

3 Dienstleistungsqualität

Die Erfassung des Begriffes „Dienstleistungsqualität“ setzt zunächst eine Klärung des Terminus „Qualität“ voraus (unten 3.1), bevor anschließend einzelne Modelle zur Dienstleistungsqualität in den Fokus genommen werden (unten 3.2 und 3.3).

3.1 Qualität

Qualität ist ein zentraler, zugleich aber facettenreichen Begriff der Betriebswirtschaftslehre, der Anlass für kontroverse Diskussionen in der Literatur bietet.⁷⁸

Der Begriff Qualität hat seinen etymologischen Ursprung im Wort "qualitas", was so viel wie „Beschaffenheit, Eigenschaft, Güte oder Wert“ bedeutet.⁷⁹ Die Beschaffenheit einer Leistung kann aus verschiedenen Betrachtungsperspektiven beurteilt werden. Demzufolge gibt es eine Vielzahl von Vorschlägen und Ansatzpunkten zur Definition von Qualität.

In der DIN ISO-Norm heißt es: "Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse bezieht. Die Erfordernisse ergeben sich aus dem Verwendungszweck des Produktes oder dem Ziel der Tätigkeit unter Berücksichtigung der Realisierungsmöglichkeiten."⁸⁰

Ähnlich definiert die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. Qualität als "die Gesamtheit von Eigenschaftsmerkmalen eines Produkts oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen"⁸¹.

Diese Ansätze heben zwei Aspekte hervor: zum einen die Vielzahl von Eigenschaften, welche die Qualität eines Gutes ausmachen: Die Qualitätsanteile können unterschiedlich gewichtet und in positiver und/oder negativer Wechselwirkung zueinander stehen. Zum anderen stellen die Definitionen auf die Eignung zur Erfüllung von Anforderungen ab.

⁷⁸ Vgl. Stauss/Hentschel (1991), S. 238, zu einer Übersicht siehe z. B. Haller (1998), S. 13ff.

⁷⁹ Siehe z. B. Bezold (1996), S. 37.

⁸⁰ DIN 55350 Teil 11.

⁸¹ www.dgq.de.

Demnach ist Qualität also keine absolute Größe, sondern sie ist in Bezug zu setzen zu einer Vergleichsgröße, welche die Beschaffenheit bzw. Eignung einer Leistung sinnvoll abbildet. Im Marketingverständnis von Qualität wird zumeist die subjektive Kundenperspektive als Anforderung zu Grunde gelegt⁸² oder aber eine Kombination von Bezugsgrößen.

Garvin differenziert folgende Bezugsgrößen respektive Qualitätsbegriffe: den absoluten Qualitätsbegriff, den produktorientierte Ansatz, den kundenorientierten Ansatz, den herstellungsorientierten Ansatz und den wertorientierten Qualitätsbegriff.⁸³

- Der *absolute Qualitätsbegriff* fasst Qualität als die Güte einer Leistung. Diese Auffassung entspricht dem umgangssprachlichen Verständnis von Qualität, welches unter einem Qualitätserzeugnis ein Produkt versteht, dessen Eigenschaften ein ausgewogenes Maß landläufiger Mindesterwartungen deutlich überschreitet und sich durch Dauerhaftigkeit auszeichnet.
- Der *produktorientierte Ansatz* legt objektiv messbare Kriterien bei der Bestimmung von Qualität zu Grunde. Unterschiedliche Qualität bestimmt sich nach dem Grad der Erfüllung der Kriterien.
- Der *kundenorientierte Ansatz* ist v. a. im Marketing vorzufinden. Qualität wird hier aus der Perspektive des Kunden bestimmt. Qualität ist danach die Erfüllung der Erwartungen, die der Kunde an die Leistung stellt. Die Qualitätsmessung hierbei erfolgt nach subjektiven Kriterien.
- Der *herstellungsorientierte Ansatz* repräsentiert die unternehmensinterne Qualitätssicht. Hier werden Qualitätsstandards als Vorgabe für die Qualitätskontrolle bei der Produktion herangezogen. Die Standards werden aus objektiven (z. B. Produktionsdaten) und/oder kundenorientierten subjektiven Quellen gewonnen.⁸⁴
- Der *wertorientierte Qualitätsbegriff* subsumiert unter Qualität ein gutes Preis-

⁸² Die Kundenwahrnehmung erfolgt nach subjektiven Kriterien und folgt der Idee "Fitness for use" von Juran (1989), S. 56. Wimmer weist auf die zweifache Subjektivität hin: auf die subjektiven Erfordernisse oder Erwartungen sowie die subjektive Wahrnehmung der Gegenstände und subjektive Beurteilung im Hinblick auf konkrete Verwendungszwecke. Vgl. Wimmer (1975), S. 3.

⁸³ Vgl. Garvin (1988), S. 39ff.

⁸⁴ Zum Thema Standards siehe z. B. Kleinaltenkamp (1993b) und Kleinaltenkamp (1994).

Leistungsverhältnis. Bei dieser Sichtweise handelt es sich bei Qualität um eine relative Größe, bei der das Verhältnis Preis zu Leistung aus Kundensicht im Mittelpunkt steht.

Modelle zur Dienstleistungsqualität legen häufig kundenorientierte - ggf. ergänzt um produkt- bzw. unternehmensbezogene - Kriterien zu Grunde. Dieses Verständnis greift immer häufiger, da es aus Marketingsicht darum geht, Kundenwünsche zu erfüllen und die Märkte der heutigen Zeit zunehmend als Käufermärkte geprägt sind. Demnach liegt Dienstleistungsqualität vor, wenn Anforderungen aus Kundensicht erfüllt werden.

3.2 Statische Modelle zur Dienstleistungsqualität

Zur Bestimmung der Qualität von Dienstleistungen existiert eine Vielzahl von Modellen.⁸⁵ Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie die Besonderheiten von Dienstleistungen modellieren. Sie unterscheiden sich hinsichtlich der betrachteten Elemente, gewählter Akzentuierungen und darin, ob sie theoretischer Natur oder eher empirischen Ursprungs sind. Bis dato besteht keineswegs Konsens hinsichtlich des Konstruktes.⁸⁶

3.2.1 Das Modell von Donabedian

Donabedian entwickelte eines der ersten dienstleistungsspezifischen Qualitätsmodelle, welches Qualität⁸⁷ in die drei Bestandteile *structure*, *process* und *outcome* differenziert.⁸⁸ Unter "*structure*" versteht Donabedian die dauerhaften Ressourcen eines Dienstleisters, wie z. B. die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die technische Ausstattung des Unternehmens, etc. Der Begriff "*process*" beschreibt die Gesamtheit aller Aktivitäten, die im Verlauf der tatsächlichen Leistungserstellung stattfinden. "*Outcome*" bezeichnet schließlich das Ergebnis der erstellten Leistung. Anhand der drei Komponenten lässt sich die Qualität einer Leistung einschätzen. Die Komponenten hängen in einer linearen Abfolge zusammen, wobei Donabedian darauf verweist, dass über das Zusammenspiel von "*structure*" und "*process*" noch wenig bekannt ist.

⁸⁵ Zu einem kompakten Überblick siehe z. B. Bruhn (2001), zu einer ausführlichen Darstellung mit- samt umfassender Kritik siehe z. B. Haller (1998), S. 67ff.

⁸⁶ Vgl. Ullrich (2003), S. 228ff.

⁸⁷ Am Beispiel medizinischer Leistungen.

⁸⁸ Vgl. Donabedian (1980).

Dieser dimensionsanalytische Ansatz korrespondiert mit den konstitutiven Phasen bzw. Dimensionen Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension bei der Dienstleistungserstellung. Die Bedeutung des Prozesses für die Dienstleistungsqualität wird durch das Modell hervorgehoben: nicht nur das Ergebnis ist für die Qualität der Dienstleistung relevant, sondern eben auch das Potenzial ("structure") und der Prozess.

3.2.2 *Das Modell von Grönroos*

Ausgangspunkt des Modells von Grönroos ist die vom Nachfrager "erfahrene Dienstleistungsqualität". Sie resultiert aus einem Beurteilungsprozess, bei welchem der Nachfrager seine Erwartungen an eine Dienstleistung mit der erhaltenen Leistung vergleicht. Grundlage für diesen Vergleich bildet eine technische und eine funktionale Dimension.⁸⁹

Die *technische* Dimension umfasst nach Grönroos das "Was" der Nachfrager vom Dienstleistungsanbieter erhält, während die *funktionale* Dimension am "Wie" der Leistungserbringung ansetzt. Die technische Dimension kann als Umfang des Leistungsprogramms interpretiert werden, die funktionale Dimension hingegen als die Art und Weise bzw. die Güte der Ausführung. Während nach Grönroos die technische Qualitätsdimension objektiv messbar ist, wird die funktionale Dimension eher in subjektiver Weise interpretiert.⁹⁰ Das Image eines Unternehmens steht als Filter bei der Wahrnehmung zwischen der erfahrenen Dienstleistungsqualität und den beiden Qualitätsdimensionen. Es wird durch die in der Vergangenheit erhaltene funktionale und technische Qualität geprägt und hat Einfluss auf die Erwartungshaltung bzw. Einstellung der Nachfrager im aktuellen Erleben.

Grönroos hebt in dem Modell die überwiegend subjektive Wahrnehmung und Beurteilung der Qualität hervor, welche nicht nur aus dem Ergebnis, sondern aus sämtlichen Kriterien besteht, welche für den Nachfrager vor, während oder nach dem Leistungserstellungsprozess wahrnehmbar sind. Besondere Bedeutung erlangen in dieser Perspekti-

⁸⁹ Vgl. Grönroos (1982).

⁹⁰ Grönroos führt aus, dass die technische Qualitätsdimension "can be measured by the customer in a rather objective manner, as any technical dimension of a product", während die funktionale Dimension eher subjektiv interpretiert wird - "it is rather perceived in a very subjective way." Grönroos (1982), S. 61.

ve diejenigen Momente, bei denen der Nachfrager in Kontakt mit dem Anbieterunternehmen tritt. Diese Momente prägen in besonderer Weise das Qualitätsurteil und werden daher auch als "Moments of Truth" bezeichnet.⁹¹ Ihnen soll auf Grund ihrer exponierten Bedeutung für den Zweck dieser Untersuchung im Folgenden näher nachgegangen werden.

3.2.3 *"Moments of Truth"*

Die Besonderheiten von Dienstleistungen führen aus Nachfragersicht dazu, dass Kontakte mit dem Unternehmen entscheidenden Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung und -beurteilung haben. Dies findet plastisch in der Metapher "Moments of Truth" Ausdruck.

Als "Moments of Truth" (oder auf Deutsch "Momente der Wahrheit"⁹²) sind allgemein jene Augenblicke zu verstehen, welche beim Dienstleistungskunden einen nachhaltigen Eindruck im Hinblick auf die Qualitätswahrnehmung hinterlassen. Sie entstehen beim Kontakt mit dem Dienstleister bzw. Elementen des Dienstleistungsangebots, und sie bestimmen das Qualitätsempfinden der Nachfrager.

Den Begriff der "Moments of Truth" hat als erster Carlzon verwandt. Carlzon, Manager einer skandinavischen Luftfahrtgesellschaft, stellte (schon in den 70er Jahren) heraus, dass insbesondere den Mitarbeitern mit Kundenkontakt eine besondere Rolle bei Dienstleistungsunternehmen zukommt. Ihr Verhalten prägt ganz maßgeblich den Qualitätseindruck des Kunden. Er spricht von Chancen, da in den Momenten eben die Gelegenheit besteht, eine Chance zu nutzen und einen sehr guten Eindruck zu hinterlassen, oder aber auch eine schlechte Performance zu bieten.⁹³

Die "Moments of Truth" werden häufig zitiert, jedoch selten definiert. Bei der Prüfung der Literatur erwächst der Eindruck, dass viele Autoren unterstellen, dieser Begriff wirke qua seines Wortgewichts und bedürfe keiner weiteren Erklärung. Soweit eine nähere

⁹¹ Vgl. Grönroos (1994), S. 45.

⁹² Ein Dienstleistungskontakt lässt sich auch als "Kontaktpunkt", "Service encounter", "Augenblick der Wahrheit" oder "Moment of Truth" bezeichnen (Stauss (1999b), S. 273; Stauss (2000), S. 323). Die Summe aller Kontaktpunkte im zeitlichen Ablauf der Leistungserstellung stellt den so genannten Kundenprozess bzw. Kundenpfad dar. Vgl. Stauss/Weinlich (1996).

⁹³ Vgl. Carlzon (1987).

Auseinandersetzung mit dem Begriff der "Moments of Truth" erfolgt, gehen die Meinungen über seinen Beutungsgehalt auseinander.⁹⁴ Enge Definitionen subsumieren unter den "Moments of Truth" lediglich die persönlichen Interaktionen zwischen Nachfragern und Mitarbeitern des Anbieterunternehmens.⁹⁵ So grenzen Czepiel et al. den Dienstleistungskontakt auf die Situationen ein, in denen "one human being (is) interacting with another"⁹⁶. Solomon et al. schließen sich dieser Definition an, indem sie den Service encounter als "face-to-face interactions between a buyer and a seller in a service setting"⁹⁷ fassen.

In einer weiten Definition definiert Shostack Kundenkontaktpunkte (bzw. auf Englisch "Service Encounter") als "a period of time during which a consumer directly interacts with a service."⁹⁸ Diese Kundenkontaktpunkte führen zu "Momenten der Wahrheit". Albrecht definiert in ähnlicher Weise: "A Moment of Truth is any episode in which the customer comes into contact with the organization and gets an impression of its service."⁹⁹ Beide Autoren beziehen also sämtliche Kontakte im Hinblick auf die Dienstleistung ein; dazu zählen z. B. auch das tangible Umfeld, Servicesysteme wie z. B. Mensch-Maschine-Interaktionen und andere Kunden. Diese weite Definition wird auch in dieser Arbeit zu Grunde gelegt, da alle Kontakte den Qualitätseindruck zu beeinflussen vermögen.

