



## Ist Servicequalität messen vermessen? – Einleitung und Zusammenfassung

Die Bedeutung der Servicequalität nimmt unbestreitbar zu. Aktuelle Benchmarkstudien, u. a. ExBa 2008 der DGQ oder von Gallup, belegen dies ebenso eindrucksvoll wie die Einrichtung der „Task Force Dienstleistungen“ der „Forschungsunion Wirtschaftswissenschaft“, hier insbesondere des Arbeitskreises „Mess-/ Bewertungssysteme für Dienstleistungen“ sowie die programmatische Arbeit des BMBF – um nur einige Beispiele zu nennen.

Andererseits sparen Unternehmen gerade in der Krise im Servicebereich (vgl. u. a. Studie Bearing Point 4/2009 oder Meldung Microsoft aus 5/2009).

Die Ursache liegt in fehlenden Mess- und Bewertungssystemen, die eine Bewertung „weicher“ Servicefaktoren belastbar ermöglichen und damit Investitionen in Dienstleistungen legitimieren können. Die Entscheidungen für oder gegen Dienstleistungsinvestitionen werden letztlich ebenso wie die Bewertung der Beiträge von Servicefaktoren zum Unternehmenserfolg immer noch „ex hohlo Baucho“ getroffen.

Der Service Performance Monitor© (SPM) ist in den letzten drei Jahren von THEMATA für die BMW Welt und in Kooperation mit externen Servicedienstleistern entwickelt und erfolgreich getestet worden, um die von der Wissenschaft formulierten und von Unternehmen „gefühlten“ Mängel von Dienstleistungsmonitoren praxistgerecht auszugleichen. Die Akzeptanz ist von Auftraggeber- und -nehmerseite so hoch, dass der SPM als Basis für Bonus-Malus-Vereinbarungen vereinbart wurde und weitere Ansprüche wegen Schlechtleistungen in der Dienstleistungsqualität ausschließt.

Der SPM kann wie folgt charakterisiert werden:

**Der hier vorgestellte Service Performance Monitor ist der erste umfassende und dynamische Monitor zur Bewertung und Steuerung der Qualität von Dienstleistungen. Er integriert Sekundärquellen, stellt Mehrebenen-Beziehungen und Zeitbezüge her.**

Der SPM ist ein Frühwarn-, Qualitätslenkungs- und Führungsinstrument und ermöglicht belastbare Maßnahmeanalysen. Nach einem Klassifikationsvorschlag von Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart (2009) ist der Monitor in die Kategorie „einzelbetriebliches, geschlossenes Bewertungsverfahren“ einzuordnen.

Er erfüllt erstmalig wichtige, bisher nicht erfüllte Anforderungen umfassender Qualitätsmanagementsysteme für Dienstleistungen und weist eine ganze Reihe von innovativen Elementen auf:

- Er ist (erstmalig) umfassend, d. h. er bezieht alle Felder von Meta-Qualitätsmanagementsystemen ein. Er ist mit allen gängigen Systemen (EFQM, SPC, BSC, Six Sigma, ISO ...) kompatibel.
- Er integriert (erstmalig) Mehrebenen- und Effizienzwirkungsbeziehungen.
- Er bezieht (erstmalig) Primär- und Sekundärquellen ein.
- Er ist (erstmalig) nicht statisch sondern dynamisch angelegt. Er zeigt (erstmalig) Trends und Zeiteffekte auf.
- Er ermöglicht zusätzliche Nutzen wie beispielsweise ein transparentes und akzeptiertes Bonus-/ (Malus-) System.

**„Eine schöne Kombination auf dem Fußballplatz ergibt sich nicht einfach so. Schönheit ist die Abwesenheit von Zufällen.“ (Felix Magath, Brand Eins, Heft 2, März 2004, S. 75)**

