

Moderndenker
Wissenschaftspreis der Tourismuswirtschaft

Exposé

„How to: Importance-Performance-Analyse“ – ein einfaches und
effektives Tool zur Steigerung der Kundenzufriedenheit im
Tourismus

angefertigt von:
Sarah Schreckenbach
E-Mail: u38112@hs-harz.de

Hochschule Harz - Studiengang: Tourism and Destination Management (M.A.)

Eingereicht am:
31.08.2022

Ausgangssituation

Die Kundenzufriedenheit gilt als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen, Verbände, Vereine, öffentliche Organisationen, etc.. Ihre Messung ermöglicht es Produkte und Dienstleistungen zu verbessern sowie Unternehmen und Regionen kundenorientierter zu gestalten und besser zu steuern. Über die Jahre wurden in der Wissenschaft verschiedene Ansätze entwickelt, um den Grad der Zufriedenheit von Kunden¹ zu messen und zu analysieren. Die Importance-Performance-Analyse (kurz: IPA) ist eine einfach anwendbare Methode und erfreut sich insbesondere in der Tourismusforschung großer Beliebtheit (vgl. Lai/Hitchcock 2015, S. 242 f.). Sie erlaubt die Betrachtung einer gesamten Destination aber auch die Analyse einzelner Bereiche eines Unternehmens sowie verschiedener Attraktionen in einer Destination, und setzt die Ergebnisse in einen grafischen Zusammenhang. Letzteres ist besonders hilfreich für das Destinationsmanagement und eröffnet Chancen für die Verbesserung der Ressourcenverteilung sowie für die Entwicklung von Maßnahmenkatalogen entsprechend der Kundenbedürfnisse.

Was ist eine Importance-Performance-Analyse?

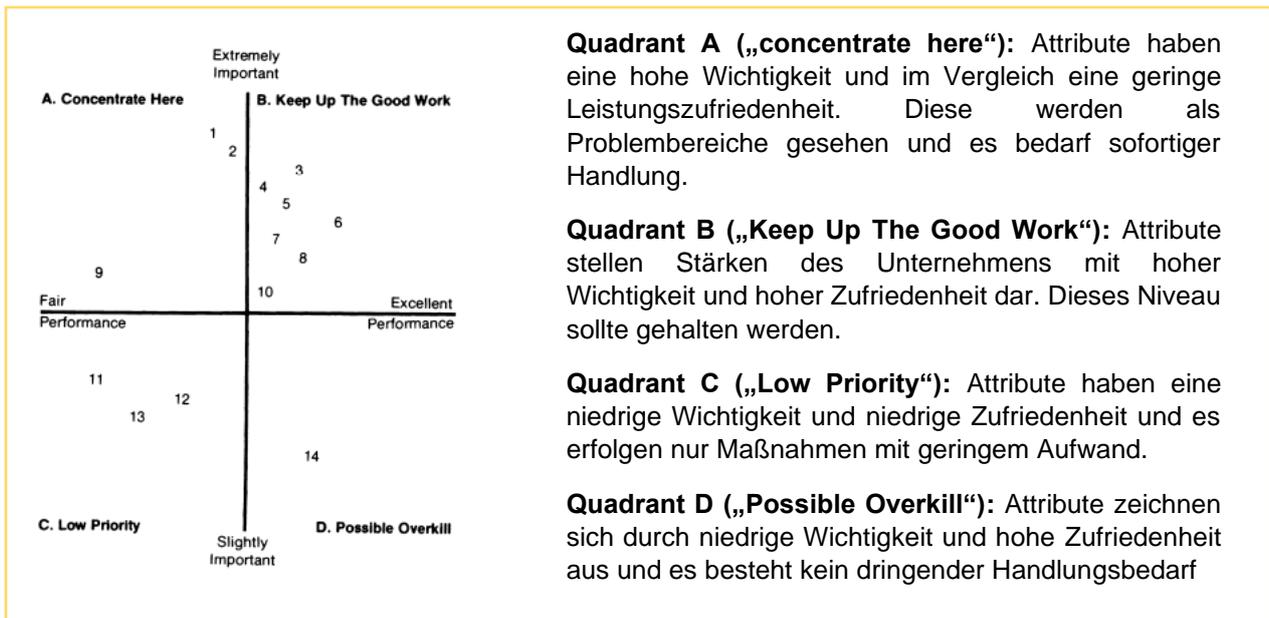
Die IPA wurde 1977 von Martilla und James als Methode zur Entwicklung effektiver Marketingstrategien erstmals vorgestellt (vgl. Martilla/James 1977, S. 77). Sie ist durch die Analyse von Attributen (u.a. Produkte und Dienstleistungen) in folgenden zwei Dimensionen gekennzeichnet:

