

# Sind Testkäufe ein geeignetes Instrument im Neukundengeschäft?

Von Herwiga Ferchland und Oliver Paul



**Kreditinstitute setzen häufig auf das Kontrollinstrument „Testkauf“, mit dessen Hilfe die Qualität eines Beratungsgesprächs gemessen werden kann. Ob Testberatungen die Wahrnehmung „echter“ Kunden wiedergeben, ist freilich umstritten. In einem Kooperationsprojekt sind der Bayerische Genossenschaftsverband und TNS Infratest dieser gelegentlich geübten Kritik nachgegangen und haben mittels einer „Spiegelbildbefragung“ die Wahrnehmung von Testpersonen und „echten“ Kunden verglichen. Im Urteil der Autoren können Testkäufe ein valides Instrument zur Messung von Beratungsqualität darstellen und das Vertriebscontrolling wirksam unterstützen.** Red.

In zwischenmenschlichen Beziehungen entdecken die Partner im Zeitablauf kontinuierlich einzelne Facetten der Persönlichkeit des jeweils anderen Menschen. Dies trifft auch auf die Geschäftsbeziehung Bankkunde/Berater zu. Durch systematischen Beziehungsaufbau entwickeln sich persönliche Bindungen, die das Fortbestehen der Geschäftsbeziehung erklären.<sup>1)</sup>

## Notwendigkeit der Erstkontaktanalyse

Am Anfang der Geschäftsbeziehung zwischen einem Bankkunden und einem Ver-

treter des Geldinstitutes steht jedoch der Erstkontakt, die erste Begegnung der Partner, die sich nicht kennen und wahrscheinlich vorher noch nie gesehen haben. Dieser Erstkontakt folgt meist dem typischen Ablauf eines Beratungsgesprächs, in der Psychologie Script genannt.<sup>2)</sup> Am Ende des ersten Kontaktes reflektieren die Geschäftspartner – Kunde und Berater – für sich das gemeinsame Gespräch und bewerten es.

Sie prognostizieren das Erlebte auf zukünftige Gesprächserlebnisse und treffen eine Entscheidung über Fortführung oder Abbruch der Beziehung. Entscheiden sich die Partner für ein Aufrechterhalten der Beziehung, kommt es zu einem zweiten Kontakt, der unter Berücksichtigung des Erlebten wiederum beurteilt wird. Es folgen erneut Prognose und Entscheidung.<sup>3)</sup>

Für die Beziehung Kunde/Finanzdienstleister gilt jedoch, ebenso wie für die meisten anderen Anbieter/Nachfrager-Beziehungen, dass die Entscheidung bezüglich der Fortführung der Geschäftsbeziehung meist einseitig vom Kunden getroffen wird, we-

niger häufig vom Anbieter. Zudem hat der Finanzberater in der Regel das größere Interesse an der Entstehung und Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung.

## Systematisch angelegte Testkäufe

Dennoch ist eine Ablehnung des Geschäftskontakts und der damit verbundene Entschluss, auf einen neuen Kunden zu verzichten, aufseiten des Anbieters nicht gänzlich auszuschließen, wie anhand des Beispiels „Kreditantrag“ leicht illustriert werden kann. Abbildung 1 stellt den beschriebenen Entstehungsprozess einer Geschäftsbeziehung grafisch dar.

Deutlich wird, dass insbesondere dem Erstkontakt eine entscheidende Bedeutung zukommt: Wird die erste Abwägung zu Lasten einer Geschäftsbeziehung gefällt, verlieren alle Überlegungen, Pläne und Strategien für nachfolgende Begegnungen an Relevanz. Dieser auf den ersten Blick trivial wirkende Aspekt birgt weit reichende Implikationen für das Marketing und das Management eines Unternehmens: Viele strategische und operative Maßnahmen sind auf die Bindung des Kunden an das Unternehmen und den profitablen Ausbau der Kundenbeziehung gerichtet. Gerade in der Branche der Finanzdienstleister spielen Up- beziehungsweise Cross-Selling zur besseren Ausschöpfung der Kundenpotenziale eine zentrale Rolle.

## Die Autoren

**Herwiga Ferchland**, Marketingforschung Genossenschaftsverband Bayern e.V., München. **Oliver Paul**, Consultant Finanzforschung, TNS Infratest GmbH, München.

Für dieses Ziel und den damit verbundenen Einsatz entsprechender Instrumente des Bindungsmarketings ist die Entstehung einer auf Dauer angelegten Kundenbeziehung Voraussetzung. Hierfür unerlässlich ist aber eine positive Bewertung des Erstkontaktes des Interessenten bezüglich der Fortführung der Kundenbeziehung. Dieser Tatsache Rechnung tragend, sind in vielen Kreditinstituten systematisch angelegte Testkäufe inzwischen fester Bestandteil des operativen Vertriebscontrollings, das die Basis vielfältiger Optimierungsmaßnahmen darstellt.