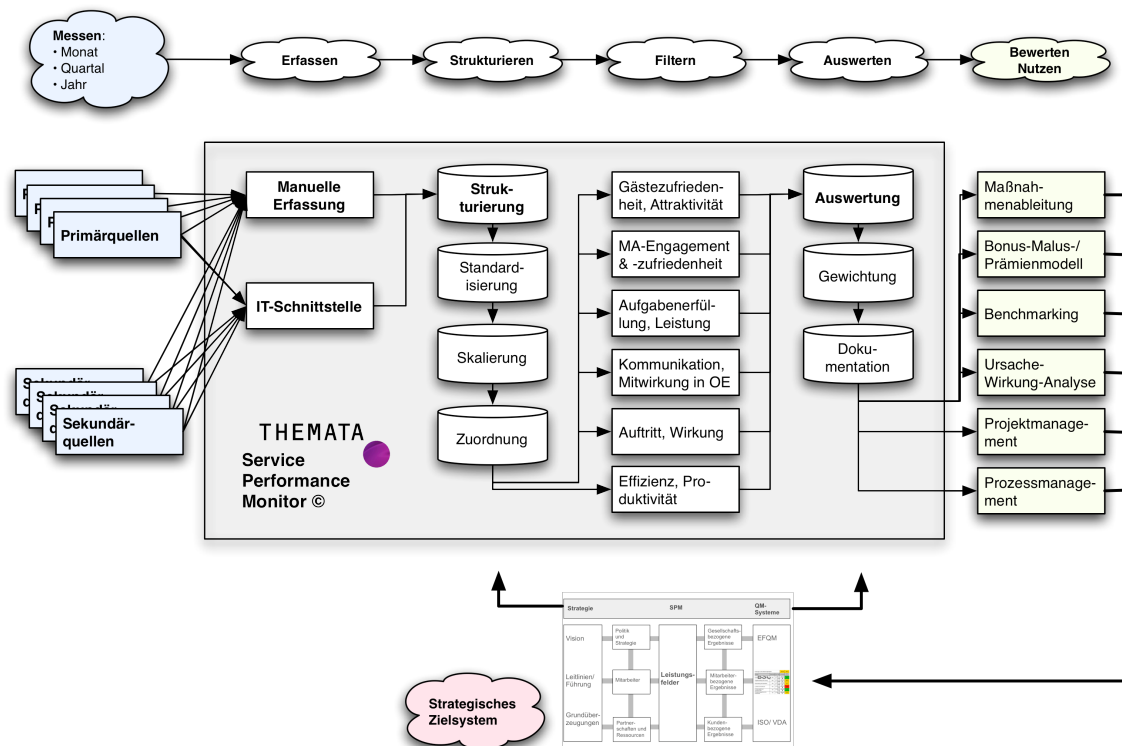
## Service Performance Monitor - Die Beschreibung

### Funktion

Im Kern stellt der SPM eine Methodenbank für Benutzer dar, die zwar mit dem Anwendungsgebiet „Dienstleistung“, nicht aber mit den Methoden vertraut sind.

Dabei ersetzt die Erfassung und Dokumentation der Ergebniskriterien nicht die betrieblichen Verfahren der Leistungsüberwachung und -steuerung, sondern strukturiert und verdichtet deren Daten und stellt sie untereinander sowie mit dem Handeln der Organisation in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang.

Zu diesem Zweck zeigt der SPM für Schlüsselindikatoren der Servicequalität über ein Bewertungsverfahren den Zielerfüllungsgrad (Score) auf und erbringt über die Aggregation der einzelnen Scores über mehrere Stufen eine Vergleichbarkeit der Servicequalität. Damit ist der SPM auch Grundlage für vielfältige Anwendungen, z. B. für die ergebnisorientierte Leistungsüberwachung, ein Bonus-Malus-System oder Maßnahmenanalysen und -ableitungen. Das Funktionsprinzip kann wie folgt dargestellt werden:



**Messen:** Das Messen selbst ist nicht Bestandteil des SPM. Es gibt zahlreiche und etablierte Messkonzepte (Methoden) sowohl für Teilbereiche (Konstrukte) von Dienstleistungen als auch für die betriebliche Leistungsüberwachung. Der SPM gibt allerdings Messvorgaben vor, um eine methodenkonforme Erfassung und Auswertung sicher zu stellen. Dabei wird zwischen eigenen Erhebungen (Primärquellen) und (objektiven) Sekundärquellen wie z. B. Buchhaltungs- oder CRM-Systemen unterschieden.

**Erfassen:** Die Ergebnisse der Messungen/ Erhebungen werden manuell oder über eine Importfunktion erfasst. Dieser Schritt beinhaltet eine automatische Aufbereitung der Ergebnisse im benötigten Rahmen. (Organisationseinheiten, Auswertungszeiträume, Dokumentationszwecke etc.)



