

Eine nette junge Dame spricht in der Fußgängerzone einen Passanten an und bittet ihn, an einer Befragung teilzunehmen. Es geht um Schokolade. Wenig später zeigt ein Moderator dem Mann verschiedene Schokoladen, deren Verpackung sich in Farbe, Format und Material unterscheiden. Der potenzielle Kunde soll sagen, welche Schokoladentafel er am ehesten kaufen würde.

Diese Art Tests sind in der Produktmarktforschung alltäglich. Doch bei Dienstleistungen nutzen Unternehmen derartige Verfahren nur selten. Viele Führungskräfte scheuen den Aufwand, zum Beispiel verschiedene Varianten eines Beratungsgesprächs in einer Bank mit Kunden zu testen.

Wir wollten uns mit dieser Situation nicht abfinden und haben daher eine Methode entwickelt, mit deren Hilfe sich die Attraktivität verschiedener Varianten einer Serviceleistung überprüfen lässt. Und nicht nur das: Das Verfahren erlaubt es auch, zum einen den Prozess zu optimieren, eine Serviceleistung zu erbringen, und zum anderen die Mitarbeiter zu schulen und weiterzuentwickeln.

Im Kern geht es darum, Hypothesen über die Vorlieben und Bedürfnisse der Kunden im persönlichen Kontakt zum Mitarbeiter zu entwickeln. Diese Annahmen übersetzen wir dann in Filme oder Hörspiele, die Beratungs- und Verkaufsgespräche realistisch abbilden und von Kunden bewertet werden können. Sind dann auf diese Weise ihre Präferenzen erkennbar geworden, dienen die Filme dazu, die besten Mitarbeiter auszuwählen, zu schulen und zu entwickeln. Zusätzlich lassen sich mithilfe der Methode Standards entwickeln, sodass die Mitarbeiter die Dienstleistungen effizienter und effektiver erbringen können.

Das Instrument beruht auf Forschungsarbeiten am Lehrstuhl für Marketing der Ludwig-Maximilians-Universität München. Wir haben das Konzept bereits bei Unternehmen aus Branchen wie Automobil, Logistik, Einzelhandel oder Finanzdienstleistungen angewendet und dabei sowohl

im End- als auch im Geschäftskundenbereich gute Erfahrungen gemacht. Am Beispiel des Autoherstellers Audi werden wir zeigen, wie die Methode im Detail funktioniert.

Bei Audi ging es darum, das Verkaufsgespräch für das Mittelklasse-Modell A4 Avant zu optimieren. Der Bereich Global Training von Audi, der weltweit Schulungskonzepte für den Vertrieb entwickelt, wollte ermitteln, welche Faktoren im Verhalten des Mitarbeiters sich wie stark auf Kaufintention, Zufriedenheit, Loyalität und Markenwahrnehmung der Kunden auswirken.

Marktforschung:

Hypothesen bilden und überprüfen
Global Training hatte für die Mitarbeiter im Autohaus bereits Verhaltensstandards für ein Verkaufsgespräch definiert. Der Verkäufer sollte sich dem Kunden etwa mit Namen und

Handschlag vorstellen, zu Beginn die Ziele des Gesprächs festlegen und spezifische Formulierungen für den Gesprächseinstieg benutzen. Die Verantwortlichen hatten diese Regeln in einer Broschüre festgehalten und in unterschiedlichen Mitarbeiterschulungen trainieren lassen. Die neue Methode erlaubt es ihnen nun zu ermitteln, ob die bisherigen Standards tatsächlich die Wahrnehmung und Bewertung der Kunden positiv beeinflusst haben.

NINA BLANKENBERG und SINA FICHEL

sind ehemalige wissenschaftliche Mitarbeiterinnen am Lehrstuhl für Marketing von Professor Anton Meyer an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Sie haben sich mit dem dort entwickelten Marktforschungsinstrument selbstständig gemacht und die Servicelust GmbH mit Sitz in Düsseldorf gegründet.

Drehbuch für den Kundenkontakt

VERTRIEB II: Kurze Filme über typische Verkaufsgespräche können für Unternehmen von großem Nutzen sein. Sie helfen, die Einstellungen der Kunden zu messen, und erleichtern die gezielte Schulung der Vertriebler.

