

Florian Bauer, Verena Kanther

Die Dienstleistungsbranche

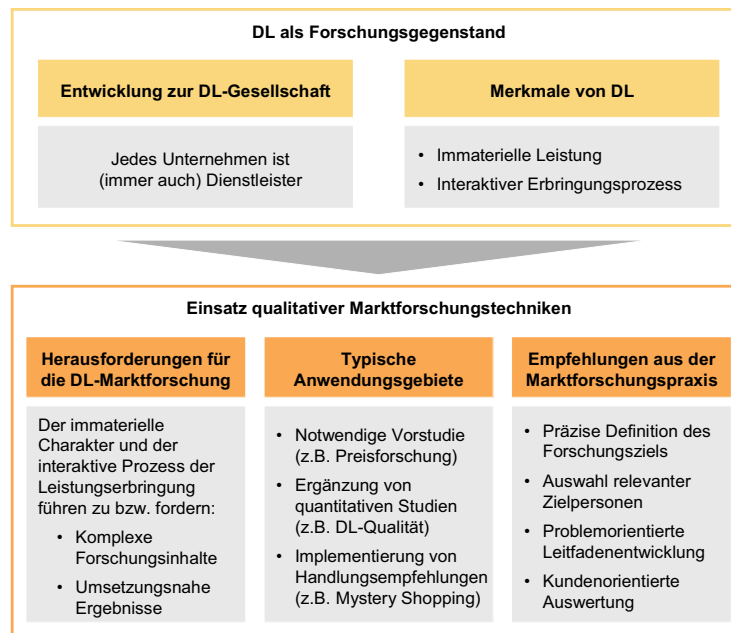
Nicht greifbare Prozesse verstehen

1	Einführung.....	597
2	Dienstleistungen als zentraler Forschungsgegenstand.....	598
2.1	Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft.....	598
2.2	Charakteristische Merkmale einer Dienstleistung.....	599
3	Der Einsatz qualitativer Marktforschung im Dienstleistungsbereich.....	601
3.1	Herausforderungen und typische Anwendungssituationen.....	601
3.2	Empfehlungen aus der Marktforschungspraxis.....	604
4	Fazit.....	606

1 Einführung

Heute tritt jedes Unternehmen, zumindest in Teilen seiner Wertschöpfung, als Dienstleister und damit als potenzieller Kunde für (qualitative) Dienstleistungsmarktforschung auf. Dienstleistungen unterscheiden sich in zwei zentralen Aspekten von „klassischen“ Produkten: Zum einen ist die Leistung immateriell, zum anderen ist der „Produktionsprozess“ interaktiv. Beide Aspekte führen zu einer gesteigerten Forschungskomplexität. Hinzu kommt, dass Dienstleistungsunternehmen in viel stärkerem Maße eine umsetzungsnahe Marktforschung – im Sinne weitergehender Beratung und aktiver Unterstützung bei der anschließenden Implementierung – fordern. Vor diesem Hintergrund werden qualitative Studien im Dienstleistungsbereich immer wichtiger. Der vorliegende Beitrag zeigt typische Anwendungssituationen auf und gibt konkrete Empfehlungen aus der Marktforschungspraxis. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Gliederung dieses Beitrags.

Abbildung 1-1: Gliederung des Beitrags



2 Dienstleistungen als zentraler Forschungsgegenstand

Dienstleistungen (DL) sind derzeit nicht nur der größte, sondern überdies auch der am schnellsten wachsende „Industriezweig“ der deutschen Wirtschaft. Sie unterscheiden sich in zentralen Aspekten von „klassischen“ Produkten.

2.1 Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft

Die Entwicklung Deutschlands zur „Dienstleistungsgesellschaft“ ist längst nicht mehr nur eine akademische Vision. Etwa drei von vier Erwerbstätigen sind heute in der DL-Wirtschaft beschäftigt. Das Gros der Firmenneugründungen der letzten Jahre ist im Zusammenhang mit DL entstanden. Und der tertiäre Sektor hat mit etwa 2/3 der Wertschöpfung, die jährlich in deutschen Unternehmen erwirtschaftet wird, den größten Anteil an der Volkswirtschaft (vgl. hierzu ausführlich Lücke 2003). Zusätzlich wird die DL-Qualität auch in Branchen, in denen bisher das Produkt selbst deutlich dominierte (wie z. B. in der Automobilindustrie), immer stärker zum differenzierenden und damit entscheidenden Wettbewerbsfaktor (vgl. z. B. Opitz 2002, S. 12). So gesehen gilt frei nach Theodore Levitt: So etwas wie Dienstleistungsbranchen gibt es nicht. Es gibt lediglich Branchen, in denen die Dienstleistungskomponente stärker oder schwächer ausgeprägt ist als in anderen. Im Grunde ist also jeder ein Dienstleister (vgl. Levitt 1981). In diesem Sinne ist letztlich auch jedes Unternehmen ein potenzieller Kunde der DL-Marktforschung.

