

FEEDBACK

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

Benchmarking durch Mystery Analysen

Für Unternehmen ist der kontinuierliche Vergleich mit den Wettbewerbern oft der entscheidende Innovationsmotor und gleichzeitig eine hervorragende Möglichkeit, Verbesserungspotentiale aufzudecken. Doch valide Daten über die Wettbewerber sind in der Regel nicht leicht zu bekommen. Mystery Analysen können diese Lücke schließen.

Das Ziel von Mystery Analysen ist stets die Bewertung des Kundenkontaktes in realen Situationen. Im Rahmen einer Mystery Analyse werden sowohl das eigene Unternehmen als auch die relevanten



Wettbewerbsunternehmen von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut getestet. Beim Mystery Shopping werden also beispielsweise die eigenen Geschäfte und die Geschäfte der Kon-

kurrenten von Testpersonen besucht und beurteilt. Beim Mystery Calling werden standardisierte Testanrufe im eigenen Unternehmen und bei den relevanten Konkurrenten durchgeführt. In ähnlicher Weise lässt sich auch die Reaktion auf Briefe, Faxe und Emails bei verschiedenen Unternehmen testen.

Mystery Analysen können auch bei Konkurrenzunternehmen durchgeführt werden.

Der entscheidende Vorteil von Mystery Analysen im Gegensatz zu anderen Erhebungsmethoden, wie beispielsweise Kundenzufriedenheitsbefragungen besteht darin, dass die Methode nicht von der
(Fortsetzung auf Seite 2)

INHALT

Benchmarking durch Mystery Analysen

Für Unternehmen ist der kontinuierliche Vergleich mit seinen Wettbewerbern oft der entscheidende Innovationsmotor. Über Mystery Analysen können diese Daten valide erhoben werden.

Seite 1

Länderübergreifende Vergleiche

Besonders interessant sind Benchmark-Untersuchungen, wenn diese über verschiedene Länder gezogen werden können. Gleichzeitig ist hier aus methodischer Sicht die größte Vorsicht geboten, um Fehlinterpretationen zu vermeiden.

Seite 3

Benchmarking von Call Centern

Die Beurteilung eines Call Centers wird typischerweise anhand der drei Dimensionen Erreichbarkeit, Art der Bearbeitung und Kompetenz vorgenommen.

Seite 4

Fallstricke und methodische Herausforderungen

Bei Mystery Analysen ist die Gefahr der Erhebung nicht-valider Daten oder die methodisch unzulässige Interpretation von Daten besonders groß. Neben dem "intuitiven Charme" der Methode dürfen diese Fallstricke nicht übersehen werden.

Seite 5

Benchmarking durch Mystery Analysen

(Fortsetzung von Seite 1)

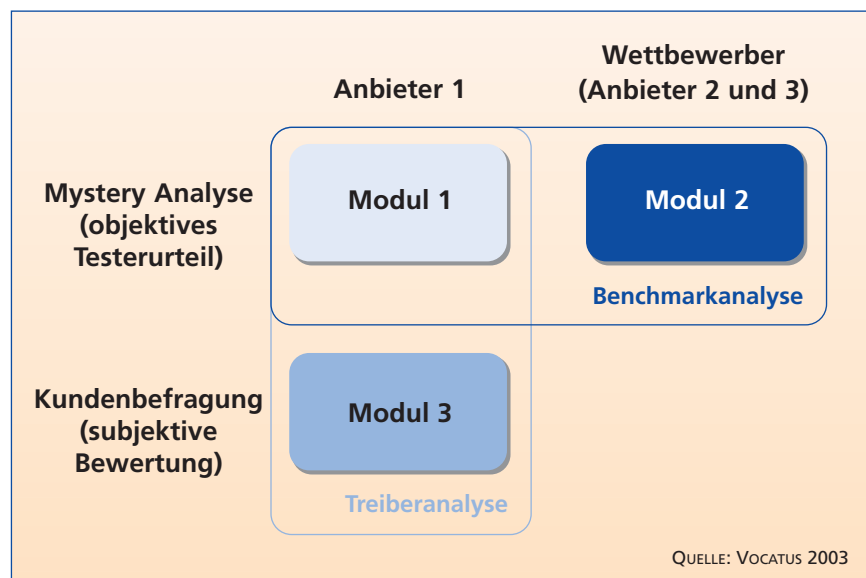
Kooperation des jeweiligen Unternehmens abhängig ist und somit auch bei Konkurrenzunternehmen durchgeführt werden kann. Im Vergleich zu traditionellen Marktforschungsprojekten kann der Untersuchungsumfang dabei deutlich kleiner gehalten werden, da die eingesetzten Tester als spezialisierte Experten in der Lage sind, "gezielte" Bewertungen zu vergeben. Somit ist es nicht notwendig, die Unterschiede zwischen den einzelnen Versuchspersonen durch eine große Zahl von Befragten statistisch auszugleichen, wie es bei klassischen Kundenbefragungen notwendig ist. Nichtsdestotrotz sind methodisch korrekt durchgeführte Mystery Analysen mit einem nicht zu unterschätzenden Komplexitätsgrad verbunden, der die Expertise eines akkreditierten Marktforschungsinstituts voraussetzt.

