



Leseprobe

Franz J. Brunner

Qualität im Service

Wege zur besseren Dienstleistung

Herausgegeben von Franz J. Brunner

ISBN: 978-3-446-42241-4

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42241-4>

sowie im Buchhandel.

Das KANO-Modell liefert wichtige, globale Tendenzkenntnisse in Bezug auf Kundenerwartungen und deren Erfüllungsgrad. Je höher der Grad der Erfüllung der Kundenwünsche ist, desto höher ist der Grad der Zufriedenheit der Kunden. Kano unterscheidet:

- **Basisanforderungen** (unausgesprochene Kundenanforderungen), die selbstverständliche funktionale Mindeststandards (z. B. Airbags) darstellen, bei deren Fehlen der Kunde in überproportional hohem Maße unzufrieden wird.
- **Leistungsanforderungen** (ausgesprochene Kundenwünsche), die direkt und weitgehend proportional zum Erfüllungsgrad die Kundenzufriedenheit beeinflussen (Bsp. Beschleunigung eines Kfz).
- **Begeisterungsanforderungen** (unausgesprochene Kundenwünsche), an welche der Kunde selbst nicht denkt, die er aber (erheblich) positiv honoriert (z. B. Regensensor).

Bei der Dienstleistung wählte Kano als Beispiel eine Fluggesellschaft. Als typische Basisanforderung kann hier die Sicherheit beim Fliegen angesehen werden. Wäre diese Basisanforderung nicht erfüllt, würde der Kunde zu einer anderen Gesellschaft wechseln. Ist eine Fluggesellschaft hingegen besonders pünktlich und schnell in der Abfertigung, dann sind die Leistungsanforderungen erfüllt. Kommt es vor oder während des Fluges zu außergewöhnlichen Serviceleistungen, wie sehr bequeme Sitze, besondere Speisen, Spielzeug für die Kinder, Filme, so sind diese den Begeisterungsfaktoren zuzurechnen.

Im Laufe der Zeit werden allerdings durch fortschreitende Entwicklung und Wettbewerb aus Begeisterungsfaktoren Leistungsfaktoren und aus diesen Basismerkmale. Dies führt zu einer ständigen Qualitäts- und Performancespirale.

2.5 Kundenzufriedenheitsmessungen zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität

Wenn die Kundenzufriedenheit einen zentralen Stellenwert im Unternehmen innehat, bedarf es in der Folge geeigneter Messmethoden, um diese zu ermitteln und daraus Rückschlüsse auf die Dienstleistungsqualität zu ziehen. Dabei sollten die Kundenzufriedenheitsanalysen systematisch, regelmäßig und nach Marktsegmenten, Leistungskomponenten und Funktionsbereichen differenziert sein. Bild 2-4 bietet hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Verfahren eine Übersicht.

Anhand von Analysen bezüglich der Zweckmäßigkeit der einzelnen Verfahren wurde festgestellt, dass primär die subjektive, merkmalsorientierte, mehrdimensionale und explizite ex-post-Messung geeignet ist, die Zufriedenheit der Kunden

mit dem gesamten Leistungsspektrum eines Unternehmens umfassend zu untersuchen. Daraus resultiert letztlich, dass diese Art der Messung heute die gebräuchlichste Form darstellt.