Dass die gefühlte Serviceorientierung deutscher Unternehmen dennoch oftmals hinter den Kundenwünschen zurückbleibt (Stichwort „Dienstleistungswüste“), mag nicht zuletzt aus der noch immer dominierenden Produkt- und Produktionsorientierung deutscher Unternehmen resultieren, die sich zu sehr auf direkt messbare und damit klar zu optimierende Produktmerkmale konzentrieren. Diese Perspektive wird gerne auch auf die Steuerung von DL-Qualität übertragen wie etwa bei der besonders aufmerksamen Analyse und Steuerung der Wartezeiten im Callcenter. Nicht zuletzt aufgrund ihrer einfachen Messbarkeit im ansonsten komplexen Kontext der DL-Qualität werden solche Kriterien vielfach überbewertet. Im Callcenter orientiert sich der Kunde beispielsweise vor allem daran, ob er die passende Antwort auf seine Frage bekommen hat. Das ist ihm wichtig. Dafür würde er oft auch längere Wartezeiten in Kauf nehmen.

2.2 Charakteristische Merkmale einer Dienstleistung

DL sind nicht gleich DL. Die Charakterisierung und Abgrenzung einer DL gegenüber klassischen Produkten kann deshalb immer nur tendenziell sein. Generell gilt aber sicherlich, dass sich DL und Sachleistungen umso stärker unterscheiden, je stärker der Faktor Mensch integriert ist:

Abbildung 2-1: Systematisierung von DL (vgl. Bieberstein 1995, S. 44, sowie Lehmann 1995, S. 26)

Leistung durch:	Leistung an:	
	Person des Kunden (personenbezogene DL)	Objekt des Kunden (objektbezogene DL)
Person des Anbieters (personendominante DL)	(1) Beratung, Gesundheit, Körperpflege, Erziehung, Unterricht u.ä.	(3) Reparatur, Wartung, Instandhaltung, Installation, Montage u.ä.
Objekt des Anbieters (objektdominante DL)	(2) Massenverkehrsmittel, Hotellerie, SB-Automaten u.ä.	(4) Wäscherei, Autowaschanlagen u.ä.

In der Regel werden verschiedene DL dieser Art kombiniert angeboten, Banken z. B. bieten: persönliche Beratung bei Kapitalanlagen (1), unpersönliche Ausgabe der Bankauszüge aus einem Bankautomaten (2) usw. Unabhängig von dieser Differenzierung zeichnen sich DL im Wesentlichen durch zwei Merkmale aus:

Erstens: DL sind immateriell, d. h., die Kernleistung ist für den Konsumenten nicht greifbar (intangible), nicht oder nur sehr eingeschränkt sichtbar (invisible) und nicht lager- oder transportfähig (perishable) (zur allgemeinen Definition und Abgrenzung von DL vgl. z. B. Bruhn 2006). Während die Qualität von Produkten vor dem Kauf relativ leicht objektiv überprüft und verglichen werden kann (hoher Anteil von Sucheigenschaften: „What you see is what you get“), ist die Qualität von DL erst nach dem Kauf, d. h. durch die Nutzung der DL durch den Kunden selbst persönlich erleb- und bewertbar (hoher Anteil von Erfahrungseigenschaften und/oder Vertrauenseigenschaften) (vgl. hierzu auch Becker 1998, S. 712).

Das wahrgenommene Risiko vor dem Kauf einer DL ist demzufolge vergleichsweise hoch. Im Entscheidungsprozess orientieren sich Kunden deshalb stärker an:

- den wahrnehmbaren Elementen des Leistungspotenzials eines Anbieters (Erscheinungsbild und Verhalten der Mitarbeiter, Gestaltung der Website u. Ä.)
- dem Preis der DL (Preis als Qualitätsindikator)
- externen Informationsquellen, insbesondere an Erfahrungen anderer (Bezugs-) Personen mit der DL (Word of Mouth)
- der Marke bzw. dem Leistungs- und Qualitätsimage des Anbieters sowie
- den bisherigen Erfahrungen mit dem Anbieter.

