

## **Mystery Shopping – Neue Ansätze zur Kontrolle des Umgangs mit dem Kunden**

**Munich Business School Working Paper**

2005-08

**Diana-Nadine Böhm**

Munich Business School  
Elsenheimerstraße 61  
D-80687 München  
E-Mail: [Diana.Boehm@munich-business-school.de](mailto:Diana.Boehm@munich-business-school.de)

**Christian Fischl**

Munich Business School  
E-Mail: [Christian.Fischl@munich-business-school.de](mailto:Christian.Fischl@munich-business-school.de)

**Carsten Rennhak**

Munich Business School  
E-Mail: [Carsten.Rennhak@munich-business-school.de](mailto:Carsten.Rennhak@munich-business-school.de)

Steigender Wettbewerbsdruck, Sättigungserscheinungen des Marktes und ein hohes Anspruchsniveau der Kunden stellen für viele Unternehmen aktuelle Herausforderungen dar. „Der Wettbewerb in Handel, Gastronomie und Dienstleistung ist gnadenlos. Viele Produkte sind weitgehend standardisiert, die Kunden immer schwerer zu fassen“.<sup>1</sup> Der Aufbau und die Gestaltung der Beziehungen zum Kunden sind zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden. Die Qualität von Service und Dienstleistung steht meist unter besonderer Beobachtung und kann daher einen direkt wahrnehmbaren und ausschlaggebenden Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen bedeuten. Das Produktangebot allein reicht nicht mehr aus, um Kunden an das Unternehmen zu binden; Fokus ist vielmehr das Denken in Kundenproblemen und die optimale Befriedigung sämtlicher Kundenbedürfnisse.<sup>2</sup> Da eine Differenzierung der Angebote für den Kunden kaum noch erkennbar ist, kommt der Servicequalität am Point of Sales eine erhebliche Bedeutung zu. Der Kunde erwartet nicht nur ein bedarfsgerechtes Leistungsangebot, sondern auch zuvorkommende und qualitativ hochwertige Bedienung und Beratung. Diese persönlichen Kontaktpunkte oder „moments of truth“ spielen eine entscheidende Rolle.<sup>3</sup> Wenn es nun darum geht, Zufriedenheit und Präferenzen von Kunden zu erforschen, bietet die klassische Marktforschung mit Kundenbefragungen, Fokusgruppen etc. ideale Methoden an. Soll allerdings die Qualität des Kundenkontakts selbst, also die Qualität der Beratung, Betreuung und die am Point of Sale gelebte Kundenorientierung erfasst werden, helfen diese Methoden nicht weiter. Doch gerade in diesem Bereich wird der Vertriebs Erfolg realisiert – oder eben nicht. Um diesen Erfolg zu maximieren, setzen viele Unternehmen auf die Einführung von Service Standards, um ihren Mitarbeitern Leitfäden für den optimalen Umgang mit dem Kunden zu geben. „Wenn die Augenblicke der Wahrheit unkontrolliert verstreichen, verkümmert die Servicequalität zu Mittelmäßigkeit.“<sup>4</sup> Für Unternehmen ist die kontinuierliche Überprüfung der Servicequalität somit besonders kritisch. In den USA ist das Thema Mystery Shopping schon seit längerem vor allem bei großen Unternehmen wie Mc Donald’s oder Toys “R” Us etabliert. In diesem Beitrag möchten wir mit „Mystery Shopping“ eine hierfür geeignete Methode darstellen, die „in Deutschland stark im Kommen ist“.<sup>5</sup>

### **Mystery Shopping – Was ist das?**

„Unter Mystery Shopping<sup>6</sup> versteht man eine verdeckt teilnehmende Beobachtung, durch die subjektiv wahrgenommene Sachverhalte möglichst objektiv erfasst werden. Bezogen auf eine Kaufsituation heißt das, dass ein Testkäufer, der für den Verkäufer nicht als solcher zu erkennen ist, Interesse am Kauf eines Produktes bzw. Dienstleistung simuliert und sich diesbezüglich

---

<sup>1</sup> Vgl. *Dostert* (2005), S. 28.

<sup>2</sup> Vgl. *Simon/Homburg* (1998), S. 17 ff.

<sup>3</sup> Vgl. *Dege* (1992), S. 85 f.

<sup>4</sup> *Albrecht/Zemke* (1987), S. 34.

<sup>5</sup> Vgl. *Dostert* (2005), S. 28.