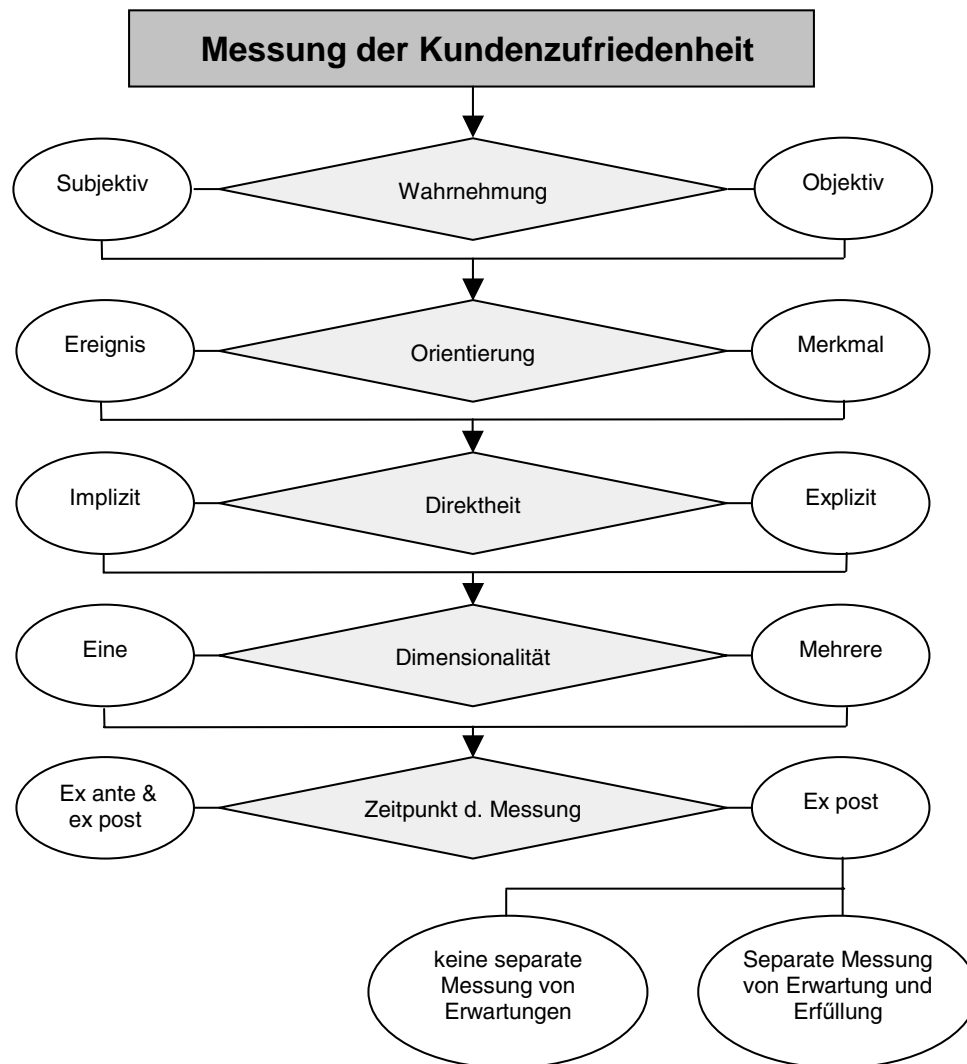


Bild 2-4: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit

Eine Auswahlliste zu den unterschiedlichen Ansätzen zur Messung der Kundenzufriedenheit ist ferner in Bild 2-5 dargestellt.