Zweitens: Der Prozess der DL-Erbringung ist interaktiv: DL entstehen im Moment ihres Konsums unter aktiver Beteiligung von Dienstleister und Kunden („uno-acto Prinzip“; Gross/Badura 1977). Dabei bedingen insbesondere personenbezogene DL ein hohes Maß an Interaktion zwischen Dienstleister und Kunden – vor, während und nach der Leistungserbringung. Nutzen und Qualität einer DL werden damit nicht nur durch das Leistungsergebnis selbst determiniert, sondern sind in hohem Maße auch davon abhängig, wie der Prozess der DL-Erbringung wahrgenommen wird. Die starke Interaktion zwischen Dienstleister und Kunden gibt der DL-Qualität eine spezielle Tonalität: Das Konsumerlebnis ist persönlicher und emotionaler. Dies gilt sicherlich umso mehr, je stärker Personen in den Erbringungsprozess involviert sind.

Die Qualität des Produktionsprozesses ist also zweifach personenabhängig – oft vom persönlich anwesenden Vertreter des Anbieters und immer vom aktuell erlebenden Kunden. Infolgedessen sind DL i. d. R. nur schwer zu standardisieren und in ihrer Qualität stark schwankend – jedenfalls deutlich stärker schwankend, als man dies in stärker produktorientierten Industriezweigen wie z. B. der Konsumgüterindustrie gewohnt ist. Hinzu kommt, dass auch die Erwartungen der Kunden an die DL sehr individuell sind, sich Anbieter also auch von Kundenseite einem hohen Flexibilitätsgrad ausgesetzt sehen (vgl. hierzu auch Becker 1998, S. 712).

Die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum hat schließlich zur Folge, dass ein Kunde im Falle einer unzureichend oder fehlerhaft erbrachten DL sofort mit den daraus resultierenden Konsequenzen konfrontiert wird; im Gegensatz zur fehlerhaften Produktion eines Sachguts, das zunächst im Einflussbereich des Anbieters verbleibt und bei Qualitätskontrollen ausgesondert werden kann. Aus diesem Grund ist dem Beschwerdemanagement gerade im DL-Bereich besondere Bedeutung beizumessen (vgl. Borth 2004, S. 10).

3 Der Einsatz qualitativer Marktforschung im Dienstleistungsbereich

Die kennzeichnenden Merkmale einer DL (Immaterialität und Interaktivität) stellen besondere Anforderungen an die DL-Marktforschung. Diese sieht sich einerseits mit einem durchweg höheren Komplexitätsgrad konfrontiert, den es handhabbar zu machen gilt. Zum anderen wird gerade im DL-Bereich eine sehr umsetzungsnahe Marktforschung gefordert, die die Ergebnisse unmittelbar in operationalisierbare und priorisierte Handlungsempfehlungen übersetzt. Im DL-Bereich werden vor diesem Hintergrund Komplettlösungen, die eine tiefgreifende Analyse komplexer Fragestellungen ermöglichen und eine integrierte Verknüpfung von quantitativ und qualitativ erhobenen Daten zur strategischen Beratung der DL-Unternehmen bieten, immer wichtiger. Wie diese aussehen können, welche besondere Rolle die qualitative DL-Marktforschung dabei einnimmt und was bei ihrem Einsatz im Detail zu beachten ist, ist Gegenstand der folgenden Kapitel.

3.1 Herausforderungen und typische Anwendungssituationen

Entlang der Einsatzzeitpunkte im Projektverlauf lassen sich im DL-Bereich grundsätzlich drei typische Anwendungssituationen für qualitative Marktforschung identifizieren:

Erstens: Zunächst gibt es Fälle, in denen DL-Marktforschung unbedingt mit qualitativer Marktforschung beginnen sollte. Zwei typische Beispiele hierfür, die wir besonders hervorheben wollen, sind qualitative Vorstudien im Bereich der Entscheidungsprozess- und Preisforschung. In beiden Bereichen sieht sich der Marktforscher im DL-Bereich mit besonders komplexen Forschungsinhalten konfrontiert, die es in ihrer ganzen Tiefe zu verstehen gilt:

- Die **Entscheidungsprozessforschung**, die versucht, empirisch validierte Aussagen darüber abzuleiten, wann (z. B. eher zu Beginn als Trigger oder eher gegen Ende als ausschlaggebender Grund) welche Maßnahmen (z. B. ein Aktionspreis) am ehesten eine bestimmte Verhaltenskonsequenz (z. B. Kauf) nach sich ziehen, hat im DL-Bereich im Wesentlichen mit zwei zusätzlichen Komplexitätstreibern zu kämpfen: 1. Kunden durchlaufen bei DL komplexere Entscheidungsprozesse, da sie das vor dem Kauf wahrgenommene Risiko – bedingt durch die Immaterialität der Leistung – zu reduzieren suchen. 2. Aufgrund der Interaktivität der DL-Erbringung können – neben den Eigenschaften des DL-Ergebnisses selbst – stets auch die verschiedenen Aspekte des Produktionsprozesses verhaltensrelevant sein (z. B. das

Verhalten von Mitarbeitern des DL-Unternehmens), was die Komplexität des zu untersuchenden Maßnahmenkatalogs ebenfalls deutlich erhöht (vgl. Bauer 2004a).

