



Prof. Dr. Anna Nagl



Dipl.-Kffr. Verena Rath

## Mitarbeiterlust oder Mitarbeiterfrust – Qualitätsmessung mit Mystery Shopping

Weshalb verliert ein augenoptisches Geschäft Kunden? Überwiegend nicht, weil die Kunden gestorben, umgezogen, von Freunden zu einer anderen Kaufentscheidung überredet oder von der Konkurrenz ange lockt worden sind. 68 Prozent – und damit die überragende Mehrheit – aller Kundenverluste lassen sich ausschließlich darauf zurückführen, dass der betreffende Kunde mit einem Mitarbeiter des Unternehmens unzufrieden war.<sup>1</sup> Es ist offensichtlich, dass gerade die Mitarbeiter im augenoptischen Betrieb mit direktem Kundenkontakt höchste Verantwortung für die Sicherstellung einer hohen kundenbezogenen Dienstleistungsqualität tragen. Für den Inhaber des Geschäftes stellen sich im Hinblick auf die Führung von Mitarbeitern im Dienstleistungsbereich folgende Fragen:

Wie kann ich einerseits prüfen, in welchem Ausmaß meine Mitarbeiter diese verantwortungsvolle Aufgabe optimal erfüllen, was wird bei der Konkurrenz gegebenenfalls besser gemacht und wären zur Erzielung eines bestimmten Servicestandards nicht vielleicht Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen erforderlich? Und wie kann ich andererseits die Motivation meiner Mitarbeiter zur Erbringung von Topleistungen im Kundenkontakt sicherstellen und nachhaltig fördern?

Die widerspruchsfreie Beantwortung dieser Fragen ist nicht immer ganz einfach. Zur Messung der objektiv im Kundenkontakt erbrachten Leistungsqualität – und damit zur Beantwortung des ersten Fragenkomplexes – wird seit einiger Zeit in der Unternehmenspraxis „Mystery Shopping“ propagiert. Im Folgenden wird diskutiert, ob diese Methode auch für den selbständigen Augenoptiker ein wirksames Instrument des Qualitätscontrollings sein kann ohne gleichzeitig der Leistungsbereitschaft der eigenen Mitarbeiter abträglich zu sein.

### ■ Begriffsklärung

Welches ‚Geheimnis‘ verbirgt sich zunächst einmal hinter dem Begriff „Mystery Shopping“? Mystery Shopping ist eine Methode des Qualitätsmanagements und soll Daten für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Unternehmens und die Personalentwicklung liefern. Dabei beauftragt der Unternehmer Testkunden mit einer verdeckten, teilnehmenden Beobachtung des Verhaltens des Verkaufspersonals. Auf dieser Basis sollen die Dienstleistungsprozesse an der Schnittstelle zwischen Augenoptiker und Kunden einer neutralen und objektiven Überprüfung unterzogen werden, um daran an-

knüpfend Maßnahmen zur Verbesserung des gebotenen Dienstleistungsniveaus zu entwickeln. Als klassische Einsatzbereiche von Mystery Shopping gelten sämtliche beratungsintensive Branchen, wie beispielsweise der Einzelhandel und die Automobilbranche.

### ■ Kundenzufriedenheitsstudie oder Mystery Shopping?

Im Grunde erinnert die Vorgehensweise des Mystery Shopping stark an die in der vorangegangenen Ausgabe dieser Reihe dargestellte Kundenzufriedenheitsbefragung. Die in die Leistungsqualität gesetzten Erwartungen werden mit dem tatsächlichen Zustand verglichen, woraus sich letztlich der Verbesserungsbedarf ableiten lässt. Dennoch gibt es einige wesentliche Unterschiede zwischen diesen beiden Instrumenten.

