

„Wie viel Service braucht der Kunde? Ein vierdimensionaler Ansatz zur Optimierung der Servicequalität“, erschienen in **planung & analyse**, Heft 2/2012

Autoren:



Aydin Nasserli
(Konzept & Markt)



Björn Stöcker
(BAUR Versand)

Wie viel Service braucht der Kunde?

Ein vierdimensionaler Ansatz zur Optimierung der Servicequalität

Bei der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und langfristiger Kundenbindung spielt insbesondere bei Unternehmen in einem harten Wettbewerbsumfeld zunehmend die Servicequalität eine entscheidende Rolle. Auf der Nachfragerseite existiert eine branchenabhängige Mindestexpectation an den Service, deren Erfüllung sich auf die Kerngrößen Wiederkauf, Loyalität und Weiterempfehlung auswirkt. Die Erwartungshaltung an den Service befindet sich darüber hinaus in einer ständigen Aufwärtsspirale und unterliegt einem permanenten Wandel, in dem Best Practice oft nur temporär verwirklicht werden kann. Serviceleistungen, mit denen heute Begeisterung beim Kunden ausgelöst wird, entwickeln sich aufgrund der aufmerksamen Nachahmer innerhalb kürzester Zeit zum gewöhnlichen Standard-Service. Daher muss der Service insbesondere in der Dienstleistungsbranche, in der die Serviceleistungen den eigentlichen Unternehmenszweck darstellen, kontinuierlich gemessen und entsprechend den Kundenbedürfnissen und branchenüblichen Standards angepasst werden.

An diesem Punkt stellt sich die Frage, wie praktikabel und effizient die derzeit in der Marktforschung existierenden Methoden zur Operationalisierung der Servicequalität sind. Damit ist der Anspruch an ein ganzheitliches und praxisorientiertes Instrument für das Qualitätsmanagement gemeint, welches auf einer einfachen und effizienten Erhebungsmethode basiert, die entscheidenden Dimensionen der Servicequalität abbildet und eindeutige operative Handlungsmaßnahmen liefert.

Zu diesem Zweck haben wir die merkmalsorientierten Verfahren zur Servicequalitätsmessung (in Abgrenzung zu objektiven Verfahren wie z.B. Mystery Shopping) einer kritischen Betrachtung unterzogen. Gemeinsam mit dem BAUR Versand, der im Rahmen seiner Best Practice-Mission seine Servicequalität zu