**Die Praxis der Testkäufe in Kreditinstituten**

Mit Hilfe von Testkäufen, die auch unter den Begriffen „Testberatungen“ oder „Mystery Shopping“ firmieren, ist es Geldinstituten möglich, die Beratungsqualität von Erstkontakten in den Filialen zu messen. Dabei suchen speziell für die Durchführung von Testkäufen geschulte und auf die jeweils konkrete Aufgabe vorbereitete Testpersonen das zu bewertende Kreditinstitut auf und lassen sich zu der ausgewählten Problemstellung (zum Beispiel Baufinanzierung) beraten.

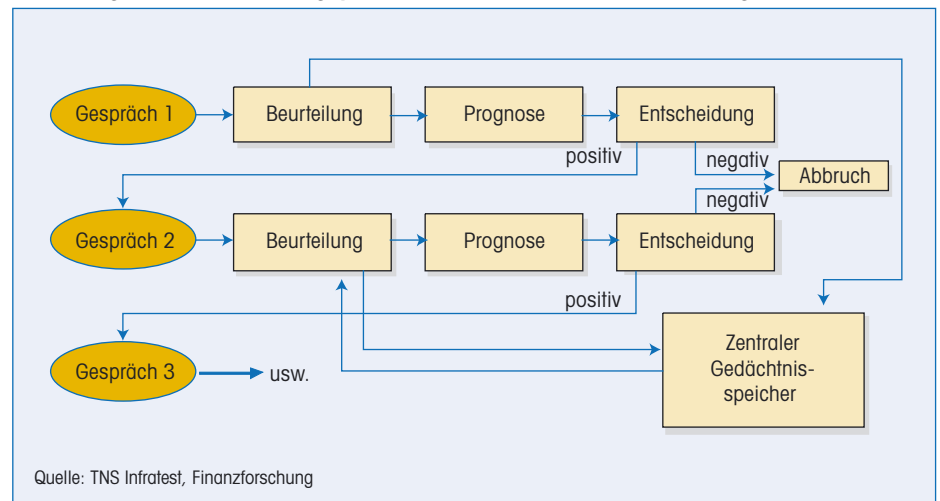
Im Anschluss an das Beratungsgespräch wird der Erstkontakt mithilfe eines umfangreichen Kriterienkatalogs von der Testperson in einem Gedächtnisprotokoll festgehalten und beurteilt.

Methodisch gesehen handelt es sich bei dieser Variante der Marktforschung um eine aktive verdeckte Beobachtung.<sup>5)</sup>

Die gewonnenen Daten werden dann anhand festgelegter Dimensionen ausgewertet und oft zu einem Gesamtindex verrechnet, der die einzelnen Qualitätselemente des Beratungsgesprächs in einer Zahl aggregiert.

Bevor die Tester jedoch mit der Datenerhebung beginnen können, ist es zunächst Aufgabe des Projektteams, die zu beurteilende

**Abbildung 1: Der Entstehungsprozess einer Kunde/Bank-Beziehung<sup>4)</sup>**



Quelle: TNS Infratest, Finanzforschung

lende Qualität der Beratung zu operationalisieren, das heißt, das nicht direkt messbare theoretische Konstrukt „Beratungsqualität“ messbar zu machen.<sup>6)</sup>

**Zwei Denkrichtungen**

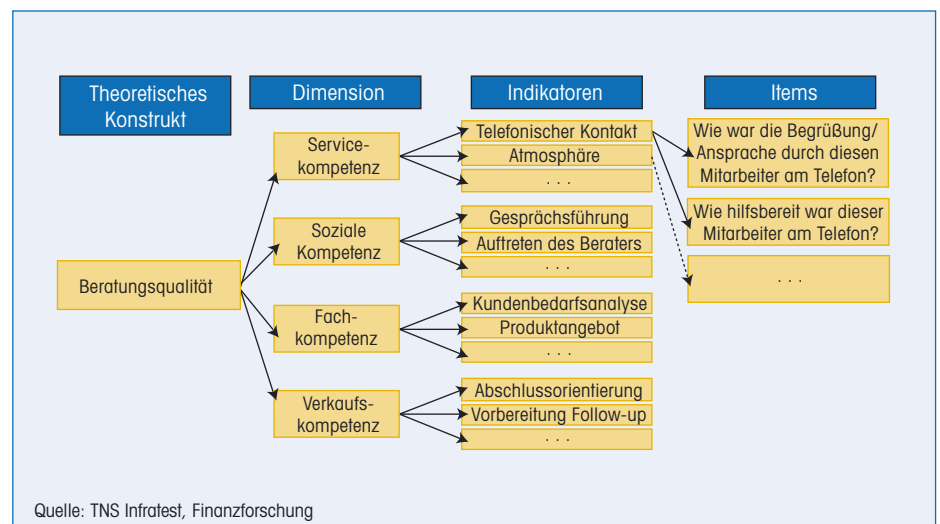
Dazu werden in der Praxis zwei Denkrichtungen verfolgt:

