

## DL1 - QM bei Dienstleistungen und Dienstleistungsprozessen 1

### Hinweis:

Diese Druckversion der Lerneinheit stellt aufgrund der Beschaffenheit des Mediums eine im Funktionsumfang stark eingeschränkte Variante des Lernmaterials dar. Um alle Funktionen, insbesondere Verlinkungen, zusätzliche Dateien, Animationen und Interaktionen, nutzen zu können, benötigen Sie die On- oder Offlineversion.

Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

©2023 Berliner Hochschule für Technik (BHT)

## DL1 - QM bei Dienstleistungen und Dienstleistungsprozessen 1

### Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen und Dienstleistungsprozessen 1



© endostock by fotolia.com

## Lernziele und Überblick



### Lernziele

#### Lernziele

Wenn Sie diese Lerneinheit durcharbeiten wollen sind Sie am Qualitätsmanagement (QM) von Dienstleistungen als Alternative/Ergänzung zum QM von Sachleistungen interessiert, d. h. Sie interessiert die Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und -verbesserung mit den Qualitätsprüfungen („Kontrollen“) im Servicebereich.



### Gliederung

#### Gliederung der Lerneinheit

Die Lerneinheit gliedert sich nach den behandelten Methodenbausteinen

- ▶ Einleitung
- ▶ Qualitätsbegriff bei Dienstleistungen
- ▶ Beurteilung und Messung von Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsprozessen
- ▶ Zusammenfassung
- ▶ Wissensüberprüfung



### Zeitbedarf

#### Zeitbedarf und Umfang

Für die Durcharbeitung dieser Lerneinheit benötigen Sie ca. 2 Stunden (120 Minuten).

## 1 Einleitung

Nach der Norm DIN EN ISO 9000:2005 werden Dienstleistungen wie folgt definiert:



Definition

### Dienstleistungen

An der Schnittstelle zwischen Lieferant und Kunden sowie durch interne Tätigkeiten des Lieferanten erbrachtes Ergebnis zur Erfüllung der Erfordernisse des Kunden.

Anmerkungen

**Anmerkung 1:** Der Lieferant oder der Kunde können an der Schnittstelle durch Personal oder durch Einrichtungen vertreten sein.

**Anmerkung 2:** Für die Erbringung einer Dienstleistung können Kundentätigkeiten an der Schnittstelle zum Lieferanten wesentlich sein.

**Anmerkung 3:** Lieferung oder Gebrauch materieller Produkte kann Bestandteil der Erbringung einer Dienstleistung sein.

**Anmerkung 4:** Eine Dienstleistung kann mit der Herstellung und Lieferung eines materiellen Produkts verbunden sein.

Diese bei Normendefinitionen üblicherweise zu findende, sehr abstrakte Aussage kann durch die im Folgenden dargestellte Auswahl von Dienstleistungen, einem Systematisierungsansatz sowie einem häufig aufgeführten Vergleich zwischen Sachgütern und Dienstleistungen verständlicher gemacht werden (siehe folgende Abbildung und Tabelle).



Beispiel

### Auswahl an Dienstleistungen

- Beratungsleistungen  
(z. B. Technische Beratung, juristische Beratung, Finanzberatung),
- Finanzdienstleistungen  
(z. B. Banken, Versicherungen),
- Behördliche Dienstleistungen  
(kommunal, staatlich),
- Sozialdienstleistungen  
(z. B. Krankenhäuser, Altenpflegedienste, Kindertagesstätten)
- Aus, Fort- und Weiterbildung  
(z. B. Schulen, Universitäten, berufliche Weiterbildung, Volkshochschulen),
- Mediendienstleistungen  
(z. B. Zeitungen, Radio, Fernsehen, Internet-Dienstleister),
- Elektronische Datenverarbeitung  
(Software- und Hardware-Entwicklung, Datenverwaltung, Netzwerkbetreuung),
- Infrastrukturelle Dienstleistung  
(z. B. Energieversorger, Wasserversorger, Entsorger),
- Verkehrsdienstleistung  
(z. B. Personen- und Güterbeförderung, Busse und Bahnen, Wasser- und Luftverkehr),
- Hotel- und Gaststättengewerbe  
(z. B. Hotels, Restaurants, Freizeiteinrichtungen),
- Gebäudemanagement  
(z. B. Hausmeisterdienste, Gebäudereinigungsdienste, Instandhaltung),
- Dienstleistungen des Handwerks  
(z. B. Installations- bzw. Reparaturservice)



Abb.: Systematik von Dienstleistungen

Dienstleistung	Sachgut
(vielfach) immateriell	materiell
nicht lager- und transportierbar	lager- und transportierbar
vor Kauf nicht existent, daher nicht vorzeigbar	vor Kauf vorführbar und prüfbar
Erstellung und Konsum gleichzeitig ohne räumliche Trennung	Erstellung (Produktion) vor Konsum, und räumlich getrennt
vielfach Interaktion, direkter Kontakt zwischen Ersteller und Kunden	Erstellung (Produktion) ohne Kunden; nur indirekter Kontakt zwischen Produzent und Kunden möglich

Tab.: Üblicher Vergleich Dienstleistungen und Sachgüter

Aus der Abbildung wird die Breite von Dienstleistungen als auch ihre sehr stark unterschiedlichen Ausprägungs- und damit Anforderungsformen für ein QM deutlich. Vergleicht man z. B. die Positionen 2.1 und 2.2 kann es einmal um Freundlichkeit der Bedienung bei 2.1 und zum anderen um Bedienerfreundlichkeit bei 2.2 bei der Erfüllung von Anforderungen und damit um Qualität gehen.

Die allgemeine Systematik des Qualitätsmanagements und Qualitätsmanagement-Systeme nach DIN EN ISO 9000, die Sie aus Lerneinheit QS1 kennen, ist aber dennoch im Wesentlichen auf die Dienstleistungsbranchen anwendbar.

☰ Systematik Qualitätsmanagement (Siehe Anhang)

## 2 Qualitätsbegriff bei Dienstleistungen

Die Qualitätsdefinition nach DIN EN ISO 9000:2005 aus Lerneinheit GQM gilt grundsätzlich auch für die Qualität von Dienstleistungen. Aber im Gegensatz zur Qualität von Produkten, die zumeist auf objektiven Kriterien beruht, kommt es bei Dienstleistungen tendenziell stärker auf die Wahrnehmung von Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen durch die Kunden an. D. h. über die Qualität von Dienstleistungen entscheiden nicht allein die Ausprägung von objektiv existierenden Merkmalen sondern subjektive Beurteilungen auf der Basis von individuellen Erwartungen und Wertvorstellungen der Kunden.

Während für Kunden bei Sachgütern die Prozessqualität eher zweitrangig ist, z. B. ob ein Auto beim Hersteller in der Nachreparatur war, kommt es bei Dienstleistungen oft sehr stark auf Prozessqualität an. Wegen der Gleichzeitigkeit von Erstellung und Konsum ist der Kunde meist in den Prozess involviert oder kann ihn zumindest beobachten. Eine „Nachreparatur“ bleibt dem Kunden nicht verborgen oder ist in vielen Fällen schwer möglich.

Nach der Prozessdefinition und dem ☰ Beispiel „Brötchen Backen“ (Siehe Anhang) aus Lerneinheit QS1 gehören zu einem Prozess die Mittel, die im Dienstleistungsbereich auch mit „Prozesspotenzial“ bezeichnet werden. Beispiele für „Prozesspotenzial“ sind die Ausstattung eines Büros bei einem Beratungsunternehmen oder die Ausstattung eines Reisebusses bei einem Touristikunternehmen. Das Prozesspotenzial kann auf die Qualitätswahrnehmung der gesamten Dienstleistung einen großen Einfluss haben.

### KANO-Modell

Hilfreich für die Realisierung von Qualitätsanforderungen und -erwartungen sowie die Optimierung des Qualitätsniveaus ist die Kategorisierung von Qualitätsmerkmalen nach dem Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, bei dem zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen unterschieden wird.

Schauen Sie sich das ☰ Modell aus Lerneinheit QFD (Siehe Anhang) noch einmal an und ordnen Sie diesen 3 Kategorien Merkmale für ein Persontransportunternehmen zu! Neben Prozesspotenzial und den Prozessen sind natürlich die Ergebnisse der Dienstleistung die zur Qualitätswahrnehmung beitragen, z. B. der Heilerfolg einer ärztlichen Behandlung oder einer Kur, die Vollständigkeit einer Beratung, Dauer und belegbarer Erfolg einer Schulungsmaßnahme.

Allgemein findet man bei vielen Dienstleistungen neben den Ergebnissen zusätzlich typische Qualitätsmerkmale der folgenden Art (siehe auch Abbildung „Systematik der Dienstleistungen“ im vorherigen Kapitel):

- Kompetenz
- Glaubwürdigkeit
- Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit
- Höflichkeit, Zuvorkommenheit
- Einsatzbereitschaft
- Erreichbarkeit
- Sicherheit
- Kommunikationsverhalten
- Empathie (Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen)
- Gründlichkeit
- Leidenschaftlichkeit
- Materielles Umfeld

Zum Komplex Dienstleistungsqualität existieren zahlreiche theoretische Modelle (siehe BRUHN, w.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Springer, 2008). Sie sind teilweise kompliziert und für die Praxis weniger tauglich. Ein weniger kompliziertes Modell ist das im o. g. Buch zitierte Modell von GRÖNROOS in der folgenden Abbildung.