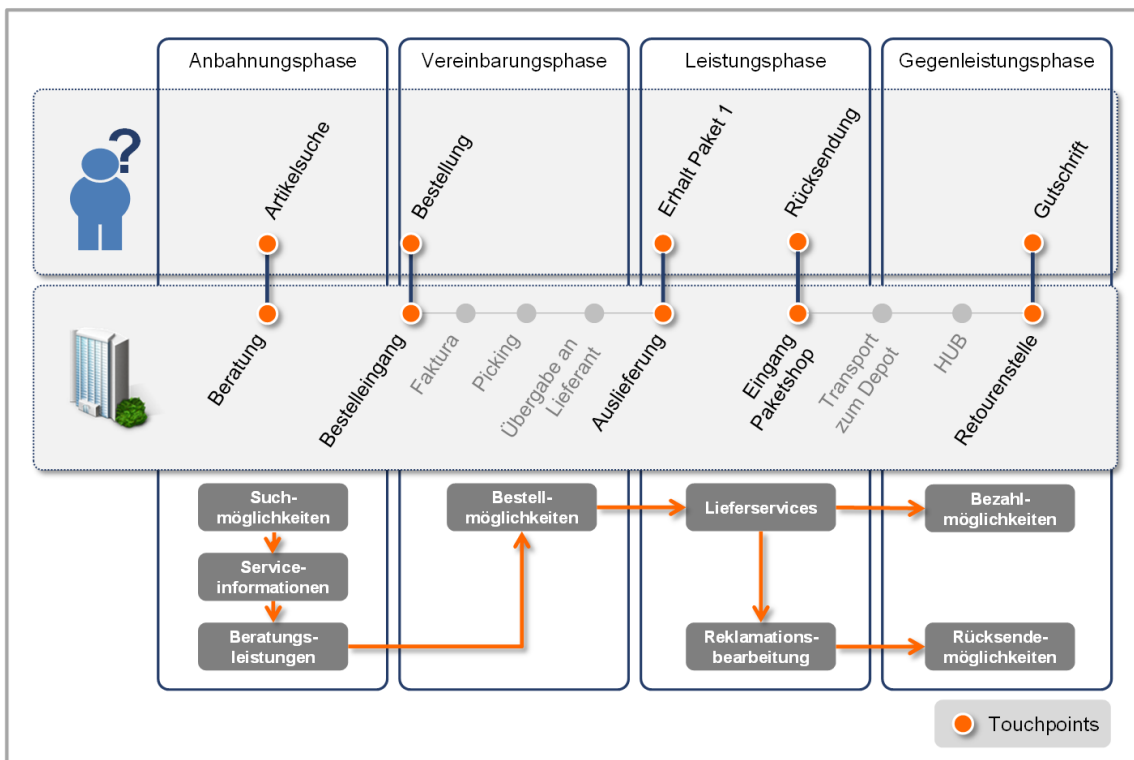
steuern beabsichtigt, wurde ein Instrument entwickelt, welches auf der Kombination, Modifikation und Weiterentwicklung der bisherigen Verfahren basiert. In einer repräsentativen Pilotstudie wurde das Instrument getestet. Es liefert anspruchsvolle sowie verständliche Ergebnisse für das Qualitätsmanagement im Bereich Service des BAUR Versands. Das Management bescheinigt dem Instrument die effiziente Implementierung in die strategische Steuerung seines Serviceportfolios sowie die Entwicklung von effektiven Follow-Up Prozessen.

Im Folgenden wird die Methodik des Instruments näher erläutert und dabei die Weiterentwicklung aus den vorherrschenden Methoden zur Servicequalitätsmessung diskutiert. Die einzelnen Teilanalysen werden anschließend in einem vierdimensionalen Strategie-Portfolio aufbereitet, welches die wichtigsten Ergebnisse schnell und nachvollziehbar kommuniziert.

Serviceleistungen an der Schnittstelle zum Kunden

Die einzelnen Serviceleistungen eines jeden Unternehmen lassen sich im Sinne eines Service-Lifecycle-Managements in verschiedene Interaktionsphasen kategorisieren. Innerhalb dieser Phasen existieren bestimmte Touchpoints zwischen Kunde und Unternehmen, anhand derer ein Qualitätseindruck beim Kunden entsteht. Im Rahmen einer Befragung können nur dem Kunden sichtbare Interaktionen bewertet werden (Line of Visibility). Abbildung 1 zeigt beispielhaft den idealisierten Kaufprozess und dessen nachgelagerte Phasen:

Abbildung 1: Serviceleistungen des Versandhandels im Beschaffungsprozess



Der Kunde nimmt verschiedene Serviceleistungen in Anspruch und verschafft sich zunächst partiell und danach abschließend einen vollständigen Serviceeindruck vom Unternehmen. Dabei hat der Kunde eine

spezifische Anforderung an jede einzelne Serviceleistung, die es zu erheben gilt. Z.B. wird bei der telefonischen Produktberatung eine freundliche und kompetente Kundenbetreuung erwartet, wohingegen der Lieferservice Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit erfüllen muss. Diese unterschiedlichen Erwartungsmerkmale an die Serviceleistungen können im Rahmen eines Workshops, eines Fokusgruppeninterviews oder einer Expertenbefragung evaluiert werden.

Dimension 1: Einordnung nach Nutzungsintensität

Für die Bestimmung der Handlungsrelevanz in der Analysephase ist die Nutzungsintensität von großer Bedeutung sein. Denn eine Leistung, die von jedem Kunden genutzt wird, hat einen höheren Stellenwert als eine Leistung, die nur von bestimmten Zielgruppen oder gelegentlich in Anspruch genommen wird.