- die Wichtigkeit (*importance*)
- die Zufriedenheit der Kunden mit dem Leistungsniveau der einzelnen Attribute (*performance*).

Diese Bewertungen werden durch eine zuvor durchgeführte Kundenbefragung ermittelt. Die Verknüpfung der Mittelwerte der Zufriedenheits- und Wichtigkeitsbewertungen der einzelnen Attribute erfolgt in einer Matrix. Mithilfe dieser Matrix können problematische Bereiche erkannt und der Handlungsbedarf entsprechend der Dringlichkeit priorisiert werden (vgl. Matzler et al. 2004, S. 271 f.). Zum besseren Verständnis und eine größere Übersichtlichkeit können die Ergebnisse der IPA in einem zweidimensionalen Raster mit vier Quadranten grafisch dargestellt werden (vgl. Martilla/James 1997, S. 77 f.). Die grafische Darstellung der Ergebnisse kann skalen- oder datenzentriert erfolgen. Skalenzentrierte Ansätze richten den Schnittpunkt der Achsen entsprechend dem Mittelwert der Skalen aus. Datenzentrierte Ansätze setzen den Schnittpunkt entsprechend dem Mittelwert der Gesamtwichtigkeit und – zufriedenheit (vgl. Oh 2001, S. 623).

¹ Die in dem vorliegenden Exposé gewählte männliche Form bezieht sich immer zugleich auf Männer, Frauen und Diverse.

Abbildung 1: Vier-Quadranten-Modell nach Martilla und James (1977)



Quelle: Martilla/James 1977, S. 78

Der Graph kann auch als Diagonal Line Model (DLM) dargestellt werden. Hierbei wird er durch eine 45° Diagonale ausgehend vom Ursprung in zwei Hälften geteilt.

- Liegen die Attribute unter der Diagonale, gilt: Zufriedenheit > Wichtigkeit.
- Liegen die Attribute über der Diagonale, gilt: Zufriedenheit < Wichtigkeit (vgl. Hawes/Rao 1985, S. 20).

In der Praxis überzeugt die IPA durch eine hohe Vergleichbarkeit, eine hohe Effektivität und eine einfache Anwendbarkeit (vgl. Lai/Hitchcock 2015, S. 242 f.).