Die "Moments of Truth" beeinflussen als einzelne (Schlüssel-) Erlebnisse die Qualitätswahrnehmung der gesamten Leistung. Einzelne Momente prägen also das generelle Qualitätsurteil. Sie heben sich von gewöhnlichen Vorkommnissen ab. Die sie auslösenden Erlebnisse können positiver oder negativer Natur sein und die Wahrnehmung der Leistung nachhaltig verändern.¹⁰⁰ Zeitlich gesehen können sie entlang der gesamten Prozesskette auftreten, Lehmann spricht daher auch vom "Process of Truth".¹⁰¹ Über

⁹⁴ Vgl. Stauss (2000), S. 324f.

⁹⁵ Vgl. Stauss (1999b), S. 274.

⁹⁶ Czepiel/Solomon/Surprenant/Gutman (1985), S. 3.

⁹⁷ Solomon/Surprenant/Czepiel/Gutman (1985), S. 100.

⁹⁸ Shostack (1985), S. 243.

⁹⁹ Albrecht (1988), S. 26.

¹⁰⁰ Untersuchungen haben gezeigt, dass auch negative Ereignisse in positive Erlebnisse umgewandelt werden können, indem sie mit besonderer Anstrengung überkompensiert werden. Vgl. Stauss (1992), S. 16.

¹⁰¹ Vgl. Lehmann (1998).

das Zusammenspiel der Eindrücke, d. h. die Wirkungsart, -intensität, -richtung und Ausstrahlungseffekte der Qualitätseindrücke ist bislang aber noch wenig bekannt.¹⁰² Diese Arbeit soll einen Beitrag zur Verringerung der Lücke leisten, indem sie eine Betrachtung entlang der Prozesskette vornimmt. - Zunächst werden die weiteren Modelle zur Dienstleistungsqualität dargestellt, welche "Moments of Truth" mehr oder weniger inkorporieren. Kapitel 3.6 beschreibt die Verfahren zur Messung von "Moments of Truth", Kapitel 6 stellt den empirischen Beitrag zu "Moments of Truth" dieser Arbeit dar.

3.2.4 *Das Modell von Meyer/Mattmüller*

Meyer/Mattmüller entwickeln ein umfassendes Qualitätsmodell, welches die Darstellung der Entwicklung von Qualität im Ablauf des gesamten Dienstleistungsprozesses zum Ziel hat. Es integriert die Aspekte von Donabedian und Grönroos und hebt insbesondere die Einflüsse des Nachfragers auf die Qualität hervor.¹⁰³

Nach diesem Modell bestimmt sich der Qualitätseindruck der Nachfrager durch folgende vier Subqualitäten: die Potenzialqualität der Anbieter (unten a), die Potenzialqualität der Nachfrager (unten b) sowie die Prozess- und die Ergebnisqualität (unten c). Alle Subqualitäten bestehen sowohl aus dem "Was" (d. h. was der Nachfrager erhält bzw. in den Prozess einbringt) als auch aus dem "Wie" (d. h. auf welche Art und Weise dieses geschieht).

a) Die Potenzialqualität der Anbieter setzt sich aus den zur Verfügung stehenden Leistungsfähigkeiten der internen Subjekte (Dienstleister und Mitarbeiter) und der unterstützenden internen Objekte (technische Ausrüstung, Hilfsmittel usw.) zusammen. Diese bestimmen die Möglichkeit, individuelle und spezialisierte Problemlösungen anbieten zu können. Indikatoren für die Potenzialqualität sind z. B. Auszeichnungen, Qualifikationsprofile oder Referenzen. Die Potenzialqualität wird darüber hinaus von den Kontaktpotenzialen beeinflusst. Hierunter subsumieren Meyer/Mattmüller alle im Kundenkontakt stehenden Personen sowie die vom Kunden wahrnehmbaren Potenziale des Anbieters.

¹⁰² Vgl. Stauss/Seidel (2001), S. 135ff.

¹⁰³ Vgl. Meyer/Mattmüller (1987).

b) Die Potenzialqualität der Nachfrager besteht aus dem Integrations- und Interaktivitätspotenzial. Die Integrationspotenziale bezeichnen die beim Kunden vorhandene Bereitschaft der Mitwirkung am Leistungserstellungsprozess, welche positiv, neutral oder negativ sein kann. Die Interaktivitätspotenziale kennzeichnen die möglichen Kontakte und Interaktivitäten zwischen mehreren Nachfragern, die wiederum auch positive, negative oder neutrale Auswirkungen auf die Qualität der zu erstellenden Leistung haben können.

c) Die Prozessqualität resultiert aus dem Zusammenwirken der beiden unterschiedlichen Potenzialdimensionen. Die Ergebnisqualität zeigt sich im Grad der Realisierung der gewünschten Leistungsergebnisse in kurzfristiger Hinsicht, sowie in der Folgequalität, die erst später oder eventuell auch gar nicht zu erkennen ist. Die nachstehende Abbildung visualisiert das Modell:

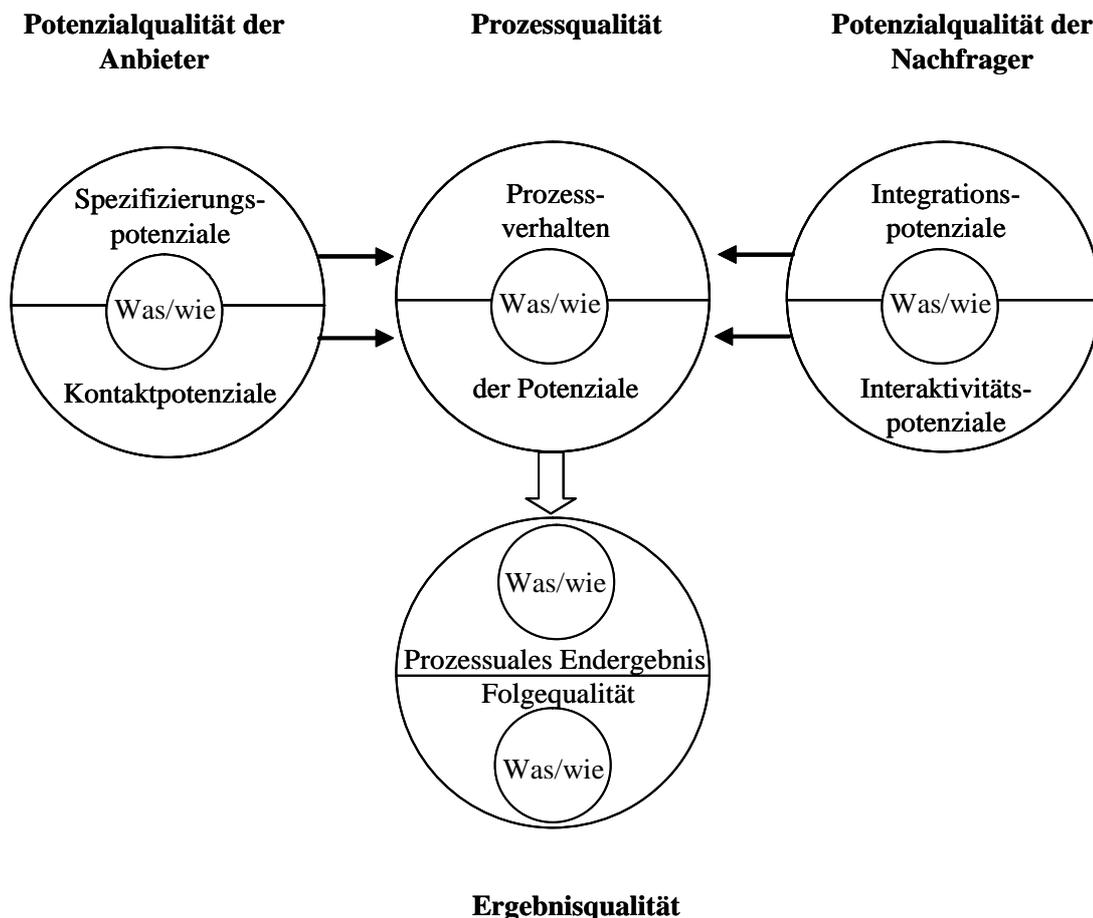


Abbildung 6: Das Modell der Dienstleistungsqualität von Meyer/Mattmüller (1987)

Quelle: Meyer/Mattmüller (1987), S. 192.

Die Besonderheit dieses Modells liegt darin, dass es obige Ansätze integriert und darüber hinaus in besonderer Weise die Beiträge von sowohl Anbieter als auch Nachfrager

bei der Dienstleistungserstellung hervorhebt.

3.2.5 *Das Modell von Berry*

Berry bringt in die Diskussion um Dienstleistungsqualität eine Unterscheidung nach Routine- und Ausnahmedimension ein.¹⁰⁴ Die Routinedimension ("routine service") umschreibt, was ein Kunde während einer typischen, normal ablaufenden Dienstleistungstransaktion erwartet bzw. was vom Dienstleister üblicherweise erwartet werden kann. Bei einer Schulung wären das z. B. der pünktliche Seminarbeginn und das Aushängen von Unterlagen. Die Ausnahmedimension ("non-routine service") tritt in außergewöhnlichen Situationen zu Tage und erstreckt sich auf das Verhalten des Dienstleistungsanbieters, wenn er mit Problemfällen oder unvorhergesehenen Kundenwünschen konfrontiert wird. Meistens handelt es sich bei der Ausnahmedimension um Situationen, die ein individuelles Eingehen auf den Kunden erfordern. Berry betont daher die Bedeutung von Offenheit und propagiert: "Service firms should strive for perfect service but be prepared to respond when things go wrong. How firms respond when things go wrong is the 'acid test' for service quality."¹⁰⁵

Nach Berry kann die Dienstleistungsqualität aus Kundensicht entscheidend dadurch beeinflusst werden, wie sich Dienstleistungsanbieter in Ausnahmesituationen, insbesondere in Kulanzfällen, verhalten.

3.2.6 *Das Modell von Brandt*

In ähnlicher Weise wie Berry unterscheidet Brandt bei der Dienstleistungsqualität zwei Dimensionen: eine Minimumdimension ("minimum requirements") und eine Werterhöhungsdimension ("value-enhancing elements"). Minimumkomponenten sind "...elements and processes that address the minimal expectations and demands of customers."¹⁰⁶ Minimumkomponenten sollten erfüllt werden aus Nachfragersicht, man könnte auch von einer notwendigen Voraussetzung zur Dienstleistungsqualität sprechen. Abweichungen oder Unterschreitungen dieser "Minimumqualität" werden vom

¹⁰⁴ Vgl. Berry (1986).

¹⁰⁵ Berry (1986), S. 7.

¹⁰⁶ Brandt (1988), S. 37.

Kunden in Form von Qualitätsdefiziten wahrgenommen und mit Strafpunkten ("deme-rits") belegt. Die Werterhöhungskomponenten enthalten nach Brandt "elements and processes that facilitate positive disconfirmation of customer expectations."¹⁰⁷ Reichert ein Anbieter sein Leistungsangebot mit Werterhöhungskomponenten an, so erhält er auf diese Weise "Bonus-Punkte" vom Kunden. Sie werden vor allem für solche Elemente vergeben, die über den gewöhnlichen Branchenstandard hinausgehen und dem Kunden einen "value added service" bieten.

3.2.7 *Der Ansatz von Parasuraman/Zeithaml/Berry*

Während obige Modelle theoretischer Natur sind, haben Parasuraman/Zeithaml/Berry einen empirischen Ansatz zur Erforschung der Dienstleistungsqualität gewählt. Die fünf durch Faktoranalyse extrahierten Dimensionen der Dienstleistungsqualität beruhen auf Kundeninterviews aus verschiedenen Branchen und setzen sich zusammen aus:¹⁰⁸

- "Tangibles" als Annehmlichkeit des materiellen Umfelds und stoffliche Surrogate umfassen die Gesamtheit des physischen Umfelds einer Dienstleistung inklusive der Räumlichkeiten, der Einrichtung und des äußeren Erscheinungsbildes des Personals;
- "Reliability" als Verlässlichkeit respektive Einhaltung von Leistungsversprechen kennzeichnet die Fähigkeit der Mitarbeiter, die versprochenen Leistungen zuverlässig und akkurat auszuführen;
- "Responsiveness" als Aufgeschlossenheit, Einsatzbereitschaft und Leistungswille des Anbieters umfasst die Einsatzbereitschaft und Aufgeschlossenheit der Angestellten, dem Kunden bei der Lösung eines Problems schnell zu helfen;
- "Assurance" als Leistungskompetenz erstreckt sich auf die Bereiche Wissen, Kompetenz, Höflichkeit, Freundlichkeit, Respekt, Vertrauenswürdigkeit und Sicherheit;
- "Empathy" als Einfühlungsvermögen meint die Bereitschaft, auf jeden Kunden individuell einzugehen.

Die fünf Dimensionen haben je nach Branche und angebotener Dienstleistung unter-

¹⁰⁷ Brandt (1988), S. 37.

¹⁰⁸ Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 46f.

schiedliches Gewicht. Generell kommt jedoch der Verlässlichkeit eines Dienstleistungsunternehmens die größte Bedeutung zu¹⁰⁹, den stofflichen Surrogaten der geringste Einfluss. Drei von fünf Faktoren, nämlich Leistungswille, Leistungskompetenz und Einfühlungsvermögen betonen die Relevanz des menschlichen Faktors.

Ausgehend von den Dimensionen entwickeln Parasuraman/Zeithaml/Berry ein umfassendes Modell, welches die Erklärung der vom Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität zum Ziel hat.¹¹⁰ Das so genannte Gap-Modell von Parasuraman/Zeithaml/Berry beruht auf Kundenbefragungen und Managerinterviews aus verschiedenen Branchen.¹¹¹ Es versteht Dienstleistungsqualität als möglichst geringe Abweichungen - so genannte Gaps - zwischen erwarteter und erhaltener bzw. wahrgenommener Leistung aus Nachfragerperspektive.¹¹² Das Modell liefert zugleich einen Qualitätsmanagementansatz, der aufzeigt, welche Gaps aus Anbietersicht zu minimieren sind. Zeithaml/Parasuraman/Berry identifizieren verschiedene Bereiche, welche zu fünf Gaps führen können und modellieren die Zusammenhänge wie folgt:

¹⁰⁹ Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 46f.

¹¹⁰ Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988).