- **Die Preis- und Angebotsforschung**, die nach der optimalen Preis- und Angebotsgestaltung sucht, sieht sich in erster Linie mit komplexeren Preis- und Angebotsstrukturen konfrontiert: Die sich v. a. aus der Interaktivität von DL ergebenden individuelleren Konfigurations- und Ausgestaltungsmöglichkeiten einer DL können und werden von Anbietern oft einzeln bepreist (vgl. Bauer/van Douwe 2005, S. 2). Ein nicht nur für Kunden unüberschaubares Menü an Preisoptionen ist die Folge. Bei einem Girokonto gibt es neben Preisen für die Kontoführung und die Verzinsung von Guthaben und Krediten noch Kreditkartengebühren. Und Mobilfunkanbieter bitten ihre Kunden für Aktivierung, Grundgebühr und zahlreiche Gesprächsarten getrennt zur Kasse. Die komplexen Preisstrukturen bieten für den Anbieter ein hohes Umsatzpotenzial, das es auszunutzen gilt (vgl. Bauer 2004b).

Quantitative Marktforschung vermag die intra-individuelle Auseinandersetzung von Befragten in dieser Komplexität und der damit notwendigen Differenziertheit nicht abzubilden. Die Folge ist, dass wesentliche Einzelurteile/Nuancen in der Aggregation verloren gehen und Marktverhältnisse sehr stark vereinfacht bzw. standardisiert dargestellt werden. Gerade in der DL-Marktforschung sollten deshalb nie aggregierte Werte interpretiert, sondern **individuelle Interpretationen aggregiert** werden; d. h., der Marktforscher muss erst die (preis-)psychologischen Prozesse des Einzelnen und seine individuellen Heurismen in der notwendigen Tiefe verstehen, bevor er analysieren kann, wie häufig sich einzelne Entscheidungstypen oder Entscheidungsprozesssegmente beobachten lassen. Zudem ermöglicht erst dieser Einblick die fundierte Auswahl einer angemessenen quantitativen Methode für die folgende Marktforschungsphase: Zeigen qualitative Vorstudien beispielsweise, dass die zu untersuchenden Entscheidungsprozesse wenig rational ablaufen und sich über einen längeren Zeitraum hinwegziehen, in dessen Verlauf sukzessiv relevante Informationen verarbeitet werden, eignet sich die häufig ad hoc favorisierte Conjoint-Analyse in keinem Fall als Methode für die nachfolgende quantitative Projektphase.

Zweitens: Des Weiteren gibt es Fälle, in denen qualitative Marktforschung im Anschluss an quantitative Erhebungen sinnvoll erscheint, um den quantitativ ermittelten Ergebnissen mehr Tiefe und Perspektive zu verleihen. „In diesem Sinne vermittelt qualitative Marktforschung Verständnis für erklärungsbedürftige und ‚interpretationsoffene‘ Zahlen“ (Marlovits et al. 2004, S. 2). Oft braucht man im DL-Bereich qualitative Marktforschung, um zu verstehen, was genau die Befragten meinen, wenn sie bestimmte Aspekte negativ bewerten. Dies gilt v. a. für Studien im Bereich der **wahrgenommenen DL-Qualität**, die sich Fragen wie „Was ist eigentlich DL-Qualität aus Sicht der Kunden und Nicht-Kunden?“, „Aus welchen Aspekten setzt sie sich zusammen?“, „Wann wird sie über welche Kanäle wie erlebt?“ und „Wie kann sie verbessert werden?“ widmet. DL sind „People Work“, „Produktfehler“ sind zumeist Verhaltensfehler. Ansatzpunkte zur Verbesserung der DL-Qualität aus Kundensicht zeigen sich

demzufolge v. a. beim Verhalten der am DL-Prozess beteiligten Mitarbeiter. Die im Rahmen von quantitativen Studien identifizierbaren Verbesserungspotenziale bleiben jedoch oft zu abstrakt. Qualitative Marktforschung kann hier insofern Abhilfe leisten, als sie im Detail zu durchleuchten vermag, was genau die Befragten bspw. unter „Engagement“ oder „Freundlichkeit“ oder „Kompetenz“ der DL-Mitarbeiter verstehen, was sie in diesen Bereichen erwarten, womit genau sie besonders unzufrieden sind und was sie besonders zufrieden macht.