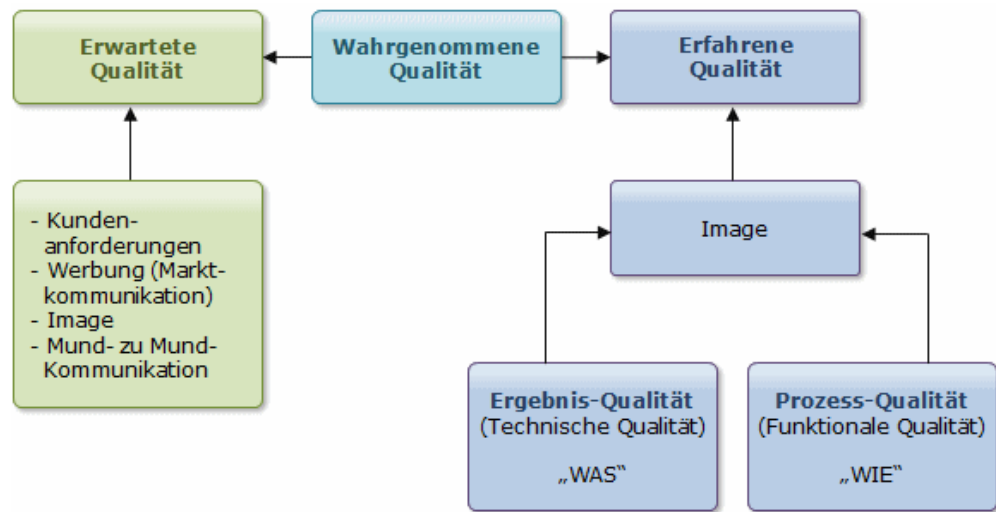


Abb.: Dienstleistungsqualitätsmodell (nach Grönroos)

Im dieser Abbildung ist ersichtlich, dass die wahrgenommene Qualität aus einem Vergleich zwischen Anforderungen und Erwartungen sowie der erfahrenen Dienstleistung resultiert, wobei eine hohe Qualität dann entsteht, wenn die erfahrene Qualität die Erwartungen übertrifft. Das Dilemma ist dabei, dass bei zu hohen / unrealistischen Erwartungen trotz guter Qualität eine gering wahrgenommene Qualität resultieren kann.

Die Abbildung zeigt auf der linken Seite Faktoren, die zur Ausprägung der erwarteten Qualität beitragen.

Die erfahrene Qualität setzt sich aus dem Leistungsergebnis (nach GRÖNROOS „technische Qualität“) – dem „Was“ – und der Prozessqualität (nach GRÖNROOS „funktionale Qualität“), – dem „Wie“ – zusammen. Beispiele für die „technische Qualität“, die als objektiv mess- bzw. beurteilbar angesehen wird, sind:

- Funktionierendes TV-Gerät (nach Reparatur)
- Beschwerdefreiheit (nach Heilbehandlung)
- Bachelor-Urkunde (nach Studium)
- Zugeschnittenes Aktiendepot (nach Beratungsgespräch)

Beispiele für die „funktionale Qualität“, die sich eher nur als subjektiv beurteilbar darstellen lässt, sind:

- Freundlichkeit des Personals sowie dessen
- Kompetenz und
- Auftreten

Dabei können unter Umständen Defizite im „Was“ durch außergewöhnliche „Wie“ ausgeglichen werden. Beachten Sie in der Abbildung, dass die beiden Qualitätsdimensionen, nämlich Ergebnis- und Prozessqualität, durch eine Art Filter bzw. Verstärker (dem „Image“) laufen und dabei die erfahrene Qualität beeinflussen. Bei einem guten Image werden vereinzelte Fehler eher „verziehen“, gute Ausprägungen der Qualitätsfaktoren können durch das Image sogar noch verstärkt werden.

Die Struktur von Anforderungen für Dienstleistungen kann als aus Primäranforderungen und Sekundäranforderungen bestehend dargestellt werden (siehe folgende Tabelle):

<b>Branche: öffentlicher Personenverkehr (Nah-, Fernverkehr)</b>	
Primäranforderung	Beförderungen von Fahrgästen gemäß Fahrplänen
Sekundäranforderungen (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheit, Belästigungsfreiheit</li> <li>• Einhaltung des Fahrplanes</li> <li>• Schnelle der Beförderung</li> <li>• Komfort der Beförderung (u. a. Beleuchtung, Platzverhältnisse)</li> <li>• Gute Umsteigemöglichkeiten (auch zu anderen Verkehren)</li> <li>• Schnelle Information und Reaktion bei Störungen</li> <li>• Sauberkeit der Fahrzeuge</li> <li>• Funktionalität und Sauberkeit der sanitären Einrichtungen</li> <li>• Serviceangebote in den Fahrzeugen (Getränke, Speisen)</li> <li>• Freundlichkeit und Kompetenz des Personals</li> <li>• Erscheinungsbild, Funktionalität und Komfort von Fahrtafeln und Haltestellen</li> </ul>

Tab.: Anforderungen für Dienstleistungen

### 3 Beurteilung und Messung von Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsprozessen

#### ▣ 3.1 Quasi-objektive Mess- und Beurteilungsverfahren

#### ▣ 3.2 Subjektive Mess- und Beurteilungsverfahren

### 3.1 Quasi-objektive Mess- und Beurteilungsverfahren

Die spezifischen Formen der Beurteilung der Dienstleistungsqualität im Vergleich zur Qualitätsbeurteilung und -messung von Sachgütern hat so viele Besonderheiten, dass wir sie hier in einem eigenen Abschnitt zusammengestellt haben. In Lerneinheit DL2 werden im QM-Element „Qualitätsprüfung“ diese Grundlagen nochmal aufgegriffen.

Ihnen bekannt sind die Werkstättentests von Automobilclubs, Dienstleistungsvergleichstests von Verbraucherzeitschriften durch Experten, (heimliche) Testläufe von (geschulten) Testkäufern, die sowohl qualitative Faktoren (wie „Zuvorkommenheit“) als auch quantitative Faktoren (wie „Länge von Warteschlangen“) beispielsweise bei Verkaufsgeschäften testen.

In den aufgeführten Formen der Beurteilung und Messung der Dienstleistungsqualität sind eine Vielzahl von quantitativen Faktoren bei der Beurteilung, wie „Güte“ der Reparatur („Wurden alle verdeckten Fehler gefunden“), Qualität der Beratung („ein zugeschnittenes Aktiendepot“), Dauer der Wartezeiten in Stunden enthalten. Deshalb werden sie zu den quasi objektiven Verfahren gezählt. Diese quasi objektiven Verfahren können einen ersten Ansatz für die Beurteilung der Dienstleistungsqualität sein. Wegen des hohen Maßes an menschlicher Interaktion bei einer Vielzahl von Dienstleistungen ergibt sich an diesen Beurteilungen noch keine repräsentative Messung der Dienstleistungsqualität. Denken Sie an Ihre Erfahrungen in einer Autowerkstatt: Wenn alle Beanstandungen korrekt behoben, das Personal aber unfreundlich ist und an der Kasse lange Warteschlangen bei der Bezahlung Ihrer Rechnung sind, werden Sie die Dienstleistungsqualität negativ bewerten.

**Anmerkung:**

Bestätigen Ihre Erfahrungen nebenbei auch das theoretische Modell von GRÖNROOS aus der Abbildung „Dienstleistungsqualitätsmodell nach GRÖNROOS“? (siehe Kapitel 2)

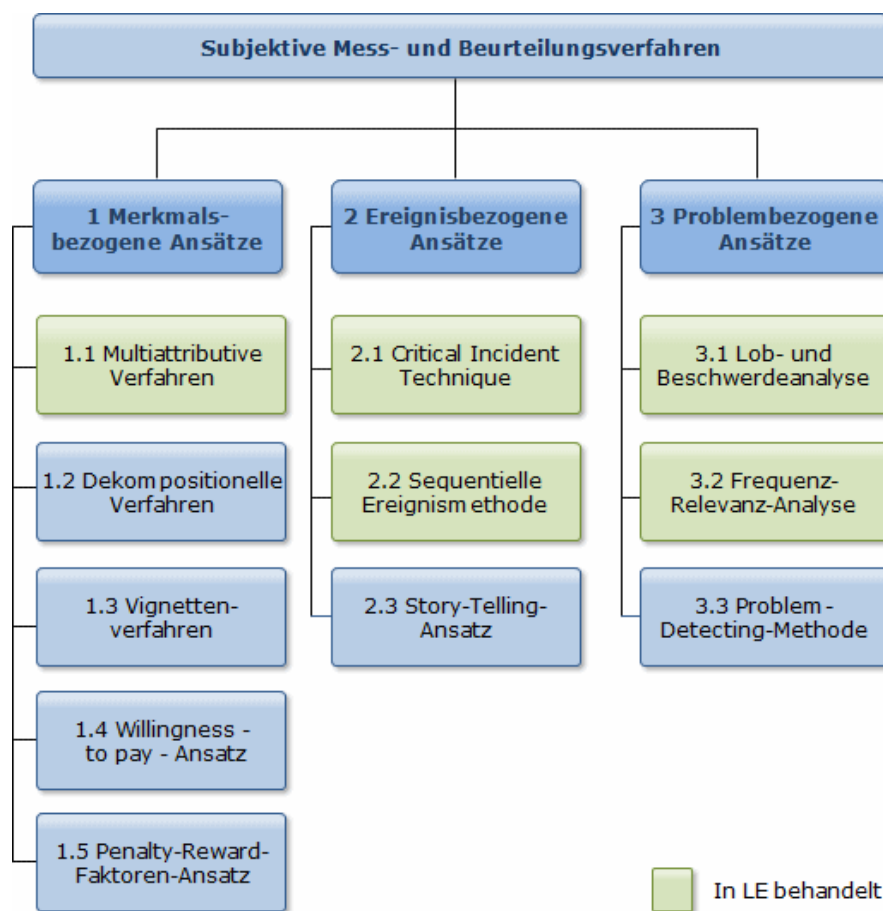


## 3.2 Subjektive Mess- und Beurteilungsverfahren

### Überblick

Wie die Bezeichnung „subjektiv“ andeutet, basieren diese Mess- und Beurteilungsverfahren auf Qualitätswahrnehmung von erbrachten Dienstleistungen durch Kunden. Meist handelt es hierbei um „Primärkunden“ im Sinne einer Definition, die Sie in Lerneinheit DL2 kennen lernen werden.

Die subjektiven Mess- und Beurteilungsverfahren basieren vielfach auf Befragungen unter Verwendung nach verschiedenen Gesichtspunkten, strukturierte und branchenbezogener Fragebogen. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über verschiedene Verfahren der Messung und Beurteilung der Dienstleistungsqualität. Wir können in Rahmen dieses Kurses nur die in der folgenden Abbildung mit einer Schraffur unterlegten Ansätze besprechen. Die Nennung der anderen Verfahren bietet Ihnen die Gelegenheit ggf. weitere Ansätze in Eigenregie kennenzulernen.



### 3.2.1 SERVQUAL

SERVQUAL gehört zu den als merkmalsbezogenen und multi-attributiv bezeichneten Messansätzen für Dienstleistungsqualität. SERVQUAL ist ein Kunstwort, welches aus Service Quality gebildet wurde. SERVQUAL ist ein quasi-standardisiertes Verfahren zur Messung und Beurteilung der Dienstleistungsqualität auf Basis in seiner Grundstruktur standardisierten Fragebogens.