Erst die Kombination von Mystery Analysen mit Kundenzufriedenheitsbefragungen erlaubt sinnvolle Verbesserungsvorschläge.

Denn nur mit Mystery Analysen können außerhalb von extrem aufwändigen "syndicated research"-Projekten Benchmarkvergleiche durchgeführt werden, da man keine Adressen von Kunden anderer Unternehmen braucht, die ein bestimmtes Ereignis erlebt haben (z.B. Anruf im Call Center). Der Anruf wird stattdessen von einem geschulten Marktforscher selbst durchgeführt und auch bewertet. Vocatus als Mystery-erfahrenes Institut verfügt hier über einen branchenübergreifend validen Kriterienkatalog zur Bewertung von Mystery Calls, Mails und Besuchen.

Neben dem Vorteil, valide Vergleiche zwischen verschiedenen Unternehmen zu ermöglichen, haben Mystery Analysen auch einen entscheidenden Nachteil: Die Aussagekraft ist eingeschränkt, da keine Kundenbewertung, sondern eine objektive Messung durchgeführt wird. Die Ergebnisse können also erst im Abgleich mit realen Kundenbewertungen priorisiert werden. Daher empfiehlt sich ein kombiniertes Vorgehen wie in der untenstehenden Abbildung.

halb wird typischerweise in Ergänzung zur Mystery Analyse eine Kundenbefragung im eigenen Unternehmen durchgeführt. Aus der Kombination von Modul 1 und Modul 3 (Treiberanalyse) kann dann abgeleitet werden, welche Kriterien für den Kunden am wichtigsten sind und welches konkrete Leistungsniveau dabei mindestens erreicht werden sollte. Schließlich macht es wenig Sinn, mit viel Aufwand die Zeit vom Bestellungseingang bis zur Auslieferung zu redu-



Modul 1 und 2 werden als Mystery Analyse sowohl im eigenen Unternehmen als auch bei den Wettbewerbern durchgeführt. Die Kombination von Modul 1 und 2 erlaubt eine Benchmarkanalyse und somit den Vergleich zwischen dem eigenen Unternehmen und den Konkurrenzunternehmen. Damit lässt sich objektiv beurteilen, dass beispielsweise Anbieter 1 durchschnittlich 6 Tage benötigte, bis eine telefonisch eingegangene Bestellung beim Kunden ausgeliefert wurde, während Anbieter 2 dafür nur 3 Tage benötigte.