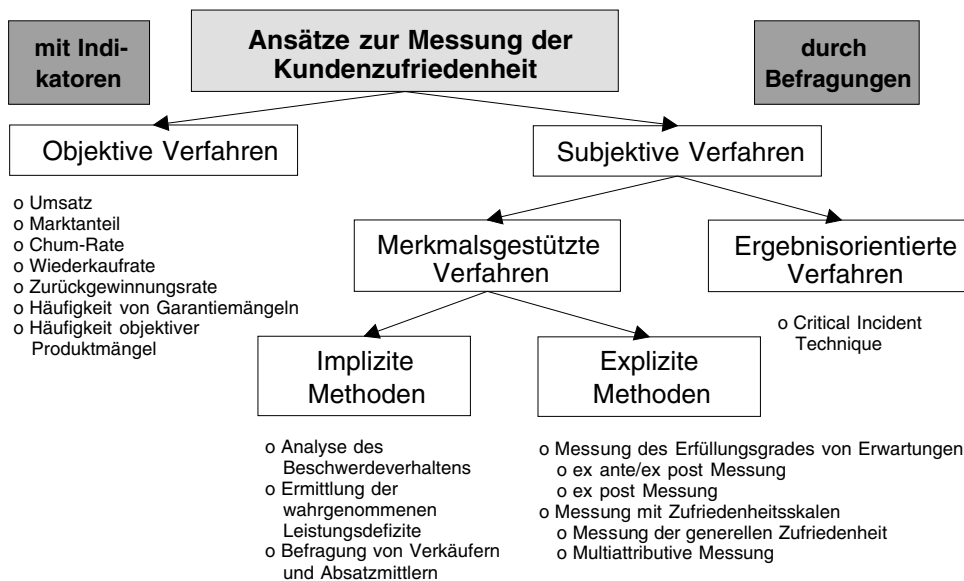


Bild 2-5: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit

Objektive Verfahren besitzen den Vorteil, dass sie einfach zu erheben sind, allerdings gepaart mit dem Nachteil, dass sie oft nur eine schwache Korrelation mit der Kundenzufriedenheit aufweisen. Diese Indikatoren können zudem eine zeitliche Verzögerung gegenüber dem Zeitpunkt der Unzufriedenheit aufweisen, womit auf Probleme nicht zeitgerecht reagiert werden kann. Zudem können diese Kennwerte von anderen Marktfaktoren beeinflusst sein.

Die Datenerhebung bei den **Subjektiven Verfahren** ist zwar aufwendiger, aufgrund der höheren Aussagekraft werden jedoch heute überwiegend die expliziten Messungen für die Ermittlung der Kundenzufriedenheit mit angebotenen Leistungen eingesetzt. Die Zufriedenheit oder der Erfüllungsgrad von Erwartungen der Kunden wird dabei direkt in Form von Fragebögen oder Interviews abgefragt. Zu dieser Verfahrenskategorie kann beispielsweise der SERVQUAL-Ansatz gezählt werden.

Um die Kundenakzeptanz messen zu können, bedarf es vorher klare Qualitätsmerkmale aus Sicht der Kunden, wie sie auf Seite 22 beispielhaft angegeben sind. Nicht alle dieser Qualitätsmerkmale lassen sich allerdings genau messen. Hier kann nur ein umsichtig entworfener Kundenfragebogen etwaige Lücken schließen, auch wenn die Aussagen nur richtungweisenden Charakter haben können.

Diese Merkmale aus Kundensicht sollten für jede spezifische Dienstleistung so modifiziert und ergänzt werden, wie die Schwerpunkte dieser Dienstleistung es notwendig machen. Ein Call-Center hat andere Kundenanforderungen als ein Friseurladen.

Qualitätsmerkmale aus „Kundensicht“

- Kommunikationsfähigkeit
- **Höflichkeit** und Verbindlichkeit
- Aufmachung und Vollständigkeit der angebotenen Dienstleistung
- Fachliche **Kompetenz**
- **Vertragstreue**, Termintreue
- Betreuung vor Ort
- Engagement, Motivation, **Einsatzfreude** des Teams
- Bereitschaft zur Flexibilität bei Änderungswünschen
- Mobilität, Belastbarkeit
- **Erreichbarkeit**, Ansprechbarkeit
- Art der Leistungserbringung, **Ergebnisqualität**
- Servicefähigkeit, -kompetenz, Schnelligkeit

Vielfach wird über mangelnde Qualität von Dienstleistungen geklagt. Um die Dienstleistung zu verbessern bedarf es richtiger Informationen. Es gibt viele bewährte Methoden der **Kundenforschung** und jedes Unternehmen muss daraus für sich den geeigneten Methodenmix herausfinden. Dies gilt insbesondere auch für das Konzipieren von *Kundenbefragungen*, für die sich folgende Checkliste empfiehlt.

Checkliste für Kundenbefragungen

- Kunden unmittelbar nach erfolgter Dienstleistung befragen
- Kunden nach angemessener Zeit regelmäßig fragen und dann regelmäßig fragen
- Verdecktes Einkaufen oder *Servicetesten*
- Verdecktes Beobachten
- Workshops mit Zielgruppenkunden
- *Schlüsselkunden* regelmäßig besuchen
- *Kundenbeschwerden* richtig auswerten
- Den ganzen Markt fragen
- Die Mitarbeiter befragen
- *Dienstleistungsprozesse* verfolgen und verbessern
- Die Chefs an die *Kundenfront* lassen

Bild 2-6 gibt einen Überblick über verschiedene Schwerpunkte bei Kundenbefragungen. Mit einer richtigen Auswahl aus dieser Methodenübersicht lässt sich die *Dienstleistungsqualität* entscheidend verbessern. Gleichzeitig lassen sich die Mitarbeiter dienstleistungsorientiert motivieren. Im Anschluss daran befindet sich ein Beispiel für einen Kundendienstfragebogen der Firma Canon.