Idealerweise sollte die Nutzungsintensität aus Sekundärdaten des Unternehmens ermittelt werden, da diese auf faktischen Angaben beruhen und damit die Konsistenz der Werte gewährleisten.

Abbildung der Erwartungshaltung und deren Erfüllungsgrad

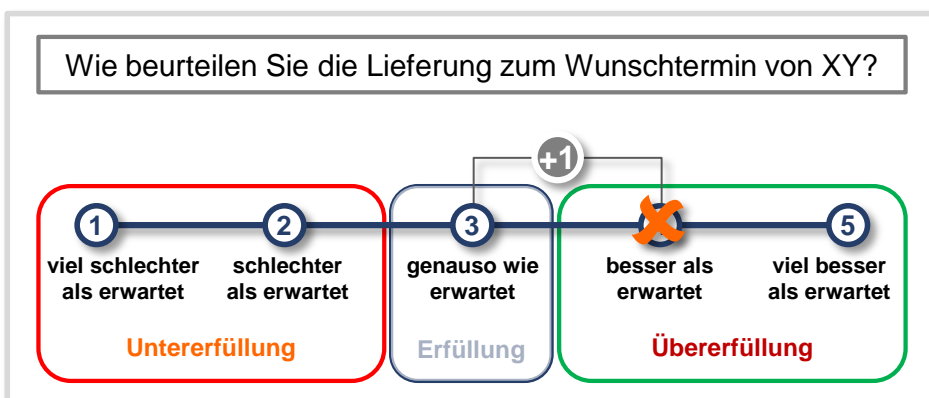
Das Confirmation-Disconfirmation Paradigma als theoretisches Konstrukt postuliert eine zweidimensionale Abbildung der Kundenzufriedenheit in Relation zur Kundenerwartung. Denn alleinige Zufriedenheitsabfragen liefern keine Aussage über die Erfüllungserwartung.

Diese Vorgehensweise findet bereits in der SERVQUAL-Methode Anwendung, welche auf dem GAP-Modell basiert (siehe Parasuraman et al., 1988) – jedoch mit dem Nachteil, dass zum einen die Interviewlänge wegen der dualen Abfrage pro Serviceleistung verdoppelt wird und zum anderen eine Anspruchsinflation aufgrund der direkten Abfrage von Erwartungen entsteht. Dieses Problem wird durch die Verwendung einer geeigneten Frageformulierung vermieden, welche die Erwartungshaltung in Verhältnis zur Leistungswahrnehmung setzt.

Dimension 2: Erfüllung der Kundenerwartung

In der Abbildung 2 wird beispielsweise die Serviceleistung „Verlässlichkeit Lieferauskunft“ abgefragt. Aufgrund der bipolaren Skalierung erfolgt die Differenz zwischen Erwartung und Erfüllung unmittelbar aus der Bewertung des Befragten – in diesem Fall beträgt sie +1. Zusätzlich wird die Ausprägung in die drei Kategorien „Untererfüllung“, „Erfüllung“ und „Übererfüllung“ unterteilt.