Erstens lässt sich ein Unterschied methodischer Natur feststellen: Die Kundenzufriedenheitsstudie wird in Form einer Befragung durchgeführt. Demgegenüber werden die Daten bei Mystery Shopping auf der Grundlage einer teilnehmenden Beobachtung erhoben. Allein diese Tatsache stellt höhere Anforderungen an die

Analysequalität von Mystery Shopping-Projekten. Weil im Unterschied zur Befragung keine standardisierten Antworten vorgegeben werden können und die Reaktionen des getesteten Mitarbeiters auch vom Verhalten des Testkunden abhängig sind, kann der Tester verstärkt die Untersuchungsergebnisse beeinflussen.<sup>2</sup> Entscheidet man sich für die Durchführung von Mystery Shopping, sollte deshalb stets auf professionelles Know-how und speziell geschulte Testkunden zurückgegriffen werden.<sup>3</sup>



Zweitens besteht hinsichtlich des Analysezieles ein Unterschied zwischen Kundenzufriedenheitsbefragung und Mystery Shopping. Weil in Kundenzufriedenheitsstudien reale Kunden des eigenen Unternehmens interviewt werden, gründen diese Studien auf Kundenwahrnehmungen und sind insofern von subjektiven Meinungen geprägt. In die subjektive Kundenzufriedenheit fließt dabei nicht nur ein singuläres Einzelerlebnis der Dienstleistungsqualität des jeweiligen Augenoptikers ein, vielmehr wird sie von der in der Vergangenheit durchlebten Servicegeschichte und dem beim Kunden verankerten Image des Augenoptikers geprägt.

Möchte man nun aber eine objektive Analyse der augenblicklichen Dienstleistungsqualität an der Kundenschnittstelle durchführen, stößt man an die Leistungsgrenze der klassischen Kundenzufriedenheitsstudie. Zur Erhebung objektiver Urteile

benötigt man infolgedessen eine Methode, welche sich auf das Urteil unvoreingenommener Dritter stützt. Zur Ergänzung von Kundenzufriedenheitsmessungen bietet sich die Methode des Mystery Shopping geradezu an. Es ist explizit zu betonen, dass sich die beiden Analyseverfahren nicht gegenseitig ersetzen sondern vielmehr ergänzen. Die Kundenzufriedenheitsstudie gibt Aufschluss über die subjektive Differenz zwischen der Kundenerwartung und der Anforderungserfüllung. Mystery Shopping soll dagegen ein objektives Bild der aktuellen Dienstleistungs-/Kontakt- und Produktqualität zeichnen. Gleichzeitig können die Ergebnisse aus der Kundenzufriedenheitsbefragung herangezogen werden, um die mit Hilfe von Mystery Shopping zu beurteilenden Leistungskriterien gemäß ihrer Wichtigkeit für den Kunden zu gewichten. Der Testkunde wird dann vor allem auf die Erfüllung der aus der Sicht realer Kunden besonders wichtigen Leistungsdimensionen achten.

### ■ Erfolgsfaktor „Mitarbeiter“

Generell sind einige wesentliche Aspekte zu berücksichtigen, damit eine Mystery Shopping-Untersuchung auch das gewünschte objektive Ergebnis hervorbringen kann. Mit der wichtigste Faktor ist dabei die Sicherstellung der Kooperation von Mitarbeiterseite. Bei Mystery Shopping Projekten ist nicht lediglich zu gewährleisten, dass die zu testenden Mitarbeiter über die Durchführung solcher Analysen in Kenntnis zu setzen sind, sie sollten vielmehr aktiv in das Mystery Shopping Projekt einbezogen werden. Das heißt, die Mitarbeiter sollten in die Definition der zu beurteilenden Dienstleistungskriterien, z. B. Eingehen auf Kundenwünsche, und in die Entwicklung von Standards zur Beurteilung des gebotenen Dienstleistungsniveaus, z. B. Anzahl gebotener Alternativlösungen im Kundengespräch, integriert werden. Des Weiteren sollten die Mitarbeiter dem Test möglichst anonym unterzogen werden. Um jedoch die Objektivität der Studie nicht zu gefährden, sollten die Mitarbeiter nicht über die genaue zeitliche Planung bzw. die genaue Dauer des Projektes informiert werden. In diesem Falle könnte es zu außerplanmäßigen Leistungssteigerungen kommen, welche zu verzerrten Untersuchungsergebnissen führen würden.