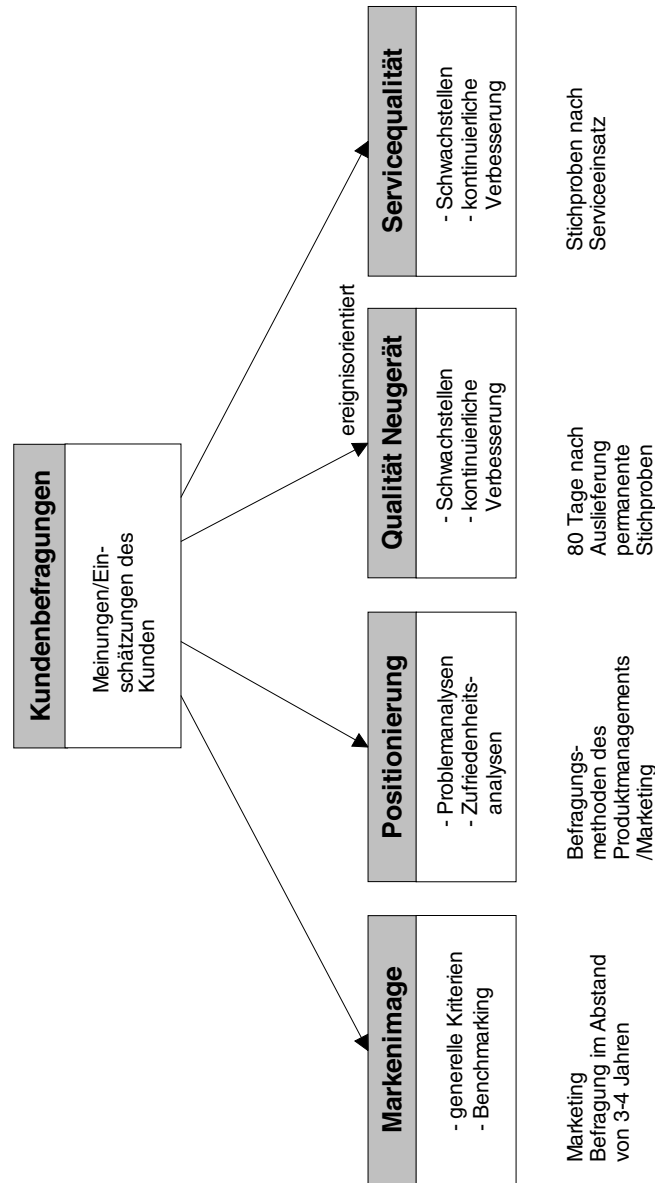


Bild 2-6: Unterschiedliche Schwerpunkte bei Kundenbefragungen

2.5.1 Kundendienstfragebogen (Beispiel)

Firma: Canon GesmbH

(B2C)

1. Wie waren Sie mit dem Verhalten unseres/r Kundendienst-Technikers/in zufrieden?

Zutreffendes bitte einfach ankreuzen ☒

	sehr zufrieden	zufrieden	nicht zufrieden	sehr unzufrieden	keine Erfahrung
Auftreten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Äußeres Erscheinungsbild	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pünktlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einsatz-/Hilfsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Wie beurteilen Sie die Arbeitsqualität unseres/r Technikers/in?