<sup>6</sup> Synonym werden auch die Bezeichnungen „Secret Shopping“, „Phantom Shopping“, „Mystery Consumer“, „Anonymous Consumer Shoppers“, „Silent Shopper“, „Mystery

beraten lässt. Auf diese Weise vollzieht sich eine quasi-reale Verkaufssituation, die man durch die Befragung des Mystery Shoppers und/oder apparativ erheben kann<sup>7</sup>

Während mittels Kundenzufriedenheitsanalysen die subjektive Kundenzufriedenheit gemessen werden soll, zielt Mystery Shopping auf die Messung der objektiven Servicequalität ab (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Abgrenzung Mystery Shopping und Kundenzufriedenheitsanalyse

Kundenzufriedenheitsbefragungen basieren meist auf Kundenwahrnehmungen und können somit die Qualität der Dienstleistung objektiv nur verzerrt erfassen. In die subjektive Zufriedenheit des Kunden gehen nicht nur die objektiven Leistungen, sondern auch das langfristig geprägte Image und bestimmte Erwartungshaltungen gegenüber dem Unternehmen ein. Diese Einstellungen sind stark von der Außendarstellung des Unternehmens sowie Entwicklungen des Marktes und der Gesellschaft abhängig.

Die für die Durchführung von Mystery Shopping speziell geschulten Mystery Shopper<sup>8</sup> versuchen entweder persönlich oder telefonisch eine Momentaufnahme zu erheben und Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten in der Leistungserstellung zu bekommen.<sup>9</sup>

Mittels Mystery Shopping kann eine Reihe unterschiedlicher Ziele<sup>10</sup> verfolgt werden:

- Überprüfung von Service- und Qualitätsstandards,

---

Customer Research“, „Scheinkäufe“, „Kontrollkäufe“ und „Testkunden“ verwendet (vgl. Drees/Schiller 2003, S. 161).

<sup>7</sup> Haas (2002), S. 279.

<sup>8</sup> Die speziell geschulten Testkäufer, auch „Mystery Clients“ genannt, agieren meist im Auftrag von Marktforschungsinstituten und spezialisierten Agenturen und treten verdeckt als Dienstleistungskunden auf, wobei sie eine reale Kauf- oder Beratungssituation simulieren. Im Anschluss werden diese Situationen anhand von Fragebögen bewertet und analysiert, was Mängel im Leistungserstellungsprozess ersichtlich machen soll.

<sup>9</sup> Vgl. Höhner/Schaper (2004), S. 33.

- Ermittlung von Schwachstellen und Verbesserungspotential,
- Benchmarking mit Unternehmen der eigenen oder fremder Branchen oder
- Sensibilisierung und Motivation von Mitarbeitern zu kundenorientiertem Verhalten.

Mystery Shopping Untersuchungen können als persönliche Testkäufe (Mystery Shopping i.e.S.), telefonische Testkäufe (Mystery Calls), schriftliche Testkäufe oder internet-basierende Testkäufe (Mystery E-Shopping) durchgeführt werden.<sup>11</sup> So sind schriftliche Tests beispielsweise Beschwerdebriefe oder Bestellungen, in denen Abwicklungs- und Kommunikationsqualität getestet werden. Im Falle einer telefonischen Analyse werden sowohl die Erreichbarkeit als auch die Kommunikation bezüglich Freundlichkeit und Höflichkeit überprüft. Neben der schriftlichen und der telefonischen Erhebung hat die persönliche Erhebung die größte Bedeutung, da hier nicht nur Kommunikationsaspekte, sondern auch Kompetenzaspekte evaluiert werden können. Die Erscheinungsformen des Mystery Shopping richten sich im Wesentlichen nach den Anforderungen, die an die Tester gestellt werden.<sup>12</sup> Diesbezüglich kann zwischen drei Arten von Mystery Shoppern unterschieden werden: Checker, Experten und Kunden. Checker sind autorisierte Mitarbeiter, die als Silent Shopper entweder unternehmensintern oder als Wettbewerbstester eingesetzt werden, um ihre Kollegen bzw. Mitbewerber anonym beobachten und bewerten zu können.<sup>13</sup> Als problematisch erweist sich jedoch, dass sich Checker im Zweifelsfall nicht wie Durchschnittskunden verhalten, deren Erwartungen falsch einschätzen und somit das Untersuchungsziel verzerren können. Externe Shopper, die in Bereichen eingesetzt werden, in denen eine erhebliche fachliche Kompetenz zur Überprüfung der Servicequalität nötig ist, werden Experten genannt.<sup>14</sup> Prinzipiell setzen diese, ähnlich wie die Checker, andere Maßstäbe als der durchschnittliche Kunde. Um den Verzerrungen durch den Einsatz von Checkern und Experten entgegenzuwirken, kann die Untersuchung mittels tatsächlicher Kunden durchgeführt werden.<sup>15</sup>

### **Vorgehen beim Mystery Shopping**

Der Ablauf eines Mystery Shopping-Projekts lässt sich in fünf Teilphasen untergliedern (vgl. Abbildung 2).