**Strukturieren:** Im Rahmen der Strukturierung erfolgt über einen Algorithmus die Gegenüberstellung der Ergebnisse (IST-Werte) und der SOLL-Werte, die Standardisierung auf ein einheitliches Maßstabssystem (Prozent oder Punkte), die Anwendung von Skalen (um die Abweichung der IST- von SOLL-Werten individuell zu dynamisieren) sowie die Zuordnung zu den Qualitätsfeldern. Auf diese Weise werden Methoden der BSC mit Konzepten und Messsystemen zu Teilbereichen (Konstrukten) für Dienstleistungen verknüpft. Dies ermöglicht dem SPM das innovative Element der Mehrebenen- und Effizienzbetrachtung, die über den jeweiligen Algorithmus berücksichtigt wird.

Warum die bisherigen „eindimensionalen“ Bewertungen (im Gegensatz zu den Mehrebenenbetrachtungen) zu völlig unterschiedlichen und damit nicht belastbaren Ergebnissen führen, zeigt folgendes Beispiel aus dem o. g. eingeführten Projekt. Für den Bereich Infocounter/ Bell-Desk/ Gästebetreuung liegt Team A beim Wert „Anzahl der Buchungen“ / „Anzahl der Gastkontakte“ mit 0,11 zu 0,08 vorn, aber beim Wert „Gästeszufriedenheit“ / „Anzahl der Gastkontakte“. Team B mit 0,50 zu 0,47. Team C ist in beiden Fällen „schlechter“.

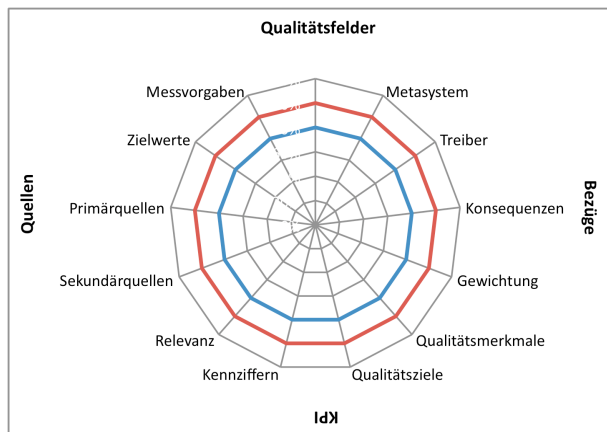
Team	Anzahl Werbemittel	Anzahl Gastkontakte	Anzahl Buchungen	Wert Buchungen	Gästeszufriedenheitsquote
Team A	90	180	19	2.500,00	85
Team B	150	190	15	1.750,00	95
Team C	130	300	15	2.500,00	85

Wie ist dieses Ergebnis nun zu bewerten? Der SPM erfüllt die Bedingung eines innovativen Effizienzmonitorings, in dem er die Beziehungen durch Standardisierung und Skalierung mehrfach (z. B. „Gastkontakte“ – „Buchungen“ – „Gästeszufriedenheit“) kombiniert und durch Gewichtungen bewertet. Dies kann auf weitere Ebenen, hier Anzahl der Buchungen, Wert der Buchungen etc., ausgestreckt werden.

Die Basis für die Bewertungen stammt aus der Unternehmensstrategie, aus nachgewiesenen bzw. erfahrenen Effektgrößen oder aus deren Kombination. Auch wissenschaftliche Effizienzanalysen können auf der Basis des SPM durchgeführt und als Gewichtungsfaktor zurückgespielt werden.

**Filtern:** Das Filtern bewirkt die Zuordnung der Auswertungsergebnisse zu einem Managementsystem. SPM schlägt regelmäßig 6 Qualitätsfelder vor, die speziell auf den Bereich Servicequalität zugeschnitten sind. Es sind jedoch auch alle gängigen Meta-Qualitätsmanagement-Systeme (EFQM, qualitätsorientierte BSC, SPC ...) hinterlegt.

**Bewerten & Nutzen:** Die Bewertung erfolgt im Rahmen eines individuellen Modells oder eines QMS. Als Monitor sind die Anwendungen selbst nicht Bestandteil des SPM, können aber verknüpft werden. In jedem Fall können die Daten als Grundlage für weitergehende Analysen (z. B. für Maßnahmen) herangezogen werden.