Von Nina Blankenberg und Sina Fichtel



...m hier für mehr Klarheit zu sorgen. Die Beteiligten einigten sich darauf, zu überprüfen, welchen Einfluss drei besonders wichtig erachtete Verhaltensmuster der Verkäufer auf die Kaufbereitschaft der Kunden hatten: Progressivität (zeigt sich zum Beispiel durch Begeisterung für die Marke, Engagement, aktive Gesprächsführung); Kommunikation (offene oder geschlossene Fragen, nonverbales Verhalten wie Blickkontakt halten, Fähigkeit, den Kunden zuzuhören); Know-how (Produkt-, Prozess- und Geschäftswissen des Verkäufers).

Diese drei Verhaltenstreiber haben wir in ein realistisches Szenario für ein Verkaufsgespräch eingebaut. Daraus entstand ein erstes Drehbuch, in dem jeder Treiber in seiner denkbar positiven, aber noch realistischen Form dargestellt wurde – ein Verhalten, das Verkäufer realisieren können, Durchschnittsverkäufer aber nicht.

Darauf aufbauend, erstellten wir sieben weitere Drehbuchvarianten, in denen wir die jeweiligen Ausprägungen – positiv oder negativ – der drei Verhaltenstreiber systematisch veränderten. Die insgesamt acht Drehbücher repräsentierten so jede mögliche Kombination der Verhaltensmuster in ihren jeweiligen Varianten. Aus den Skripten entstanden die Testfilme, indem zwei professionelle Schauspieler – als Verkäufer und Kunde – die Szenen in einer realen Verkaufsumgebung nachspielten. Am Ende lagen acht Kurzfilme von je maximal zehn Minuten Länge vor.

Im nächsten Schritt sahen insgesamt 320 von Audi ausgewählte Kunden (die eine Hälfte aus den Niederlanden, die andere aus Danemark) im Rahmen einer Online-Befragung jeweils einen der acht Filme. Dabei sollten sie sich in die Lage des Kunden versetzen. Anschließend ermittelten wir mit einem Set von knapp 30 Fragen, welchen Ein-

fluss das Verkaufsgespräch auf Zufriedenheit, Markenwahrnehmung und Kaufbereitschaft hatte.

Dabei zeigte sich, dass der Film, bei dem alle drei Treiber besonders positiv ausgeprägt waren, tatsächlich den stärksten Einfluss auf die Kaufintention hatte. Sie lag um 52 Prozent höher als beim schlechtesten Film. Auch die Zufriedenheit und die Markenwahrnehmung verbesserten sich um +3 beziehungsweise 25 Prozent. Wichtige Zusatzerkenntnis: Die Kundenzufriedenheit hat – im Vergleich zur Markenwahrnehmung – einen dreimal so starken Einfluss auf die Kaufintention des Kunden. Die Verbesserung der Zufriedenheit sollte folgerichtig oberste Priorität haben.

Die drei Verhaltenstreiber wirken auch nicht gleich stark auf die Kunden. So hat die Progressivität, also die Begeisterung und der Einsatz des Verkäufers, den größten Einfluss auf das kauf-

verhalten. Die Kommunikation und damit die Beziehungsfähigkeit des Verkäufers ist ebenfalls sehr wichtig, sie kann in der Wahrnehmung der Kunden sogar geringes Know-how ausgleichen. Diese Erkenntnisse haben große praktische Bedeutung: Denn neben dem Fachwissen über die angebotenen Fahrzeuge und dem Verkaufsprozess sollte bei der Verkaufserausbildung vor allem die Vermittlung von Sozialkompetenz im Vordergrund stehen.

Mithilfe der Erkenntnisse aus der Kundenbefragung lassen sich ganz konkrete Empfehlungen für die Gestaltung des Kundengesprächs ableiten. So zeigte sich beispielsweise, wie wichtig es ist, dass der Verkäufer Blickkontakt zum Kunden hält und ihm immer nur eine Frage zur Zeit stellt. Ebenfalls bedeutsam: Erklärt der Autoverkäufer etwas über das von ihm angebotene Modell, etwa Ausstattungsdetails, soll er nicht so sehr technische Besonderheiten betonen, sondern deren individuellen Nutzen für den Kunden vermitteln. Damit zeigt er Verständnis für die Bedürfnisse seines Gegenübers und weckt Begeisterung für das Auto. Zudem empfinden es die Kunden als positiv, wenn die Verkäufer als Stellvertreter des Unternehmens sprechen (im Sinne von: „Das bietet Ihnen Audi!“) und den Firmennamen regelmäßig wiederholen.