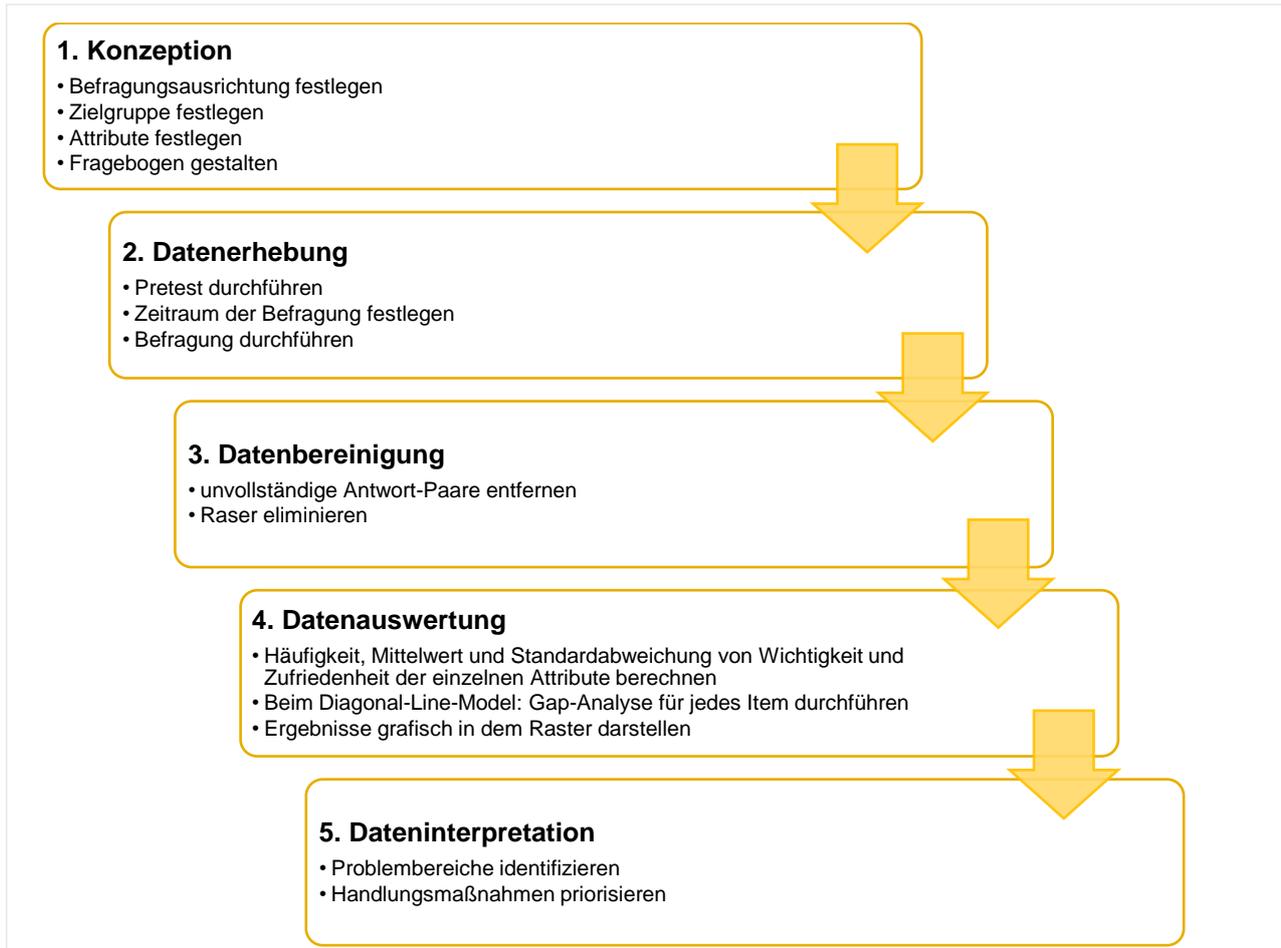
Aus welchen Gründen wird eine IPA eingesetzt?

Durch die Beurteilung der einzelnen Bereiche durch Kunden kann das jeweilige Zufriedenheits- bzw. Wichtigkeitsniveau einer Destination oder eines Unternehmens und die jeweiligen Attribute schnell und punktgenau erfasst werden. Die so ermittelten Daten können mithilfe der IPA quantifiziert und nach problematischen bzw. zufriedenstellenden Bereichen unterteilt werden (Ist-Stand). Darauf basierend können Entscheidungen für die zukünftige Entwicklung der Destination oder einzelner ihrer Attribute getroffen werden. Diese Entscheidungen tragen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit bei als allein aus Managementsicht getroffene Entwicklungsentscheidungen. Positive Entwicklungen werden häufig durch Mund-zu-Mund-Empfehlungen weitergegeben. Diese „kostenlose Werbung“ trägt maßgeblich zur Entscheidung für oder gegen ein Reiseziel bei (vgl. Görtz 2010, S. 25).