Drittens: Schließlich können qualitative Marktforschungstechniken auch dabei helfen, die Umsetzung von Marktforschungsergebnissen zu erleichtern. Die qualitativen Methoden dienen in diesem Fall nicht der Erhebung von Daten, sondern der Vermittlung von Erkenntnissen und Handlungsstrategien. So sieht sich der DL-Marktforscher häufig mit einer starken Nachfrage nach umsetzungsnaher Marktforschung konfrontiert: Während viele Auftraggeber beim Schritt von den Ergebnissen zur Umsetzung ihr „Hoheitsgebiet“ sehen und deshalb nur Teile eines Projekts an Marktforscher als „Informationsbeschaffer“ vergeben, zeigt sich im Bereich der DL-Marktforschung ein starker Trend dahin, gerade auch die Übersetzung der Ergebnisse in konkrete, betriebswirtschaftlich gangbare Maßnahmen einzufordern (vgl. Bauer/Lendrich 2001).

Der Marktforscher im DL-Bereich wird damit stärker auch zum **Berater**, dessen Aufgabe es ist, priorisierte Handlungsempfehlungen zu geben, die Nicht-Marktforscher nachvollziehen und akzeptieren können. Priorisiert nicht nur nach den Wünschen des Kunden, sondern auch nach den internen Anforderungen und Prozessen des Unternehmens, denn diese determinieren letztlich, ob ein Ergebnis auch umgesetzt werden kann. Dieser Trend geht im DL-Bereich oftmals sogar noch ein Stück weiter. Nämlich dann, wenn Marktforscher auch als **Trainer bzw. Coach** für die in den DL-Prozess involvierten Mitarbeiter eingesetzt werden. In diesem Fall ist es der Marktforscher selbst, der sich mit dafür verantwortlich zeichnet, dass die sich aus der Marktforschung ergebenden kritischen „weichen“ Ergebnisse und Soft Skills von den Mitarbeitern verstanden, trainiert und später auch umgesetzt werden.

Qualitative Marktforschung hilft hier insoweit, als sie Techniken bietet, die die für die Mitarbeiter oft abstrakten Marktforschungsergebnisse realitätsnah „an den Mann bringen“, z. B. im Rahmen von Mitarbeiter-Workshops. Getreu dem Motto „Raus aus den Köpfen der (potenziellen) Kunden, rein in die der dienstleistenden Mitarbeiter“.

Besonders bewährt haben sich Mitarbeiter-Workshops z. B. bei der Implementierung von Handlungsempfehlungen, die im Rahmen von **Mystery-Shopping-Studien** gewonnen wurden: Hier erleichtern z. B. Rollenspiele den Austausch von „Best Practices“ enorm. Das bei der reinen Ergebnispräsentation gerade im DL-Bereich häufig zu beobachtende Abdriften der Mitarbeiter in „Rechtfertigungen“ kann so konstruktiv umgangen werden – insbesondere dann, wenn die verantwortlichen Führungskräfte im Workshop selbst nicht anwesend sind, sondern erst hinzukommen, wenn die gemeinsam erarbeiteten Verbesserungsvorschläge von den betroffenen Mitarbeitern selbst präsentiert werden. Darüber hinaus ermöglichen Gruppendiskussionen mit

Mitarbeitern verschiedener Hierarchieebenen die gemeinsame Entwicklung einheitlicher Richtlinien, Schulungsmaßnahmen etc. Dies steigert die Motivation der DL-Mitarbeiter an der Basis und sensibilisiert die darüberstehenden Hierarchieebenen für die Belange ihrer dienstleistenden Mitarbeiter.

3.2 Empfehlungen aus der Marktforschungspraxis

Ziel der qualitativen DL-Marktforschung ist es, das Konsumentenverhalten transparent zu machen, um die subjektive Psycho-Logik, die der Wahrnehmung von und dem Verhalten gegenüber DL zugrunde liegen, in der notwendigen Tiefe und Breite zu verstehen. Die qualitative DL-Marktforschung verlangt dazu eine grundsätzliche Offenheit des Forschers sowie der Methoden gegenüber Untersuchungspersonen und -situationen, um unerwartete, aber wesentliche Aspekte nicht durch zu strikte Vorgaben von vorneherein auszugrenzen (vgl. Hartmann/Steffens 2004, S. 1).