## Konfiguration

Die Konfiguration erfolgt durch die Parametrisierung in den vier Hauptbereichen

- „Qualitätsfelder“ (alternativ Felder, Fokus eines QM-Systems),
- „Bezüge“, hier vor allem der Treiber und der Konsequenzen,
- „KPI“ nebst Qualitätszielen und -merkmalen sowie
- „Quellen“ incl. der Messvorgaben

Die Konfiguration wird wesentlich durch das

Strategische Zielsystem bestimmt. Die dem SPM zugrundeliegenden Parameter (s. Grafik) bilden letztlich einen klar strukturierten und definierten Service Level, der mit Service-dienstleistern, Mitarbeitern oder Führungskräften zu vereinbaren ist („SLA“).

Des Weiteren müssen die Ansprüche an die Repräsentativität und Genauigkeit der Aussagen pro Qualitätsfeld und für den gesamten Monitor beachtet werden, wobei der SPM grundsätzlich sowohl bei Input wie bei Output frei konfigurierbar ist.

### Ergebnisdarstellung (Auszüge)

Einsatzbeispiel für ein Check-In-Team - Ergebnisdarstellung der Auswertung (o. Daten):

Abgeleitet aus Bezügen, U-Zielen, Erfahrungen und Benchmarking ...				Jan 09	100,0%	Februar 09	100,0%	März 09	100,0%	1. Quartal	100,0%	1. Quartal
Leistung	Basiskennzahl	Erfassung/ Erhebung	Skala von / bis	Ziel-Wert (SOLL)	Ziel-Wert (IST)	Ziel-erreichung	Ergebnis der Standardisierung (Algorithmus, IST, SOLL)	Ziel-erreichung	Ziel-Wert (IST)	Ziel-erreichung	Bewertungsdatum	
Aufgabenerfüllung, Leistung	Gefühlte Wartezeit	I) „Wemung“ (Frage /)	60%	6,0	6,0	100%	100%	100%	6,00	100%	23.06.09	
		II) BWMS - Daily Reporting	120%	10%	10%	100%	100%	100%	10%	100%	23.06.09	
Abholer begrüßen und Empfang	Gemeinsame Wartezeit	III) Tägliche Wartezeiten	60%	10%	10%	100%	100%	100%	10%	100%	23.06.09	
		IV) Quali Check MA	80%	95%	95%	100%	100%	100%	95,0%	100%	23.06.09	
Dauer Check In Vorgang	Zeit für die Aufgabenerfüllung	II) BWMS - Daily Reporting	60%	8,0	8,0	100%	100%	100%	8,0	100%	23.06.09	
		V) Beschwerde	100%	95%	95%	100%	100%	100%	95,0%	100%	23.06.09	
Kundenorientierte Beratung und Wissenspräsenz	Grad der Wissenspräsenz und Qualität der Informationen	VI) Abschluss	80%	< 2	< 2	100%	100%	100%	0	100%	23.06.09	
		VII) Abschluss	100%	95%	95%	100%	100%	100%	95,0%	100%	23.06.09	
Prüfung Fahrzeugsperre, systemseitiger Abschluss	Grad der Aufgabenerfüllung	III) BWMS - Daily Reporting	80%	10	10	100%	100%	100%	10	100%	23.06.09	
		IV) Quali Check MA	100%	95%	95%	100%	100%	100%	95,0%	100%	23.06.09	
Datenqualität	Grad der Datenqualität	II) BWMS - Daily Reporting	88%	98%	98%	100%	100%	100%	98%	100%	23.06.09	
		III) BWMS - Daily Reporting	100%	98%	98%	100%	100%	100%	98,0%	100%	23.06.09	

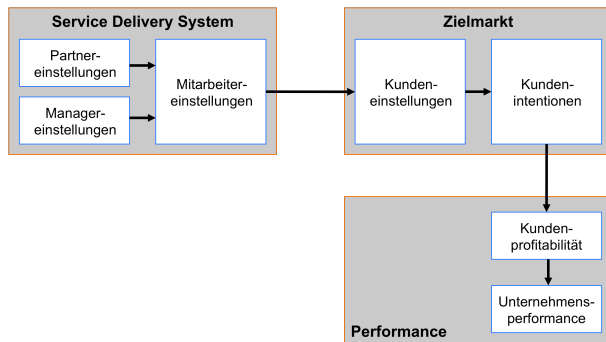
Einsatzbeispiel für einen Infocounter/ Bell Desk - Ergebnisdarstellung der Bewertung (o. Daten):