¹¹¹ Die Befragung von Nachfragern erfolgte in Gruppeninterviews, die Befragung von Managern in Tiefeninterviews in den beteiligten Branchen, wobei der Bankensektor leicht überrepräsentiert ist.

¹¹² Sie greifen das C/D-Paradigma auf, siehe hierzu Kap 3.5.2.

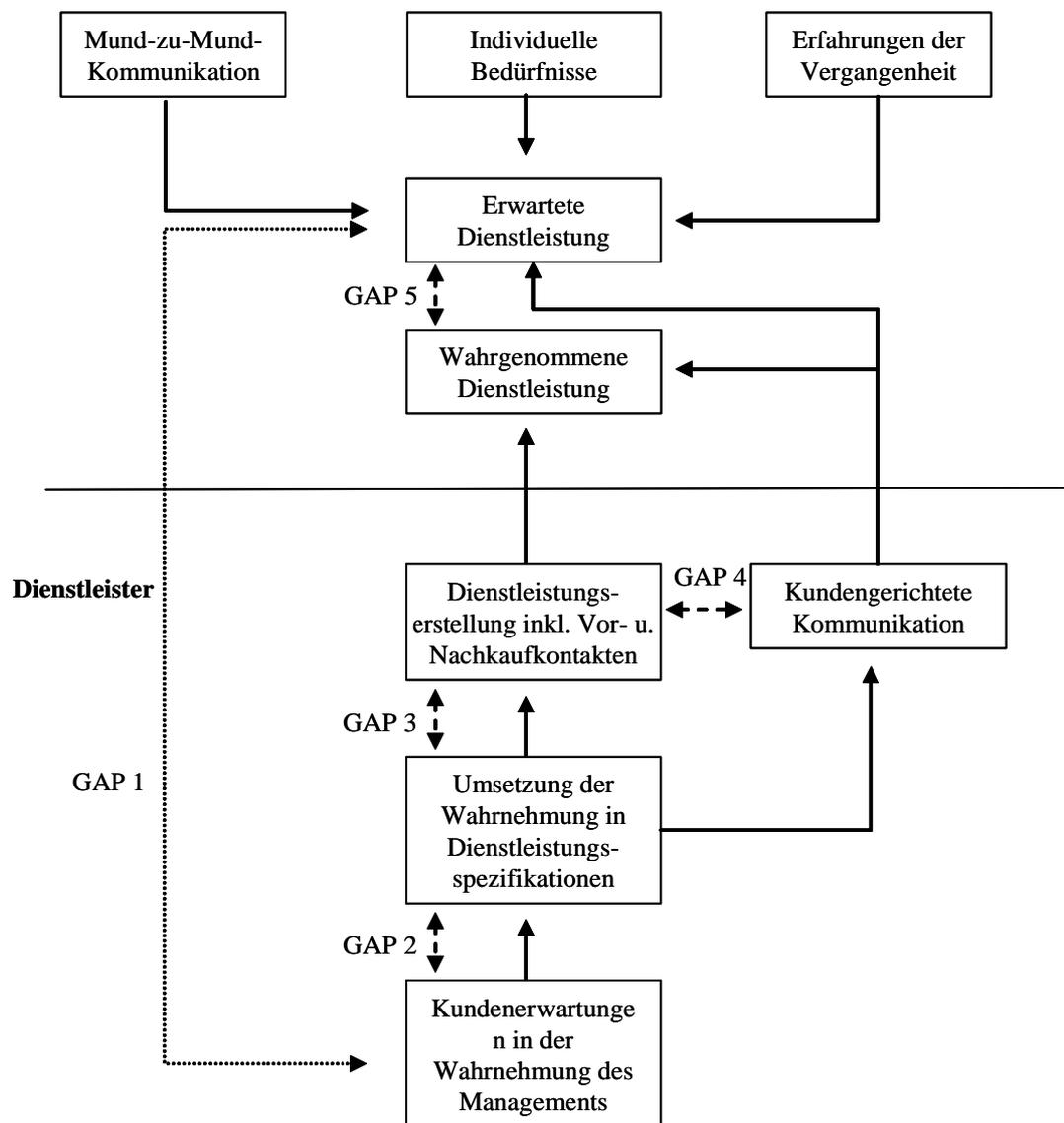
Kunde

Abbildung 7: Das Modell der Servicequalität von Zeithaml/Parasuraman/Berry

Quelle: Zeithaml/Parasuraman/Berry (1992), S. 62.

Die erwartete Leistung des Nachfragers - die Nachfragerperspektive ist im Bereich oberhalb der waagerechten schwarzen Linie dargestellt - resultiert aus individuellen Bedürfnissen der Nachfrager, Mund-zu-Mund-Kommunikation und Erfahrungen der Vergangenheit. Bei der Beurteilung einer Leistung fungiert die Erwartung als Soll-Wert und die wahrgenommene Leistung als Ist-Wert. Ist die Diskrepanz gering (Gap 5), so handelt es sich nach diesem Modell um Dienstleistungsqualität. Sollte es zu Abweichungen kommen, kann ein Unternehmen an folgenden Bereichen ansetzen, um die jeweiligen Gaps zu verringern:

- Gap 1 bezeichnet die Diskrepanz zwischen den Kundenerwartungen und deren Wahrnehmung durch das Management;
- Gap 2 beschreibt die Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Kundenerwartungen durch das Management und deren Umsetzung in Spezifikationen der Dienstleistungsqualität;
- Gap 3 bezieht sich auf die Diskrepanz zwischen der Spezifikation der Dienstleistungsqualität und der tatsächlich erstellten Leistung und
- Gap 4 zeigt die Diskrepanz zwischen erbrachter Dienstleistung und der an den Kunden gerichteten Kommunikation über diese Dienstleistung auf.¹¹³

Dieses Modell gibt konkrete Ansatzpunkte für das Management, um Kundenerwartungen zu erfüllen. Kritiker stellen allerdings in Frage, ob Qualität oder Zufriedenheit gemessen wird.¹¹⁴

3.3 Dynamische Modelle zur Dienstleistungsqualität

Dynamische Modelle zur Dienstleistungsqualität berücksichtigen, anders als obige statische Modelle, explizit den prozessualen Charakter der Dienstleistungserstellung.

3.3.1 *Dynamisches Prozessmodell von Boulding/Staelin/Kalry/Zeithaml*

Boulding/Staelin/Kalry/Zeithaml zeigen in ihrem Modell auf, wie sich Erwartungen und Wahrnehmungen im Zeitablauf ändern und unterschiedliche Verhaltensmuster gegenüber der Dienstleistungsunternehmung bewirken.¹¹⁵ Nach diesem Modell wird die wahrgenommene Qualität von drei Faktoren beeinflusst: der Wird-Erwartung (das Wahrscheinliche, was wird passieren mit diesem Anbieter?), Soll-Erwartungen (das Angemessene, z. B. in der Branche, was sollte passieren), und der gerade gelieferten Leistung während des Kontaktes mit dem Unternehmen. Die Erwartungen wirken aufeinander, wie die folgende Abbildung aufzeigt:

¹¹³ Abweichungen führen zu einem ungünstigeren Qualitätsurteil; zum Messinstrument siehe Servqual, Kapitel 3.6.

¹¹⁴ Siehe hierzu auch Kapitel 3.5.

¹¹⁵ Vgl. Boulding/Staelin/Kalry/Zeithaml (1992).

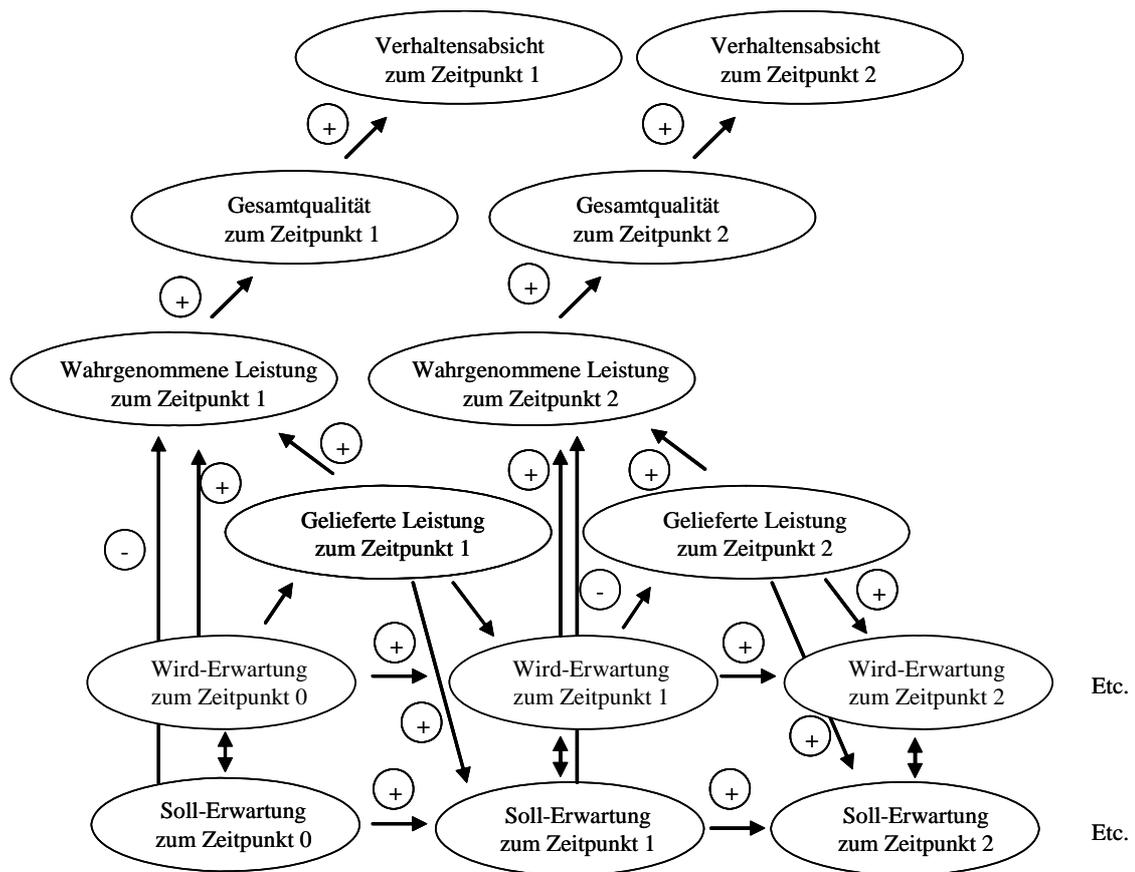


Abbildung 8: Dynamisches Prozessmodell nach Boulding/Staelin/Kalry/Zeithaml

Quelle: Boulding/Staelin/Kalry/Zeithaml (1992), S. 12.

Will ein Anbieter die wahrgenommene Dienstleistungsqualität steigern, so kann er Einfluss auf die Erwartungen nehmen. Wesentliche Determinanten der Qualitätswahrnehmung sind künftige Soll- und Wird-Erwartungen, welche von der gelieferten Leistung beeinträchtigt werden. Untersuchungen zeigen, dass Kunden die wahrgenommene Dienstleistungsqualität umso höher einschätzen, je höher die Wird-Erwartungen sind. Je höher allerdings die Soll-Erwartungen ausfallen, desto geringer schätzen sie die wahrgenommene Dienstleistungsqualität ein. Entsprechend sollten die Wird-Erwartungen gesteigert und die Soll-Erwartungen gesenkt werden. Schütze weist allerdings darauf hin, dass dies nicht beliebig geschehen sollte, da realitätsferne Erwartungen auch wiederum zu Enttäuschungen führen.¹¹⁶

¹¹⁶ Vgl. Schütze (1992), S. 169.

Boulding/Staelin/Kalry/Zeithaml zeigen auf, wie Wahrnehmungen und Erwartungen von Dienstleistungsqualität im Zeitablauf Veränderungen unterliegen. Diese können durch Dienstleistungskontakte, Mund-zu-Mund-Propaganda, Wettbewerbsaktivitäten und Unternehmenskommunikation initiiert sein. Die veränderte Wahrnehmung begründet ein dynamisches Element.

3.3.2 *Beziehungsqualitäts-Modell von Liljander/Strandvik*

Das Modell von Liljander/Strandvik greift ebenfalls dynamische Aspekte des Dienstleistungserstellungsprozesses auf.¹¹⁷ Es zielt insbesondere auf die Beziehungsqualität ab, indem es den Einfluss von einzelnen Episoden auf die Gesamtbeziehung betrachtet.

Liljander/Strandvik gehen davon aus, dass positive Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit zu einer höheren Kundenbindung führen und somit eine bedeutende Determinante für den Unternehmenserfolg sind. Sie betrachten einzelne Episoden in Auswirkung auf die Gesamtbeziehung. So findet bei jedem Kontakt jeweils ein Vergleich der erbrachten Leistung mit einem Vergleichsstandard statt. Entspricht die Leistung den dafür erbrachten Opfern, dann resultiert Zufriedenheit bzw. im negativen Fall Unzufriedenheit. Die Zufriedenheit wirkt sich auf die Beziehungsqualität aus.¹¹⁸ Zufriedenheit und Bindungen führen nun zu verschiedenen Arten von Beziehungen, nämlich geschätzten, indifferenten und erzwungenen Beziehungen, welche vom Anbieter differenziert gehandhabt werden sollten.

Auch dieses Modell unterstreicht die Prozessorientierung der Dienstleistungserstellung, indem es auf die Relevanz einzelner Transaktionen und Episoden in einer Kundenbeziehung hinweist.

3.4 **Bewertung der Modelle zur Dienstleistungsqualität**

Die "Qualität" der Modelle zur Dienstleistungsqualität liegt darin, dass sie Strukturierungsarbeit und Komplexitätsreduzierung leisten, indem sie Gemeinsamkeiten und Besonderheiten des heterogenen Dienstleistungsbereiches herausarbeiten. Dabei themati-

¹¹⁷ Vgl. Liljander/Strandvik (1993).