Die Erkenntnisse der qualitativen DL-Marktforschung basieren auf der Interaktion zwischen Forscher und Erforschem. Die individuelle Persönlichkeitsstruktur des Forschers spielt damit zweifelsohne in die Interpretation der Befunde hinein, weshalb qualitative Forschung auch zwischen guten Forschern unterschiedliche Ergebnisse liefern kann (vgl. hierzu auch Frank/Schlund 2004, S. 18f.). Und dennoch: die Marktforschungspraxis zeigt immer wieder, dass eine intensive Vorbereitung qualitativer Studien die Prägnanz der Ergebnisse deutlich steigert, denn oft wird „offenes“ mit „unsystematischem“ Vorgehen verwechselt. Im Folgenden soll dabei nur auf die Punkte eingegangen werden, die besonders im DL-Bereich kritisch erscheinen:

Erstens: Insbesondere die Komplexität des Forschungsgegenstands DL macht zunächst eine **präzise Definition des Forschungsziels** notwendig. So muss vorab eindeutig festgelegt werden, was untersucht werden soll:

- Im Rahmen von Studien zur Entscheidungsprozessforschung etwa sollte nicht nur das Ergebnis der Handlung analysiert werden, sondern auch der Prozess der Entscheidung: Wie kommt es zu der Entscheidung für oder gegen die DL? Was sind die Auslöser? Welche Informationen holt der Befragte zuerst ein? Welche Informationen werden gar nicht eingeholt? Wo werden die Informationen beschafft? Wichtig ist auch zu verstehen, wer zu welchem Zeitpunkt in welchem Maße Einfluss auf die Entscheidung nimmt.
- Bei Studien zur DL-Qualität muss, bedingt durch die Interaktivität der DL, vorab klar definiert werden, ob die Qualität des DL-Ergebnisses und/oder des Prozesses der DL-Erbringung im Mittelpunkt der Analyse steht (Analyse von Ergebnis- vs. Prozessqualität) und ob die Kunden vor und/oder nach Inanspruchnahme der DL zur Qualität derselben befragt werden sollen (Analyse von erwarteter vs. erlebter DL-Qualität).

Zweitens: Darüber hinaus sollte die **Auswahl der relevanten Zielpersonen** intensiv reflektiert werden, auch wenn dafür viel Zeit investiert werden muss:

- Ganz generell gilt, dass Personen zu verschiedenen Zeitpunkten im Entscheidungsprozess befragt werden sollten, weil jeweils andere Dinge wichtig sind. Dazu gehört natürlich auch, die Personen zu befragen, die sich zwar für die DL interessiert haben, aber dann schlussendlich nicht gekauft haben. Denn gerade von den Nicht-Kunden kann man am meisten lernen.
- Anders als bei Studien zur Produktqualität, bei denen i. d. R. typische Produktnutzer befragt werden, erscheint es v. a. bei Studien zur DL-Qualität zudem sinnvoll, einen stärkeren Fokus auf die tiefgehende Analyse kritischer Ereignisse zu legen. So lassen sich Verbesserungsmaßnahmen im Produktionsprozess vor allem dann gut identifizieren, wenn man genau versteht, wer warum besonders zufrieden oder besonders unzufrieden war. Studien zur DL-Qualität ergeben regelmäßig, dass die Diskrepanz und vor allem Varianz zwischen erwarteter und erlebter DL-Qualität deutlich höher ist als die zwischen erwarteter und erlebter Produktqualität (vgl. Bauer/Schneider/Herrmann 2002, S. 12). Zudem sind diese Qualitätsschwankungen nicht auf zufällige „Produktionsfehler“, sondern häufig auf systematische oder strukturelle Probleme im Prozess der Leistungserbringung zurückzuführen.
- Daneben muss – gerade bei Studien zur DL-Qualität – auch der Zeitpunkt der Befragung sorgfältig ausgewählt werden. Um auch die feinen Nuancen der erlebten DL-Qualität exakt erfassen zu können, sollten die Befragten möglichst kurz nach ihrem letzten Kontakt mit dem DL-Anbieter befragt werden. Eine Zeitverzögerung von wenigen Tagen ist hier optimal, was allerdings einen gut eingespielten, kontinuierlichen Datenstrom zwischen DL-Unternehmen und Marktforschungsinstitut voraussetzt (vgl. Mester/Schneider 2002, S. 3). Demgegenüber ist es für die Analyse der erwarteten DL-Qualität von elementarer Bedeutung, in welcher Phase des Entscheidungsprozesses sich die befragten Kunden bzw. Nicht-Kunden befinden (vgl. hierzu auch Fleck/Lendrich 2003, S. 2).
- Eine besonders relevante Befragungszielgruppe sind schließlich auch die Mitarbeiter des Dienstleisters – insbesondere jene mit direktem Kundenkontakt. Wie bereits dargestellt, sind sie eng mit der DL-Qualität verwoben. Mehr noch, sie sind oft inhärenter Bestandteil derselben. Insofern ist das Eigenbild, das durch eine Befragung der Mitarbeiter ermittelt werden kann, eine wertvolle Quelle an „In-Depth-Informationen“ mit drei zusätzlichen Vorteilen: Die eigenen Mitarbeiter können nicht nur die DL-Qualität aus ihrer Sicht bewerten und so die Kundensicht ergänzen, sondern im gleichen Atemzug oft sehr konkrete, operativ leicht umzusetzende Verbesserungsvorschläge machen. Außerdem schafft die Beteiligung bei den Mitarbeitern, die ja von den Marktforschungsergebnissen insofern betroffen sein werden, als sie diese umsetzen müssen, auch die notwendige Akzeptanz für diese Maßnahmen (vgl. Schneider/Markart 2003, S. 5). Eine Gegenüberstellung von Eigen- und Fremdbild der erbrachten DL hilft, die Mitarbeiter ins Boot zu holen und