1. Prozessorientierte Messung: Zum einen kann die Bewertung von Beratungsqualität anhand des psychologischen Skripts, also des Kommunikationsprozesses „Beratungsgespräch“, erfolgen. Dabei wird der

gesamte Kommunikationsablauf in einzelne Phasen aufgeteilt und mittels ausgewählter Kriterien konkretisiert. So beginnt der Beratungsprozess mit der wechselseitigen Begrüßung der potenziellen Geschäftspartner, auf die idealerweise ein einleitendes Gespräch folgt, in dem es das Ziel des Beraters sein sollte, eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen.

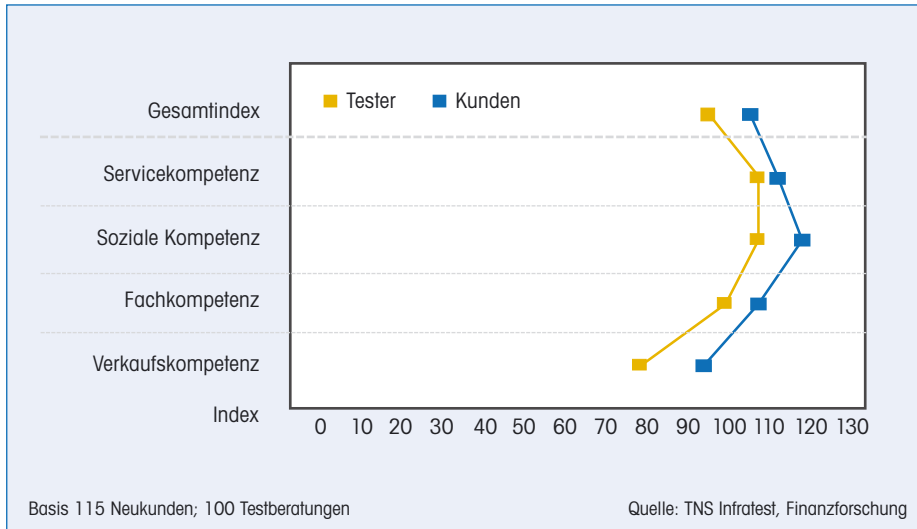
Daran schließt sich idealtypisch die Analyse des Kundenwunsches an, nach der eine Präsentation von ausgewählten Problemlösungen stattfindet. Gefolgt von einer möglichen inhaltlichen Diskussion und der Bewertung verschiedener Lösungsvarianten.

**Abbildung 2: Skizzierung der Qualitäts-Operationalisierung in der betrieblichen Praxis<sup>7)</sup>**



Quelle: TNS Infratest, Finanzforschung

**Abbildung 3: Qualitätswahrnehmung von Testkäufern und „echten“ Kunden im Vergleich<sup>8)</sup>**



ten endet der Beratungsprozess meist mit einer Entscheidung bezüglich des Abschlusses seitens des Kunden und einer Verabschiedung. Im Vordergrund der Untersuchung steht bei der prozessorientierten Messung die Bewertung dieser einzelnen Phasen der Beratung.

**2. Kompetenzorientierte Messung:** Alternativ kann die Qualität der Beratung auch anhand von Dimensionen und Indikatoren operationalisiert werden, die den typischen Ablauf des Beratungsgesprächs überlagern und eher grundsätzliche Anforderungen an die Kommunikation, das Auftreten und das Verhalten des Beraters verkörpern. Dabei spielen neben der Serviceorientierung Fragen der sozialen und fachlichen Fähigkeiten sowie der Verkaufskompetenz eine Rolle. Die kompetenzorientierte Messung zielt somit vornehmlich auf die Wünsche und Ansprüche des Kunden bezüglich übergeordneter Beraterleistungen ab. (Zur Skizzierung dieses Messansatzes siehe Abbildung 2).

Neben diesen beiden Formen der Operationalisierung sind in der Praxis häufig auch Kombinationen anzutreffen, die in jeder Phase des Beratungsprozesses das Erfüllungsprofil des Beraters hinsichtlich Sozial-, Fach-, Service- und Verkaufskompetenz überprüfen.