---

<sup>10</sup> Vgl. *Platzek* (1997), S. 364f.

<sup>11</sup> Vgl. *Kuhnert/Ramme* (1998), S. 71ff.

<sup>12</sup> Vgl. *Drees/Schiller* (2003), S. 162.

<sup>13</sup> Vgl. *Drees/Schiller* (2003), S. 162.

<sup>14</sup> Vgl. *Drees/Schiller* (2003), S. 162f.

<sup>15</sup> Vgl. *Ingold* (1994), S. 132.



Abbildung 2: Projektablauf Mystery Shopping

Während der ersten Phase ist es wichtig, das zu untersuchende Problem im Detail zu definieren und entsprechende Untersuchungsziele abzuleiten. Die ermittelten Ziele müssen dann in einem Zielkatalog festgehalten werden. Aus den Untersuchungszielen wird ein Beobachtungskatalog abgeleitet, dessen Güte die Erkenntnisqualität bestimmt.<sup>16</sup> Dazu werden die definierten Untersuchungsziele in messbare Indikatoren überführt. Im Stichprobenplan werden die Anzahl der Scheinkäufe, die Anzahl der Filialen und der Zeitraum, in dem das Mystery Shopping durchgeführt wird, festgelegt.<sup>17</sup> In der dritten Phase erfolgt die Auswahl und Schulung der Testpersonen. Hierbei ist entscheidend, dass die Testpersonen dem Anforderungsprofil und der relevanten Zielgruppe des Auftraggebers entsprechen. Ferner sind kommunikative Fähigkeiten, Auftreten und Authentizität für eine adäquate Untersuchung unerlässlich. Im nächsten Schritt, der eigentlichen Simulation, werden die Daten erhoben. Die Testpersonen verhalten sich so, wie es die im Voraus definierte Sachlage vorgibt.<sup>18</sup> Unmittelbar nach Verlassen des Shops wird der Beobachtungskatalog ausgefüllt. Dies gewährleistet eine genauere Protokollierung der Daten. In der abschließenden Phase werden die Daten analysiert, ausgewertet und ein Ergebnisbericht erstellt. Mit Hilfe der gewonnenen Ergebnisse ist es nun möglich, innerbetriebliche Vergleiche, Vergleiche mit Wettbewerbern oder Zeitreihenanalysen durchzuführen.<sup>19</sup>

### Grenzen des Mystery Shopping

Mystery Shopping ist ein hervorragendes Instrument, um die Servicequalität objektiv messen zu können.<sup>20</sup> Mystery Shopping generiert handfeste Ergebnisse bezüglich der Zielerreichung, bietet eine klare Beurteilungsgrundlage aufgrund vorher definierter Standards und ermöglicht die

<sup>16</sup> Vgl. *Hessler* (1999), S. 61.

<sup>17</sup> Vgl. *Höhner/Schaper* (2004), S. 34.

<sup>18</sup> Vgl. *Höhner/Schaper* (2004), S. 34.

<sup>19</sup> Vgl. *Drees/Schiller* (2003), S. 171.

Aufdeckung von Optimierungspotenzialen.<sup>21</sup> Mystery Shopping fungiert darüber hinaus auch als Motivationsinstrument, da Mitarbeiter in der Regel im Vorfeld einer Studie von derselben in Kenntnis gesetzt werden und sich somit generell engagierter verhalten. Eine eindeutige kundenspezifische Positionierung und fundierte analytische Detailkenntnisse der Kunden liefert die mögliche Verbindung von Mystery Shopping und Kundenzufriedenheitsuntersuchungen.<sup>22</sup> Mystery Shopping ist somit in Verbindung mit professionellem Qualitäts- und Produktmanagement sowie Kundenzufriedenheitsanalysen ein zentraler Erfolgsfaktor.