¹¹⁸ Als wichtige Determinante des Kundenverhaltens, welches sich durch Commitment und Loyalität äußert.

sieren unterschiedliche Autoren verschiedene Aspekte mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad: Donabedian hebt als erster die Bedeutung des Prozesses bei Dienstleistungen hervor bzw. den Aspekt, dass verschiedene Dimensionen die Dienstleistungsqualität konstituieren. Grönroos unterscheidet das "Was" und "Wie" der Dienstleistung. Während die technische Qualität tendenziell objektiv messbar ist, kommen bei der funktionalen Qualität eher subjektive Elemente zum Tragen. Filter wie z. B. das Image eines Unternehmens spielen bei Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozessen der Nachfrager eine Rolle. Meyer/Mattmüller bilden ein umfassendes Qualitätsmodell und nehmen eine explizite Einbeziehung des externen Faktors durch die Integrations- und Interaktivitätspotenziale des Nachfragers in das Qualitätsmodell vor. Über die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager hinaus betonen sie, dass es neben der unmittelbaren Ergebnisqualität auch Folgequalitäten zu berücksichtigen gilt. Berry stellt auf unterschiedliche Situationen bei der Leistungserstellung ab, wenn er von Routine- und Ausnahmekomponenten spricht. Brandt knüpft mit den Dimensionen Minimumdimension und Werterhöhungsdimension an das Konzept von Berry an. Parasuraman/Zeithaml/Berry zeigen neben fünf empirisch gewonnenen, branchenunabhängigen Dimensionen von Dienstleistungen einen Managementansatz auf, welcher eine Verringerung der Gaps zum Ziel hat und Gestaltungshinweise der Qualität für den Anbieter gibt. Boulding/Staelin/Kalry/Zeithaml betonen in einer dynamischen Betrachtung den Einfluss verschiedener Erwartungen auf die Qualitätswahrnehmung. Liljander/Strandvik thematisieren ebenfalls in dynamischer Hinsicht den Einfluss von Episoden auf die Kunde-Anbieter Beziehung.

Die Vielzahl der Modelle hebt unterschiedliche Aspekte von Dienstleistungen hervor und betont auf die Weise die Besonderheit des Dienstleistungsbereiches. So fokussiert Donabedian Potenzial-, Prozess- und Ergebniselemente, während Berry z. B. Routine- und Ausnahmesituationen thematisiert. Sie stellen also ganz verschiedene Elemente des Phänomens Dienstleistungsqualität in den Mittelpunkt. Die Modelle unterscheiden sich des Weiteren darin, ob sie Beurteilungsprozesse des Nachfragers thematisieren oder nicht. So macht Donabedian keine Angaben, während das Gap-Modell ganz explizit auf die Erwartungen und den Soll-Ist-Vergleich der Nachfrager abstellt. Hierbei wird deutlich, dass insgesamt in der Dienstleistungsforschung¹¹⁹ kein Konsens über die Konzeptualisierung von Dienstleistungsqualität herrscht: dies betrifft das prinzipielle Qualitäts-

¹¹⁹ Zu den verschiedenen Forschungsströmungen siehe Ullrich (2004), S. 29.

verständnis, die konkrete Konzeptualisierung anhand bestimmter Dimensionen und Operationalisierungen sowie die Entscheidung für ein einstellungs- oder zufriedenheitsorientiertes Qualitätskonstrukt. Letzteren Punkt greift der nächste Abschnitt mit der Thematik der Konzeptualisierung des Qualitätsurteils auf.

3.5 Konzeptualisierung des Qualitätsurteils

In der Wissenschaft wird eine kontroverse Diskussion um die Frage geführt, wie das Konstrukt Dienstleistungsqualität zu konzeptualisieren ist, im Besonderen: Wie hängen die wahrgenommene Qualität, Einstellung und Zufriedenheit zusammen? Diese Konstrukte sind in der Literatur zur Dienstleistungsqualität nicht klar voneinander abgegrenzt.¹²⁰ So merken Cronin/Taylor an: "Thus, the service literature has left confusion as to the relationship between consumer satisfaction and service quality."¹²¹

Man ist sich weitgehend einig, dass die wahrgenommene Dienstleistungsqualität das Ergebnis von Bewertungsprozessen aus Nachfragersicht darstellt.¹²² So ist das Qualitätsurteil eines Nachfragers das Ergebnis eines subjektiven Bewertungsvorgangs, einem Soll-Ist-Vergleich im weitesten Sinne. Diskussionen werden nun darum geführt, ob die wahrgenommene Qualität bzw. das Qualitätsurteil eher als situationsübergreifendes Konstrukt einer Einstellung zu interpretieren ist oder als transaktionsbezogenes Konstrukt der Zufriedenheit. Folgende Ausführungen verdeutlichen den Unterschied.

3.5.1 *Wahrgenommene Dienstleistungsqualität als Einstellung*

Das Qualitätsurteil wird in der Forschung häufig als einstellungsähnliches Konstrukt konzeptualisiert.¹²³ Eine Einstellung wird definiert als "...subjektiv wahrgenommene Eignung eines Gegenstandes zur Befriedigung einer Motivation."¹²⁴ Es handelt sich hierbei um wertende Haltungen einer Person gegenüber einem Denkgegenstand.¹²⁵ Eine

¹²⁰ Vgl. Schütze (1992), S. 145.

¹²¹ Cronin/Taylor (1992), S. 56.

¹²² Vgl. Schmitz (1997), S. 135.

¹²³ Die Forschung um die Beurteilung von Qualität ist in der Kaufverhaltensforschung und hier im Bereich der Einstellungsforschung verwurzelt. Vgl. Haller (1998), S. 19.

¹²⁴ Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 169.

¹²⁵ Vgl. Plötner (1995), S. 93.

Einstellung weist kognitive, d. h. auf das Wissen bezogene Elemente, affektive Erlebenskomponenten sowie eine konative Dimension auf, welche sich auf das Verhalten auswirkt. Einstellungen lassen sich auch als innere, relativ dauerhafte Bereitschaft einer Person, sich gegenüber einem Objekt in bestimmter Weise konsistent positiv oder negativ zu verhalten, bezeichnen.¹²⁶

3.5.2 *Wahrgenommene Dienstleistungsqualität als Zufriedenheitskonstrukt*

Eine andere Auffassung konzeptualisiert Qualität als Zufriedenheit.¹²⁷ Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit resultiert aus einem Vergleich von erwarteter und wahrgenommener Leistung. Van Doorn definiert Kundenzufriedenheit als "... Ergebnis eines komplexen psychischen Informationsverarbeitungsprozesses, in dessen Rahmen der Kunde im Sinne eines Soll/Ist-Vergleichs aktuelle Erfahrungen mit seinen Erwartungen, bzw. seinem Anspruchsniveau vergleicht"¹²⁸. Auch Kaas/Runow fassen Kundenzufriedenheit auf als: "Ergebnis eines psychischen Soll-Ist-Vergleiches über Konsumerlebnisse"¹²⁹ und erläutern die vier Komponenten: Das "Soll" beschreibt die Erwartung, das "Ist" die subjektiv wahrgenommene Leistung aus Kundensicht, das "Konsumerlebnis" ist Objekt des Vergleichs, und das Konstrukt "Kundenzufriedenheit" selbst ist schließlich das Ergebnis des Vergleichs.

Als "Herzstück" der Kundenzufriedenheit wird häufig das "Confirmation/Disconfirmation-Paradigm" (C/D-Paradigma) genannt.¹³⁰ Dieses beschreibt den Bewertungsprozess des Nachfragers und lässt sich folgendermaßen abbilden:

¹²⁶ Vgl. Haller (1998), S. 19.

¹²⁷ Ausführlich zu Kundenzufriedenheit siehe van Doorn (2004).

¹²⁸ van Doorn (2004), S. 18.

¹²⁹ Kaas/Runow (1984), S. 452. Zur Messung von Einstellungen siehe z. B. Rabe (2003).

¹³⁰ Vgl. Oliver (1997), S. 99.

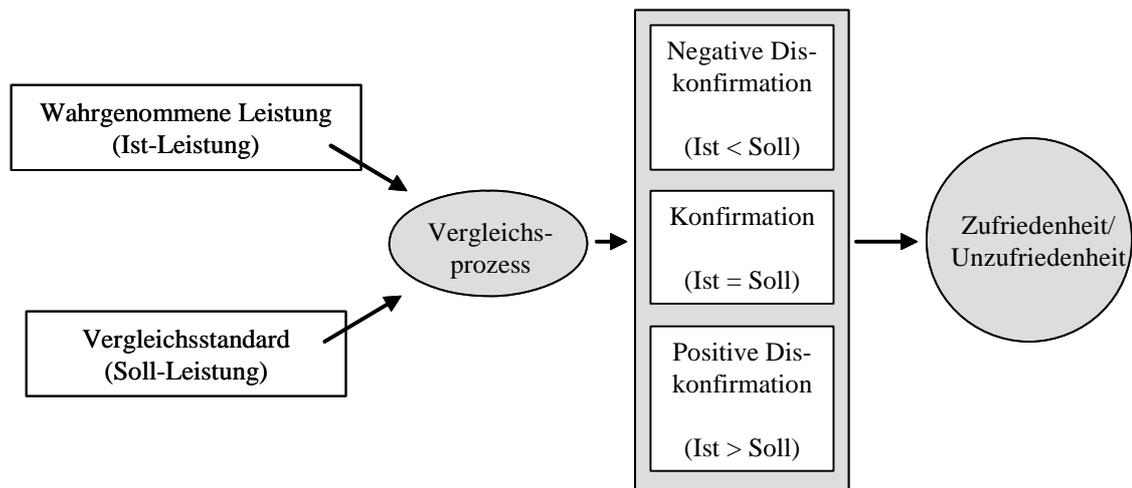


Abbildung 9: Das C/D-Paradigma

Quelle: van Doorn (2004), S. 18, in Anlehnung an Homburg/Stock (2003), S. 21.

Der Nachfrager vergleicht die wahrgenommene mit der erwarteten Leistung. Entspricht die erhaltene Dienstleistung der erwarteten, so spricht man von Konfirmation, woraus Zufriedenheit resultiert. Übertrifft die wahrgenommene Leistung die erwartete, handelt es sich um Übererfüllung bzw. positive Diskonfirmation, aus welcher ebenfalls Zufriedenheit resultiert. Bei negativer Abweichung bzw. Diskonfirmation, wenn also die erhaltene Leistung geringer ausfällt als die erwartete, mündet dies in Unzufriedenheit beim Kunden.¹³¹

Kundenzufriedenheit resultiert also aus einem Vergleich von erwarteter und erhaltener Leistung. Diese Sichtweise entspricht allerdings exakt dem oben genannten kundenorientierten Qualitätsbegriff, welcher Dienstleistungsqualität als Einstellung begreift.¹³² Welches sind nun Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Qualität als Einstellung und Zufriedenheit?¹³³ Beiden Begriffen ist gemeinsam, dass es sich um nicht beob-

¹³¹ Während dieses Modell von einer breiten Mehrheit der Zufriedenheitsforscher anerkannt wird, bestehen Differenzen hinsichtlich der einzelnen Modellkomponenten, insbesondere jedoch des Soll-Standards, der zum Vergleich mit der Ist-Komponente herangezogen wird. Vgl. dazu auch Rudolph (1998); Stauss (1999a).

¹³² Vgl. Haller (1998), S. 19.

¹³³ In der Literatur werden kontroverse Diskussionen um die Abgrenzungen der Termini Dienstleistungsqualität und Zufriedenheit geführt. Während prinzipielle Einigkeit zur Abgrenzung der Begriffe vorherrscht, gehen die Meinungen im Detail auseinander. Dies liegt u. a. daran, dass die Forschung um diese Konzepte lange Zeit voneinander unabhängige, nicht abgestimmte Entwicklungen

achtbare, hypothetische Konstrukte handelt, welchen Verhaltenswirksamkeit zugeschrieben wird.

Hinsichtlich der Unterschiede vertreten einige Autoren die Auffassung, dass die Zufriedenheitsbewertung eigene, konkret und selbst erlebte Erfahrung mit dem jeweiligen Gut voraussetzt, es sich also um ein Nachkaufphänomen handelt, welches sich auf spezifische Transaktionen bezieht. Qualitätsbeurteilungen als Einstellungen seien hingegen auch unabhängig von eigenen Erfahrungen möglich. Parasuraman/Zeithaml/Berry stellen heraus, dass wahrgenommene Qualität als Globalurteil, als Einstellung gegenüber einer Leistung aufgefasst werden kann. Demnach ist das Qualitätsurteil gegenüber dem Zufriedenheitsurteil das transaktionsübergreifende, stabilere Konstrukt, welches antizipierend, beständig und situationsabhängig ist. Es gibt relativ dauerhafte Bewertungen wider. Es kann Aspekte der Zufriedenheit beinhalten, ist jedoch weitgehend unabhängig von zufälligen Schwankungen.¹³⁴

Uneinigkeit herrscht allerdings nicht nur bei der Abgrenzung der Begriffe, sondern auch bei der kausalen Beziehung zwischen den Konstrukten. So ist die Abfolge unklar: Führt Qualität zu Zufriedenheit, oder Zufriedenheit zu Qualität?¹³⁵ Zuweilen findet man auch eine Gleichsetzung der Konstrukte Qualität und Zufriedenheit. Die Gleichsetzung geschieht meist aus Vereinfachungsgründen, wenn es z. B. um die Messung von Qualität geht, welche über die Zufriedenheitsforschung führt.¹³⁶

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es sich bei wahrgenommener Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit um verwandte Konstrukte handelt. Sie weisen grundsätzlich weitgehende konzeptionelle Übereinstimmung auf, zugleich lassen sich aber auch die oben herausgearbeiteten Unterschiede aufzeigen.

Angesichts der konzeptionellen Schwierigkeiten plädiert Ullrich für eine stärker theore-

genommen hat. Qualität wurde lange Zeit als Randbereich der Einstellungsforschung erörtert, bzw. identisch zur Qualität von Produkten abgehandelt, wobei sich die Frage stellt, ob eine Übertragung auf Dienstleistungen angesichts der Besonderheiten zulässig ist. Die Zufriedenheitsforschung wurzelt in der Forschung zur Arbeitszufriedenheit. Vgl. auch Siefke (1998), S. 6.

¹³⁴ Vgl. Schütze (1992), S. 152.

¹³⁵ Vgl. Ullrich (2004), S. 65.

