ist. Dort werden dann z. B. Stationen bewertet, wie der erste Eindruck (Anfahrtsmöglichkeiten, Kontaktaufnahme, Warenpräsentation) oder andere Momente der Wahrheit: Begrüßung, Bedarfserfassung, Beratung, Bezahlung, Warenübergabe, Verabschiedung. Auch die versteckte Kamera kann eingesetzt werden, allerdings nur, wenn der Mitarbeiter vorher sein OK gegeben hat. Und auch hier bekommt die Aufzeichnung nur der Mitarbeiter, nicht der Chef oder der Vorgesetzte zu sehen. Der Mitarbeiter soll am besten selbst erkennen, was er gut und was er weniger gut macht. Der vorgehaltene „Spiegel“ zeigt, dass man sich off

selbst überschätzt und Selbst- bzw. Fremdwahrnehmung manchmal weit auseinander liegen.

### **Mitarbeiter sind das größte Potential des Unternehmens**

Bei dieser anderen Art von Mystery-Shopping werden nicht nur Schwächen sichtbar, sondern diese auch gleich behoben. Die Mitarbeiter werden für Kundensicht und Kundenwünsche sensibilisiert. Dabei haben klare Zielvorgaben und die Honorierung besonderer Leistungen eine starke Wirkung auf die Motivation der Mitarbeiter. Jenseits aller Messgrößen ist die Kundenorientierung und die Kundenzufriedenheit vor allem auch eine Frage der Mitarbeiterzufriedenheit. Stimmen Motivation und Identifikation der Mitarbeiter, werden diese das Unternehmen auch in schwierigen Situationen Kunden gegenüber positiv darstellen. Denn Mitarbeiter sind Experten, wenn es um die Stärken und Schwächen des Unternehmens geht. Dieses Potential gilt es zu nutzen, um Kunden zu begeistern und damit den Unternehmenserfolg zu steigern.

Begeisterte Kunden kommen wieder, empfehlen ein Unternehmen weiter und sind weniger preissensibel. Sie wissen es zu schätzen, wenn ein Unternehmen bereit ist, die eigene Qualität kontinuierlich zu verbessern.

**Ralf R. Strupat**

**STRUPAT.KundenBegeisterung!**

**Lettow-Vorbeck-Str. 4**

**33790 Halle/Westfalen**

**fon (05201) 97170-0**

**fax (05201) 97170-19**

**[www.begeisterung.de](http://www.begeisterung.de)**