Dies lässt allerdings noch keine Aussage darüber zu, wie wichtig es aus der Sicht des Kunden ist, ob seine Bestellung innerhalb von 3 oder 6 Tagen bei ihm eintrifft. Des-

zieren, nur weil die Konkurrenz schneller liefert, wenn sich in der Kundenbefragung zeigt, dass die Geschwindigkeit der Lieferung keine Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit hat, sondern der entscheidende Treiber beispielsweise die Korrektheit der Lieferung ist. Nur durch die Kombination der Mystery Analyse bei verschiedenen Unternehmen und der Kundenbefragung im eigenen Unternehmen lassen sich also Ergebnisse erzielen, aus denen sich sinnvolle Verbesserungsoptionen ableiten lassen. So hat sich in zahlreichen Projekten herausgestellt, dass die internen Standards an den eigentlichen Kundenbedürfnissen vorbeigehen und Parameter optimiert werden, die vom Kunden kaum wertgeschätzt werden. ■

Länderübergreifende Vergleiche

Besonders interessant sind Benchmark-Untersuchungen, wenn die Vergleiche über verschiedene Länder gezogen werden können. Gleichzeitig ist hier die Gefahr einer Fehlinterpretation der erhobenen Daten am größten. Deshalb ist hier aus methodischer Sicht die größte Vorsicht geboten, um Fehlinterpretationen und damit auch darauf basierende Managementfehler zu vermeiden.

Ein internationaler Telekommunikationsanbieter mit Tochtergesellschaften in verschiedenen europäischen Ländern möchte beispielsweise die Qualität seiner Call Center in diesen Ländern untersuchen. Das Benchmarking soll die Basis für die Identifizierung von Verbesserungspotentialen und für die Durchführung entsprechender Maßnahmen sein. Entscheidend ist dabei jedoch weniger, wie die verschiedenen Call Center des Anbieters gegeneinander abschneiden, sondern vielmehr, wie die Call Center im relevanten Markt, also in dem jeweiligen Land positioniert sind.

Eine Kundenzufriedenheitsbefragung in verschiedenen Ländern ermöglicht nur scheinbar einen validen Vergleich zwischen Ländern.

Wenn ein länderübergreifender Vergleich von verschiedenen Call Centern des eigenen Unternehmens erstellt werden soll, liegt es im ersten Moment zunächst nahe, einfach für alle Call Center eine Kundenzufriedenheitsbefragung zu erstellen. Dabei werden in den jeweiligen Ländern die Kunden des zu beurteilenden Call Centers be-

fragt. Bei der Interpretation der Daten ist aber Vorsicht geboten. Die erhobenen Daten ermöglichen zwar scheinbar einen Vergleich der Kundenzufriedenheit zwischen den verschiedenen Ländern, lassen aber in Wirklichkeit keine eindeutig interpretierbaren Aussagen zu.

Ohne Beachtung der Kulturabhängigkeit werden bei länderübergreifenden Vergleichen leicht Fehler gemacht.

Wenn die Befragung beispielsweise ergibt, dass die Kunden in England zufriedener sind als in Frankreich, dann entsteht der Eindruck, in Frankreich bestehe Verbesserungspotential, während dies in England nicht der Fall zu sein scheint.

Ein Vergleich mit den relevanten Wettbewerbern im Land kann jedoch aufdecken, dass in England trotz höherer Kundenzufriedenheit im Vergleich zu Frankreich das Call Center im Vergleich zu den relevanten englischen Wettbewerbern das Schlusslicht bildet. Ebenso ist denkbar, dass das Call Center in Frankreich mit den im Vergleich zu England schlechten Ergebnisse im

Vergleich zu den relevanten französischen Wettbewerbern eine hervorragende Position einnimmt. Der scheinbar so naheliegende direkte Vergleich von Daten kann also zu verzerrten Ergebnissen und damit zu Fehlentscheidungen führen.

Auch ein Wechsel von einer subjektiven Kundenzufriedenheitsbefragung zu einer objektiven Bewertung im Rahmen von Mystery Calls kann dieses Problem nicht lösen. Denn objektiv messbare Kriterien wie Länge der Wartezeit oder Korrektheit der Antwort lassen wiederum keinen Schluss darüber zu, wie zufrieden der Kunde mit dem Gespräch war. Interkulturelle Unterschiede zwischen verschiedenen Ländern können dazu führen, dass ein objektiv messbarer Faktor wie beispielsweise "Der Kunde wurde mit seinem Namen angesprochen" in verschiedenen Ländern eine unterschiedlich wichtige Bedeutung hat.