How to: IPA durchführen, auswerten und interpretieren

Die Durchführung einer IPA besteht aus mehreren Teilschritten, die im Vorfeld genauestens geplant und aufeinander abgestimmt werden sollten. Die folgende Grafik bietet einen Überblick über die empfohlene Vorgehensweise und kann als Checkliste und Orientierungshilfe betrachtet werden.

Abbildung 2: Empfohlene Vorgehensweise einer IPA



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lai/Hitchcock 2015, S. 249; Lück/Porter 2017, S. 6 ff

Es folgt eine kurze Beschreibung der einzelnen Schritte.

1. Konzeption

Neben der Festlegung der Zielgruppe („Wer soll erreicht werden?“), sollte sich die Frage gestellt werden: In welchen Bereichen sollen Wichtigkeit und Zufriedenheit erfasst werden? Mögliche Attribute für ein Unternehmen wären der Internetauftritt, der Kundenservice oder die Auflistung einzelner Produkte. Für Destinationen kann ein bestehender Tourismusplan als Unterstützungs- bzw. Eingrenzungshilfe genommen werden. Zum Beispiel steht für das Land Sachsen-Anhalt der *Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027* zur Verfügung. Hiermit kann bestimmt werden, ob sich die Befragungsausrichtung auf die drei Leitmotive beziehen soll oder

auf die verschiedenen Leitprodukte (vgl. Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt 2020, S. 6).

Nachdem die einzelnen Attribute festgelegt sind, folgt die Gestaltung des Fragebogens. Dieser kann als alleinige Kundenbefragung durchgeführt oder in eine bereits geplante Umfrage integriert werden. In beiden Fällen kann das Gestaltungselement der IPA eingesetzt werden: die sogenannte Item-Batterie in Form einer Doppel-Matrixfrage (vgl. Gräf 2010, S. 45). Doppelt, da die Wichtigkeit und die Zufriedenheit mittels einer Likert-Skala simultan bewertet wird. Hierdurch können mehrere Items mit denselben Antwortmöglichkeiten in tabellarischer Form abgefragt werden. Alternativ können beide Dimensionen jedoch auch zeitlich versetzt ermittelt werden: die Bewertung der Wichtigkeit der einzelnen Attribute z.B. beim Check-In und die Bewertung der Zufriedenheit nach dem Check-Out.

2. Datenerhebung

Vor der tatsächlichen Kundenbefragung ist es sinnvoll einen Pretest durchzuführen. Dieser ermöglicht eine Überprüfung der Annahmen, die während der Fragebogenkonzeption getroffen wurden und stellt eine hohe Datenqualität sicher (vgl. Jacob et al. 2019, S. 211 f.; Gräf 2010, S. 53). Die Befragung kann telefonisch, vor Ort, postalisch oder online erfolgen. Zur Steigerung der Teilnehmerzahlen können Anreize, wie bspw. Gewinnspiele, eingesetzt werden. Ein Vorteil der Online-Umfrage ist, dass die festgelegte Zielgruppe gezielt erreicht werden kann, bei der QR-Codes an festgelegten Touchpoints installiert werden, z.B. entlang von Wanderwegen oder an Ausgängen von Attraktionen. Diese Methode bietet die Möglichkeit, das Raster entsprechend der permanent erfassten Daten automatisch zu aktualisieren. Letzteres hängt jedoch auch von dem festgelegten Zeitraum ab, in dem der Fragebogen zur Verfügung steht.

3. Datenbereinigung

Zwei Punkte sollten beachtet werden, bevor die Daten zur Analyse genutzt werden:

(1) Es können ausschließlich vollständige Antwort-Paare verwertet werden. Ein vollständiges Antwortpaar besteht aus der Bewertung der Zufriedenheit und Wichtigkeit eines Attributs des jeweiligen Teilnehmers.