Die Besonderheit des SERVQUAL-Ansatzes ist, dass im Fragebogen in einer Doppelskala die erwarteten Merkmalsausprägungen gemäß ihrer Wichtigkeit von 1 – 7 (oder -3 bis +3) und genau so die wahrgenommene Qualität von 1 – 7 bzw. -3 bis +3 bewertet werden. (1 bzw. -3 → „lehne ich gänzlich ab“ bis 7 bzw. +3 „stimme ich völlig zu“).

Der SERVQUAL-Ansatz strukturiert die Fragen mit ihren Doppelskalen in 5 Themenblöcke (Qualitätsdimensionen), zu denen abgestimmt auf die jeweilige Dienstleistung Einzelfragen erhoben werden. Themenblöcke (mit Beispielen) sind:

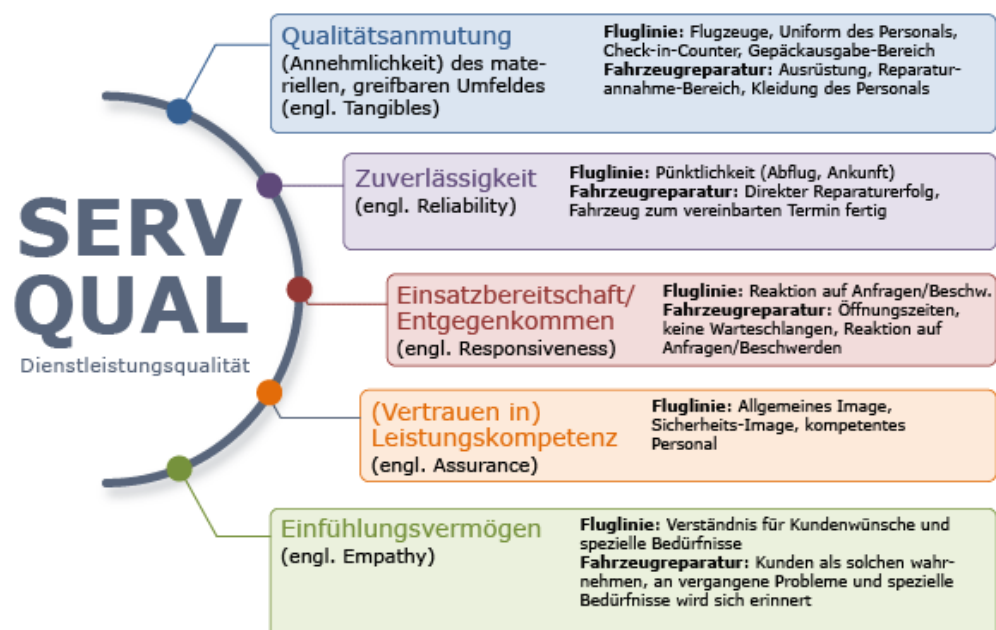


Abb.: SERVQUAL Themenblöcke

Beispiele für Einzel-Fragestellungen (Items) zu den 5 Qualitätsdimensionen sind aus der folgenden Abbildung zu entnehmen. Der ursprüngliche SERVQUAL Fragebogen hatte 22 Items.

SERVQUAL – Beispielfragen (mit unterschiedlichen Skalenformen)							
<b>Themenblock ① Umfeldqualität</b>							
Fluglinie:							
Die Mitarbeiter sollten stets ordentlich gekleidet sein	-3	-2	-1	0	1	2	3
Die Mitarbeiter waren ordentlich gekleidet	-3	-2	-1	0	1	2	3
KFZ-Reparatur:							
Die Werkstatt sollte aufgeräumt und sauber sein	-3	-2	-1	0	1	2	3
Die Werkstatt machte einen aufgeräumten und saubereren Eindruck	-3	-2	-1	0	1	2	3
<input type="radio"/> -3 stimme ich gar nicht zu <input type="radio"/> 3 stimme ich vollkommen zu							
<b>Themenblock ② Zuverlässigkeit</b>							
Fluglinie:							
Abflug- und Ankunftszeiten sollten pünktlich eingehalten werden	1	2	3	4	5	6	7
Abflug und Ankunft waren pünktlich	1	2	3	4	5	6	7
KFZ-Reparatur:							
Zugesagte Termine sollten eingehalten werden	1	2	3	4	5	6	7
Die zugesagten Termine wurden eingehalten	1	2	3	4	5	6	7
1 stimme ich gar nicht zu 7 stimme ich vollkommen zu							
<b>Themenblock ③ Einsatzbereitschaft, Entgegenkommen</b>							
Fluglinie:							
	sehr unwichtig			sehr wichtig			keine Angabe
Auf Beschwerden sollte angemessen reagiert werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auf Beschwerde wurde prompt und angemessen reagiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb.: SERVQUAL Fragebogen Teil 1

KFZ-Reparatur:							
Öffnungszeiten sollten kundenfreundlich sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Öffnungszeiten sind kundenfreundlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Themenblock ④ Leistungskompetenz</b>							
Fluglinie:							
Fluglinie sollte einen guten Ruf bezüglich Sicherheit haben	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)	(3)
Ich habe stets das Gefühl, dass Sicherheit oberstes Gebot ist	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)	(3)
KFZ-Reparatur:							
Mitarbeiter der Werkstatt sollten gute Fachkenntnis haben	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)	(3)
Die Mitarbeiter der Werkstatt haben gutes Fachwissen demonstriert	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)	(3)
<b>Themenblock ⑤ Einfühlungsvermögen</b>							
Fluglinie:							
Mitarbeiter („Ground staff“ und Flugbegleitern) widmen jedem Passagier ihre Aufmerksamkeit	1	2	3	4	5	6	7
Ich habe den Eindruck, dass man sich individuell um mich kümmerte	1	2	3	4	5	6	7
KFZ-Reparatur:							
Mitarbeiter sollten jedem Kunden ihre ungeteilte Aufmerksamkeit widmen	1	2	3	4	5	6	7
Der Mitarbeiter ging voll und ganz auf meine Probleme ein	1	2	3	4	5	6	7
<b>Anmerkung:</b> Aus Gründen der Einfachheit und Übersichtlichkeit wurde bei Personen nur eine Genderform verwendet.							

Abb.: SERVQUAL Fragebogen Teil 2


Bekannt geworden sind neuere Anpassungen und Erweiterungen von SERVQUAL u. a. zu den Branchen

- Gesundheitsdienstleistungen
- Finanzdienstleistungen
- Hotel- und Gaststättengewerbe, Tourismus
- E-Business

Eine Variante zu SERVQUAL stellt der einstellungsorientierte Ansatz SERVPERF (Service Performance) dar, bei dem auf die getrennte Abfrage der Kundenanforderungen und -erwartungen (siehe Zeile 1 der Doppelskalen in Abbildung „SERVQUAL Fragebogen Teil 1“) verzichtet wird und nur noch die Fragen nach der erlebten Qualität (siehe Zeile 2) zu den 5 Qualitätsdimensionen gestellt wird.

Die Fragebogen sollten ein Freitextfeld für Anmerkungen und Hinweise haben sowie ggf. Angaben für rein statistische Zwecke wie z. B. Alter, Geschlecht ermöglichen. Interessant sind Ansätze die SERVQUAL Fragebögen auch von eigenen Mitarbeitern ausfüllen zu lassen, um einen Vergleich zwischen interner und externer Einschätzung wahrzunehmen.

### Auswertung

Für die Auswertung bietet sich die Bildung von Kunden-Zufriedenheitsindizes (KZI) bezogen sowohl auf Einzelfragen (Items), auf Themenblöcke sowie ein Gesamtzufriedenheitsindex an. Ergebnisse können vorteilhaft in grafischer Form als Histogramme (siehe  [Qualitätswerkzeuge](#) (Siehe Anhang) aus Lerneinheit MVW), vereinfachte Korrelationsdiagramme oder Radar-Chart dargestellt (siehe folgende Abbildungen) und als Ausgangspunkt für Verbesserungen genutzt werden.

Beispiel für SERVQUAL-Auswertung (Kundenzufriedenheitsindex KZI)								
Angenommene Zahl von Fragebogen n = 350								
Einzelfrage	sehr unzu-						sehr zufried-	$\Sigma$
	frieden						den	
	1	2	3	4	5	6	7	
	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)	(3)	
Termineinhaltung (Antworten)	0	11	23	38	90	99	39	350
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
Transformation auf 100er Skala	0	10	20	40	60	80	100	KZI ( $\Sigma$ )
Berechnung Erfüllungsgrad	0	$\frac{11 \cdot 10}{350}$	$\frac{23 \cdot 20}{350}$	$\frac{38 \cdot 40}{350}$	$\frac{90 \cdot 60}{350}$	$\frac{99 \cdot 80}{350}$	$\frac{39 \cdot 100}{350}$	55,2

Der auf die Einzelfrage bezogene Kundenzufriedenheitsindex KZI beträgt 55,2. Für die 5 Qualitätsdimensionen kann ein mittlerer Gesamtzufriedenheitsindex berechnet werden.