Abbildung 2: Frage- und Antwortformulierung

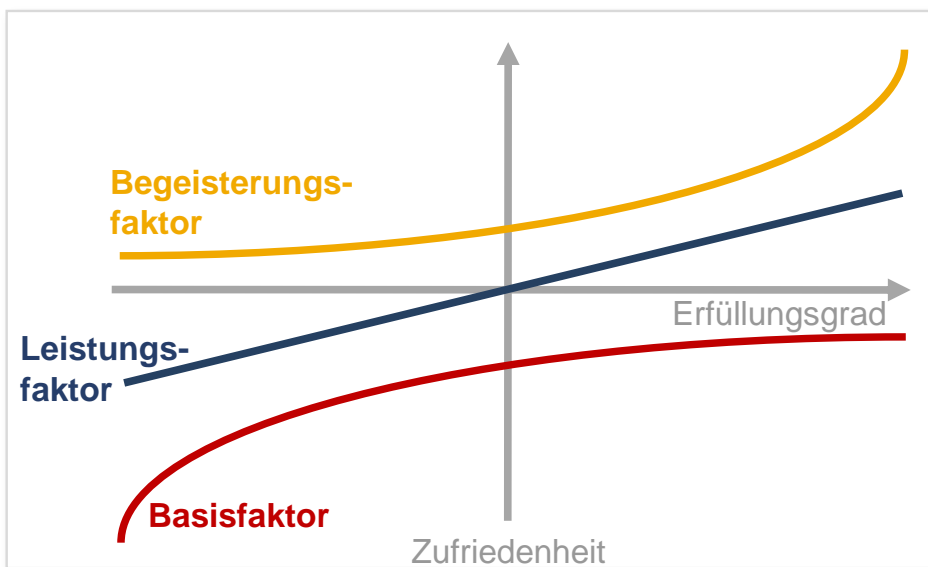


Darüber hinaus hat die verwendete Frageformulierung gegenüber der SERVQUAL-Methode den Vorteil der Reduktion auf eine Frage pro Serviceleistung. Das senkt die Feldkosten erheblich und strapaziert nicht den Interviewablauf. Das Problem der Anspruchsinflation wird ebenfalls abgeschwächt, da nicht direkt der idealtypische Leistungswert abgefragt wird, sondern der Erfüllungsgrad.

Berechnung der Kundenanforderungen

Die Grundlage zur Systematisierung und Operationalisierung von Servicezufriedenheit hat Noriaki Kano mit dem Kano Modell geschaffen (Kano, 1984). Kano kategorisiert die Wirkzusammenhänge zwischen Erfüllungsgrad und Zufriedenheit in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren (siehe Abbildung 3.1) bzw. unterscheidet absolut notwendige Leistungen von Grundanforderungen und vernachlässigbaren Zusatzleistungen.

Abbildung 3.1: Kano Modell

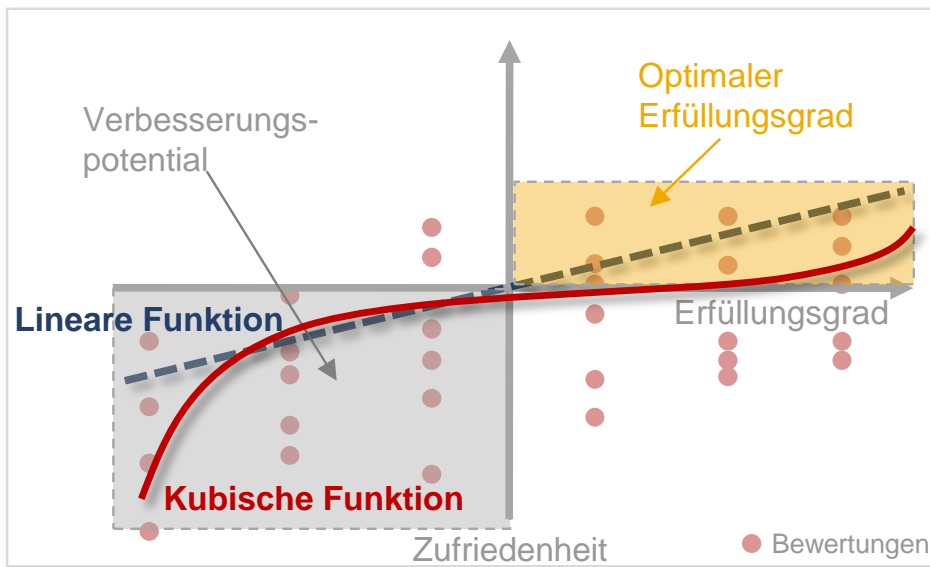


Dabei stellt der Leistungsfaktor als einziger eine lineare Funktion dar, die beiden anderen Faktoren (Basis-, und Begeisterungsfaktoren) sind nicht-lineare Funktionen. Um der differenzierten Wahrnehmung der Kunden in Bezug auf die unterschiedlichen Serviceleistungsmerkmale nach Kano Rechnung zu tragen, bedarf es daher auch nicht-linearer Analysemethoden.