sie für die aus Kundensicht besonders relevanten Qualitätsaspekte zu sensibilisieren.

Drittens: Eine weitere, häufig unterschätzte Möglichkeit, Ergebnisse qualitativer DL-Marktforschung zu präzisieren, stellt die **Entwicklung des Themenleitfadens** dar:

- Grundsätzlich sollte der Themenleitfaden offen gehalten werden, um die oftmals nicht bewussten, sehr komplexen und deshalb nur schwer erfassbaren Entscheidungsprozesse und individuellen Psycho-Logiken aufzudecken. Der Ablauf sollte dennoch grob umrissen sein, nicht zuletzt auch, um dem Forscher Orientierung zu geben.
- Die Reihenfolge der Fragen sollte sich an den Gedankengängen und der Erlebnishistorie des Befragten orientieren. Es sollten nicht Themen abgearbeitet, sondern individuelle Prozesse nachgezeichnet werden (vgl. Bauer 2004a). Die Erhebungssituation sollte dabei so weit wie möglich der psychologischen Realität des Befragten entsprechen, wenn er mit dem fraglichen Thema in Berührung kommt.
- Die zu bewertenden Leistungsdimensionen sind bei DL aufgrund der Immaterialität der Leistung und der mangelnden Standardisierbarkeit des Produktionsprozesses viel individueller, umfangreicher und stärker durch zwischenmenschliche Interaktionen geprägt. Gerade bei Untersuchungen zur Prozessqualität von DL zeigt sich aber immer wieder, dass Prozesse sehr stark aus Anbietersicht definiert werden (z. B. Überbetonung von Wartezeiten im Hotline-Prozess oder die Orientierung des Prozessdesigns an der internen Organisationsstruktur). Kernaufgabe des DL-Marktforschers ist es deshalb, sicherzustellen, dass nicht nur Faktisches erhoben wird, sondern auch das „Servicelächeln“, das man am Telefon „hören“ kann.

4 Fazit

DL sind derzeit nicht nur der größte, sondern überdies auch der am schnellsten wachsende „Industriezweig“ der deutschen Wirtschaft. Im Grunde ist heute jedes Unternehmen (immer auch) DL. Und damit ein potenzieller Kunde für qualitative DL-Marktforschung.

Die Immaterialität der DL und die Interaktivität des Erbringungsprozesses stellen den DL-Marktforscher im Wesentlichen vor zwei Herausforderungen: die Forschungsinhalte sind komplexer und die Ergebnisaufbereitung sowie -vermittlung aufwendiger, da der Marktforscher im DL-Bereich zunehmend als Berater und Trainer wahrgenommen wird, der die Marktforschungsergebnisse nicht nur in operationalisierbare

Handlungsempfehlungen übersetzt, sondern auch für deren Umsetzung bei den DL-Mitarbeitern sorgt.