(2) Bei der Betrachtung der durchschnittlichen Bearbeitungszeit pro Fragebogen sollten die Teilnehmer eliminiert werden, die deutlich unter dem Durchschnitt liegen, da diese sich wahrscheinlich nur schnell durchklicken, um am Gewinnspiel teilnehmen zu können (vgl. Gräf 2010, S. 142). Es empfiehlt sich die Gesamtbearbeitungsdauer bei Online-Umfragen über den Median zu berechnen, da der Mittelwert durch Ausreißer verzerrt wird. Ausreißer können z.B. durch unterbrochene Teilnahmen entstehen, bei denen die Zeitmessung im Hintergrund weiterläuft (vgl. Jacob et al. 2019, S. 122).

4. Datenauswertung

Die Datenauswertung umfasst univariate Analysen, d.h. es wird jeweils für die Zufriedenheit und die Wichtigkeit von jedem Attribut die Häufigkeit, der Mittelwert und die Standardabweichung berechnet.

(1) Bei dem Vier-Quadranten-Modell von Martilla und James (1977) wird danach das jeweilige Attribut entsprechend der Mittelwerte in dem Koordinatensystem eingetragen.

(2) Wird das Diagonal-Line-Modell gewählt, folgt nach den Berechnungen ein weiterer Schritt: Mittels einer Gap-Analyse wird die Differenz der Mittelwerte der Wichtigkeit (W) und der Zufriedenheit (Z) eines jeden Items ermittelt. Diese Differenz (W-Z) kann positiv oder negativ ausfallen (vgl. Lück/Porter 2017, S. 10)². Ist die Differenz positiv, handelt es sich um einen Problembereich. Auch hier werden die jeweiligen Attribute mit den entsprechenden Mittelwerten in das Raster eingetragen, diese befinden sich dann entweder unter oder über der diagonalen Linie.

5. Dateninterpretation

Die Interpretation der Daten unterscheidet sich je nach dem gewählten Modell.

(1) Vier-Quadranten-Modell nach Martilla und James (1977): Die Lage des Attributs innerhalb der vier Quadranten bestimmt die Dringlichkeit des Handlungsbedarfes (s. Seite 2). Alle Attribute, die im Quadranten A („concentrate here“) liegen, werden als Problembereiche gesehen. Die Priorisierung erfolgt entsprechend der Quadranten.

(2) Diagonal Line Modell: Liegt ein Attribut über der diagonalen Linie, stellt es einen Problembereich dar und es besteht Handlungsbedarf. Die Priorisierung der Problembereiche erfolgt anhand der Gap-Analyse. Je größer der berechnete Gap eines Attributes ist, desto höher sollte es priorisiert werden.

Zusammenfassung und Ausblick

Das Besondere an der IPA ist, dass die erhobenen Daten zu den gewählten Attributen auf verschiedene Art und Weise, von grob bis sehr spezifisch, ausgewertet werden können. Werden zusätzlich zu der Abfrage der Wichtigkeit und Zufriedenheit noch soziodemographische Daten, wie zum Beispiel Herkunft und Alter erhoben, so können die Ergebnisse nach diesen Merkmalen gefiltert dargestellt werden. So können die verschiedenen IPAs, gefiltert nach Kundengruppen, miteinander verglichen werden. Durch eine über einen längeren Zeitraum durchgeführte Umfrage kann z.B. die Saisonalität betrachtet werden oder auch kontinuierlich die Effektivität der Maßnahmen zur Verbesserung einzelner Attribute bewertet werden.