Prüfungs- und Steuerungsreport		100,0%	100,3%	4. Qu
Leistung	Gewichtung	IST Quartal	IST kumuliert	Bewertungsdatum
Ausgabe-/ Berichtsmodus	20%	100,0%	100,0%	Verdichtetes Gesamtergebnis für Berichtsmodus
Gastezufriedenheit und Attraktivität	20%	100,0%	100,0%	
Aufgabenerfüllung	40%	100,0%	100,0%	Berichtsdatum für Ausgaben
Effizienz, Produktivität	10%	100,0%	100,0%	
Kommunikation, Mitwirkung in QF	10%	100,0%	97,5%	23.6.09
Gewichtung nach Eintrag des Qualitätsfeldes auf Servicequalität und strategischen U-Zielen	10%	100,0%	100,0%	
Mitarbeiterengagement und -zufriedenheit	10%	100,0%	100,0%	Farben= Ampelanzeige auf Basis der IST-Ergebnisse
		100,0%	100,0%	



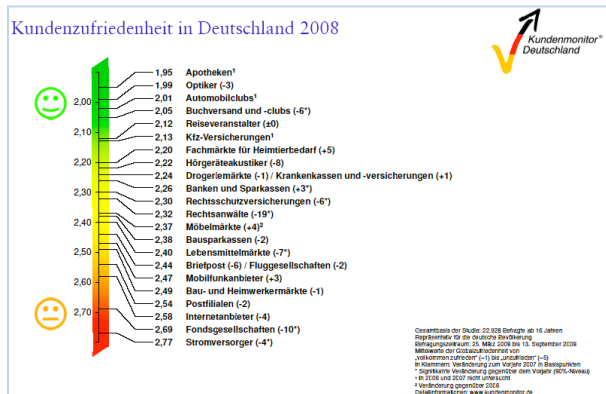
## Was ist neu am SPM?

Es gibt zahlreiche und etablierte Messkonzepte (Methoden) für Teilbereiche (Konstrukte) von Dienstleistungen.



Beispielsweise (hier dargestellt anhand der Service Profit Chain) für die Bereiche

- Service Delivery: Gallup Workplace Audit, Smith/ Kendall/ Hulin ...
- Zielmarkt: SERVQUAL, SERVPERF, SERVQUAL-Retail ...
- Company Performance: Kundenwert, Customer Equity, Buchhaltung ... (vgl. University of Strathclyde: Prof. Heiner Evanschitzky: 2009.)



An diese Messkonzepte sind traditionell Dienstleistungsmonitore angelehnt, die in drei Klassen eingeteilt werden können:

### 1. Monitoring über Kundenzufriedenheit

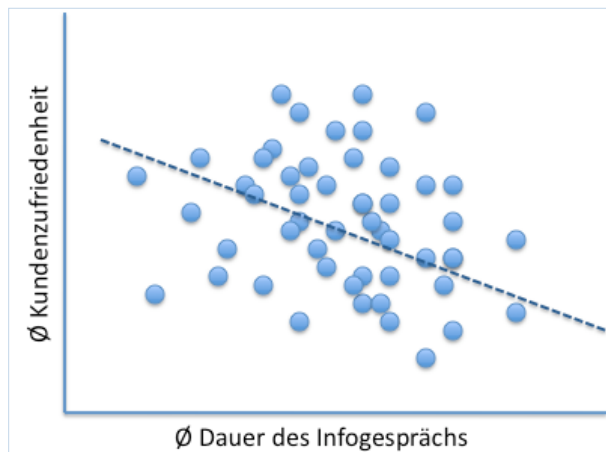
Die Mängel dieser Vorgehensweise (Beispiel Kundenmonitor Deutschland 2008) liegen in der Zeitpunktbetrachtung (statisch) oder der fehlenden Verknüpfung mit Maßnahmen und Konsequenzen. Sie führt lediglich zu undifferenzierten Aussagen.

