

## **Leistungsqualität in Dienstleistungsunternehmen – Messpunkte für Kundenerwartungen**

Von Oliver Recklies

Trend zur Dienstleistungsgesellschaft.....	1
Das Modell.....	1
Die Leistungslücken .....	2
Fragen an Marketing-Manager .....	4

### **Trend zur Dienstleistungsgesellschaft**

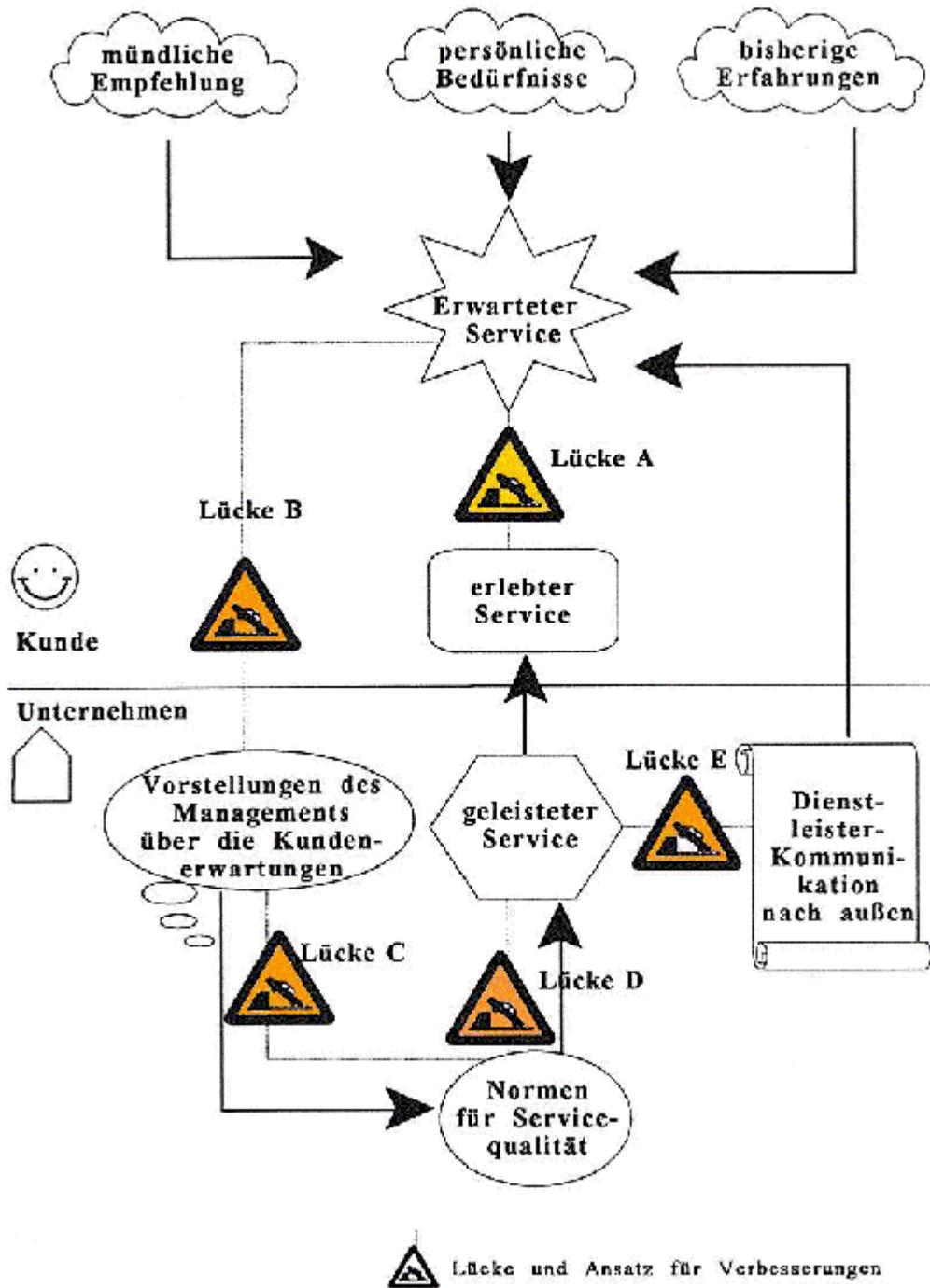
Der Begriff „Dienstleistungsgesellschaft“ und die Entwicklung dahin machen seit einigen Jahren ihre Runde. Für Unternehmen bedeutete dies, sich mit den Anforderungen des Wettbewerbs im Dienstleistungsbereich auseinander zusetzen und i.d.R. die vorhandenen Geschäftsprozesse zu ändern und neue Kernkompetenzen aufzubauen. Das dies nicht immer einfach ist, beweist der versuchte Erwerb des Beratungsarms von PricewaterhouseCoopers durch HP, der allerdings am zu niedrigen Aktienkurs von HP scheiterte. Bemerkenswert ist dieses Beispiel dennoch, da es wie kein anderes den Versuch eines IT-Unternehmens demonstriert, die eigenen Kernkompetenzen (Hardwareproduktion und hardware-nahe Beratung) zu verlassen und neue Geschäftsfelder im Dienstleistungsbereich zu erschließen.

Beim Dienstleistungsbereich ist nun die Frage zu klären wie – im Vergleich zur Herstellung von Produkten – die Qualität ermittelt und bewertet werden kann. Einige Unternehmensberatungen empfehlen dabei (und natürlich nutzen etliche Unternehmen auch dieses) ein Modell mit Kundenerwartungen und sogenannten Lücken, ohne die eigentliche Quelle und die exakte Bedeutung der einzelnen Lücken und Problemfelder zu kennen bzw. zu erläutern.