¹³⁶ Auch Bezold merkt an, dass die Operationalisierung wahrgenommene Dienstleistungsqualität häufig über Konstrukt der Kundenzufriedenheit führt. Vgl. Bezold (1996), S. 88ff.

tisch-deduktive Durchdringung der Forschung zur Dienstleistungsqualität.¹³⁷ Die amerikanische und nordische Perspektive¹³⁸, welche die Forschung zur Dienstleistungsqualität stark geprägt haben, sind eher empirisch-deduktiv ausgerichtet. Sie formulieren plausible Qualitäts-Gaps und Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualitäten, ohne aber eine tiefer gehende theoretische Begründung aufzuweisen. Ullrich schlägt vor, theoretisch-deduktive informations- und institutionenökonomische Ansätze in die Betrachtung zu integrieren, um Qualität auf der Basis von Unsicherheiten über die Beurteilung von Eigenschaften und daraus resultierende Verhaltensunsicherheiten abzuleiten.¹³⁹ Dieser Weg soll auch in dieser Arbeit besprochen werden, da er einen wissenschaftlich ertragreichen Transfer wirtschaftswissenschaftlicher Parallelerkenntnisse anderer Teildisziplinen der Ökonomie verspricht. Das Potenzial-, Prozess- und Ergebnismodell¹⁴⁰ der Customer Integration dient als Grundlage der Betrachtung, es wird einer institutionenökonomischen Analyse unterzogen und um Aspekte der "Moments of Truth" der Modelle von Grönroos und Liljander/Strandvik ergänzt, um eine dynamische Betrachtung zu erreichen.¹⁴¹

Bevor diese Betrachtung vollzogen wird, ist zunächst der Frage nachzugehen, wie sich die "Moments of Truth" und Dienstleistungsqualität generell messen lassen. Das folgende Kapitel zeigt die in der Literatur diskutierten Ansätze zur Messung von Dienstleistungsqualität auf.

¹³⁷ Vgl. Ullrich (2004), S. 27ff.

¹³⁸ Zu diesen Begriffen siehe Brady/Cronin (2001), S. 34. Brady/Cronin nehmen eine Zweiteilung der Konzeptualisierungen von Dienstleistungsqualität in zwei große Gruppen vor, nämlich eine amerikanische und eine nordische Perspektive. Die amerikanische Perspektive umfasst v. a. das Gap-Modell, die nordische Perspektive repräsentieren die Modelle von Donabedian, Grönroos und Meyer/Mattmüller.

¹³⁹ Vgl. Ullrich (2004), S. 73.

¹⁴⁰ Zu Vorteilen des Potenzial-Prozess-Ergebnis Modells: "Of course, this model is much less specific than the SERVQUAL instrument, since it does not suggest specific items. However, this lack of detailed elaboration of the three dimensions leads to a high level of generalizability." Homburg/Garbe (1999), S. 22. Zu einer empirischen Bestätigung der Relevanz der drei Dimensionen siehe Kebbel (2000), S. 23.

¹⁴¹ Siehe hierzu ausführlich Kapitel 4.3.

3.6 Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität

Geeignete Verfahren zur Messung¹⁴² von Dienstleistungsqualität sollten den Besonderheiten von Dienstleistungen Rechnung tragen. Aus der Immaterialität resultiert die Aufgabe, das Nicht-Greifbare greifbar und somit messbar zu machen. Die Integration des externen Faktors bedingt eine Kontaktnotwendigkeit bei der Leistungserstellung, die hierbei auftretenden Ereignisse bzw. Erlebnisse (aus Kundensicht) gilt es zu erfassen und zu messen.

Entsprechend diesen Anforderungen existiert eine Vielzahl von Ansätzen und Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität. Die Verfahren unterscheiden sich nach dem zu Grunde gelegten Qualitäts- und Dienstleistungsverständnis sowie dem methodischen Zugang. Bruhn nimmt folgende Systematisierung der Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität vor:¹⁴³

¹⁴² Unter dem Begriff des Messens versteht man das Feststellen von Ausprägungen festgelegter Merkmale eines Messobjektes auf Grund eines vorab vereinbarten Maßstabs. Vgl. Ullrich (2004), S. 78.

¹⁴³ Vgl. Bruhn (2001), S. 87ff.

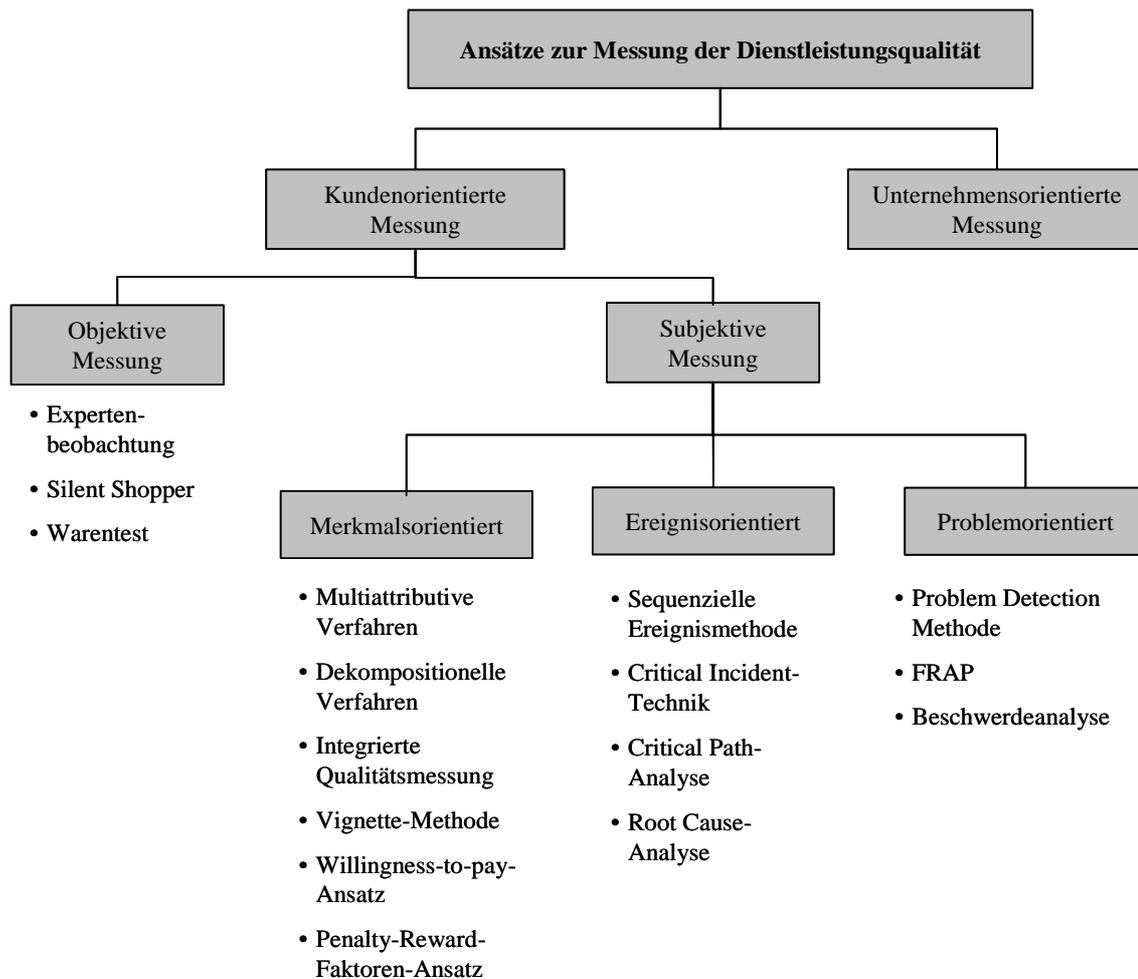


Abbildung 10: Systematisierung der Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität

Quelle: In Anlehnung an Bruhn (2001), S. 87.

Die Ansätze lassen sich zunächst danach unterscheiden, ob die Qualitätsmessung auf Kunden- oder Unternehmensebene ansetzt. Da in dieser Untersuchung Dienstleistungsqualität aus Kundensicht im Mittelpunkt steht, findet allein diese Perspektive in diesem Kapitel intensive Betrachtung.¹⁴⁴

Die Messung aus Kundensicht lässt sich nach objektiver oder subjektiver Messung aufgliedern. Objektive kundenorientierte Messungen versuchen, eine Objektivierung der Qualität aus Kundensicht durch Messung intersubjektiv überprüfbarer Kriterien vorzunehmen. Hierzu zählen Expertenbeobachtungen, Warentests oder der Einsatz von "Si-

¹⁴⁴ Auf Unternehmensebene lässt sich Qualität sowohl aus Sicht des Managements als auch der Mitarbeiter messen. Hierzu dienen Verfahren wie Benchmarking, Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse, Statistical Process Control, interne und externe Mitarbeiterbefragungen oder das betriebliche Vorschlagswesen. Vgl. Bruhn (2001), S. 129ff.

lent Shoppern" bzw. "Mystery Shoppern". Bei diesen Verfahren ist allerdings Vorsicht hinsichtlich der Rückschlüsse aus Kundensicht geboten, da eben doch nicht aus Kundensicht gemessen wird, und verfälschte Situationen der Messung vorliegen können.

Subjektiv kundenorientierte Verfahren setzen direkt beim Kunden an und legen merkmalsorientierte und/oder ereignisorientierte Messverfahren zu Grunde.

3.6.1 Merkmalsorientierte Messverfahren

Merkmalsorientierte Ansätze bilden die größte Gruppe der kundenorientierten subjektiven Messverfahren. Nach diesen Ansätzen nehmen Nachfrager die Qualität einer Dienstleistung anhand verschiedener Merkmale wahr, und das Gesamturteil entsteht aus einer Aggregation der Einzelbewertungen der Merkmale. Zur Erfassung stehen unterschiedliche Verfahren zur Verfügung, die wichtigsten sind: multiattributive Verfahren, dekompositionelle Verfahren, Vignette-Methode, Willingsness-to-pay-Ansatz und Penalty-Reward-Faktoren-Ansatz.¹⁴⁵

Innerhalb der merkmalsorientierten Verfahren bilden multiattributive Verfahren wiederum die größte Gruppe. In dieser Perspektive stellt das globale Qualitätsurteil eine Funktion einer Vielzahl (multi) bewerteter Qualitätsmerkmale (Attribute) dar. Diese Verfahren können weiter danach differenziert werden, ob sie einstellungs- oder zufriedenheitsorientiert sind, ob die Ausprägungen der qualitätsrelevanten Merkmale direkt oder indirekt gemessen werden und ob eine Gewichtung mit der subjektiv wahrgenommenen Wichtigkeit der Merkmale erfolgt (Zweikomponentenansatz) oder nicht (Einkomponentenansatz). Folgende Ausführungen erläutern die Unterschiede: Die Unterscheidung nach einstellungs- und zufriedenheitsorientierten Methoden resultiert aus der obigen Diskussion zum Qualitätskonstrukt.

Qualität als Einstellung interpretiert die Qualitätseinschätzung als gelernte, dauerhafte und transaktionsübergreifende positive oder negative innere Haltung gegenüber einer speziellen Leistung bzw. Leistungsanbieter. Qualität als Zufriedenheit folgt dem C/D-Paradigma; hiernach ergibt sich das Qualitätsurteil als Diskrepanz von erwarteter und erfahrener Leistung. Es knüpft stärker transaktionsbezogen an einer konkreten, selbst erlebten Konsumerfahrung an. Allerdings verwischen die Grenzen beider Ansätze,

¹⁴⁵ Vgl. Ullrich (2004), S. 81f.

wenn man berücksichtigt, dass mit wachsendem Abstand zu einer Erfahrung eine eher globale Einstellung zu einem Leistungsanbieter zu Grunde gelegt wird.

Die direkte versus indirekte Messung unterscheidet danach, ob eine Qualitätsbeurteilung bezüglich der Ausprägungen der Qualitätsmerkmale direkt geschieht oder indirekt über eine getrennte Erhebung eines subjektiven Vergleichsmaßstabs. Direkte einstellungsorientierte Messungen erfolgen direkt über eine Ratingskala, indirekte Messungen erfassen zusätzlich Idealvorstellungen zu den einzelnen Leistungskomponenten.¹⁴⁶ Direkte zufriedenheitsorientierte Methoden erfassen nachträglich die Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Leistung oder die unmittelbar resultierende Zufriedenheit. Indirekte zufriedenheitsorientierte Messungen erheben die erwartete und erlebte Leistung zeitlich getrennt voneinander, nämlich vor und nach der Leistungserstellung.¹⁴⁷

Die Unterscheidung in Einkomponenten- und Zweikomponentenansätze bezieht sich auf die Berücksichtigung subjektiver Wichtigkeiten einzelner Merkmale. Während Einkomponentenansätze von der gleichen Bedeutung aller Merkmale ausgehen, differenzieren die Zweikomponentenansätze gerade in dem Punkt, indem sie individuelle Wichtigkeiten von Merkmalen aus Sicht des Nachfragers erfassen und abbilden.

Die Frage, welches Verfahren am geeignetsten ist, ist je nach Situation und Zielstellung zu beantworten. So sind die zufriedenheitsorientierten Ansätze v. a. dazu geeignet, transaktionsbezogenes Qualitätserleben zu erfassen. Einstellungsorientierte Ansätze hingegen kommen dann zum Einsatz, wenn eher das Alltagsverständnis von Qualität, welches nicht unbedingt auf einer spezifischen Dienstleistungserfahrung beruhen muss, im Fokus steht.

Zwischen diesen beiden Verfahren angesiedelt ist der Servqual-Ansatz. Er wird in der Praxis von den multiattributiven Verfahren wohl am häufigsten eingesetzt. Servqual ist abgeleitet aus SERVICE und QUALITY und knüpft an dem oben genannten Qualitätsmodell von Parasuraman/Zeithaml/Berry an. Es setzt konkret an Gap 5, nämlich der Messung von erwarteter und wahrgenommener Dienstleistungsqualität, an. Es misst die vom Kunden erlebte Dienstleistungsqualität. Dabei versteht es Qualität als globales einstellungsähnliches Konstrukt: Während das Bezugsobjekt der Messung das gesamte Dienst-

¹⁴⁶ Zur Kritik zur Erfassung über Ratingskalen siehe Haller (1998), S. 109.