Bei der Auswertung der Testergebnisse sollten aufgedeckte Mitarbeiterstärken ein

explizites Lob nach sich ziehen, im Falle unzufriedenstellender Ergebnisse sind dagegen Schuldzuweisungen an einzelne Mitarbeiter zu vermeiden. Die aufgetretenen Schwierigkeiten sollten in offenen Mitarbeitergesprächen diskutiert werden und für Standardprobleme sind gemeinsam Verhaltensrichtlinien zu entwickeln.

So weit so gut: Wir wissen nun, was man unter Mystery Shopping versteht, wie man entsprechende Studien konzipiert und dass die Mitarbeiter an der Untersuchungs-gestaltung und der anschließenden Entwicklung von Verbesserungs- und Schulungsmaßnahmen angemessen zu beteiligen sind. Fraglich ist jedoch nach wie vor, ob mit Mystery Shopping auch dem kleinen und mittelständischen Augenoptiker ein praktikables Instrument an die Hand gegeben werden kann.

### ■ Eignung von Mystery - Shopping im Mittelstand

In der Praxis berichten diejenigen Betriebe, die Mystery Shopping einsetzen, zum Teil recht stolz von den erzielten Ergebnissen: die Programme seien zielgerichtet, leicht auszuführen und ein integraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie.<sup>4</sup>

Dies trifft mit Sicherheit für Unternehmen ab einer gewissen Größenordnung



zu. Insbesondere dann, wenn der Inhaber oder Geschäftsführer in der Regel nicht selbst in das operative Geschäft eingebunden ist und daher keinen direkten Einblick in das Dienstleistungsverhalten der im Kontakt mit dem Kunden stehenden Mitarbeiter hat. Werden die von der Maßnahme betroffenen Mitarbeiter angemessen informiert, können mit Mystery Shopping wertvolle Hinweise für Verbesserungen der Kundenberatung erarbeitet werden. Des Weiteren dürfte Mystery Shopping in filialisierten Betrieben ein wirksames Instrument sein, um eine objektive und - vor allem über sämtliche Betriebsstätten vergleichbare - Gesamtschau des Zustandes der erbrachten Dienstleistungsqualität zu erhalten. Eben weil Mystery Shopping unabhängig von subjektiven Kundenwahrnehmungen ist, können Filialen einem objektiven Vergleich unterzogen werden. Dies gilt umso mehr, wenn dieselben Testkunden mit demselben Untersuchungsziel in mehrere Filialen eines Unternehmens entsandt werden.

Für kleine und mittelständische augenoptische Betriebe unterhalb einer bestimmten Größenordnung dürfte Mystery Shopping jedoch trotz allem mit einiger Vorsicht zu genießen sein. Insbesondere in kleinen, inhabergeführten Betrieben herrscht traditionell eine bisweilen familiär geprägte Unternehmenskultur, was die Umsetzung dieser Methode erschweren dürfte.

Trotz aller Beteiligungsbemühungen dürfen wir nicht vergessen, dass Mystery Shopping letztlich eine Form der Beobachtung und Kontrolle von Mitarbeitern ist und insofern in familiär geprägten Strukturen schwierig gegenüber dem Mitarbeiter zu kommunizieren sein dürfte. Gerade in kleinen Betrieben bedarf es schon besonderer Sensibilität, womöglich noch eigenen Familienangehörigen die Vorteilhaftigkeit von Mystery Shopping-Projekten näher zu bringen, ohne einer bislang gesunden Unternehmenskultur

mehr zu schaden als zu nützen.

Unterhalb einer Unternehmensgröße von wenigstens 5 Mitarbeitern oder 1-2 Filialen ist insofern der Nutzen von Mystery Shopping zu prüfen. Des Weiteren kommt hinzu, dass in kleinen augenoptischen Betrieben der Geschäftsinhaber meist selbst in das operative Tagesgeschäft eingebunden ist und sich schon allein aufgrund seiner persönlichen Anwesenheit ein detailliertes Bild vom Dienstleistungsverhalten seiner Mitarbeiter machen kann. Schließlich darf nicht vergessen werden, dass Mystery Shopping mit Kosten verbunden ist.