Abb.: SERVQUAL Auswertung (Beispiel)

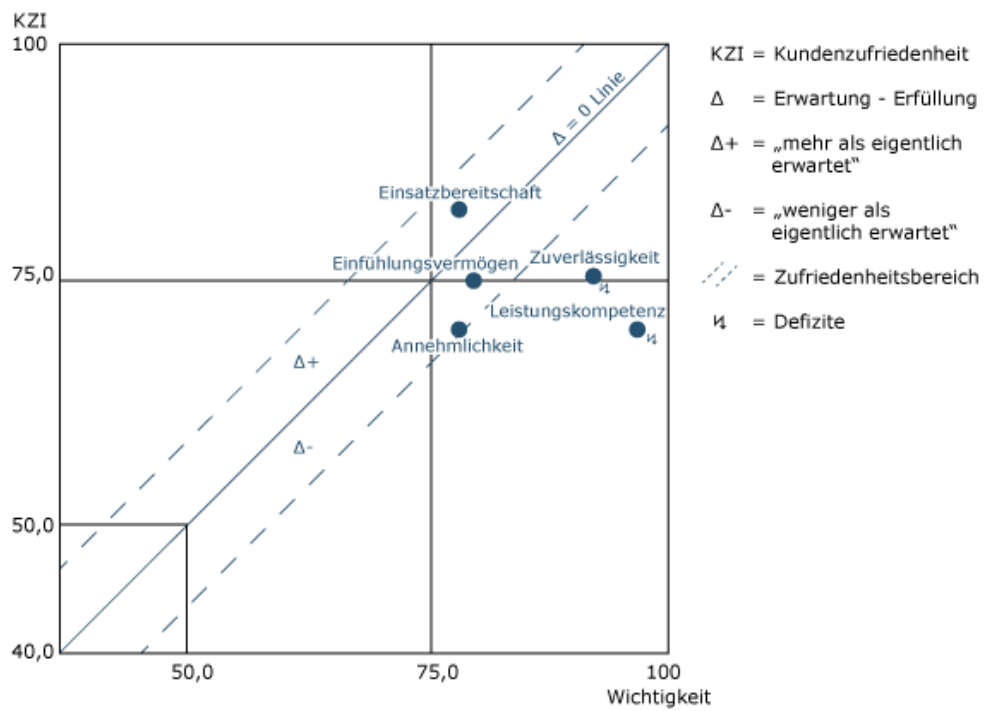


Abb.: Beispiel Korrelationsdiagramm für SERVQUAL-Auswertung

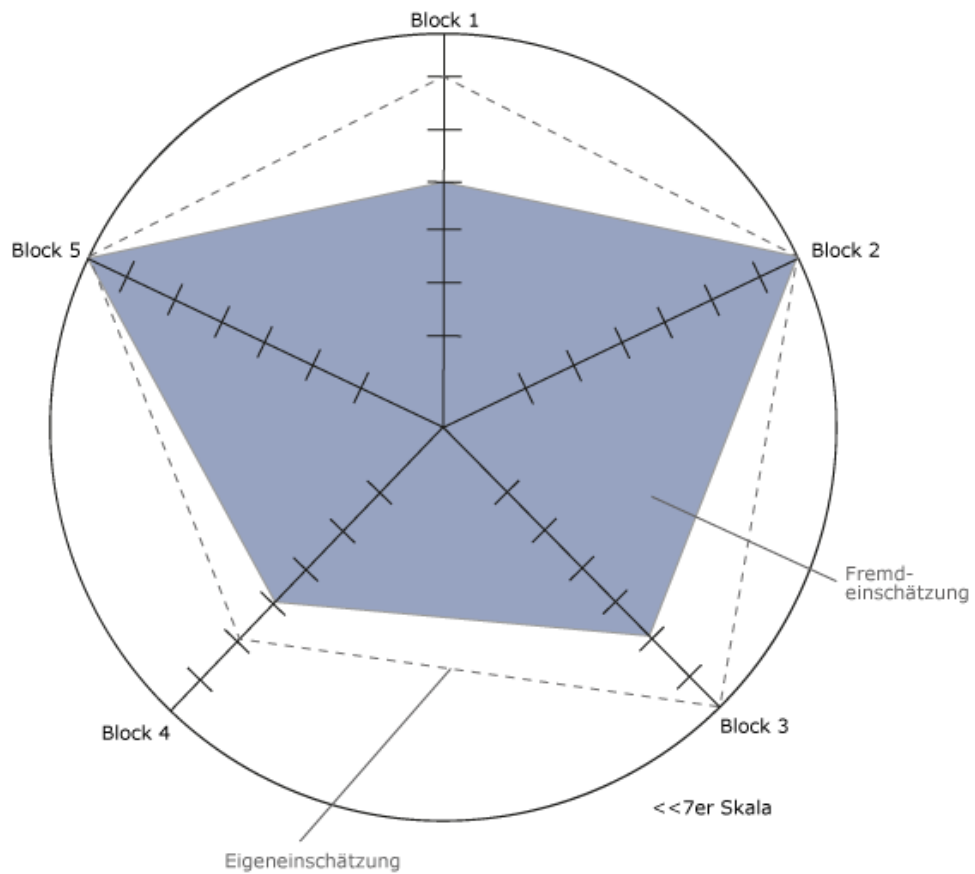


Abb.: Beispiel Radar-Chart für Kundenzufriedenheits-Index mit Eigen- und Fremdeinschätzung

### 3.2.2 Critical Incident Technique (CIT)

Die Critical Incident Technique (CIT) wird auch als Methode der kritischen Ereignisse bezeichnet und dient als sog. Ereignisbezogener Mess- und Beurteilungsansatz für die Dienstleistungsqualität. Ziel ist die Ermittlung von Stärken und Schwächen von Dienstleistungen. Es werden besonders positive und negative Ereignisse, sog. Incidentien, anhand einer Frageliste ermittelt. Sehr häufig erfolgt der Einsatz von CIT in Branchen mit einem hohen Interaktionslevel. Dazu gehören Fluggesellschaften, Hotels, Gaststätten und handwerkliche Reparaturbetriebe.



Beispiel

#### Beispiel für Vorgehensweise bei der CIT

Eine typische CIT-Frage könnte wie folgt lauten:

„Denken Sie an besonders positives oder negatives Erlebnis bei Ihrem letzten Kfz-Werkstattbesuch.“

Die Fragenstruktur selbst enthält **8 W-Fragen**:

- Was passierte genau? (*action*)
- Wer genau machte was? (*actor*)
- Wer oder was war Gegenstand des Ereignisses? (*object*)
- Wo fand der Vorgang statt? (*location*)
- Wann fand der Vorgang statt? (*time*)
- Wie bewerten Sie das Ereignis? (*evaluation*)
- Was war es genau, das bei Ihnen Unzufriedenheit bzw. Zufriedenheit auslöste? (*trigger*)
- Wie haben Sie reagiert oder werden Sie reagieren? (*consequence*)

Beispiele für kritische Ereignisse beim Werkstattbesuch in der Phase „Abholung“ des Wagens könnten sein:



Beispiel

#### Kritische Ereignisse beim Werkstattbesuch

##### negativ

- Wagen ist zum vereinbarten Termin nicht fertig (Sie wurden nicht informiert)
- Lange Schlange an der Kasse
- Rechnung ist nicht nachvollziehbar
- Putzlappen im Wagen vergessen
- ...

Die Liste ist fortsetzbar. Vielleicht haben Sie ja noch Ihre eigenen Erfahrungen dazu.

##### positiv

- Wagen zum vereinbarten Termin fertig und gewaschen
- Kundendienstberater erklärt die durchgeführten Reparaturen (sofern es keine Routinetätigkeiten waren) verständlich und nachvollziehbar.

Auch hier könnten Sie eigene „Incidentien“ hinzufügen.

Der Ablauf einer CIT gliedert sich in 5 Schritte:

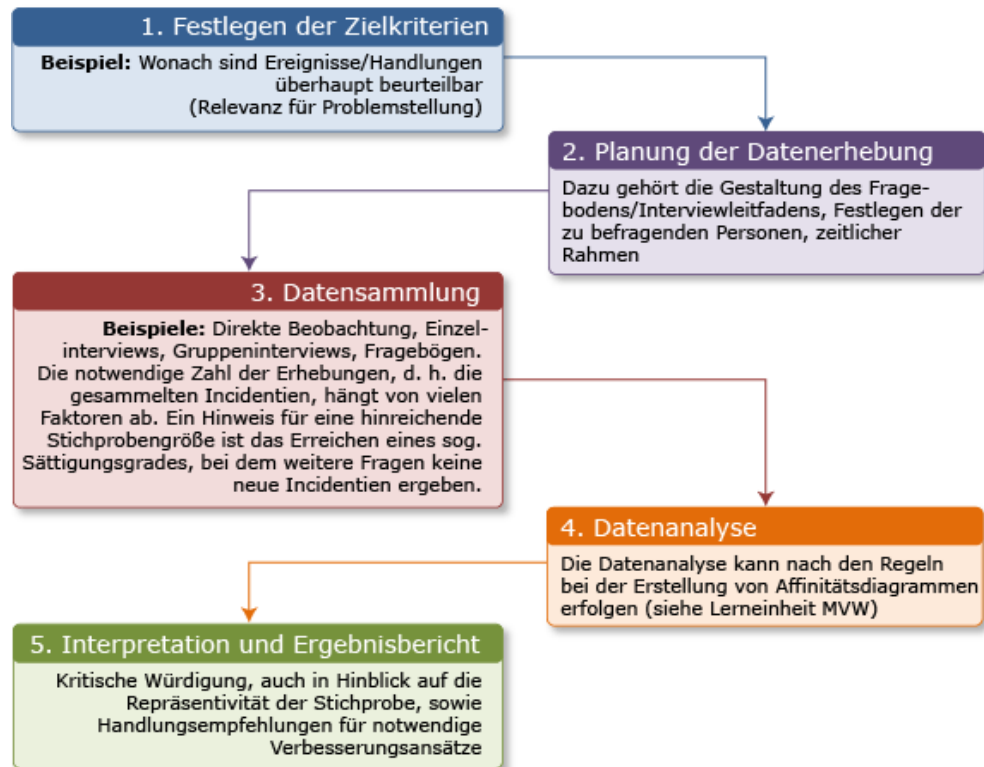
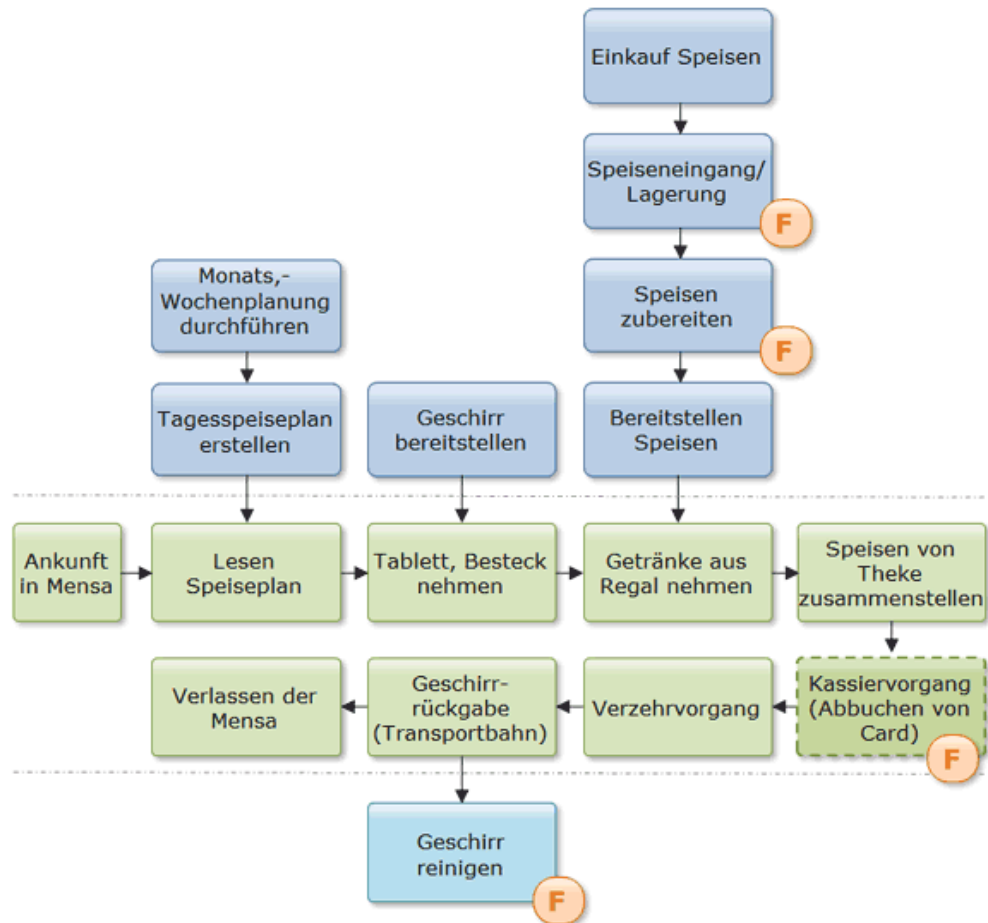