¹⁴⁷ Vgl. Ullrich (2004), S. 81ff.

leistungsunternehmen ist (einstellungsorientierte Qualitätsmessung), wird die erwartete und erlebte Leistung (zufriedenheitsorientierte Qualitätsmessung) als Differenz zwischen Erwartung und Wahrnehmung des Kunden erhoben.¹⁴⁸

Konkret werden die fünf oben genannten Dimensionen mit Hilfe einer Liste standardisierter und branchenübergreifender Qualitätsmerkmale erfasst. So werden 22 Indikatoren in einer siebenstufigen Doppelskala den Befragten zur Beurteilung vorgelegt. In der Doppelskala werden Soll- und Ist-Komponenten abgefragt, und die Differenz wird als Indikator für die wahrgenommene Dienstleistungsqualität interpretiert. Die Auswertung erfolgt über die jeweiligen Mittelwerte der Differenzen der Erwartungs- und Erlebniswerte einer Dimension. Diese können als Teilqualitäten interpretiert werden. Wird zugleich ein Globalurteil erfasst, können die Mittelwerte der Teilqualitäten zum Globalurteil in Beziehung gesetzt werden und Aufschluss über den Einfluss der Teilqualitäten auf das Globalurteil geben. Folgende Übersicht gibt typische Servqual-Statements wieder:

¹⁴⁸ Vgl. Fließ (2002), S. 114.

- E1. Die technische Ausrüstung von ___ sollte dem neuesten Stand der Technik entsprechen.
- E2. Die Geschäftsräume sollten ansprechend gestaltet sein.
- E3. Die Angestellten sollten ordentlich angezogen sein und einen sympathischen Eindruck erwecken.
- E4. Die Gestaltung der Geschäftsräume von ___ sollte der Art der Dienstleistung angemessen sein.
- E5. Wenn ___ die Fertigstellung eines Auftrages bis zu einem bestimmten Zeitpunkt versprechen, sollten sie diesen auch einhalten.
- E6. Kundenprobleme sollten ernst genommen sowie mitfühlend und ruhig behandelt werden.
- E7. Man sollte sich auf ___ verlassen können.
- E8. Die Dienstleistung sollte zu dem Zeitpunkt ausgeführt werden, zu dem sie versprochen wurde.
- E9. ___ sollten eine ordentliche Auftragsbuchhaltung durchführen.
- E10. Man sollte von ___ nicht erwarten, dass sie den Kunden genau darüber Auskunft geben, wann die Leistung ausgeführt sein wird.
- E11. Es ist unrealistisch, als Kunde prompten Service von den Angestellten in ___ zu erwarten.
- E12. Die Angestellten müssen nicht permanent gewillt sein, den Kunden zu helfen.
- E13. Es ist in Ordnung, wenn Angestellte zu beschäftigt sind, um Kundenwünsche unmittelbar zu erfüllen.
- E14. Kunden sollten den Angestellten von ___ vertrauen können.
- E15. Kunden sollten sich während des Kontaktes zu den Angestellten sicher fühlen können.
- E16. Die Angestellten von ___ sollten höflich sein.
- E17. Die Angestellten sollten angemessene Unterstützung im Unternehmen erhalten, um ihre Tätigkeiten gut ausführen zu können.
- E18. Von ___ sollte nicht erwartet werden, dass sie jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeit schenken.
- E19. Von den Angestellten dieser Firma kann nicht erwartet werden, dass sie sich persönlich um die Kunden kümmern.
- E20. Es ist unrealistisch, von den Angestellten zu erwarten, dass sie die Bedürfnisse ihrer Kunden kennen.
- E21. Es ist unrealistisch zu erwarten, dass ___ nur das Interesse ihrer Kunden im Auge haben.
- E22. Man sollte von ___ nicht erwarten, dass ihre Öffnungszeiten angenehm für alle Kunden sind.

Die Items beziehen sich jeweils gruppenweise auf tangibles, reliability, responsiveness, assurance und empathy. Die Lücken ___ sind für die jeweilige Branche auszufüllen.

Abbildung 11: Servqual-Statements

Quelle: Hentschel (1992), S. 130.

Obwohl sich der Servqual Ansatz als erprobtes Messverfahren zur Dienstleistungsquali-

tät etabliert hat und in verschiedenen Branchen überprüft wurde,¹⁴⁹ steht er nichtsdestoweniger in der Kritik. Diese erstreckt sich v. a. methodisch auf die Verwendung der Doppelskala¹⁵⁰ und inhaltlich auf die Interpretation der Dimensionen.¹⁵¹

Der Vorteil dieses Ansatzes liegt (neben seiner Bekanntheit) in den konkreten Ansatzpunkten für das Management, die er aufzeigt. Insgesamt ist die Methode daher gut geeignet für die Qualitätserhebung, Qualitätskontrolle, vergleichende Beurteilung verschiedener Betriebe sowie die Gegenüberstellung der Erwartungen und Wahrnehmungen von Kunden und Management.¹⁵²

Die Vignette-Methode als weiteres Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität geht davon aus, dass eine relativ geringe Anzahl von Faktoren das Qualitätsurteil des Kunden prägt.¹⁵³ Entsprechend gilt es diejenigen Faktoren zu identifizieren, die für das positive oder negative Urteil ausschlaggebend sind. Als Verfahren kommt die Conjoint-Analyse im Profilkartenansatz zum Einsatz. Eine Vignette (in der Conjoint-Analyse als Profilkarte bezeichnet) beschreibt eine fiktive Situation anhand weniger charakteristischer Merkmale. Verschiedene Vignetten oder Profilkarten, die unterschiedliche ganzheitliche Situationen (über unterschiedliche Ausprägungen der zentralen Merkmale) bezeichnen, werden den Befragten zur Bewertung vorgelegt. Aus den Bewertungen lassen sich Reihenfolge und Wichtigkeiten der einzelnen Merkmale und Ausprägungen im Hinblick auf das Gesamturteil ablesen. Bei der Conjoint-Analyse handelt es sich also um eine dekompositionelle Vorgehensweise zur Bestimmung des Qualitätsurteils. So wird zunächst die Gesamtleistung beschrieben und anschließend aus den Urteilen der Nachfrager Rückschlüsse über einzelne Komponenten gezogen.¹⁵⁴ Der Vorteil dieser Methode liegt in der Realitätsnähe, da sie konkrete Situationen darstellt und abfragt.

¹⁴⁹ Siehe hierzu auch z. B. das Instrument Teach Q, ein auf Servqual basierendes Instrument zur Bewertung von Vorlesungen. Vgl. Hansen/Hennig-Thurau/Wochnowski (1997) im deutschsprachigen Raum, sowie in Neuseeland und USA die Studie von Ford/Joseph/Joseph (1993), sowie Giaccobe/Segal (1994) im Bildungsbereich.

¹⁵⁰ Diese Art der Messung kann dazu führen, dass hoch gesteckte Erwartungen als Folge von Anspruchsinflation zu dem Urteil führen, die Qualität sei unzureichend. Dieses Phänomen wird auch gelegentlich als "Learning paradoxon" bezeichnet.

¹⁵¹ Zu einer ausführlicheren Kritik siehe z. B. Pastowski (2004), S. 54f.

¹⁵² Vgl. Haller (1998), S. 145.

¹⁵³ Vgl. Dijkstra (1992), S. 66ff.; Govers (1992), S. 327ff.

¹⁵⁴ Kompositionelle Verfahren gehen im Gegensatz dazu genau anders herum vor, indem sie zuerst die Komponenten bewerten lassen und anschließend das Gesamturteil aggregieren.

Negativ wirken sich der hohe Aufwand bei der Kriterienauswahl und Erhebung sowie die begrenzte Anzahl abfragbarer Merkmale aus. Insofern ist die Methode eher zur Konzeption neuer Dienstleistungen geeignet und weniger zur kontinuierlichen Qualitätskontrolle.

Der Willingness-to-pay-Ansatz ermittelt das Preis-Nutzen-Verhältnis bzw. die Bedeutung einer oder mehrerer Faktoren durch die Messung der Zahlungsbereitschaft.¹⁵⁵ Er legt den wertorientierten Qualitätsbegriff als die Relation aus zu Erhaltendem und Opfer zu Grunde. Die Methode analysiert das Preis-Nutzen-Verhältnis, indem sie den Nutzen, verstanden als gewichtete Bewertung einzelner Leistungsmerkmale, in Beziehung setzt zum Preis. Bei der Befragung wird entweder die aktuelle Qualität als Ausgangspunkt gewählt und nach dem Wert einer Leistung nach Verbesserung eines bestimmten Merkmals gefragt oder alternativ der Preis in die Merkmalsliste einer Vignette aufgenommen. Dieser Ansatz dient der Qualitätserhebung und unterstützt Entscheidungen über den Einsatz zusätzlicher Serviceleistungen.

Der Penalty-Reward-Ansatz beruht auf dem Qualitätsmodell von Brandt und misst Faktoren, die die Qualitätswahrnehmung des Nachfragers erhöhen oder senken.¹⁵⁶ Ziel ist es, zunächst die gravierendsten Penalty-Faktoren herauszufinden und die daraus resultierende Unzufriedenheit zu beseitigen, um anschließend die Zufriedenheit über die ermittelten Reward-Faktoren zu erhöhen. Dieser Ansatz bietet sich insbesondere in Kombination mit anderen Ansätzen zur Erhebung der Qualität an.

Die Vorteile der oben beschriebenen multiattributiven Ansätze liegen in der standardisierten Erhebung, d. h. sie können mit Hilfe von standardisierten Fragebögen durchgeführt werden. Sie bieten sich v. a. bei Routineuntersuchungen an und liefern (klare) quantitative Ergebnisse. Nachteile liegen darin, dass Problembereiche z. T. auf zu hohem Abstraktionsniveau erfasst werden und die Dringlichkeit ungewiss bleibt. Darüber hinaus spiegeln sie den Prozesscharakter von Dienstleistungen unzureichend wider.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Vgl. Ullrich (2004), S. 81.

¹⁵⁶ Vgl. Brandt (1988), S. 35ff.

¹⁵⁷ Vgl. Hentschel (1992), S. 320ff.

3.6.2 Ereignis- und problemorientierte Messverfahren

Ereignisorientierte Verfahren der Qualitätsmessung stellen Ereignisse in den Mittelpunkt, die von Kunden im Hinblick auf die Leistung als besonders positiv oder negativ empfunden werden und das Qualitätsurteil prägen. Diese Gruppe von Verfahren berücksichtigt den prozessualen Charakter von Dienstleistungen und ermöglicht es, konkrete Hinweise zu - aus Kundensicht bei der Leistungserstellung relevanten - Problemfeldern abzuleiten.

Grundlage für alle Verfahren sind die "Augenblicke der Wahrheit" ("Moments of Truth").¹⁵⁸ Zentraler Ansatzpunkt ereignisorientierter Verfahren sind daher die Kontaktpunkte zwischen Nachfrager und Anbieterunternehmen, welche auch als Kundenprozess oder Kundenpfad als Summe aller Kontaktpunkte beschrieben werden. Stauss schlägt zur Kontaktpunktanalyse eine Kombination verschiedener Verfahren vor, die nachfolgende Übersicht visualisiert:¹⁵⁹

Besonderheit des Kontakterlebens	Übliches Kontakterlebnis	Kritisches Kontakterlebnis
Stufen der Analyse	Analysemethoden	
1. Kontaktpunktidentifikation	Blueprinting	
2. Qualitative Kontaktpunktmessung mit umfassender Eignung	Sequenzielle Ereignismethode	Critical Incident Technique
	Beobachtung	Beschwerdeanalyse
mit eingeschränkter Eignung für Zwecke der laufenden Überwachung	Problemkategorien	
3. Quantitative Kontaktpunkt- Problembewertung	Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP)	

Abbildung 12: Kontaktpunktanalyse

Quelle: Stauss (2000), S. 324.

Die Analyse nach Stauss beginnt mit der Kontaktpunktidentifikation per Blueprint (unten 3.6.2.1). Ihr schließt sich die qualitative Kontaktpunkt-Erlebnismessung über ereig-

¹⁵⁸ Wie in Kapitel 3.2.3 vorgestellt.

¹⁵⁹ Siehe hierzu umfassend: Stauss (1991); Stauss (2000); Stauss/Mang (1999); Stauss/Seidel (2001); Stauss/Weinlich (1996); Stauss/Weinlich (1997).

nisorientierte Verfahren an. Bedeutende ereignisorientierte Verfahren sind: die Sequenzielle Ereignismethode und Beobachtung für übliche Kontakterlebnisse (unten 3.6.2.4) sowie die Critical Incident Technique und Beschwerdeanalyse für kritische Kontakterlebnisse (unten 3.6.2.2). Die quantitative Kontaktpunktbewertung zur Bedeutung der jeweiligen "Augenblicke der Wahrheit" für das Gesamturteil der Dienstleistungsqualität aus Kundensicht erfolgt z. B. über eine Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme und bildet den Abschluss der Analyse.

3.6.2.1 Das Service Blueprint

Das Service Blueprint ist ein Instrument zur Analyse, Steuerung, Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen.¹⁶⁰ Es hilft, Leistungserstellungsprozesse systematisch zu strukturieren, graphisch abzubilden und somit wichtige Kontaktpunkte, Entscheidungssituationen und mögliche Fehlerquellen aufzudecken. Es wurde Anfang der 80er Jahre im Dienstleistungsbereich entwickelt und als "Blueprinting" bezeichnet. Die Darstellung von Prozessschritten erinnert an Blaupausen, wie sie im Engineering-Bereich eingesetzt werden. Es stellt eine Kombination von Arbeitsablaufbeobachtung und Netzplantechnik dar.¹⁶¹

Der Aufbau des Blueprints folgt einer chronologischen Darstellung einzelner Aktivitäten, die bei der Erstellung von Dienstleistungen durchzuführen sind. Anschließend findet eine Zuordnung der Aktivitäten zu verschiedenen Ebenen statt.¹⁶²

Folgende Abbildung stellt das Blueprint dar:

¹⁶⁰ Vgl. Salman (2004), S. 62ff.

¹⁶¹ Vgl. Fließ (2001), S. 43ff.