Mystery Shopping sollte stets mit professionellen Testkunden arbeiten, was impliziert, dass zur Durchführung des Projektes in der Regel auf die Dienste eines professionellen Anbieters zurückzugreifen ist.

## ■ Fazit

Wir können zum Thema „Mystery Shopping“ ein relativ klares Fazit formulieren:

Dieses Instrument kann für größere optische Betriebe durchaus gute Ergebnisse hervorbringen. Voraussetzung ist allerdings, dass die Umsetzung professionell vorgenommen wird und dass die Mitarbeiter an der Formulierung des Untersuchungsdesigns sowie an der Durchführung und der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen angemessen beteiligt werden. Andernfalls wird selbst in größeren Filialbetrieben Mystery Shopping auf Ablehnung bei den betroffenen Mitarbeitern stoßen.

Für inhabergeprägte Unternehmensstrukturen ist Mystery Shopping sicherlich schwieriger zu realisieren. Hier ist zu empfehlen zumindest im ersten Schritt im Rahmen des Qualitätscontrollings auf die klassische Kundenzufriedenheitsbefragung zurückzugreifen und das Beschwerdemanagement zu professionalisieren. Auch mit Hilfe dieser Instrumente lassen sich mögliche Qualitätsmängel im Kunden-Mitarbeiter-Kontakt identifizieren.

Gleichzeitig dürften diese Instrumente gegenüber den Mitarbeitern leichter zu rechtfertigen sein, da sie in weniger offensichtlichem Ausmaß die Beobachtung ihres Verhaltens gegenüber dem Kunden zum Gegenstand haben. In einer weiteren Stufe der Unternehmensentwicklung ist aber auch dort Mystery Shopping sicherlich ein Instrument zur langfristigen Sicherstellung der Top-Qualität.

Alles in allem wird Mystery Shopping insbesondere in kleinen augenoptischen Betrieben stets eine Gratwanderung zwischen Mitarbeiterlust und Mitarbeiterfrust sein. Und was geschieht, wenn ein Kunde auf einen frustrierten Mitarbeiter trifft, haben wir ja eingangs schon erfahren: 68 Prozent aller Kundenverluste resultieren aus einem unzufriedenstellenden Mitarbeiterkontakt.

### **Anschrift der Autorinnen:**

**Prof. Dr. Anna Nagl,  
Dipl. Kffr. Verena Rath,  
Hochschule Aalen,  
Studiengang Augenoptik,  
Gartenstr. 135,  
73430 Aalen**

### **In der nächsten Ausgabe lesen Sie:**

**„Im Einkauf liegt der Gewinn: Wie optimiere ich mein Sortiment?“**

[1] Blümelhuber, C. (2002): Customer Empowerment: Offensives Verkaufen im harten Wettbewerb, Vortrag auf dem Deutschen Außendiensttag 2002.

[2] Hierzu und im Folgenden vgl. Stücken, M. (2003): Mystery Research oder Kundenzufriedenheitsbefragung?, in: Planung und Analyse, 30. Jg., 5/2003, S. 45 ff.

[3] Informationen hierzu können bei den Autorinnen dieses Beitrags angefordert werden.

[4] Vgl. Collins, J. (2003): Mystery Shopping: Was steckt wirklich dahinter?, in: Planung und Analyse, 30. Jg., 5/2003, S. 30.

Ein herzliches Dankeschön geht an die Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs Augenoptik für die Zurverfügungstellung der Fotos

### **Helfen Sie helfen!**

**Unterstützen Sie die Stiftung Forschungsgemeinschaft Deutscher Augenoptiker mit Einzelspenden oder Zuwendungen anlässlich Geburtstagen oder Jubiläen.**

**Stiftung Forschungsgemeinschaft Deutscher Augenoptiker, Alexanderstraße 25a,  
40210 Düsseldorf, Konto-Nr. 750 019 beim Bankhaus Trinkaus & Burkhardt in Düsseldorf (BLZ 300 308 80)**