Der hohe didaktische Stellenwert des Kano-Modells im Rahmen der Servicequalitätsmessung hat uns dazu veranlasst, die Analysemethode mittels der kubischen Funktion (in Anlehnung an Strack et al., 2009) weiterzuentwickeln. Damit ist es gelungen, für jede einzelne Serviceleistung den entsprechenden Graphen analog Kano-Modell zu berechnen um damit die Serviceleistungen gemäß den Kundenanforderungen in Kategorien einzuordnen.

Um den Unterschied der kubischen gegenüber der linearen Funktion bei kausalanalytischen Zusammenhängen zu verdeutlichen, betrachten wir die Abbildung 3.2, in der die Graphen beider Funktionen aufgeführt sind und auf den gleichen Bewertungen basieren:

Abbildung 3.2: Lineare Funktion vs. Kubische Funktion



Durch die Besonderheit der bipolaren Skala ergibt sich für die Analyse nicht zwingend ein linearer Zusammenhang. Das Polynom kann sich mit dessen zwei Extremwerten und der Lage des Wendepunktes sowohl einem linearen Zusammenhang annähern (Leistungsfaktor) als auch unterschiedliche Steigungen im Bewertungskontinuum abbilden (Basis- und Begeisterungsfaktor).

Dimension 3: Klassifikation der Serviceleistung

Erst mithilfe der kubischen Funktion kann eine exakte Kategorisierung von Serviceleistungen vorgenommen werden, da die idealisierten Graphen im Kano-Modell (siehe Abbildung 3.1) damit mathematisch angenähert werden.

Die kubische Funktion bietet auch gegenüber dem Analyseverfahren von Kano selbst einen entscheidenden Vorteil. Denn die Serviceleistungen werden bei Kano erst durch die Kombination der zwei Alternativantworten den unterschiedlichen Kategorien zugeordnet – die kubische Funktion hingegen berechnet diese unmittelbar aus den erhobenen Daten heraus.

Bestrafen oder Belohnen?

Nachdem die Kategorisierung der Serviceleistungen gemäß dem Kano-Modell vorgenommen wurde, erfolgt im nächsten Schritt die Treiberanalyse auf Basis der von Brandt entwickelten Penalty-Reward Analyse (Brandt, 1987). Diese Methode unterteilt die Bereiche aus der Differenz von Erwartung und Erfüllung in einen sog. Penalty- und Reward-Bereich. Hierzu wird für jede Serviceleistung zwei lineare Regressionen jeweils für den Penalty- und Reward-Bereich berechnet, so dass sich daraus zwei Geraden mit unterschiedlichen Steigungen (bzw. Regressionskoeffizienten) ergeben.

Dimension 4: Treiberstärke der Serviceleistung

Bei der Betrachtung von Abbildung 4.1 wird ersichtlich, dass die Steigung im Penalty-Bereich deutlich stärker ist als im Reward-Bereich, so dass diese Leistung gemäß Brandt einen starken Penaltyfaktor darstellt. Bei Nichterfüllung hat diese Leistung einen starken Einfluss auf die Beurteilung des Services gesamt, bei Übererfüllung zeigt sich kein spürbarer Einfluss; nach Kano ein Basisfaktor.