### 2. Monitoring über ökonomische KPIs

Bei dieser Vorgehensweise werden Daten der betrieblichen Leistungsüberwachung herangezogen. Die Schwierigkeiten liegen in der Nichtberücksichtigung von zeitlichen Effekten und der Schwierigkeit, Zielkonflikte aufzulösen. Darüber hinaus lassen fehlende Determinanten häufig nur „praktische Plausibilitätsannahmen“ („ex hohlo Baucho“) zu.

### 3. Monitoring über einfache Ursache-/ Wirkungsanalysen

Hier werden i. d. R. betriebliche Erfolge auf Kundenebene gemessen und mit Input-Faktoren verknüpft. Solche „Overall“-



Betrachtungen blenden wichtige Faktoren (z. B. unterschiedliche Bedingungen für Teams, Gästestruktur und Dienstleistungsinhalte) aus. (Vgl. technische universität dortmund, David Woisetschläger: 2009)

Die Meta-Analyse traditioneller Messkonstrukte für das „Service - Measurement“ ergibt zusammenfassend:

- Die Zusammenhänge zwischen den Teilbereichen sind in der Regel unklar und werden nirgends berücksichtigt. Folglich gibt es keine Konzept-/ Messsysteme, die ein Qualitäts-Managementsystem (vollständig) abbilden.
- Sekundäre (objektive) Datenquellen werden selten einbezogen bzw. mit Primärdaten verknüpft.



- Die eingesetzten Methoden lassen kaum Aussagen über ursächliche Faktoren zu. Sie zeigen systematische Unterschiede in Bezug auf individuelle Bewertungen nicht auf.
- Zeitliche Komponenten wie Feedbackschleifen oder Verzögerungseffekte finden nicht statt – die Messkonzepte sind häufig statisch.
- Die Berücksichtigung von Effizienzgesichtspunkten steht ebenfalls aus. (Vgl. u. a. University of Strathclyde: Prof. Heiner Evanschitzky; technische universität dortmund: David Woisetschläger, Stuttgart 2009)

Im Umkehrschluss kann für den SPM gesagt werden, dass er die genannten Mängel erstmals zumindest im Monitoring beseitigt. Er leistet „Dynamisches Service Performance Monitoring“ mit folgenden Merkmalen:

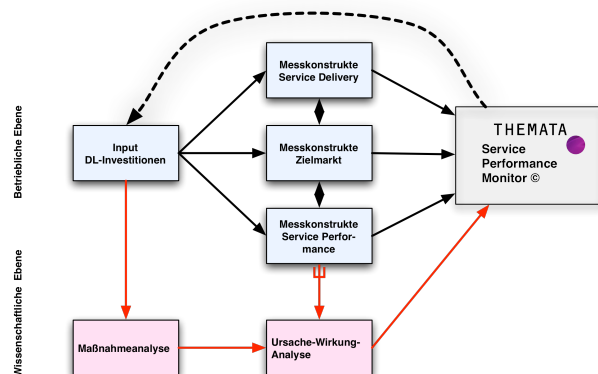
- Bedienung und vollständige Abbildung aller gängigen Meta-Qualitätsmanagement-Systeme durch Qualitätsfelder. Umfassendes System.
- Erfolgstracking. Über verschiedene Ebenen. Über die Zeit.
- Verknüpfung von Primär- und Sekundärquellen. Kombination kennzahlenorientierter Meta-Systeme wie BSC mit originären Service-Messkonstrukten wie Servqual.
- Vereinfachung und Strukturierung. Akzeptierte Grundlage für Dienstleistungs-Zertifizierungen. Dienstleistungsmanagement.
- Akzeptiert für Bonus-Malus-Lösungen in Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Dokumentiert. Transparent.
- Ermöglicht multirelationale Auswertungen. Faktenorientiertes Maßnahmenmanagement. Input-Output-Analysen. Simulationen.
- Methodenbank. Berücksichtigt „State of the Art“ von Messmethoden und -systemen. Komfortabel. Nach Konfiguration nur noch Erfassung von Messdaten erforderlich. Anwendungen, Nutzungen „vollautomatisch“.

Diese Aufzählung beinhaltet vor allem die innovativen Aspekte, die traditionellen Leistungsmerkmale erfüllt der SPM ebenfalls.