Der weit verbreiteten Methode der Testkäufe wird öfters entgegengehalten, dass die Urteile der Testpersonen von der Wahrnehmung „echter“ Kunden abweichen. Ferner besteht in den Geldinstituten bisweilen Unklarheit darüber, ob Testkäufe den Status quo der Beratungsqualität ausreichend genau messen. Dabei werden insbesondere zwei kritische Fragen aufgeworfen:

1. Haben Testpersonen aufgrund der Durchführung von Tests einen höheren Wissensstand in Finanzfragen und fällen sie somit strengere Urteile als „normale“ Beratungsinteressenten?

2. Gibt es einen Schulungseffekt in der Wahrnehmung der Tester durch Hintergrundinformationen, die Testpersonen zur Vorbereitung auf eine Testkaufreihe erhalten? Führt dies dazu, dass Testpersonen einzelne Aspekte kritischer oder großzügiger bewerten als „echte“ Kunden?

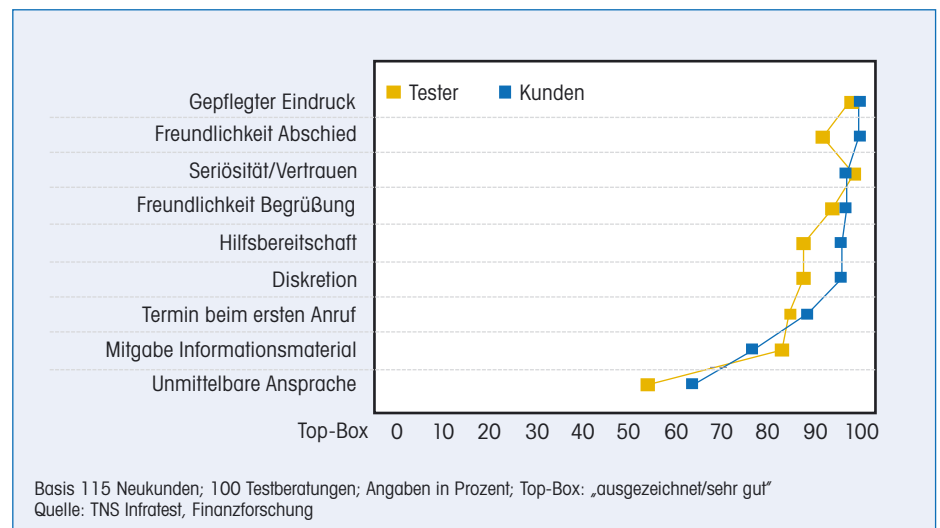
Zur Beantwortung dieser Fragestellungen wurde von TNS Infratest in Kooperation mit dem bayerischen Genossenschaftsverband eine „Spiegelbildbefragung“ initiiert, die die Aussagekraft von Testkäufen überprüfen sollte. Dabei wurden nach der Durchführung von 100 Testberatungen zum Thema Geldanlage 115 „echte“ Interessenten befragt, die sich zur gleichen Problemstellung in den Filialen der getesteten Institute tatsächlich beraten lassen.

**Transformation**

Um sicherzustellen, dass beide Befragten-gruppen die zugrunde liegenden Kriterien einheitlich aufnahmen und verstanden, wurde das Gedächtnisprotokoll, das die Tester im Anschluss an die Testberatung ausfüllten, in einen Fragebogen für „Echt“-Kunden transformiert.

Dabei erfuhren lediglich Grammatik und Satzbau einige Korrekturen, während Inhalte und Wortwahl unverändert blieben,

**Abbildung 4: Beurteilungsunterschiede der Teildimension<sup>8)</sup>**



so dass die Vergleichbarkeit zwischen Fragebogen der echten Kunden und Gedächtnisprotokoll der Testkunden gewährleistet war. Abweichungen aufgrund unterschiedlicher Frageformulierungen konnten somit ausgeschlossen werden.

### Unterschiede im Beurteilungsniveau

Bei einem Vergleich der Ergebnisse ist zunächst festzustellen, dass auf der aggregierten Ergebnisebene eines Index die Beratungsqualität von Testern und realen Kunden sehr ähnlich wahrgenommen wurde. So liegt bezüglich der vier Dimensionen Serviceorientierung, soziale und fachliche Kompetenz sowie Verkaufskompetenz bei einem Wertebereich von null bis 140 Indexpunkten im Mittel eine Abweichung von zehn Prozent-Punkten vor. Diese Differenz kann als gering bezeichnet werden. Auffallend ist allerdings, dass die Tester auf aggregierter Ebene durchweg etwas kritischer urteilten als dies bei den echten Kunden der Fall war.