² Hinweis: Es gibt verschiedene statistische Verfahren zur Daten- und Fragebogenvvalidierung, auf diese wird jedoch aufgrund des begrenzten Umfangs nicht eingegangen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die IPA für kleine bis große Unternehmen, private und öffentliche Einrichtungen bis hin zu ganzen Destinationen ein einfaches und effektives Tool ist, um Kundenbedürfnisse zu sammeln und darzustellen. Insbesondere die visuelle Darstellung bietet einen klaren und verständlichen Überblick über den Ist-Zustand der Einschätzung von Wichtigkeit und Zufriedenheit der einzelnen Attribute aus Sicht der Kunden. Dies erlaubt die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen, die die Kundenzufriedenheit erhöhen können. Ein weiterer Vorteil ist die hohe Vergleichbarkeit der Ergebnisse über einen längeren Zeitraum oder in verschiedenen Regionen. Ein Beispiel hierfür liefert die Anwendung der IPA auf drei Regionen (Berg-, Spa- und Weinregion) innerhalb Tschechiens (vgl. Rasovska et al. 2021, S. 777). Zudem besteht die Möglichkeit, dass sich Destinationen an die fortschreitende Digitalisierung anpassen, indem sie gezielt QR-Codes einsetzen und somit die Kommunikation insbesondere mit den jüngeren Touristen fördern. Bezogen auf das Land Sachsen-Anhalt kann die IPA eine Gesamtbetrachtung der Bewertung der Wichtigkeit und Zufriedenheit ermöglichen bis hin zu der differenzierten Abfrage einzelner Orte, Attraktionen, Veranstaltungen, etc. und zwar ausschließlich aus Sicht der Touristen und Besucher.

Die Autorin dieses Exposés hat im Rahmen ihrer Bachelorarbeit eine IPA erfolgreich mit einem kleinen Unternehmen in Sachsen-Anhalt durchgeführt. Hierbei wurde eine Kundenbefragung über ein Online-Tool durchgeführt und die erhobenen Bewertungen der Zufriedenheit und Wichtigkeit anschließend analysiert und grafisch dargestellt. Die Ergebnisse gaben dem Unternehmen einen Überblick über die Bewertung der Attribute. Ausgelöst durch diese Impulse wurden bereits Maßnahmen getroffen, um den größten Problembereich des Unternehmens in einen zufriedenstellenden Bereich umzuwandeln.

Literaturverzeichnis

Monographien

Gräf, L. (2010): Online-Befragung: eine praktische Einführung für Anfänger, 1. Auflage, Berlin/Münster.

Jacob, R./Heinz, A./Décieux, J. P. (2019): Umfrage: Einführung in die Methoden der Umfrageforschung, 4. Auflage, Berlin/Boston.

Artikel in Zeitschriften

Hawes, J. M./Rao, C. P. (1985): Using importance performance analysis to develop health care marketing strategies, in: Journal of Health Care Marketing, 5(3), S. 19–25.

Lai, I. K. W./Hitchcock, M. (2015): Importance–performance analysis in tourism: A framework for researchers, in: Tourism Management, 48, S. 242–267.

Lück, M./Porter B.A. (2017): Experiences on swim-with-dolphins tours: an importance-performance analysis of dolphin tour participants in Kaikoura, New Zealand, in: Journal of Ecotourism, S. 1–17.

Martilla, J. A./James, J. C. (1977): Importance-performance analysis, in: Journal of Marketing, 41(1), S. 13–17.

Matzler, K./Bailom, F./Hinterhuber, H.H./Renzl, B./Pichler, J. (2004): The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: A reconsideration of the importance–performance analysis, in: Industrial Marketing Management 33(4), S. 271–277.

Oh, H. (2001): Revisiting importance performance analysis, in: Tourism Management, 22(6), S. 617–627.

Rasovska, I./Kubickova, M./Ryglova, K. (2021): Importance–performance analysis approach to destination management, in: Tourism Economics 27(4), S. 77–794.

Sonstige Quellen

Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt (2020): Fortschreibung des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027. Erstellt durch Projekt M GmbH. Download vom 14.07.2022, <https://www.tourismusnetzwerk-sachsen-anhalt.de/de/masterplan-2027-dokumente-paper.html>

Görtz, M. (2010): Ergebnisprotokoll. Wandern in Deutschland 2009. Trendscape. Marktstudie. Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH 18. Februar 2010, Download vom 15.07.2022, https://rlp.tourismusnetzwerk.info/download/Trendscape_Wanderstudie_Protokoll_Vortrag_RPT.pdf