Um einen sinnvollen Vergleich zwischen der Leistung der Call Center in verschiedenen Ländern zu ermöglichen, muss also zunächst ermittelt werden, welche Aspekte eines Anrufes die Kundenwahrnehmung in den verschiedenen Ländern besonders stark beeinflussen, d.h. welche "Anspruchsniveaus" hinsichtlich der einzelnen Kriterien existieren.

Bei der Interpretation der Daten, die in verschiedenen Ländern erhoben wurden, ist Vorsicht geboten, und die Methode muss detailliert hinterfragt werden.

Um also wirklich die eigenen Stärken und Schwächen in verschiedenen Ländern zu erheben und aufbauend darauf Maßnahmen zur Verbesserung priorisieren zu können, ist die sinnvollste Methode, in

jedem Land auf Basis einer Kundenzufriedenheitsbefragung die Wichtigkeit der verschiedenen Faktoren zu ermitteln (Treiberanalyse) und gleichzeitig auf Basis von Mystery Calls den Erfüllungsgrad eben dieser Faktoren im eigenen Unternehmen und bei den verschiedenen Wettbewerbern zu erheben (Benchmarking).

Als Ergebnis erhält das auftraggebende Unternehmen dann eine detaillierte Übersicht der Positionierung der eigenen Call Center im jeweiligen Landesvergleich. Das Unternehmen weiß dann beispielsweise, dass die eigenen Call Center in Frankreich im Landesvergleich

die Besten sind, in England hingegen nur die Drittbesten. Gleichzeitig erhält das Unternehmen ein vertieftes Verständnis darüber, welche spezifischen Faktoren in dem jeweiligen Land verbessert werden müssen, um die Spitzenposition einzunehmen.

Die Treiber für die Kundenzufriedenheit sind typischerweise nicht länder- und kulturübergreifend übertragbar.

Diese Informationen sind von großer Bedeutung, wenn die Call Center in den verschiedenen Län-

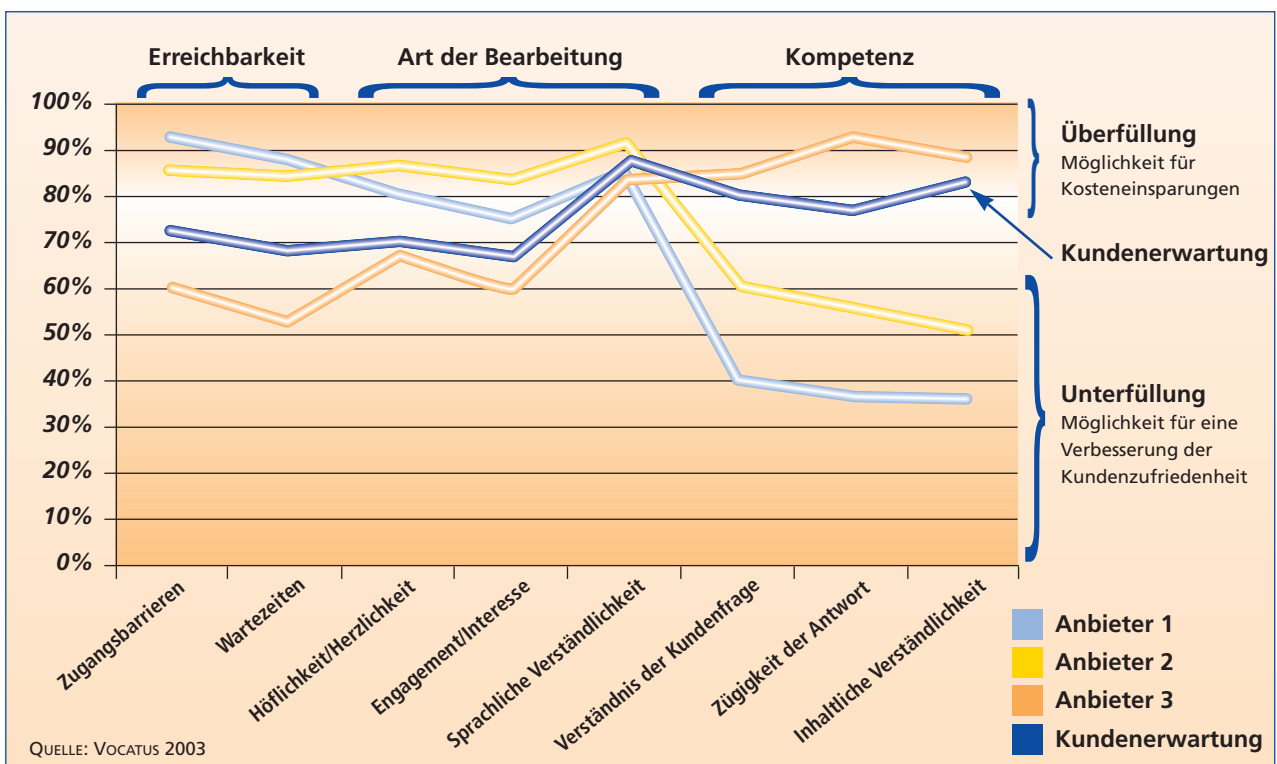
dern auf Basis von Zielvorgaben zentral gesteuert werden sollen. Ohne eine Analyse der Zufriedenheitstreiber in den verschiedenen Ländern besteht die Gefahr, dass von der Zentrale Vorgaben gemacht und kontrolliert werden, die nicht wirklich zur Kundenzufriedenheit im jeweiligen Land beitragen. Gleichzeitig sind die erhobenen Treiber und das darauf basierende Benchmarking aber auch für die Verantwortlichen in den einzelnen Ländern wertvoll, weil diejenigen Bereiche identifiziert wurden, in denen Verbesserungen die größte Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit haben. ■