¹⁶² Gerade im Bereich der Ebenen hat das Verfahren im Laufe der Zeit Entwicklungen und Verfeinerungen erfahren, zusammenfassend siehe z. B. Salman (2004), S. 64.

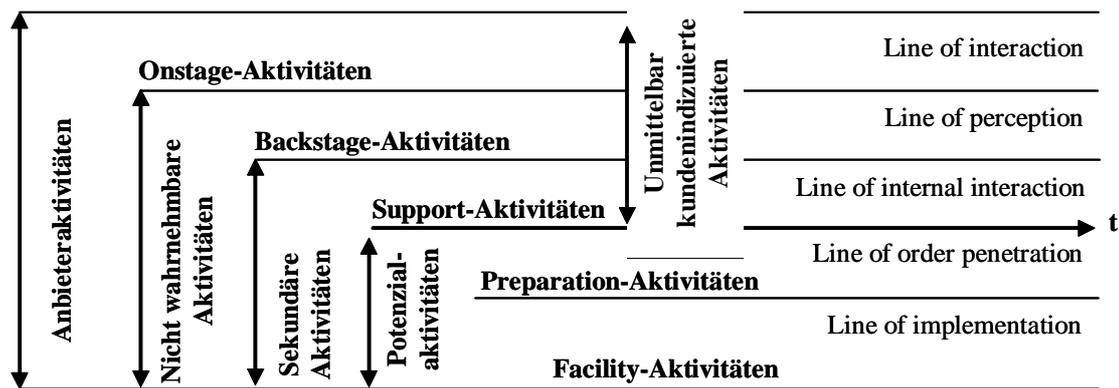


Abbildung 13: Struktur eines Blueprints

Quelle: In Anlehnung an Kleinaltenkamp (1999), S. 34.

In der Struktur des Blueprints lassen sich die line of interaction, die line of perception, die line of internal interaction, die line of order penetration und die line of implementation unterscheiden. Die line of interaction (Kundeninteraktionslinie), trennt Kundenaktivitäten von Anbieteraktivitäten. Kundenaktivitäten sind sämtliche Aktivitäten oberhalb der Linie, z. B. der Anruf eines Kunden zu einer Anfrage.

Die line of visibility (Sichtbarkeitslinie) stellt die Trennlinie zwischen für den Nachfrager sichtbaren und unsichtbaren Aktivitäten dar. Während Onstage-Aktivitäten sichtbar sind, sind die Backstage-Aktivitäten (ähnlich wie bei einer Theateraufführung) nicht sichtbar.

Die line of internal interaction (interne Interaktionslinie) nimmt eine Trennung der primären von sekundären, d. h. Support-Aktivitäten vor. Primäre Aktivitäten haben direkten Bezug zur Kundenintegration, sie spenden direkten Nutzen für den Kunden, sekundäre Aktivitäten dienen hingegen zur Vorbereitung dieser.

Die line of order penetration (Vorplanungslinie), trennt prozess- und potenzialbezogene Aktivitäten voneinander. Aktivitäten oberhalb der Linie sind direkt kundeninduziert, d. h. sie gehören zum Leistungserstellungsprozess. Die Aktivitäten unterhalb finden kundenunabhängig und autonom statt, sie konstituieren das Leistungspotenzial.

Die line of implementation (Implementierungslinie) teilt schließlich Preparation-Aktivitäten und Facility Aktivitäten. Preparation-Aktivitäten sind von keinem konkreten Kundenauftrag ausgelöst, dienen aber der Vorbereitung und Durchführung transaktionsbezogener Aktivitäten. Facility-Aktivitäten stellen die Ressourcen bereit, sie sind den Preparation-Aktivitäten zeitlich vorgelagert.

Ein Blueprint für einen Verkaufsprozess lässt sich an einem plastischen Beispiel wie folgt darstellen:

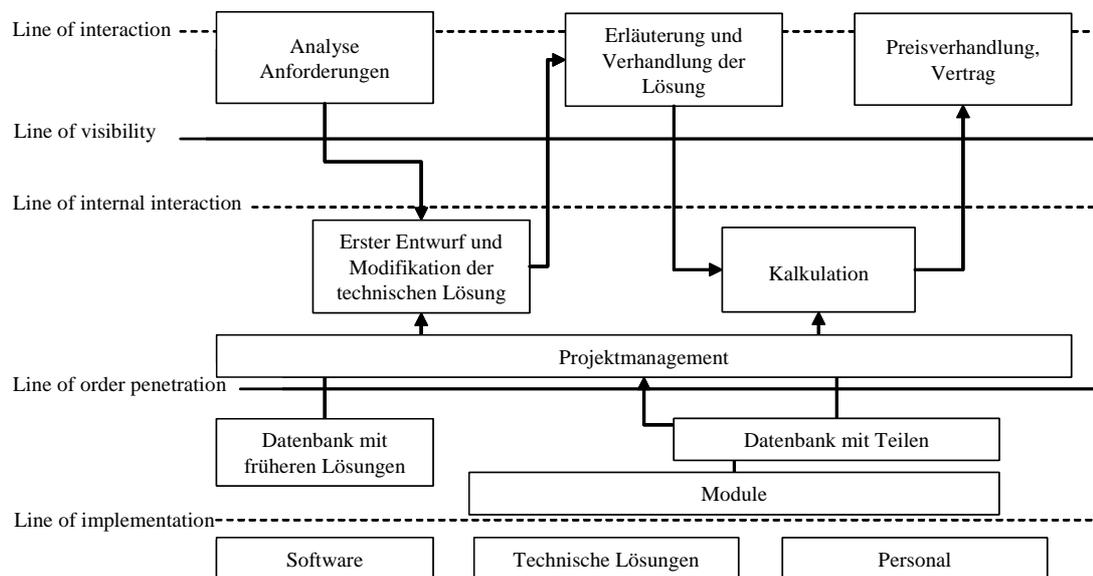


Abbildung 14: Blueprint im Akquisitionsprozess

Quelle: Kleinaltenkamp/Fließ (2004), S. 397, eigene Übersetzung.

Während das Blueprint generell viele Funktionen erfüllt und breit einsetzbar ist,¹⁶³ finden in dieser Arbeit insbesondere die line of interaction und line of visibility Beachtung. Sie beschreiben die Interaktionen und sichtbaren Aktivitäten für Anbieter und Nachfrager und eignen sich zu einer strukturierten Analyse der Kundenkontaktpunkte.

An die Identifikation der Kontaktpunkte schließt sich im Rahmen der Kontaktpunktanalyse die qualitative Kontaktpunkt-Erlebnismessung an. Zur Analyse von kritischen Erlebnissen finden die Methode der kritischen Ereignisse sowie die Beschwerdeanalyse Einsatz.

¹⁶³ Die Abbildungen machen deutlich, dass (Anbieter- und Kunden-) Blueprints geeignete Instrumente zur Strukturierung und Visualisierung von Dienstleistungsprozessen sind. Sie bieten großen Nutzen sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis. Inzwischen existiert auch das Programm ServiceBluePrint, eine Software zur Erstellung von Blueprints. An seine Grenzen gerät das Verfahren bei der Abbildung von sehr komplexen Dienstleistungsprozessen. - Zur Restrukturierung von (Bildungs-) Dienstleistungsprozessen unter Nutzung des Blueprints und Quality Function Deployment siehe z. B. auch den Ansatz von Eringa/Boer (1998).

3.6.2.2 Die Methode kritischer Ereignisse

Die Methode kritischer Ereignisse (Critical-Incident-Methode) befragt Kunden nach kritischen Ereignissen im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses. Dabei kann es sich um außergewöhnlich positive oder negative Erlebnisse handeln.¹⁶⁴ Bei der Befragung mit Hilfe offener standardisierter Fragen sind die Personen aufgefordert, sich an besonders positive oder negative Ereignisse zu erinnern und sie zu schildern. Kritische Ereignisse sind dabei solche Ereignisse, die sich auf erlebtes Verhalten beziehen, vom Befragten selbst erlebt worden sind, alle wesentlichen Faktoren zur Beschreibung des Vorfalls beinhalten und aus welchen der Grund für das "kritische" Ereignis aus der Beschreibung hervorgeht. Die Auswertung erfolgt nach Häufigkeit und/oder Ärgerlichkeit.

Bei der Methode kritischer Ereignisse erhält der Anbieter relativ konkrete Hinweise für das Qualitätsmanagement. Diesem Vorteil steht allerdings der Nachteil der aufwendigen Erhebung und Auswertung gegenüber.¹⁶⁵ Darüber hinaus handelt es sich um eine reine ex-post-Messung der erlebten Dienstleistungsqualität bei bereits vorhandenen Kunden.¹⁶⁶ Das Instrument bietet sich zur Qualitätserhebung an und wird häufig zur Gewinnung wichtiger Schlüsselinformationen zum Aufbau standardisierter Fragebögen eingesetzt.

3.6.2.3 Das Instrument der Beschwerdeanalyse

Das Instrument Beschwerdeanalyse wertet Kundenbeschwerden systematisch aus mit dem Ziel, Hinweise auf Verbesserungsmaßnahmen zu erhalten.¹⁶⁷ Es handelt sich um kein eigenes Verfahren. Vielmehr artikulieren Kunden ihre Unzufriedenheit mit einer Dienstleistung, um auf Mängel aufmerksam zu machen und so Verbesserungen der Qualität für die Zukunft zu initiieren.¹⁶⁸ Allerdings führt nicht jeder Mangel zu einer

¹⁶⁴ Zumeist werden negative Erlebnisse besser behalten und (weiter-) erzählt, allerdings kann es einem Anbieter auch gelingen, ein negatives Erlebnis durch erhebliche Überkompensationsanstrengungen in ein positives zu wandeln. Vgl. Stauss (1992), S. 16.

¹⁶⁵ Vgl. Ullrich (2004), S. 80.

¹⁶⁶ Vgl. Woratschek (1998), S. 245. Zu einer aktuellen Übersicht zur Messung von Critical Incidents siehe auch Roos (2002).

¹⁶⁷ Umfassend zum Beschwerdemanagement siehe Stauss/Seidel (2002).

¹⁶⁸ Zugleich liegt eine weitere Motivation der Kunden häufig darin, einen materiellen oder immateriellen Ausgleich zu erwirken.

Beschwerde und nicht jede Beschwerde ist repräsentativ. Dennoch handelt es sich um eine Form der aktuellen und kostengünstigen Marktforschung zur Messung der Qualität. Als einziges Verfahren zur Messung der Qualität ist die Beschwerdeanalyse allerdings nicht empfehlenswert, da keine systematische Qualitätserhebung erfolgt. In Kombination mit anderen Methoden dient es zur Qualitätserhebung und Qualitätskontrolle.

Die Methode kritischer Ereignisse und die Beschwerdeanalyse erfassen außergewöhnliche, also besonders positive oder besonders negative Erlebnisse. Die nachfolgend beschriebene Sequenzielle Ereignismethode und Beobachtung eignen sich auch zur Erfassung auch von "normalen" Situationen.

3.6.2.4 Die Sequenzielle Ereignismethode

Die Sequenzielle Ereignismethode erfasst alle Kundenerlebnisse im Kontakt mit einem Dienstleistungsangebot.¹⁶⁹ Sie basiert auf der Methode der kritischen Ereignisse und dem Blueprint und gibt Aufschluss über den gesamten vom Kunden erlebten Prozess.

Die Orientierung am Blueprint hat den Vorteil, dass alle Kontakte erfasst und die Befragten gedanklich durch den Prozess der Dienstleistung geführt werden. Auf diese Weise erinnern sich Nachfrager an konkrete Ereignisse und Erfahrungen entlang des Kundenpfades, an die sie bei einer ungestützten Befragung wie z. B. der Methode kritischer Ereignisse nicht denken würden, die aber das Qualitätsurteil entscheidend beeinflussen können.

Methodisch werden die Kunden im Rahmen eines mündlichen Interviews mit Hilfe offener standardisierter Fragen aufgefordert, positive und negative Ereignisse im Qualitätserleben auf der Basis eines visualisierten Kundenpfades zu schildern und zu bewerten. Die Bewertungen ermöglichen Klassifizierungen in positive oder negative Ereignisse. Durch Erfassung der Bewertungen auf einer Skala lassen sich zudem Aussagen zur Ereignis-Relevanz treffen sowie die Relation zum Gesamturteil berechnen.

Die Sequenzielle Ereignismethode ist auch zur Erfassung von Dynamik geeignet. So beschreiben Stauss/Seidel, wie mit dem Verfahren Zufriedenheitsdynamik abgebildet werden kann. Zunächst werden die Kontaktpunkt-, Episoden- und Transaktionszufrie-

¹⁶⁹ Vgl. Stauss/Weinlich (1996), S. 49ff.

denheiten ermittelt, indem die Qualität einzelner Phasen anhand einer Noten- oder Zufriedenheitsskala beurteilt wird; am Ende erfolgt die globale Bewertung des Kunden mit der Transaktion. Die Interpretation und Kategorisierung der Ereignisse ermöglicht Aussagen zum prozessorientierten Qualitätserleben sowie die Bestimmung des Einflusses von Ereignissen auf die wahrgenommene Kontaktpunkt-, Episoden- und Transaktionsqualität.¹⁷⁰

Die Methode weist Ähnlichkeiten zu der Methode kritischer Ereignisse auf; allerdings hat sie den Vorteil, durch den Einsatz des Blueprints den Prozess und dynamische Entwicklungen einer Dienstleistung zu erfassen und strukturierter vorzugehen. Auf diese Weise können Schwachstellen zuverlässiger und vollständiger aufgedeckt werden als mit der Methode der kritischen Ereignisse. Limitationen des Verfahrens liegen in dem mit ihr verbundenen Aufwand, und darin, dass es insbesondere für Dienstleistungen mit klar definierten, weitgehend standardisierten und wenig umfangreichen Kundenprozessen geeignet ist.