Qualitative Marktforschung kann hier wesentlich Vorschub leisten: Insbesondere hilft sie dabei, die individuellen Psycho-Logiken von Kunden und Nicht-Kunden in aller Komplexität zu verstehen. Darüber hinaus bietet sie Techniken, die Implementierung von Handlungsempfehlungen erleichtern, z. B. im Rahmen von Workshops mit Mitarbeitern verschiedener Hierarchieebenen. Die grundsätzliche Offenheit des Marktforschers und der eingesetzten Methoden, die im Rahmen qualitativer Studien notwendig ist, um wesentliche Aspekte nicht durch zu strikte Vorgaben von vorneherein auszuschließen, sollte dabei keinesfalls mit einem „unsystematischen“ Vorgehen verwechselt werden. So zeigt die Marktforschungspraxis immer wieder, dass eine intensive Vorbereitung qualitativer Studien die Prägnanz der Ergebnisse deutlich erhöht. Notwendig erscheinen dabei insbesondere die präzise Definition des Forschungsziels, eine zielgerichtete Auswahl relevanter Zielpersonen sowie die problemorientierte Entwicklung des einzusetzenden Themenleitfadens.

Literaturverzeichnis

Bauer, Florian (2004a): Grow or go! – Überlegungen zur Marktforschung im CRM-Zeitalter. In: Planung & Analyse, 5, S. 23–29.

Bauer, Florian (2004b): Der „gefühlte“ Preis: Vom Einfluss der Preisstrukturen auf Kaufentscheidungen. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 2, S. 31–35.

Bauer, Florian / van Douwe, Ulrich (2005): Preisstudien in der Praxis. In: Feedback, hrsg. von Vocatus, 1, S. 1–3.

Bauer, Florian / Lendrich, Mark (2001): Umsetzungsorientierte Marktforschung – Die Zusammenführung zweier Welten. In: Feedback, hrsg. von Vocatus, 3, S. 1–6.

Bauer, Florian / Schneider, Peter / Herrmann, Tobias (2002): Kundenbindung durch Servicequalität: Analysieren, verstehen und verbessern. In: Planung & Analyse, 4, S. 12–18.

Becker, Jochen (1998): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements. 6. Auflage. München.

Bieberstein, Ingo (1995): Dienstleistungs-Marketing. Ludwigshafen.

Borth, Björn-Olaf (2004): Beschwerdezufriedenheit und Kundenloyalität im Dienstleistungsbereich. Kausalanalysen unter Berücksichtigung moderierender Effekte. Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2006): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Berlin.

Fleck, Irmela / Lendrich, Mark (2003): Entscheidungsprozesse von Verbrauchern. In: Feedback, hrsg. von Vocatus, 3, S. 1–3.

Frank, Dirk / Schlund, Wulf (2004): Was ist das Ziel qualitativer Marktforschung? In: Planung & Analyse, 3, S. 18–22.

Gross, Peter / Badura, Bernhard (1977): Sozialpolitik und soziale Dienste: Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen. In: von Ferber, Christian / Kaufmann, Franz-Xaver (Hrsg.): Soziologie und Sozialpolitik. Sonderheft 19 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Köln-Opladen, S. 361–385.

Hartmann, Adriane / Steffens, Aurelie (2004): Qualitative Marktforschung: Überblick und Anbieterverzeichnis. In: Research Papers on Marketing and Retailing der Universität Hamburg, Nr. 015.

Lehmann, Axel (1995): Dienstleistungsmanagement. Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Service-Qualität. Stuttgart.

Levitt, Theodore (1981): Marketing Intangible Products and Product Intangibles. In: Harvard Business Review, 59(3), S. 94–102.

Lücke, Stefan (2003): Wie weit ist Deutschland auf dem Weg zur Dienstleistungsgesellschaft? Entwicklungen in der Wirtschaftsstruktur und innerhalb des Dienstleistungssektors in den letzten Jahren. Herausgegeben vom Referat für Grundsatzfragen der Dienstleistungswirtschaft, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/C-D/dienstleistungsgesellschaft,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf. Zugriff: 23.03.2007.

Marlovits, Andreas M. / Kühn, Thomas / Mruck, Katja (2004): Wissenschaft und Praxis im Austausch – Zum aktuellen Stand qualitativer Markt-, Medien- und Marktforschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 5(2), Art. 23, [17 Absätze], www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-04/2-04hrsg-d.htm. Zugriff: 23.01.2006.

Mester, Folko / Schneider, Heiko R. (2002): Kundenbefragung: Am Ende zählt nur der Kunde. In: Feedback, hrsg. von Vocatus, 3, S. 3–4.

Opitz, Marc (2002): Implikationen der Kundenorientierung für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen. In: Bullinger, Hans-Jörg / Scheer, August-Wilhelm / Zahn, Erich (Hrsg.): Vom Kunden zur Dienstleistung. Fallstudien zur kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen. Stuttgart, S. 12–17.

Schneider, Peter / Markart, Verena (2003): Kontaktpunkte mit den Kunden. In: Feedback, hrsg. von Vocatus, 4, S. 4–5.