Abb.:Ablauf einer CIT

### 3.2.3 Sequentielle Ereignismethode (SEM)

Eine Variante und Weiterentwicklung der Critical-Incident-Methode (CIT) die sequentielle Ereignismethode (SEM). Sie dient dazu Stärken und Schwächen der bisherigen Vorgehensweise zu ermitteln und darzustellen. Der Dienstleistungsprozess wird in Teilschritte (auch Episoden genannt) zerlegt und in einem speziellen Ablaufdiagramm dargestellt. Dieses spezielle Ablaufdiagramm heißt „Blueprint“ (engl. Blaupause) oder Service-Blueprint. Ein Beispiel für ein Service-Blueprint zeigt folgende Abbildung.





**Legende:**

----- Line of Visibility

  Interaktion zwischen Mensapersonal und Mensakunde

F Fehlerquelle

  Nur Mensabesucher (Kunde)

  Nur Mensabetreiber (Anbieter)

Abb.: Beispiel eines einfachen Service-Blueprints

Es existieren 3 Arten von Teilschritten, die unterschiedlich dargestellt werden:

- Teilschritte, die vom Kunden nicht wahrgenommen werden können (z. B. Speisenzubereitung)
- Teilschritte mit Interaktion zwischen Dienstleistungserbringer und -abnehmer (im Beispiel aufgrund des Mensakonzepts mit totaler Selbstbedienung ist es nur die Kasse)
- Teilschritte, die nur vom Kunden durchgeführt werden (z. B. Abräumen des Geschirrs)

Teilschritte, die für den Kunden „sichtbar“ sind, werden durch eine Linie von den anderen abgegrenzt („line of visibility“). In den Blueprint können weitere Ablaufelemente wie z. B. Entscheidungsstellen (Symbol:  $\diamond$ ) oder auch Hinweise auf Fehlerquellen (Symbol:  $\textcircled{F}$ ) integriert werden.

Der Blueprint dient als Grundlage für Kundenbefragungen. Es wird gefragt wie Kundenerlebnisse und -eindrücke aus den Kontaktpunkten und in den anderen Teilschritten registriert wurden (wobei im Gegensatz zu CIT nicht nur die besonders negativen und positiven abgefragt werden). Problematische Schnittstellen und Fehlerquellen sind mit der SEM identifizierbar und als Grundlage von Qualitätsverbesserungen nutzbar.

### 3.2.4 Frequenz-Relevanz-Analyse für Problem (FRAP)

Die Frequenz-Relevanz-Analyse (FRAP) dient als Ermittlung von Problemfeldern und deren Einordnung in ein Bewertungsschema, das einerseits die Häufigkeit (Frequenz) und andererseits die Bedeutung für den Kunden (Relevanz) abbildet.

Die FRAP erfolgt in mehreren Schritten:

1. Aufstellen einer Liste mit Problemen
2. Verdichten der Probleme zu Problemgruppen (Clustern)
3. Erstellen eines Fragebogens mit 3 Fragenarten je Cluster
  - a) Vorkommnis des Problems
  - b) Ausmaß der Verärgerung (Gewichtung)
  - c) Beabsichtigte Reaktion
4. Zuordnung von Punktwerten zu 3.b) und 3.c) und deren Multiplikation zu einem Relevanzindex
5. Einordnung in eine sogenannte Portfolio-Darstellung (siehe folgende Abbildung ) oder in ein Pareto-Diagramm (siehe [☞ Qualitätswerkzeuge](#) aus Lerneinheit MVW) als Grundlage für die Festlegung von Maßnahmen



Die FRAP kann auch Daten aus SERVQUAL (siehe Kapitel 3.2.1), SEM (siehe Kapitel 3.2.3) oder dem Beschwerdemanagement (siehe Kapitel . 3.2.5) beziehen und aufbereiten.

Die zu ermittelnden Häufigkeitswerte zu Problemen machen die Anwendung von FRAP nur für Dienstleistungen mit großer Frequenz bzw. mit längerer Dauer effektiv.

### 3.2.5 Beschwerdeanalyse und -messung

Ein gut organisierter Umgang mit Beschwerden ist ein wertvolles Instrument des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen. Beschwerden werden geäußert, wenn Kunden subjektiv unzufrieden mit dem Verhalten eines Anbieters sind und Kompensation für erlittene Beeinträchtigungen erreichen möchten. Reklamationen sind prinzipiell auch Beschwerden; sie beziehen sich aber auf vertragliche Ansprüche, wenn die vereinbarte Leistung unzureichend erbracht wurde (z. B. nicht ordnungsgemäße Reparatur).

Waren früher Beschwerden eher als „Störungen des Betriebsfriedens“ begriffen worden, werden heute Beschwerden als wichtiges Feedback über die Qualitätsleistung und Anstoß für Verbesserungsmaßnahmen (siehe Lerneinheit DL2) angesehen.

Beschwerden können am Unternehmen völlig vorbei gehen, wenn sie von Kunden nur im Bekanntenkreis geäußert werden (sog. verdeckte Beschwerden). Offene Beschwerden erfolgen direkt oder indirekt (Internet, Presse). Es gibt Zahlen, dass sich nur 15 % der unzufriedenen Kunden beschweren, 70 % wechseln ohne Kommentar zum Wettbewerb. Bei Sachgütern besteht die Möglichkeit der Nachbesserung, bei Dienstleistungen überwiegend nicht. Ziel eines effektiven Beschwerdemanagements muss es sein die verdeckten und indirekten Beschwerden in offene, direkte zu wandeln (Anmerkung: Natürlich ist es alleroberstes Gebot des Qualitätsmanagements durch gute Qualität überhaupt keinen Anlass für Beschwerden zu geben). Deshalb kommt zunächst der sogenannten Beschwerdestimulierung eine große Bedeutung zu.

Folgende Tabelle zeigt Möglichkeiten der Beschwerdestimulierung und -kanalisierung:

Kanal	Form	Bemerkungen
Schriftlich	„Meckerecke“, Kommentarkarte	In Filialen „vor Ort“ effektiv
Mündlich	„Help desks“ (Flughäfen, Bahnhöfe, Hotels „vor Ort“)	Spezifische Sozialkompetenz (Schulung) der Beschwerdeannehmer erforderlich
Schriftlich	Internet-, Meinungskasten	
Telefonisch	Hotlines, Call-Center	Spezifische Sozialkompetenz (Schulung) der Beschwerdeannehmer erforderlich
Elektronisch (Internet)	E-Mail Buttons, Beschwerdeseite, Kundenforen	Bedeutung wachsend

Tab.: Beschwerdestimulierung und -kanalisierung

Wichtig ist eine effektive, im Unternehmen organisierte Beschwerdebearbeitung. Dazu gehört eine unmittelbare Reaktion und ggf. Wiedergutmachung („ein negatives in ein positives Erlebnis umgestalten“).

Folgende Abbildung zeigt einen Überblick über Ansätze zur Reaktion auf Beschwerden.



Abb.: Ansätze zur Reaktion auf Beschwerden

Eine geeignete Kategorisierung der Beschwerden nach Art, Relevanz und Häufigkeit ist für die Qualitätsplanung und -verbesserung (siehe Lerneinheit DL2) von großem Nutzen.

### Zusammenfassung

- ✓ Die Qualitätsdefinition nach *DIN EN ISO 9000:2005* gilt grundsätzlich auch für die Qualität von Dienstleistungen. Aber im Gegensatz zur Qualität von Produkten, die zumeist auf objektiven Kriterien beruht, kommt es bei Dienstleistungen tendenziell stärker auf die Wahrnehmung von Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen durch die Kunden an.
- ✓ Die Kategorisierung von Qualitätsmerkmalen nach dem *Kano-Modell* der Kundenzufriedenheit ist hilfreich für die Realisierung von Qualitätsanforderungen und -erwartungen sowie die Optimierung des Qualitätsniveaus, bei dem zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen unterschieden wird.
- ✓ Die *erfahrene Qualität* setzt sich aus dem Leistungsergebnis (nach **GRÖNROOS** technische Qualität) – dem *Was* – und der Prozessqualität (nach **GRÖNROOS** funktionale Qualität), – dem *Wie* – zusammen.
- ✓ Quasi objektive Verfahren können einen ersten Ansatz für die Beurteilung der Dienstleistungsqualität sein. Wegen des hohen Maßes an menschlicher Interaktion bei einer Vielzahl von Dienstleistungen ergibt sich an diesen Beurteilungen noch keine repräsentative Messung der Dienstleistungsqualität. Beispiele sind Werkstättentests von Automobilclubs, Dienstleistungsvergleichstests von Verbraucherzeitschriften durch Experten, (heimliche) Testläufe von (geschulten) Testkäufern, die sowohl qualitative Faktoren (wie Zuverlässigkeit) als auch quantitative Faktoren (wie Länge von Warteschlangen) beispielsweise bei Verkaufsgeschäften testen.
- ✓ Subjektive Mess- und Beurteilungsverfahren basieren auf Qualitätswahrnehmung von erbrachten Dienstleistungen durch Kunden. Die subjektiven Mess- und Beurteilungsverfahren basieren vielfach auf Befragungen unter Verwendung nach verschiedenen Gesichtspunkten, strukturierte und branchenbezogener Fragebogen.