	sehr zufrieden	zufrieden	nicht zufrieden	sehr unzufrieden	keine Erfahrung
Fachmännische Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gute Beratung/Information über die geleistete Arbeit und Rechnungslegung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewissenhafte Durchführung der Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rasche Arbeitsgeschwindigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saubere Arbeitsweise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gepflegte technische Ausrüstung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Wie beurteilen Sie nach folgenden Kriterien die Arbeit unserer Kundendienst- Auftragsannahme bzw. wie zufrieden waren Sie mit Ihrer Auftragsabwicklung?

	sehr zufrieden	zufrieden	nicht zufrieden	sehr unzufrieden	keine Erfahrung
Einfache Erreichbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexible Terminvereinbarung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetente/r Ansprechpartner/in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundliche Auftragsannahme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vereinbarte Termine eingehalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonische Hilfestellung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rasche Abwicklungsgeschwindigkeit von der Kundendienstanforderung bis zur Erledigung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamationsbearbeitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Bitte nennen Sie uns die Gründe Ihrer Zufriedenheit oder Unzufriedenheit:

Bitte Rückseite beachten →→→

5. Bitte teilen Sie uns mit, wie wichtig die hier angeführten Kundendienst-Kriterien für Sie sind:

Zutreffendes bitte einfach ankreuzen ☒

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Einfache Erreichbarkeit der Auftragsannahme → von* bis* Uhr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitschaftsdienst am Wochenende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terminvereinbarung → auf* Std. genau *)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonische Hilfestellung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rasche Erledigungszeit des Auftrages → innerhalb von* Tagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gute Beratung und Information über geleistete Arbeit und die Rechnungspositionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsqualität des/r Technikers/in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auftreten und Verhalten des/r Kundendienst-Technikers/in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ersatzteil-Liefergarantie von mindestens..... Jahren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wartungsdienst / Servicevertrag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

..... *) Tragen Sie bitte hier Ihre Erwartungen ein

6. Was würden Sie am Kundenservice verändern und welche neuen Kundendienstleistungen sollen angeboten werden, damit Sie sich noch besser betreut fühlen?

7. Sie sind Wartungskunde. ja nein
8. Sie werden wieder Produkte unseres Unternehmens kaufen. ja nein

Danke für Ihre wertvolle Mitarbeit!

Name: _____

Straße: _____

PLZ/Ort: _____

Tel.-Nr.: _____

(Der Fragebogen wird nach der Auswertung durch den Kundendienstverband Österreich innerhalb von zwei Wochen an das beurteilte Unternehmen weitergeleitet.)

Bild 2-7: Kundendienstfragebogen der CANON-Niederlassung in Wien

2.5.2 Service-Qualitäts-Barometer SQB

Der SQB, auch manchmal Service-Quality-Indicator SQI genannt, ist ebenfalls ein interessantes Instrument der Kundenzufriedenheitsmessung. Dabei nimmt ein Team von Mitarbeitern und Kunden Einrichtungen und angebotene Dienstleistungen aus dem Blickwinkel des Kunden unter die Lupe.

Dieses Team vollzieht die „Augenblicke der Wahrheit“ nach, bewertet diese qualitativ und quantitativ. Aus den gemessenen Werten entsteht das Qualitätsbarometer. Daraus leitet das Team Verbesserungsmaßnahmen ab. Regelmäßige Anwendung von SQB erhöht den Verbesserungseffekt.

2.5.3 Qualitätskennzahlensysteme

Qualitätskennzahlen stellen ein wichtiges Instrument zur Unternehmenslenkung dar. Nur was gemessen wird, kann auch verbessert werden! Ein entsprechendes **Kennzahlensystem** muss für jede Dienstleistung individuell entwickelt werden und alle für den Kunden kritische Aspekte erfassen.

Kennzahlen im Dienstleistungsbereich sind schwieriger zu erstellen als im Industriegesektor. Deshalb sollten die verschiedenen Dienstleistungsbranchen einheitliche Kennzahlenvorschläge machen.

Aus der Analyse der Kundenbeschwerden lässt sich der oben erwähnte Service-Quality-Indicator erstellen, der über den **Service Level** Aufschluss gibt und wichtige Ansatzpunkte für die ständige Verbesserung liefert. Es können auf diese Weise auch Trends aufgezeigt und ein **Frühwarnsystem** aufgebaut werden.