Personalentwicklung:

Verkäufer fordern und fördern

Um auf breiter Front von den in der Marktforschung gewonnenen Erkenntnissen zu profitieren, haben wir die Empfehlungen für das Design des Verkaufsgesprächs in das Training für Verkäufer und Management überführt. Dazu erarbeiteten wir gemeinsam mit dem Bereich Global Training von Audi auf Basis der Testfilme und Befragungsergebnisse ein mehrstufiges Konzept.

Sehr aufschlussreich ist es, wenn Geschäftsführer und Verkäufer eines Autohauses die Filme für einen Selbsttest nutzen. Dabei sollen sie das Verkaufsgespräch aus Sicht ihrer Kunden bewerten. So wird deutlich, wie gut Ma-

nagement und Verkäufer die eigenen Abnehmer kennen und sich in deren Wahrnehmung, Wünsche und Bedürfnisse hineinversetzen können – oder eben auch nicht, wenn sie andere Filme positiv bewerten als die Kunden.

Die acht Filme stellen letztlich acht verschiedene Verkäufertypen da, die jeweils unterschiedliche Ausprägungen von Progressivität, Kommunikationsfähigkeit und Wissen repräsentieren. Im Rahmen des Verkaufstrainings können die beteiligten Mitarbeiter anhand ihrer Selbsteinschätzung und des Urteils ihrer Vorgesetzten je einem der Typen zugeordnet werden.

So gibt es beispielsweise den reinen Fachmann. Er weiß zwar sehr viel über die Fahrzeuge von Audi, es fällt ihm aber schwer, Begeisterung zu wecken und eine persönliche Beziehung zum Kunden aufzubauen. Die Filme sind nun ideales Anschauungsmaterial, um an diesen Defiziten zu arbeiten und den Verkäufer für seine Schwächen zu sensibilisieren. Rollenspiele, Testkäufe bei den Wettbewerbern und internetbasierte Trainingseinheiten haben sich dabei in der Vergangenheit als Lehrmethoden bewährt.

Neben der Aus- und Weiterbildung lassen sich die Filme auch bei der Rekrutierung von Verkäufern einsetzen. So können Personalverantwortliche Bewerbern einen der Filme beim ersten persönlichen Gespräch zeigen und sie das Verhalten des Verkäufers in einem strukturierten Gespräch analysieren und bewerten lassen. Dabei kommt es besonders darauf an, wie stark der Bewerber die Faktoren Progressivität und Beziehungsverhalten des fiktiven Verkäufers im Vergleich zu dessen Fachwissen bewertet. Auf diese Weise lassen sich Bewerber ermitteln, die bereits eine hohe Kundenorientierung besitzen; eventuell fehlendes Fachwissen lässt sich dann in Schulungen vermitteln – und das leichter als Enthusiasmus und Kontaktfreude.

Kontrolle: Probekäufe durchführen und Kennzahlen überprüfen

Um den Erfolg der beschriebenen Maßnahmen zu überprüfen, empfiehlt

es sich, Testkunden einzusetzen, die Verhalten und Auftreten der Verkäufer anhand der Kriterien überprüfen, die sich im Rahmen der Marktforschung als wichtig erwiesen haben. Neben diesem sogenannten Mystery Shopping ist es auch wichtig, aussagekräftige Kennzahlen zu erheben. Dazu gehören unter anderem die Zahl der erzielten Abschlüsse eines Verkäufers sowie der Umfang der von ihm gewährten Rabatte.

Fazit

Wir haben beim Einsatz der Methode durchweg positive Rückmeldungen erhalten. Die Marktforscher und die für den Verkaufsprozess Verantwortlichen haben ein Instrument, mit dem sie zuverlässig messen können, was Kunden im direkten Kontakt mit dem Unternehmen wichtig ist. Die Verkäufer sind froh, statt einer Standardschulung ein speziell auf ihre jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittenes Trainingsprogramm absolvieren zu können. Zudem akzeptierten sie die Lehrinhalte bereitwillig, weil diese auf den Aussagen echter Kunden aus den Umfragen beruhen und die Filme den Einfluss verschiedener Verhaltensmuster vermitteln. Die Personal- und Trainingsabteilungen profitieren von einem kosteneffizienten und stringenten Konzept, das Mitarbeiterauswahl und -entwicklung kundenorientiert und schlüssig miteinander verbindet.

SERVICE

LITERATUR

SPECHT, N.: Erfolgsfaktor Service: Warum und wie Mitarbeiter im persönlichen Kontakt zum Kunden begeistern, FGM Verlag 2008.

KONTAKT

blankenberg@serviceclust.com

© 2010 Harvard Business Manager
Produktnummer 201002042, siehe Seite 112