- ✔ SERVQUAL gehört zu den als merkmalsbezogenen und multi-attributiv bezeichneten Messansätzen für Dienstleistungsqualität. SERVQUAL ist ein Kunstwort, welches aus Service Quality gebildet wurde. SERVQUAL ist ein quasi-standardisiertes Verfahren zur Messung und Beurteilung der Dienstleistungsqualität auf Basis in seiner Grundstruktur standardisierten Fragebogens.
  - ✔ Die Critical Incident Technique (CIT) wird auch als Methode der kritischen Ereignisse bezeichnet und dient als sog. Ereignisbezogener Mess- und Beurteilungsansatz für die Dienstleistungsqualität. Ziel ist die Ermittlung von Stärken und Schwächen von Dienstleistungen. Es werden besonders positive und negative Ereignisse, sog. Incidentien, anhand einer Frageliste ermittelt.
  - ✔ Die sequentielle Ereignismethode (SEM) ist eine Variante und Weiterentwicklung der Critical-Incident-Methode (CIT). Sie dient dazu Stärken und Schwächen der bisherigen Vorgehensweise zu ermitteln und darzustellen. Der Dienstleistungsprozess wird in Teilschritte (auch Episoden genannt) zerlegt und in einem speziellen Ablaufdiagramm dargestellt. Dieses spezielle Ablaufdiagramm heißt *Blueprint* (engl. Blaupause) oder Service-Blueprint.
  - ✔ Die Frequenz-Relevanz-Analyse (FRAP) dient als Ermittlung von Problemfeldern und deren Einordnung in ein Bewertungsschema, das einerseits die Häufigkeit (Frequenz) und andererseits die Bedeutung für den Kunden (Relevanz) abbildet.
  - ✔ Ein gut organisierter Umgang mit Beschwerden ist ein wertvolles Instrument des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen. Beschwerden werden geäußert, wenn Kunden subjektiv unzufrieden mit dem Verhalten eines Anbieters sind und Kompensation für erforderte Beeinträchtigungen erreichen möchten.
  - ✔ Reklamationen sind prinzipiell auch Beschwerden; sie beziehen sich aber auf vertragliche Ansprüche, wenn die vereinbarte Leistung unzureichend erbracht wurde (z. B. nicht ordnungsgemäße Reparatur).
  - ✔ Wichtig ist eine effektive, im Unternehmen organisierte Beschwerdebearbeitung. Dazu gehört eine unmittelbare Reaktion und ggf. Wiedergutmachung („ein negatives in ein positives Erlebnis umgestalten“).
-

## Wissensüberprüfung

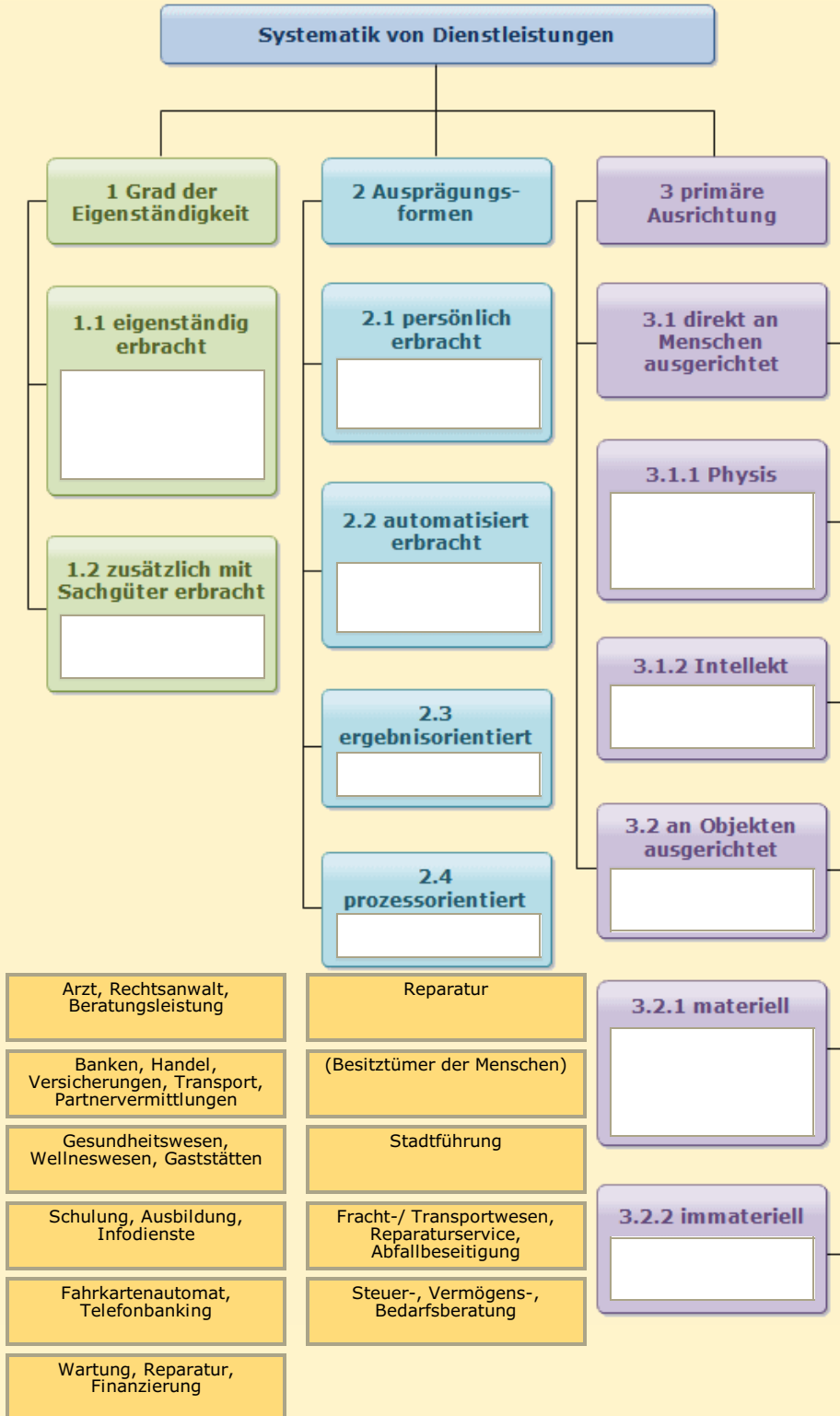


Zuordnung

### Übung DL1-01

#### Systematik von Dienstleistungen

Bitte ordnen Sie die Beispiele den richtigen Feldern zu.



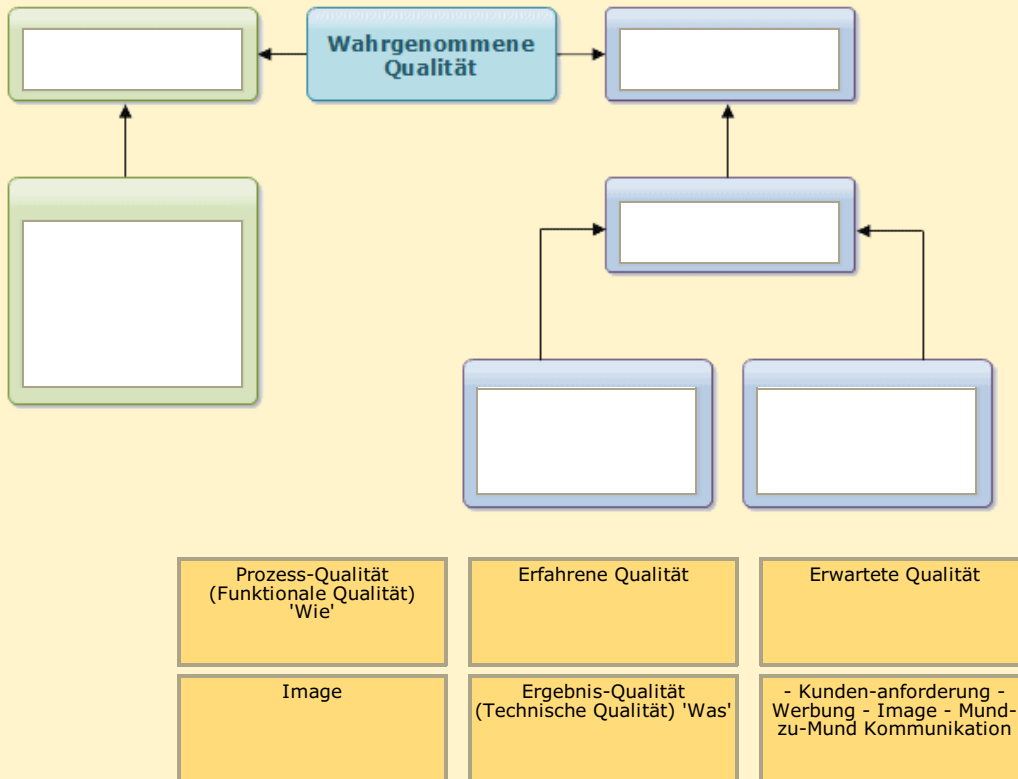


Zuordnung

**Übung DL1-02**

**Dienstleistungsqualitätsmodell nach Grönroos**

Bitte ordnen Sie die Angaben den richtigen Feldern zu.



