

Sequence-Oriented Problem Identification (SOPI)

Warum?

In der Literatur zum Dienstleistungsmarketing besteht Einstimmigkeit darüber, dass Maßnahmen zur Schaffung, Erhaltung und Kontrolle eines qualitativ hochstehenden Angebots besondere Relevanz haben. Es gibt genügend Beispiele, dass konsequentes Qualitätsmanagement zu wirtschaftlichem Erfolg führt (McDonalds, Marriott, Federal Express, etc.).

Die Erkennung und Analyse von Problemen, die Kunden im Dienstleistungsprozess empfinden, ist Voraussetzung für die Realisierung einer qualitätsorientierten Unternehmensphilosophie. Das Auftreten von Kundenproblemen ist bei Dienstleistungsunternehmen noch problematischer als bei anderen Unternehmen, da sich Kunden bei der Erwartungsbildung oft nur auf persönliche Kommunikation verlassen - negative Erfahrungen können daher durch word-of-mouth Verbreitung schnell das Image des Dienstleisters beeinträchtigen.

Eine Möglichkeit des Erfassens der Dienstleistungsprobleme stellt die so genannte Sequenzen-orientierte Problem Identifikation (SOPI) dar. Sie verbindet die in den 50er Jahren von Flanagan entwickelte Technik des Critical Incident mit dem von Shostack in den achtziger Jahren entwickelten Instrument des Blueprinting.

Vorgehensweise

Kern des Blueprinting ist die systematische Analyse des Dienstleistungsproduktions- und -konsumprozesses und seine Darstellung in einem graphischen Ablaufdiagramm. Mit der Visualisierung aller Aktivitäten und ihren gegenseitigen Abhängigkeiten wird die Möglichkeit geschaffen, Probleme im Prozessablauf zu identifizieren und auf ihre Ursachen hin zu untersuchen. Durch die line of visibility wird deutlich, welche Teile des Dienstleistungssystems für den Konsumenten sichtbar werden.

Um das blueprinting zur Entdeckung von Kundenproblemen einzusetzen, kann man es mit der critical incident technique (CIT) verknüpfen. Während man bei der CIT den



Kunden danach fragt, was ihm beim Dienstleistungsangebot besonders gefallen/missfallen hat und so nur wenige - allerdings wichtige - Ereignisse erfährt, wird der Kunde bei SOPI durch die gesamte Dienstleistung geführt und nach seinen positiven und negativen Erlebnissen an den einzelnen Kundenkontaktpunkten befragt.

Eine Auswertung der Berichte über die Ereignissequenzen führt dann zur Entdeckung der problemverursachenden Mängelpunkte und zur Erarbeitung von strukturellen Verbesserungsvorschlägen.

Beispiel:

Wird die Dienstleistungsqualität der Volkshochschule bei der Anmeldung gemessen, wäre die erste Frage z.B.:

Als Sie das erste Mal bei der Volkshochschule waren, hatten Sie irgendwelche positiven oder negativen Eindrücke vor Betreten des Gebäudes? Falls ja, können Sie diese bitte beschreiben.

Ähnliche Fragen werden dann für jeden Prozessabschnitt gestellt. Dadurch werden mit Hilfe der SOPI nicht nur alle kritischen, also außergewöhnlich negativ empfundenen Ereignisse erfasst, sondern darüber hinaus auch diejenigen, die vom Kunden zwar als unangenehm, aber nicht unbedingt als empörend empfunden werden. Insofern werden durch die strukturierte Anleitung des Geschichtenerzählers zusätzliche, differenzierte Informationen über Probleme und deren Ursachen gewonnen.

So erfuhr die Volkshochschule von vielen kleinen Dingen, die relativ problemlos geändert werden konnten (die aber bei Anwendung der ursprünglichen CIT - Technik möglicherweise verborgen geblieben wären), um das Angebot besser auf die Wünsche ihrer Kunden auszurichten: Aufstellung eines Snackautomaten, größere Infoboards, Verbesserung der Heizsituation im Eingangsbereich, Senioren- und Gruppenermäßigungen, etc.



Der schwierigste Schritt dieser Technik ist nicht die Befragung, sondern die Vorarbeit, die geleistet werden muss.

So ist es notwendig, mit allen an der Dienstleistungserstellung beteiligten Personen zu sprechen bzw. sie zu beobachten, um ein detailliertes Bild vom Leistungserstellungsprozess zu erhalten. Wenn man auch auf den ersten Blick unwichtig erscheinende Aktivitäten in die Fragestellung der SOPI-Technik integriert, stellt man fest, daß der Kunde bereit ist, auch über Kleinigkeiten zu sprechen, deren Erwähnung ihm sonst vielleicht zu peinlich wäre.

Nur wenn man auch solche Kleinigkeiten erfährt, ist es möglich, den Serviceprozess kontinuierlich zu verbessern und sich möglicherweise entscheidend zu differenzieren. Denn wie heißt es so schön: God is in the details.

Literatur

Flanagan, J.C.(1954): The Critical Incident Technique, Psychological Bulletin, issue 51, pp. 327-358

Shostack, G.L.(1984): Designing Services That Deliver, Harvard Business Review, Jan/Feb, pp. 133-139

Botschen, G./Bstieler, L./Woodside, A. (1996): Sequence-oriented problem identification within service encounters, Journal of Euromarketing, Vol. 5 (2), pp. 19-52.