3.6.2.5 Die Methode der Beobachtung

Mit Hilfe der Methode der Beobachtung von Kundenkontaktsituationen können wesentliche Hinweise auf offensichtliche Mängel und daraus resultierendes Kundenverhalten gewonnen werden. Limitierungen der Methode liegen allerdings darin, dass viele Situationen nicht ohne Beobachtungseffekte und in voller Länge sowie nicht alle Verhaltenskategorien erfasst werden können. Zudem kann aus dem beobachteten Verhalten nicht ohne weiteres auf das Situationserleben der Kunden geschlossen werden.¹⁷¹

3.6.2.6 Quantitative Kontaktpunkt-Problembewertung

Aus den auf unterschiedliche Weise gewonnen Erlebnissen können anschließend Kategorien gebildet und weiter analysiert werden, z. B. mit Hilfe problemorientierten Verfahren. Problemorientierte Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität setzen an den Problemen der Nachfrager mit dem Anbieter an.¹⁷² Probleme sind umfassender als

¹⁷⁰ Vgl. Stauss/Seidel (2001), S. 143.

¹⁷¹ Vgl. Stauss (2000), S. 329f.

¹⁷² Vgl. Pastowski (2004), S. 48.

Ereignisse und durch obige merkmalsorientierte Verfahren nur schwer identifizierbar. Zur Analyse und Bewertung wird z. B. die FRAP (Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme) eingesetzt. Sie misst die Häufigkeit des Auftretens und den Grad der Verärgerung beim Kunden und gibt die Dringlichkeit der Problembeseitigung für das Management vor.¹⁷³

3.6.3 Zwischenfazit

Die oben dargestellten ereignisorientierten Verfahren erfassen Qualität (situativ) an einzelnen Kontaktpunkten. Während die Methode der kritischen Ereignisse eher Ausnahmesituationen misst, indem sie nach besonders intensiv erlebten Ereignissen fragt, erfasst die Sequenzielle Ereignismethode auch die normalen Empfindungen des Kunden entlang eines integrativen Prozesses. Sie ist zudem zur Erfassung von Dynamik in der Qualitätsbeurteilung geeignet. Die Kritik an den Ansätzen erstreckt sich v. a. auf den erheblichen Erhebungsaufwand und auf die nur beschränkt quantifizierbaren Ergebnisse.¹⁷⁴

Beim Vergleich der unterschiedlichen Methoden fällt auf, dass sie unterschiedliche Schwerpunkte und Zielsetzungen haben.¹⁷⁵ Die ereignisorientierten Verfahren erfassen eher situationsspezifische Servicekontakte, wohingegen die eigenschaftsorientierten Verfahren Routinesituationen abbilden sollen. Zusammen genommen ergänzen sich die merkmals- und ereignisgestützten Konzepte, sie stehen in einem komplementären Verhältnis.¹⁷⁶

Dieses Kapitel der Messverfahren hat die Vielfalt aufgezeigt, mit welcher Dienstleistungsqualität gemessen werden kann. Die konkrete Auswahl der Verfahren richtet sich dabei jeweils nach der Zielsetzung und den verfügbaren Ressourcen. Als Ergebnis lie-

¹⁷³ Konkret werden Kunden zu aufgetretenen Problemen, den Grad der Verärgerung und dem Reaktionsverhalten befragt. Entsprechend der Reaktion erfolgt eine Zuordnung eines Punktwertes und eine Multiplikation mit dem Grad der geäußerten Verärgerung. Das Ergebnis spiegelt den Relevanzwert eines Problems wider. Dies ist auch grafisch in einem Portfolio darstellbar, aus welchem sich Handlungsempfehlungen ableiten lassen. So sind zunächst die Probleme mit hoher Problemrelevanz und -häufigkeit zu beseitigen.

¹⁷⁴ Vgl. Ullrich (2004), S. 80f.; Hentschel (1992), S. 94.

¹⁷⁵ Vgl. Haller (1998), S. 148, ebenso Woratschek (1998), S. 252ff.

¹⁷⁶ Vgl. Hentschel (1992), S. 305, auch Pastowski (2004), S. 75f. plädiert für einen Mix.

fert sie ein Abbild der Realität aus Sicht der Befragten, z. B. wahrgenommene Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität zeigt nicht nur Ansatzpunkte zu einem gezielten Qualitätsmanagement auf, sondern stellt zugleich die Grundlage für den ökonomischen Austausch dar, die Grundlage für Leistung und Gegenleistung. Entsprechend hat die (wahrgenommene) Qualität Auswirkungen auf den ökonomischen Erfolg einer Unternehmung, wie das folgende Kapitel darlegt.

3.7 Auswirkungen von Dienstleistungsqualität auf den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens

Qualität gilt als zentraler Faktor des ökonomischen Erfolges für marktorientierte Unternehmen. Eine positiv wahrgenommene Dienstleistungsqualität bzw. Kundenzufriedenheit führt zu Kundenbindung und begründet eine gesteigerte Nachfrage nach gleichen oder ähnlichen Leistungen eines Unternehmens.¹⁷⁷ Zugleich lassen sich über eine Qualitätsprämie höhere Preise und Deckungspreise erzielen. Auf der Kostenseite können die Qualitätskosten, insbesondere Fluktuations- und Fehlerkosten, minimiert werden. In summa werden die im Rahmen der Qualitätssicherung anfallenden Ausgaben und Kosten für Einsatzfaktoren besserer Qualität durch die Umsatzsteigerungen und Kostensenkungspotentiale in der Regel überkompensiert.¹⁷⁸

Der Effekt von wahrgenommener Qualität lässt sich mit folgender Wirkungskette beschreiben:¹⁷⁹

¹⁷⁷ Vgl. Hentschel (1992), S. 45.

¹⁷⁸ Positiv wahrgenommene Dienstleistungsqualität begründet einen Wettbewerbsvorteil. Vgl. Günter/Platzek (1992), S. 110. - Allerdings bedeutet positiv wahrgenommene Dienstleistungsqualität nicht automatisch ökonomischen Erfolg für einen Anbieter, da Preisbereitschaft und Ertragspotenziale seitens der Nachfrager limitiert sind und die anbieterseitigen Kosten einer Qualitätssteigerung z. T. überproportional steigen.

¹⁷⁹ Vgl. Ullrich (2004), S. 76, sowie Bruhn/Murmann (2000), S. 75 und die dort angegebene Literatur.

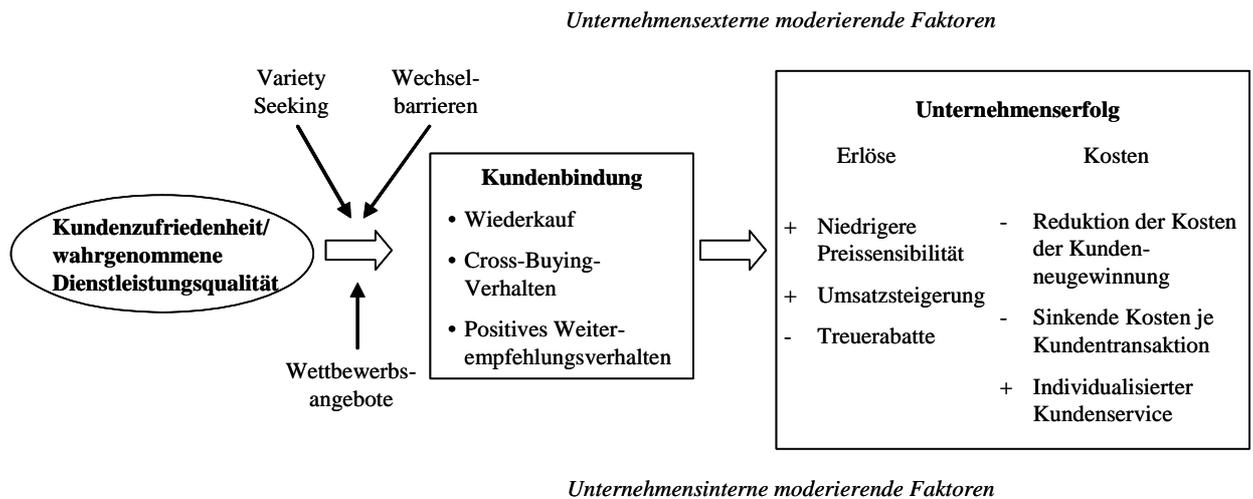


Abbildung 15: Wirkungskette der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität

Quelle: In Anlehnung an van Doorn (2004), S. 12.

Bei diesen Zusammenhängen ist allerdings die Wirkung moderierender Faktoren zu berücksichtigen. So ist bei der Relation von wahrgenommener Qualität/Kundenzufriedenheit¹⁸⁰ und Kundenbindung zu beachten, ob die Kundenbindung tatsächlich aus positiven Erfahrungen resultiert, ob es sich also um "wirkliche Loyalität" der Kunden handelt, oder ob eine situationsgebundene Loyalität vorliegt. Diese kann z. B. auftreten, wenn Wechselbarrieren vorliegen, welche ein Austreten unzufriedener Kunden aus einer Leistungsbeziehung erschweren. Ferner kann der Wunsch nach Abwechslung, auch als "variety seeking" bezeichnet, diesen Zusammenhang in Frage stellen und der Loyalität entgegenwirken. Darüber hinaus spielt auch die Attraktivität der Wettbewerbsangebote eine Rolle bei der Frage, ob positiv wahrgenommene Qualität oder Kundenzufriedenheit zu Kundenbindung führt. Trotz der genannten Einschränkungen kann prinzipiell von einem positiven Zusammenhang zwischen wahrgenommener Qualität und Kundenbindung ausgegangen werden.¹⁸¹

Kundenbindung in Form von loyalen Verhalten wirkt sich wiederum auf die Profitabilität eines Unternehmens aus. Erlössteigernd wirken höhere Wiederkauf- und Cross-Buying-Raten, höhere Umsätze und häufig auch eine geringere Preissensibilität i. S. von

¹⁸⁰ Die Begriffe werden an dieser Stelle synonym verwendet, auch wenn es leichte Unterschiede in den Konstrukten gibt, bemerkt Zeithaml: "in practice the two are treated as virtually the same." Zeithaml (2000), S. 83.

¹⁸¹ Vgl. Ullrich (2004), S. 75ff.

Durchsetzbarkeit höherer Preise. Andererseits können Erlösschmälerungen an langfristig gebundene Kunden dem entgegenwirken, man denke z. B. an gewährte Rabatte.

Auf der Kostenseite können zufriedene und loyale Kunden durch Empfehlungsverhalten die Kosten der Neukundengewinnung reduzieren. Der Stellenwert von Mund-zu-Mund-Kommunikation wird generell und insbesondere bei Dienstleistungen immer wieder hervorgehoben.¹⁸² Bei einer bestehenden Kundenbasis ist darüber hinaus der Zwang zur vergleichsweise teuren Neukundengewinnung reduziert. Auch bei Kundentransaktionen mit bestehenden Kunden sind Einsparungen auf Grund von koordiniertem Verhalten möglich. Nachteilig kann sich jedoch ein stark individualisierter Kundenservice auswirken, welcher z. B. von bisherigen Kunden als Bedingung für nachfolgende Transaktionen gefordert wird.

Die Darstellung macht deutlich, dass sich grundsätzlich ein positiver Zusammenhang zwischen Qualität und Profitabilität konstatieren lässt. Die oben genannten Einschränkungen zeigen aber zugleich, dass nicht jede Maßnahme des Qualitätsmanagements die wahrgenommene Dienstleistungsqualität bzw. Kundenzufriedenheit und den ökonomischen Erfolg erhöht.¹⁸³ Empirische Untersuchungen geben Hinweise zum genaueren Verlauf der Zusammenhänge.¹⁸⁴ So wird der Einfluss von Qualität auf den ökonomischen Erfolg in zahlreichen Studien untersucht.¹⁸⁵ Zeithaml konstatiert zum Zusammenhang: "The link between service quality and profits is neither straightforward nor simple, and no single researcher or company has defined the relationship fully."¹⁸⁶

In summa lässt sich festhalten, dass empirische Studien insgesamt einen positiven Zusammenhang zwischen wahrgenommener Qualität und Unternehmenserfolg belegen. Zugleich besteht aber noch erheblicher Forschungsbedarf hinsichtlich exakter Relationen und moderierender Variablen. Unternehmen sollten also keine tendenziell kosten-

¹⁸² Vgl. z. B. Helm (2000), S. 121ff.

¹⁸³ Die Kundenerwartungen und das angebotene Leistungsspektrum können z. B. divergieren.

¹⁸⁴ Häufig wird ein sattelförmiger Funktionsverlauf unterstellt, dies bedeutete eine Kundenabwanderung am unteren Ende und wahres Commitment am oberen Ende der Kurve. Es handelt sich also nicht um einfache lineare, sondern vielmehr um komplexe Beziehungen, bei denen eine Vielzahl moderierender Variablen Einfluss auf Art und Ausmaß der dargelegten Zusammenhänge üben. Vgl. Ullrich (2004), S. 76.

¹⁸⁵ Vgl. van Doorn (2004), S. 13ff.

¹⁸⁶ Zeithaml (2000), S. 67. Obwohl die Zusammenhänge also vielfach untersucht wurden, können dennoch keine eindeutigen Aussagen zum Verhältnis von Qualität und Gewinn getroffen werden.

trächtige maximale Qualität anstreben, sondern eine optimale wahrgenommene Qualität realisieren, wenn sie langfristig erfolgreich sein wollen.

Für Anbieter von Dienstleistungen liegt eine besondere Herausforderung darin, die Nachfrager von der Qualität einer Leistung im Vorfeld der Erstellung zu überzeugen; die Besonderheiten „Customer Integration“ und „Immaterialität des Ergebnisses“ erschweren gerade diese Aufgabe. Anbieter müssen ihr Leistungsversprechen glaubhaft übermitteln und Beurteilungsschwierigkeiten respektive Unsicherheiten der Nachfrager bei der Beschaffung so weit reduzieren, dass sie die Transaktion tätigen. Die Reduktion der Unsicherheit ist kaufentscheidend: Nur wenn die glaubhafte Übermittlung der Vorteilhaftigkeit des eigenen Angebotes gelingt und sich Nachfrager auf einen Leistungsanbieter "einlassen", existiert überhaupt die Chance, eine Grundlage zur Schaffung von Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg zu legen. Das folgende Kapitel zeigt konkrete Unsicherheiten und Beurteilungsprobleme der Nachfrager bei der Beschaffung von Dienstleistungen sowie Wege zu ihrer Überwindung im Spiegel verschiedener Theorien auf.