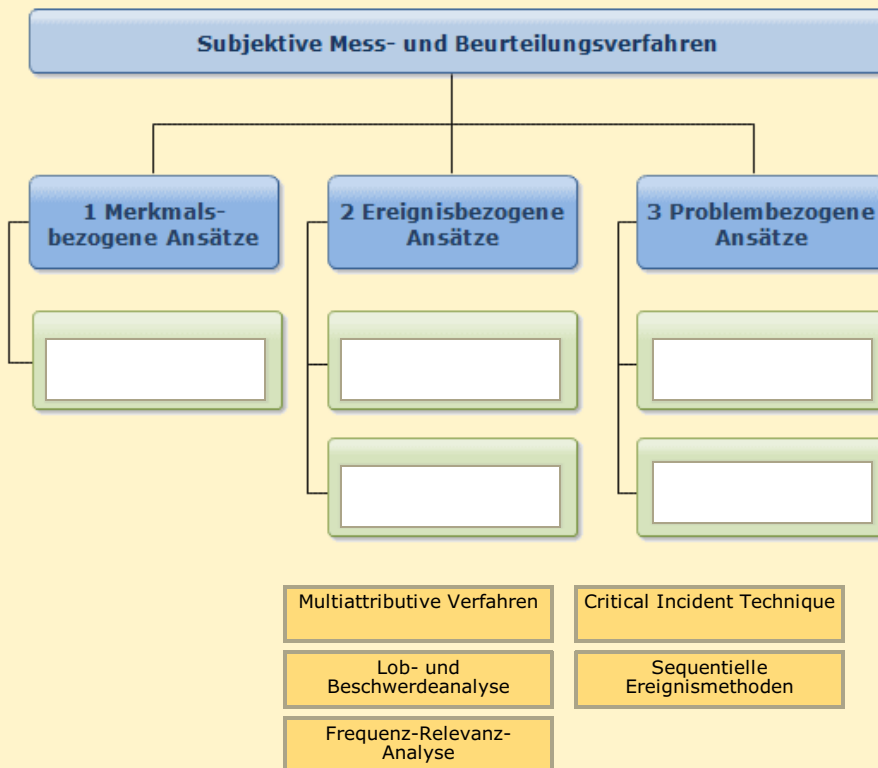


Zuordnung

## Übung DL1-03

## Subjektive Mess- und Beurteilungsverfahren

Bitte ordnen Sie die Angaben den richtigen Feldern zu.







Zuordnung

### Übung DL1-04

#### Frequenz-Relevanz-Analyse (FRAP)

Bitte ordnen Sie die Schritte in die richtige Reihenfolge ein.

Die FRAP erfolgt in mehreren Schritten:

1.

2.

3.

4.

5.

Aufstellen einer Liste mit Problemen

Verdichten der Probleme zu Problemgruppen(Clustern)

Zuordnung von Punktwerten zum Fragebogen und deren Multiplikation zu einem Relevanzindex

Erstellen eines Fragebogens mit 2 Fragenarten je Cluster:  
- Vorkommnis des Problems  
- Ausmaß der Verärgerung (Gewichtung)  
- Beabsichtigte Reaktion

Einordnung in eine sogenannte Portfolio-Darstellung oder in ein Paretdiagramm als Grundlage für die Festlegung von Maßnahmen

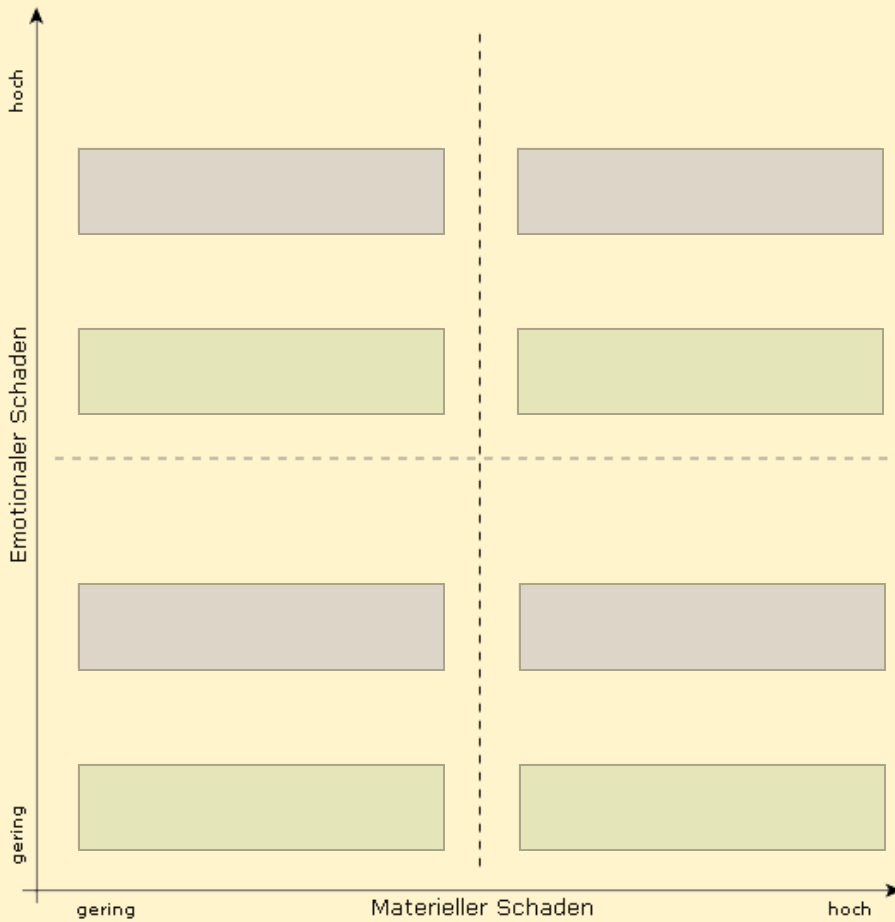


Zuordnung

**Übung DL1-05**

**Reaktion auf Beschwerden**

Bitte ordnen Sie die Beschwerden (lila) und die passende Reaktion (grün) den richtigen Farbfeldern zu.



'Materiell begründete Beschwerden'	Persönliche Reaktion (Ansprache, Geste)
'Enttäuschungen, Kränkungen'	Standardisierte Reaktion (Entschuldigungsschreiben)
'Lappalien'	Angemessene Kulanz
'Katastrophe'	Persönliche Reaktion angemessene Kulanz



## Lückentext

## Übung DL1-06

## Lückentext zu DL1

Bitte ordnen Sie die richtigen Begriffe den passenden Textfeldern zu.

SERVQUAL gehört zu den als  und  bezeichneten Messansätzen für Dienstleistungsqualität. SERVQUAL ist ein  Verfahren zur Messung und Beurteilung der Dienstleistungsqualität auf Basis eines in seiner Grundstruktur standardisierten .

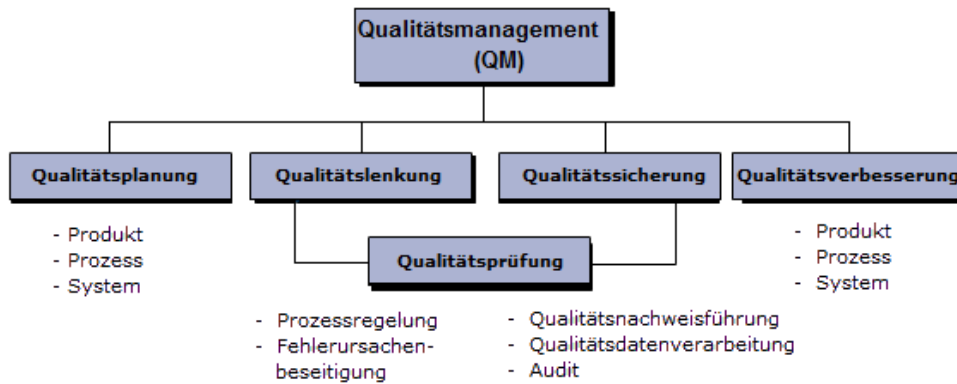
Die Critical Incident Technique (CIT) wird auch als Methode der  bezeichnet und dient als sog.  Mess- und Beurteilungsansatz für die Dienstleistungsqualität. Ziel ist die Ermittlung von  und  von Dienstleistungen.

Die sequentielle Ereignismethode (SEM) ist eine Variante und Weiterentwicklung der -Methode. Sie dient dazu Stärken und Schwächen der bisherigen  zu ermitteln und darzustellen. Der Dienstleistungsprozess wird in  zerlegt und in einem speziellen Ablaufdiagramm dargestellt. Dieses spezielle Ablaufdiagramm heißt .

## Appendix

---

### Systematik Qualitätsmanagement



#### Qualitätsplanung

Die Qualitätsplanung ist die Festlegung qualitätskonformer Produkt- und Realisierungsspezifikationen, die aufgrund von Kundenanforderungen und -erwartungen und der technischen Realisierbarkeit vor dem Hintergrund der materiellen, personellen und finanziellen Möglichkeiten bestimmt werden. Der Ablauf der Qualitätsplanung kann durch die Methode Quality Function Deployment, QFD, wirksam unterstützt und dokumentiert werden.

#### Qualitätslenkung

(Engl. quality control) Arbeitstechniken und Tätigkeiten, die zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen angewendet werden. Statistische Prozesslenkung auf Basis von Stichprobenprüfungen sind ein Beispiel für Aktivitäten der Qualitätslenkung.

#### Qualitätssicherung

oder QM-Darlegung; alle geplanten und systematischen Tätigkeiten, die innerhalb des Qualitätsmanagementsystems verwirklicht sind, und die wie erforderlich dargelegt werden, um ausreichendes Vertrauen zu schaffen, dass eine Einheit die Qualitätsanforderung erfüllen wird. Siehe auch Qualitätsmanagement. Audits, Abnahmeprüfungen, Prozessfähigkeitsuntersuchungen sind Beispiele für Aktivitäten der Qualitätssicherung.

#### Qualitätsverbesserung

Unter Qualitätsverbesserung sind neben Verbesserung der Qualität von Produkten alle Maßnahmen zu verstehen, die der Erhöhung der Effektivität und Effizienz von Tätigkeiten und Prozessen dienen. Damit erzielen sie einen zusätzlichen Nutzen sowohl für die Organisation als auch für den Kunden.