Benchmarking von Call Centern

Die Beurteilung eines Call Centers wird typischerweise anhand der drei Dimensionen Erreichbarkeit, Art der Bearbeitung und Kompetenz vorgenommen. Durch Mystery Calls werden Kriterien objektiv vergleichbar erhoben, wie beispielsweise die hinter einer Informationsanforderung liegenden Prozesse. Eine Kundenbefragung ermöglicht zusätzlich, die entscheidenden Trei-

ber für die Zufriedenheit zu identifizieren. Beides zusammen liefert die Grundlage für Managemententscheidungen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit oder zur Kostenoptimierung. In diesem Beispiel zeigt sich, dass die Anbieter unterschiedliche Stärken in den Leistungsdimensionen haben und sich somit eine unterschiedliche Performance ergibt. So kann es für An-

bieter 3 durchaus sinnvoll sein, keine kostenintensiven Verbesserungen bei der Wartezeit anzustreben, da die viel wichtigere Dimension Kompetenz sehr gut erfüllt wird. Dagegen können Anbieter 1 und 2 überprüfen, ob sie das Verbesserungspotential im Bereich der Kompetenz nutzen und gleichzeitig die Kosten bei der Erreichbarkeit sinnvoll reduzieren.



Fallstricke und methodische Herausforderungen

Bei Mystery Analysen ist die Gefahr der Erhebung nicht-valider Daten oder die methodisch unzulässige Interpretation von Daten besonders groß. Daher ist es gerade in diesem Bereich besonders wichtig, mit einem methodisch kompetenten Partner zusammenzuarbeiten.

Wie der Name "Mystery" schon sagt, muss man bei der Durchführung einer Mystery Analyse zunächst einmal unerkannt bleiben, um überhaupt die Chance zu haben, sinnvolle Daten zu erheben. Ein professionelles Testdesign, das Anzahl und Größe der Call Center, Gesprächsrouting und Schichtplanung, Eskalationsprozesse und die technische Ausstattung der Call Center (z.B. Umgehung der Rufnummernunterdrückung) berücksichtigt, ist dabei unumgänglich.