### **Das Modell**

Das wichtigste Instrument zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils ist die Leistungsqualität. Dreh- und Angelpunkt ist dabei aber nicht die Qualität aus Sicht des Unternehmens, sondern aus der Perspektive des Kunden. Dabei geht es darum, stets die offenen und versteckten Erwartungen des Kunden zu erreichen oder sogar zu übertreffen. Diese Erwartungen entstehen durch die Werbung des Unternehmens, durch eigene Erfahrungen oder durch Empfehlungen sowie Auskünfte Dritter. Nach der Nutzung der Dienstleistung wird der Kunde mehr oder minder bewusst das wahrgenommene Leistungsniveau mit dem erwarteten Niveau vergleichen. Liegen die Erwartungen höher als die tatsächlich wahrgenommene Leistung, liegt die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Kunde beim nächsten Mal einen anderen Anbieter auswählen wird.

Parasuraman, Zeithaml und Berry haben ein Modell entwickelt, welches die wichtigsten Kriterien darstellt, die zur Erreichung der erwarteten Qualität berücksichtigt werden sollten. Dieses Modell wurde im Herbst 1985 (!) im Journal of Marketing als „A conceptual model of service quality and its implications for future research“ veröffentlicht.



### Die Leistungslücken

Grundlage des Modells ist die Annahme, dass es verschiedene Stellen – hier Lücken genannt - im Unternehmen gibt, an denen Differenzen zwischen dem geleisteten Service und dem vom Kunden erwarteten Service entstehen können.

Lücke	Beschreibung
A	Zwischen wahrgenommener und erwarteter Leistungsqualität – entsteht wenn einer oder mehrere der folgenden Lücken existiert.
B	Zwischen Unternehmensauffassung und den Kundenerwartungen - entsteht wenn das Management andere Erwartungen als die Kunden hat.
C	Zwischen Unternehmensauffassung und Spezifikation des Qualitätsstandards – entsteht wenn das Unternehmen nur ungenau die Qualitätsstandards definiert.
D	Lücke zwischen Leistungsausführung und Qualitätsstandard - entsteht wenn die Erstellung der Dienstleistung von den vorgegebenen Richtwerten abweicht (oft eine Frage der Arbeitsvoraussetzungen der Mitarbeiter – Mittel- und Ressourceneinsatz)
E	Lücke zwischen Leistungsausführung und der an den Kunden gerichteten Kommunikation – entsteht durch die Kommunikation und Mitteilung von Dienstleistungen an Kunden, die so vom Unternehmen bzw. dessen Mitarbeitern nicht erbracht werden (können).

Damit wird auch deutlich, dass es zahlreiche Problemfelder gibt, die die Erstellung einer qualitativ bestmög- lich bestimmten Leistung behindern.

Parasuraman, Zeithaml und Berry haben durch Untersuchungen auch die fünf Dimensionen bestimmt, die für die Dienstleistungsqualität wichtig sind. Diese Dimensionen sind:

Rang	Dimension	In %
1	<b>Zuverlässigkeit</b> = Fähigkeit, den versprochenen Service verlässlich und präzise aus- zuführen	32
2	<b>Entgegenkommen</b> – Bereitschaft Kunden zu helfen und sie prompt zu bedienen	22
3	<b>Souveränität</b> – Fachwissen und zuvorkommendes Verhalten der Angestellten, sowie deren Fähigkeit, Vertrauen zu erwecken	19
4	<b>Einfühlung</b> – Fürsorgliche Aufmerksamkeit der Firma für jeden einzelnen Kunden	16
5	<b>Materielles</b> – Erscheinungsbild von Einrichtungen und Ausrüstungen sowie des Per- sonals und der gedruckten Kommunikationsmittel	11

Bemerkenswert ist, das Materielles erst an 5. Stelle liegt – ein Status über den einige Unternehmen bei Investitionen in Gebäude und BGA durchaus mal nachdenken sollten.

### **Fragen an Marketing-Manager**

Das Management von Kundenerwartungen ist eine Grundlage zu Erzeugung von Kundenloyalität. Um Kundenerwartungen erfolgreich zu managen und zu übertreffen, sollten sich Marketing-Manager folgende Fragen stellen (und beantworten):

1. Sind wir bemüht, unseren Kunden ein realistisches Bild von unserer Dienstleistung zu vermitteln?
2. Rangiert das Ziel, die Dienstleistung beim ersten Mal richtig zu erbringen, ganz oben auf der Prioritätenliste des Unternehmens?
3. Findet eine wirksame Kommunikation zu und mit den Kunden statt?
4. Überraschen unsere Mitarbeiter die Kunden während der Erstellung / Ausführung der Dienstleistung positiv? Werden ggf. Kundenerwartungen übertroffen – eine Voraussetzung um beim Kunden Begeisterung auszulösen.
5. Betrachten die Mitarbeiter bestehende Qualitätsprobleme als Chance, die Kunden zu beeindrucken oder als Ärgernis?
6. Wird ein ständiger Vergleich zwischen unseren Leistungen und den Kundenerwartungen durchgeführt? Strebt das Unternehmen laufend nach Verbesserungen?

Erst wenn diese Fragen auf allen Unternehmensebenen und von jedem Mitarbeiter bejaht werden können, ist das Unternehmen wirklich in der Lage, alle Facetten der Kundenerwartungen erfolgreich managen zu können.