#### Qualitätsprüfung

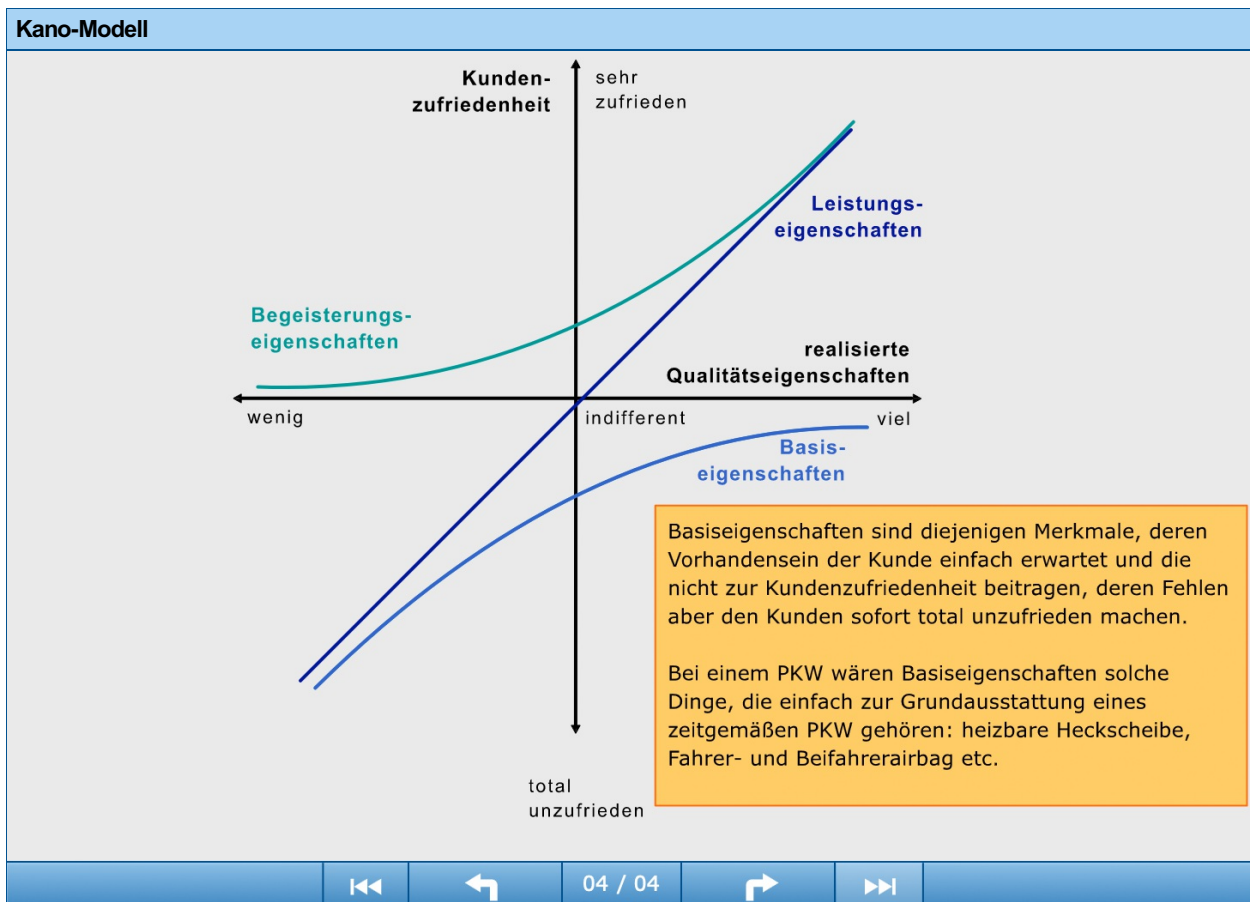
Feststellen der Konformität von Produkten, Teil der Qualitätslenkung und -sicherung.

## Prozesselemente am Beispiel „Brötchen backen“

Prozessbezeichnung	Brötchen backen
Prozessziel	Backen von wohlschmeckenden, gut geformten Brötchen
Prozessverantwortlicher (process owner)	Bäckermeister
Anstoß	zeitlich (Beginn der Arbeitszeit)
Input	Rezepturen für verschiedene Sorten, Zutaten wie Mehl, Hefe, Wasser, Körner, tagesabhängiger Mengenplan
Mittel	Gesellen, Bäckereiausstattung wie Ofen, Bleche, Rührwerkzeug
Ablauf	Vorbereitung und Durchführung des Backvorgangs nach Vorgaben wie Backzeit, Backtemperatur
Messungen am Prozess	Menge und Zusammensetzung der Zutaten, Backzeit, Temperatur, Teigfärbung, Nadelprüfung
Output	knackige, ofenwarme, wohl schmeckende und gut geformte Brötchen
Reaktion auf Störungen und Änderungen	Parameter wie Backtemperatur und Backzeit ändern, verbackene Brötchen zur Futtermittelverwertung

## Kano-Modell

(aus Lerneinheit QFD)



### **Textversion: KANO-Modell**

Begeisterungseigenschaften sind diejenigen Merkmale, die einen hohen Beitrag zur Kundenzufriedenheit, mitunter sogar zur Kundenbegeisterung beitragen. Es sind oft technische Innovationen, aber auch mit dem Produkt verbundene Dienstleistungen.

Eine Lieferung eines vom Kunden zusammengestellten PKW innerhalb von 48 Stunden könnte zu den Begeisterungseigenschaften gehören. Begeisterungseigenschaften werden im Laufe der Zeit zu Leistungseigenschaften.

Leistungseigenschaften sind diejenigen Merkmale, nach denen der Kunde direkt fragt. Je mehr davon da sind, desto höher ist die Zufriedenheit und desto mehr ist der Kunde auch bereit zu zahlen.

Im Beispiel des PKW sind dies mehr Kilowatt Motorleistung, aber auch weniger Verbrauch. Leistungseigenschaften entwickeln sich nach einiger Zeit zu Basiseigenschaften.

Basiseigenschaften sind diejenigen Merkmale, deren Vorhandensein der Kunde einfach erwartet und die nicht zur Kundenzufriedenheit beitragen, deren Fehlen aber den Kunden sofort total unzufrieden machen.

Bei einem PKW wären Basiseigenschaften solche Dinge, die einfach zur Grundausstattung eines zeitgemäßen PKW gehören: heizbare Heckscheibe, Fahrer- und Beifahrerairbag etc.

## Qualitätswerkzeuge

(aus Lerneinheit MVW)

### Histogramm

Säulendiagramm zur Zusammenfassung gesammelter Daten in Klassen. Die Höhe einer Säule entspricht der Anzahl der Daten einer Klasse.

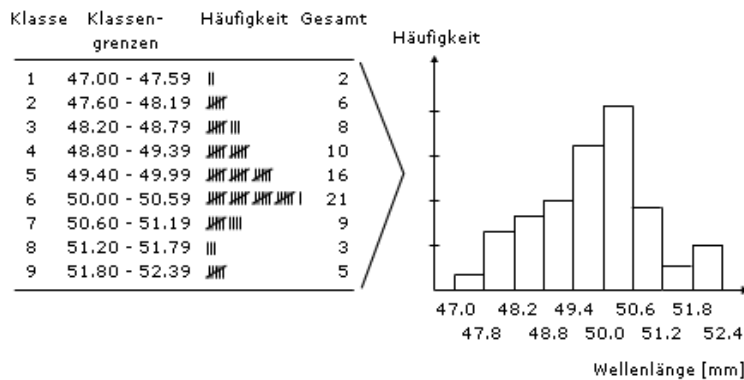


Abb.: Histogramm Beispiel

### Pareto-Diagramm

Säulendiagramm, das Problemursachen nach ihrer Bedeutung ordnet. Es zeigt die Ursachen, die den größten Einfluss auf das Problem haben. Es dient damit als Entscheidungshilfe für die Ursachenbekämpfung.

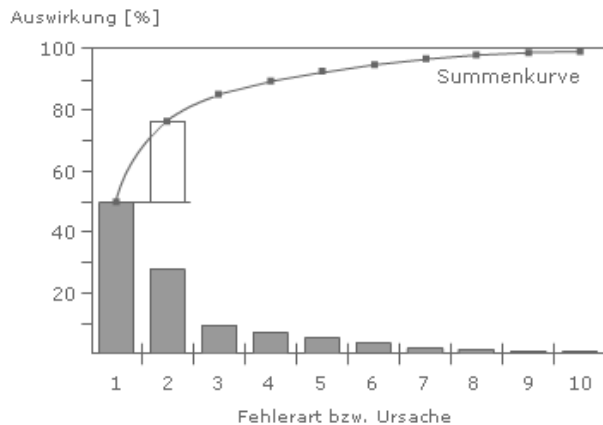


Abb.: Pareto-Diagramm

### Korrelationsdiagramm

Grafische Darstellung der Beziehung zwischen zwei Merkmalen, um auf einen statistischen Zusammenhang (Korrelation) nach Stärken und Richtung der Merkmale schließen zu können.

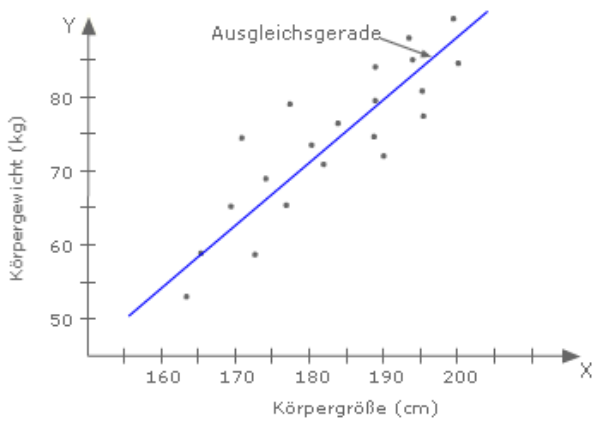


Abb.: Korrelationsdiagramm

### Ursache-Wirkungs-Diagramm

Dieses Diagramm wird auch Fischgräten- oder Ishikawa-Diagramm genannt. Es dient der Unterstützung eines Teams bei der problemorientierte Sammlung möglicher und bekannter Einflüsse (Ursachen) zu einem bestimmten Problem (Wirkung).

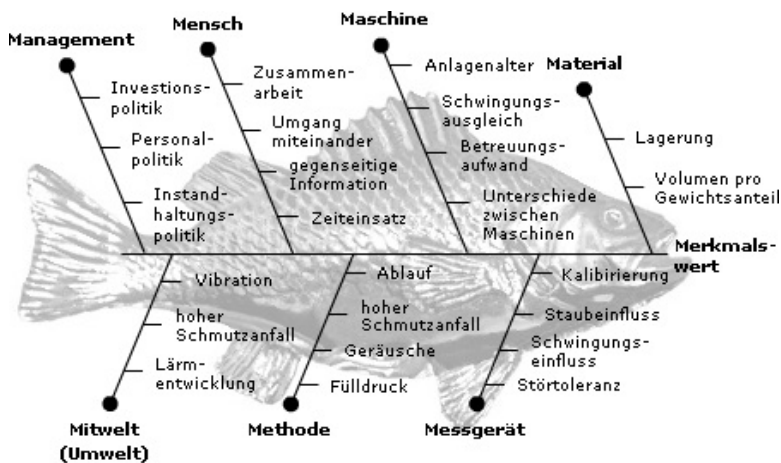


Abb.: Ursache-Wirkungs-Diagramm