Neben diesen technischen "Klappen" gibt es jedoch auch zahlreiche inhaltliche Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Mystery Analyse geschaffen werden müssen. Abhängig von der Branche ist es sinnvoll, die Testfälle auf Basis einer realen Kundenbeziehung durchzuführen. Gerade in Branchen mit vertraglich fixierten Kundenbeziehungen, wie z.B. bei Finanzdienstleistungen oder in der Telekommunikationsbranche, lassen sich ohne reale Kundenhistorie kaum sinnvolle Testfälle konstruieren. Daher müssen zunächst z.B. Konten oder Depots bei den entsprechenden Banken eröffnet und faktische Transaktionen abgewickelt werden, um eine entsprechend realistische Kundenbeziehung simulieren zu können.

Dies erfordert einen nicht zu unterschätzenden Projektvorlauf – sowohl was den Zeit- als auch den Recherche- und sonstigen Vorbereitungsaufwand angeht. Zudem

kann es sehr aufwändig sein, die inhaltliche Bewertung der Testfälle einheitlich über alle Anbieter sicherzustellen, da sowohl die Vollständigkeit wie auch die Richtigkeit der Antworten von Wettbewerber zu Wettbewerber verschieden sein können. Dieser Aufwand lohnt sich vor allem dann, wenn die Mystery Analyse der verschiedenen Wettbewerber in regelmäßigen Abständen von beispielsweise einem halben Jahr wiederholt werden soll.

Bei Mystery Analysen muss man zunächst einmal unerkannt bleiben.

Durch die reale Kundenbeziehung kann aber neben der reinen Beurteilung des Call Centers beispielsweise auch die Verlässlichkeit der dadurch angestoßenen Prozesse beurteilt werden. So erlebt man nicht selten, dass das Gespräch mit dem Call Center zwar als sehr gut bewertet wurde, aber die Kunden vergeblich auf die versprochene Lösung des Problems gewartet haben. Daneben sind die Standesrichtlinien der Marktforschung rechtlich zwingend (z.B. die "Richtlinie für Beobachtungen bei demoskopischen Untersuchungen" des ADM), die beispielsweise sicherstellen, dass die Namen der beobachteten Personen nicht registriert und die Ergebnisse in einer Form an den Auftraggeber übermittelt werden, die keine Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter ermöglichen.

Die Standardisierung der Testpersonen ist entscheidend für einheitliche Bewertungsmaßstäbe und hohe Datenqualität.

Ein wichtiger Punkt bei Mystery Analysen ist schließlich die Standardisierung der Testpersonen. Gerade beim Mystery Shopping wird häufig versucht, Kosten zu reduzieren, indem Filialen in verschiedenen Städten von verschiedenen Testpersonen, die vor Ort leben, getestet werden. Dabei ist zwar der Bewertungsbogen einheitlich, aber die Personen von Ort zu Ort unterschiedlich und zumeist nur knapp telefonisch instruiert. Nicht jeder Tester versteht aber dasselbe unter "Freundlichkeit" oder "Sauberkeit". Methodisch bedenklich ist dabei vor allem die Tatsache, dass die unterschiedlichen Tester mit den einzelnen Filialen bzw. Orten konfundiert sind, was einen glaubwürdigen und infolgedessen validen Leistungsvergleich zwischen Filialen unmöglich macht, da unklar bleibt, ob die erhobenen Unterschiede auf die Tester oder die Getesteten zurückzuführen sind. Die Alternative eines einzigen oder sehr weniger Tester ist in diesem Fall zwar teurer, aber methodisch zwingend, da die Standardisierung und valide Operationalisierung der Bewertungskriterien die wichtigsten Voraussetzungen für hohe Datenqualität und damit verlässliche Aussagen sind. ■

Alle bisherigen Ausgaben von „Feedback“ sind unter www.vocatus.de kostenlos zum Download erhältlich



- 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 Onlinemarktforschung 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

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 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 1. Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und hat seinen Hauptsitz in München.

Impressum

Herausgeber: Vocatus, Heiglhofstr. 5, 81377 München

Redaktion: Dr. Gaby Wiegand

Verlag: StrukturPlan, Schachblumenweg 17, 81377 München

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Kostenloses Abonnement unter:

www.vocatus.de