Mystery Shopping birgt allerdings auch eine Reihe von problematischen Aspekten, diese können inhaltlicher, formaler oder ethisch-rechtlicher Natur sein.<sup>23</sup> Die Vollständigkeit der Messung wird durch die mangelnde Erfassung des nonverbalen Verhaltens der Verkäufer erschwert.<sup>24</sup> Zudem ist Mystery Shopping nicht in der Lage, die subjektive Wichtigkeit einzelner Kriterien aus Kundensicht zu erfassen. Dementsprechend sind beide Instrumente ergänzend anzuwenden, um alle Dimensionen der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen zu erforschen. Aus formaler Sicht ergeben sich Grenzen im Hinblick auf Objektivität, Reliabilität und Validität.<sup>25</sup>

Rechtliche und ethische Hemmnisse erschweren den Einsatz von Mystery Shopping ebenfalls. Entschließt sich ein Unternehmen, Scheinkäufe durchzuführen, ist z.B. für die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze für Mitarbeiter die Zustimmung des Betriebsrates notwendig.<sup>26</sup> Darüber hinaus werden ethische und geschäftliche Restriktionen im internationalen Kodex für die Praxis der Markt- und Sozialforschung und in den Richtlinien zur Durchführung von Scheinkäufen reglementiert.<sup>27</sup>

Als Instrument des Qualitätscontrollings liefert Mystery Shopping Daten für eine objektive Analyse der Prozesse an der Kundenschnittstelle, um daraus gezielt kundenorientierte Verbesserungen ableiten zu können. Mystery Shopping stellt somit eine optimale Ergänzung zu der Kundenzufriedenheitsbefragung dar, bei der die subjektive Qualitätswahrnehmung der Kunden im Fokus steht. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass professionell eingesetztes Mystery Shopping eine effektive Möglichkeit zur Kontrolle der Servicequalität bietet. Jedoch ist ein kontinuierlicher Einsatz für eine nachhaltige Optimierung und Sicherstellung der Servicequalität notwendig. Ein einmaliger Einsatz im Sinne eines Einzelprojekts kann allenfalls punktuell auf Verbesserungspotenziale hinweisen.

---

<sup>20</sup> Vgl. *ESOMAR* (1990).

<sup>21</sup> Vgl. *Platzek* (1997), S. 366.

<sup>22</sup> Vgl. *Höhner/Schaper* (2004), S. 36.

<sup>23</sup> Vgl. *Haas* (2002), S. 279ff.

<sup>24</sup> Mystery Shopping bietet z.B. keine Ansätze zur Messung der Gesichts- und Körpersprache.

<sup>25</sup> Vgl. *Platzek* (1997), S. 366.

<sup>26</sup> Gemäß § 94 Betriebsverfassungsgesetz.

<sup>27</sup> Vgl. *ESOMAR* (1994).

## Literaturverzeichnis

*Albrecht, K./Zemke, R.* (1987): Service-Strategien.

*Deges, F.* (1992): Der Einsatz von Testkunden im Einzelhandel. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 38. Jg., 1/1992, S. 85-100.

*Dostert, E.* (2005): Noten vom Detektiv. In: Süddeutsche Zeitung vom 12./13.3.2005, Nr. 59, S. 28.

*Drees, N./Schiller, S.* (2003): Mystery Shopping. Ein Instrument zur systematischen Optimierung von Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich. In: *Kamenz, U.* (Hrsg.): Applied Marketing, S. 159- 172.

*European Society of Opinion and Marketing Research* (1990): ESOMAR – Guidelines Mystery Shopping, Amsterdam, 1990.

*European Society of Opinion and Marketing Research* (1994): Neubearbeitung des ESOMAR Kodex für die Praxis der Markt- und Sozialforschung, 1994, S. 1-4.

*Haas, A.* (2002): Analyse von Verkaufssituationen. Mit Mystery Shopping. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 48. Jg., 3/2002, S. 277-294.

*Hessler, A.* (1999): Mystery Shopping – Was läuft falsch im Verkaufsgespräch? In: absatzwirtschaft, 42. Jg., 11/1999, S. 61-66.

*Höhner, J./Schaper, C.* (2004): Vom Kundenfrust zur Kundenlust – Mystery Research als Instrument zur Messung der Servicequalität am Point-of-Sale. In: planung&analyse , 31. Jg., 4/2004, S. 32-39.

*Ingold, D.* (1994): Individuelle Beobachtungstests – Eine neue Art der Informationsbeschaffung. In: *Tomczak, T.* (Hrsg.): Thexis – Fachbuch für Marketing, S. 128-133.

*Kuhnert, B./Ramme, I.* (1998): So managen Sie Ihre Servicequalität – Messung und Umsetzung für erfolgreiche Dienstleister.

*Platzek, T.* (1997): Mystery Shopping. „Verdeckte Ermittler“ im Kampf um mehr Kundenbindung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1997, Band 26, Nr. 7, S. 364-366.

*Simon, H./Homburg, Chr.* (1998): Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor. Einführende Überlegungen. In: *Simon, H./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. überarb. Aufl., S. 17-31.