Abbildung 4.1: Lineare Funktion vs. Kubische Funktion Basisfaktor

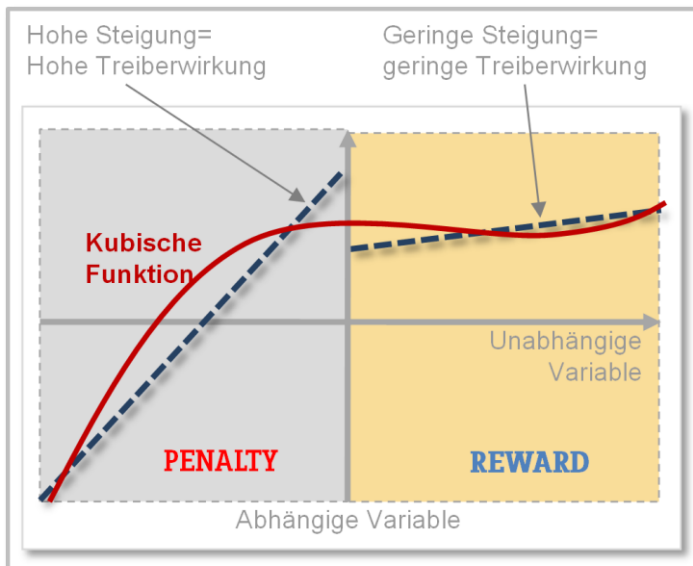
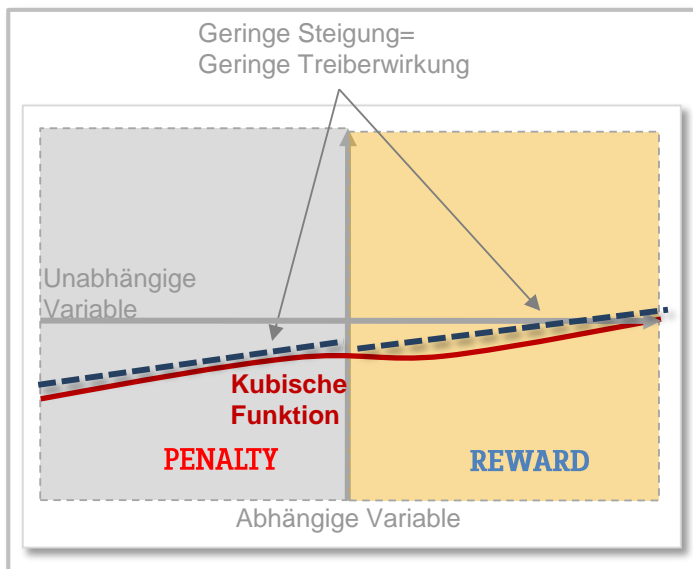