Der SPM muss als Monitor allerdings klar von Qualitätsmess- und -managementsystem abgegrenzt werden, für die Lösungen zu den genannten Forderungen noch ausstehen. Der SPM ist als Mittler zu verstehen, zwischen

aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und einer praxisgerechten Anwendung.

Denn innovativ ist auch, dass der SPM in Kunden-Lieferanten-Beziehungen als Qualitätsmaßstab auch für das vertragsrechtlich schwierige Feld der Bestimmung von Leistungsqualität im Service akzeptiert wird.



## Der Markt

### Zielgruppen

Zur Marktbeschreibung erscheint ein Ausschnitt aus der Entstehung des SPM sinnvoll:

THEMATA wurde in den letzten Jahren zunehmend mit Aufgaben betraut, die aus dem Eintritt von Markenunternehmen in einen neuen Dienstleistungsbereich entstanden (VW Auto-stadt, BMW Welt, adidas Home of Sports).

Ein wichtiger Aufgabenkomplex rankte sich dabei um das Outsourcing von Dienstleistungen an der Schnittstelle zu den Kunden. Dabei stand der Bedarf der Nutzung externen Service-Know-hows im Vordergrund – allerdings an einer strategisch wichtigen Stelle mit hohem Risikopotenzial, da Qualitätswahrnehmung und -beurteilung seitens der Kunden von der Interaktion mit dem Vertreter des Unternehmens abhängen.

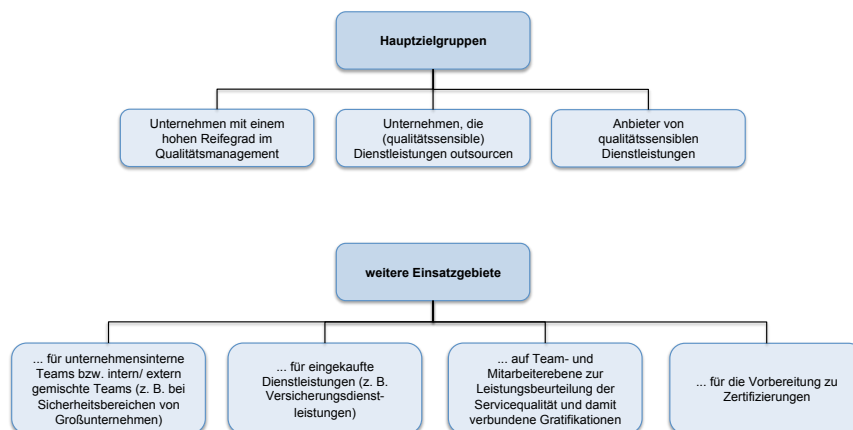
In Anbetracht ihrer Bindung an den Servicedienstleister empfinden die Servicemitarbeiter oftmals eine emotionale Distanz zum outsourcenden Unternehmen. Die outsourcenden Unternehmen antizipierten dies. Sie standen deshalb vor der Herausforderung, die Servicemitarbeiter des Servicedienstleisters zu steuern. Auch die Servicedienstleister antizipierten die Befürchtung des Auftraggebers, so dass auch ihr Interesse war und ist, die Zielverfolgung des Auftraggebers transparent und valide zu belegen.

Daher wurde THEMATA 2005 durch BMW beauftragt, einen Service Performance Monitor zu entwickeln, „um weiche Dienstleistungsfaktoren hart messbar zu machen“, mit allen Beteiligten zu verhandeln, zu testen und zu implementieren.

Aus dieser Aufgabenstellung können die Haupt-Zielgruppen wie folgt identifiziert werden:

- Unternehmen mit einem hohen Reifegrad im Qualitätsmanagement.
- Unternehmen, die (qualitätssensible) Dienstleistungen outsourcen.
- Anbieter von qualitätssensiblen Dienstleistungen.

In der Zwischenzeit wurde der Monitor für weitere Einsatzgebiete fortentwickelt:



- Service Performance Monitoring für weitere sensible Dienstleistungen und auch für interne Teams bzw. intern/ extern – gemischte Teams.
- Service Performance Monitoring für eingekaufte Dienstleistungen.

stungen.

- Service Performance Monitoring auf Team- und Mitarbeiter-Ebene zur Leistungsbeurteilung der Servicequalität und damit verbundene Gratifikationen.