Entscheidend für die Diskussion obiger Fragestellungen ist jedoch der nahezu parallele Verlauf der Ergebnisprofile. Die Tester nahmen demnach die Teildimensionen Service-, Sozial-, Fach- und Verkaufskompetenz in ihrem Verhältnis zueinander ebenso gut oder schlecht wahr wie die Kunden. Der ermittelte Niveauunterschied hat über alle Teilaspekte nur eine geringe Streuung. Abbildung 3 verdeutlicht das Ergebnis auf der Ebene des ermittelten Gesamt-Index und der Teildimensionen.

Auch der Ergebnisvergleich auf Ebene einzelner Items am Beispiel der Teildimensionen Service- und Sozialkompetenz (Abbildung 4) bestätigt, dass die Beurteilung durch die Testpersonen der Qualitätswahrnehmung der Kunden entspricht. Teilweise sind sie sogar deckungsgleich. Unterschiede zeigen sich wiederum lediglich im Beurteilungsniveau – nur in Ausnahmefällen gaben Tester ein besseres Urteil ab als echte Kunden.

Die Hypothese, dass Tester durch einen eventuell gewonnenen Erfahrungsvorsprung strengere Urteile fällen als reale Kunden, kann somit nicht widerlegt werden. Tatsächlich scheinen Testkunden etwas strenger zu bewerten. Fraglich ist, ob ein Erfahrungsvorsprung relevanten Einfluss hat, da auch „echte“ Interessenten das dritte oder vierte Beratungsgespräch zu einer bestimmten Problemstellung (zum Beispiel Baufinanzierung) anders bewerten als das erste. Jedenfalls besitzt der Niveauunterschied Tester/Kunde keine Implikationen für die strategische und operative Analyse der Ergebnisse, da Tester insgesamt dieselben Stärken und Schwächen identifizieren wie die Kunden.

### Bewerten Testkunden strenger?

Die zweite Frage, die Verzerrungen durch Schulungseffekte und Hintergrundinformationen der Tester unterstellt, kann widerlegt werden. Die Darstellungen haben gezeigt, dass sowohl auf der aggregierten Index-Ebene als auch bei den Einzelergebnissen Testpersonen die gleichen Indikatoren als gut oder schlecht einstufen wie „normale“ Interessenten. Ferner beurteilen sie die Qualität bei einzelnen Aspekten nicht deutlich kritischer oder großzügiger als Kunden. Man kann bei ausreichend großer Fallzahl demnach davon ausgehen, dass Testkäufe die Elemente des Kommunikationsprozesses „Beratungsgespräch“ durchaus valide abbilden und bewerten.

Gerade bei der Gewinnung von Neukunden spielt das erste Gespräch zwischen Interessent und Berater eine bedeutende Rolle. Um die Qualität der Erstberatung zu überprüfen und mit Maßnahmen der Vertriebsoptimierung angemessen reagieren zu können, werden von vielen Geldinstituten Testkäufe durchgeführt. Ein Vergleich der Einschätzungen von Testkunden und echten Kunden hat gezeigt, dass der Verkaufsprozess sowie das damit verbundene Anforderungsprofil an die Kommunikation und das Verhalten der Berater von Testern und Kunden nahezu gleich wahrgenom-

men werden. Die Durchführung von Testberatungen ist somit ein geeignetes Instrument, den Erstkontakt von Kunde und Berater wiederzugeben und stellt dadurch ein wichtiges Tool im Portfolio des Vertriebscontrollings dar.

#### Literaturhinweis:

- Bruhn (2001), Bruhn, Manfred, Relationship Marketing, München, 2001.  
 Nerdinger (1994), Nerdinger, Friedmann W., Zur Psychologie der Dienstleistung, Stuttgart, 1994.  
 Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans, Marketing, 19. Auflage., Berlin, 2002.  
 v. Rosenstiel/Neumann (2002), von Rosenstiel, Lutz/Neumann, Peter, Marktpsychologie, Darmstadt, 2002.

#### Fußnoten:

- 1) Vgl. Bruhn (2001), Seite 36.
- 2) Vgl. Nerdinger (1994), Seite 109.
- 3) Vgl. Bruhn (2001), Seite 38f.
- 4) Quelle: Bruhn (2001), Seiten 38f.
- 5) Vgl. v. Rosenstiel/Neumann (2002), Seiten 286f.
- 6) Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), Seiten 394f.
- 7) Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), Seite 395.
- 8) Quelle: Eigene Untersuchung, TNS Infratest (2005).