Abbildung 4.2: Lineare Funktion vs. Kubische Funktion Leistungsfaktor

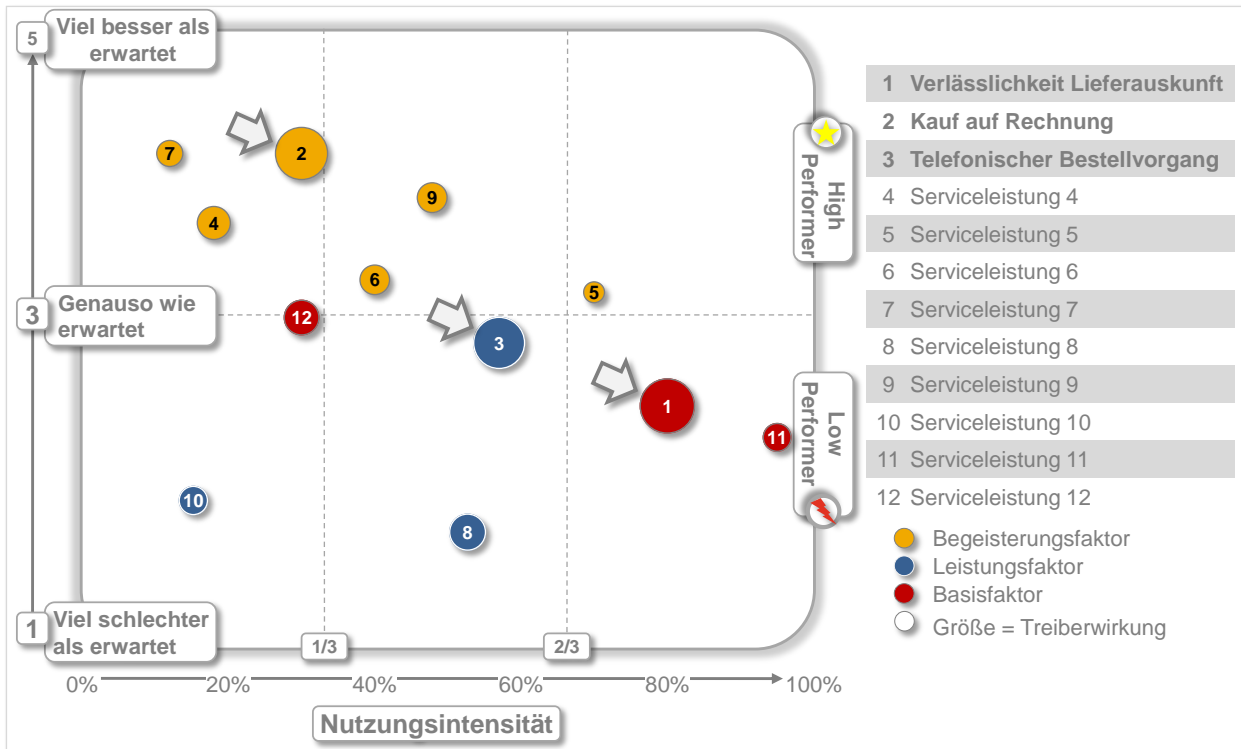


Die Abbildung 4.2 zeigt den Graph einer anderen Serviceleistung, bei der die beiden Steigungen fast identisch sind bzw. die kubische Funktion sich einer Geraden annähert. Nach Kano ein also Leistungsfaktor mit hier vergleichsweise geringer Steigung.

Alle Ergebnisse auf einem Blick – das Strategieportfolio

Mit der Analyse der vier Dimensionen wird ein Strategie-Portfolio angefertigt, welches die schnelle und nachvollziehbare Kommunikation der wesentlichen Ergebnisse ermöglicht und eine direkte Maßnahmenableitung erlaubt (Abbildung 5). Darüber hinaus tritt die Methodik hierbei bewusst in den Hintergrund um den Fokus auf die Interpretation der Ergebnisse zu legen.

Abbildung 5: Lineare Funktion vs. Kubische Funktion Leistungsfaktor



Dimension 1: Einordnung nach Nutzungsintensität

Auf der Abszisse wird die Nutzungsintensität abgetragen, welche in drei Bereiche eingeteilt ist. Dadurch können intensiv genutzte Serviceleistungen von schwach genutzten Serviceleistungen unterschieden werden.

Dimension 2: Erfüllung der Kundenerwartung nach C/D Paradigma

Das Portfolio wird horizontal geteilt, sodass die Low Performer (Unterfüllung) in der unteren und die High Performer (Überfüllung) in der oberen Hälfte zu finden sind. Durch den Abstand des Punktes zur Mittelachse wird ersichtlich, wie hoch die Erwartungslücke der jeweiligen Serviceleistung ist.

Dimension 3: Klassifikation der Serviceleistung nach Kano durch kubische Funktion

Jeder Punkt repräsentiert eine gemessene Serviceleistung und kann drei verschiedene Farben annehmen. Diese Farben stellen die Klassifizierung entsprechend dem Kano-Modell dar.

Dimension 4: Treiberstärke der Serviceleistung nach Penalty und Reward

Darüber hinaus wird die Größe jedes Punktes durch die Treiberwirkung der Serviceleistung auf die Gesamtbewertung des Services bestimmt.

Zur Veranschaulichung dienen die ersten drei Serviceleistungen. Sie sind Vertreter aus den Klassen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktor. Erst die zusätzliche Unterscheidung nach Nutzungsintensität, Kundenerwartung und Handlungsrelevanz ermöglicht eine differenzierte Betrachtung dieser drei Serviceleistung, die wir im Folgenden kurz analysieren:

Serviceleistung 1: Verlässlichkeit Lieferauskunft (Basisfaktor)

Bei dieser Leistung müssen zunächst die Mindestanforderungen der Kunden erfüllt werden. Denn die Treiberwirkung ist besonders bei Nichterfüllung sehr deutlich, hat aber bei Übererfüllung keinen weiteren positiven Einfluss auf die Zufriedenheit. Die Nutzungsintensität ist mit über 80% ausgesprochen hoch. Es gilt, diesen Service auf das von den Kunden erwartete Niveau zu heben und dort zu stabilisieren. In unserem Beispiel erwarten die Kunden die korrekte Auskunft über den Lieferzeitpunkt bei einem Versandhaus. Eine Übererfüllung in diesem Bereich widerspricht einer wirtschaftlichen Mittelallokation.

Serviceleistung 2: Kauf auf Rechnung (Begeisterungsfaktor)

Die Einfachheit des Kaufs auf Rechnung ist ein Begeisterungsfaktor. Sie wird von ca. 60% der Kunden genutzt und ihre Bewertung liegt über der Kundenerwartung. Ein Verfehlen der Erwartungshaltung des Kunden hat in diesem Zusammenhang keinen Einfluss auf die Beurteilung der Gesamtwahrnehmung. Dagegen kann das Unternehmen den Kunden begeistern, indem der Vorgang zur Bezahlung der Rechnung deutlich vereinfacht. Bei diesem Kontaktpunkt sollte das Unternehmen auch im Anbetracht der hohen Bewertung keine weiteren Anstrengungen zur Verbesserung zu unternehmen, dabei aber die Entwicklung im Zeitverlauf monitorieren. Die Treiberwirkung im Bereich der Untererfüllung ist kaum ausgeprägt, trägt aber die Übererfüllung in das gesamthafte Serviceempfinden.

Serviceleistung 3: Telefonischer Bestellvorgang (Leistungsfaktor)

Dieser Service stellt einen Leistungsfaktor dar – je besser die Kundenerwartung erfüllt wird, desto zufriedener ist der Kunde und desto besser ist das Image des Unternehmens. Daher kann der telefonische Bestellvorgang bei einem Versandhaus sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit in gleichem Maße bei den Kunden auslösen. Das bedeutet, dass je mehr das Unternehmen in diese Serviceleistung investiert (z.B. schnelle Telefonannahme, freundliches/hilfsbereites Personal) desto besser wird die Kundenbewertung ausfallen. Eine klassische lineare Funktion. Diese Leistung hat eine hohe Treiberwirkung, stellt die Kunden aber nicht ganz zufrieden. Über 50% der Kunden nutzen diesen Service. Daher gilt es, diese Leistung – unter Berücksichtigung der Rentabilität – soweit wie möglich zu verbessern und auf hohem Niveau abzusichern.

Fazit

Das Ziel des Projektes bestand darin, für die spezifischen Serviceleistungsziele ein effektives und effizientes Instrument zum Managen von Serviceleistungen zu erarbeiten. Das Ergebnis ist eine Kombination verschiedener etablierter sowie zusätzlich erarbeiteter eigener Methoden, die Kano-Kategorien, die Erwartungshaltung, die Treiberwirkungen und der Erfüllungsgrad valide berechnet. Das daraus mündende Strategieportfolio bildet in seiner Kombination alle steuerungsrelevanten Hebel für ein Service-Portfolio ganzheitlich ab und liefert hocheffiziente, verlässliche Handlungsempfehlungen für das Management.

Darüber hinaus liegt das Besondere dieses Instruments im Ausschöpfungsgrad der Informationen gemessen an dem vergleichsweise geringen Befragungsaufwand. Denn zur Evaluierung wird lediglich eine kurze Frage pro Serviceleistung benötigt, was die Feldkosten erheblich reduziert und den Interviewablauf nicht strapaziert.

Literaturhinweis:

- Brandt, R. D. (1987). A Procedure for Identifying Value-Enhancing Service Components Using Customer Satisfaction Survey Data. In *Add Value to Your Service*, American Marketing Association, S. 61–65.
- Kano, N. (1984): Attractive Quality and Must-be Quality; *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, H. 4, S. 39-48.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V./Berry, L.: SERVQUAL (1988): A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, in: *Journal of Retailing*, Vol. 64, Nr. 1, S. 12 - 40.
- Strack, M.; Heise, N. & Karger, J. (2009): Kanos Begeisterungsfaktoren mit quadratischem Term in der Treiberanalyse auffinden. Poster zur FG-Tagung A&O/Wirtschaftspsychologie, 9.-11. Sept., Wien.

Abdruck mit Genehmigung von [planung & analyse, Fachzeitschrift für Marktforschung](#).

Deutscher Fachverlag GmbH, Mainzer Landstrasse 251, 60326 Frankfurt am Main,
Tel. +49 (0)69 7595-2019, redaktion@planung-analyse.de, www.planung-analyse.de