



Die Bedeutung der Messung von Kundenzufriedenheit im Qualitätsmanagement

Michael Gedatus / Bernd Biermann

Die Anforderungen an die Messung von Kundenzufriedenheit als Basis für kontinuierliche Verbesserungsprozesse sind im prozessorientierten Qualitätsmanagement-Ansatz erheblich gestiegen. Gegen Vorbehalte gegenüber einer systematischen und proaktiven Messung von Kundenzufriedenheit lassen sich gewichtige Argumente anführen. Hierbei ist der unaufhebbare Zusammenhang zwischen Kundenerwartung und -zufriedenheit zu beachten. Es wird einerseits verdeutlicht, wie solche Kundenpräferenzen verlässlich erfasst werden können. Andererseits werden Verfahren und Abläufe der Messung von Kundenzufriedenheit dargestellt. Entscheidend für erfolgreiches Qualitätsmanagement ist letztlich die Auseinandersetzung mit den ermittelten empirischen Daten und Erkenntnissen und deren Umsetzung im Unternehmen.

Kundenzufriedenheit als oberstes Leitmotiv

Seit der Einführung der 2000er Revision der DIN EN ISO 9000 nimmt die Messung und Analyse der Kundenzufriedenheit eine herausragende Stellung als Instrument des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ein. Dies wird schon aus dem der aktuellen Norm zugrundeliegenden Modell (vgl. Abbildung 1) eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems deutlich (Deutsches Institut für Normung e.V., 2000, S. 13).

Ein Prozess ist ein System von Tätigkeiten, durch welche Eingaben (Kundenanforderungen: Input) mit Hilfe von Personal und Mitteln in Ergebnisse (Output) umgewandelt werden. Um Kunden mit

hochwertigen Produkten bzw. Dienstleistungen (Ergebnisse) versorgen zu können, müssen im Unternehmen in der Regel vielfältige Prozesse ausgeführt werden, die in Form von Ketten und Netzen miteinander verknüpft sind. Dies schließt nach neuem Verständnis (Füser, 1999) auch die Zulieferer ein.¹ Wichtig ist dabei, Personal und Mittel so zu koordinieren, dass die Geschäftsprozesse zuverlässig ablaufen.

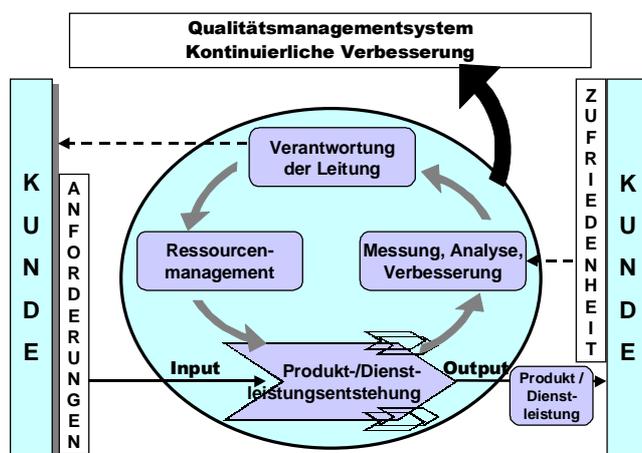


Abb. 1: Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2000

Häufig wird zwischen Kern-, Support- und Managementprozessen unterschieden: Kernprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass sie Teile der Wertschöpfungskette und für Kunden deshalb unmittelbar sichtbar/erfahrbar sind. Sie stellen die Kernkompetenzen des Unternehmens dar. Fehler, die im Bereich der

¹ Die Rolle der Zulieferer ändert sich zunehmend vom reinen Teilefertiger zum Fertigungspartner, zum Entwicklungspartner oder sogar zum Wertschöpfungspartner, erkennbar auch bei DIN EN ISO 9001:2000, Abschnitt 7.4, Beschaffung.

Kernprozesse auftreten, haben direkten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Supportprozesse unterstützen die Kernprozesse, sind für Kunden aber nicht direkt, wohl aber indirekt sichtbar (z.B. Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter). Managementprozesse dienen der Führung und Entwicklung des Unternehmens sowie dessen Effizienzsteigerung (z.B. Organisation, Planung, Controlling). Nach DIN EN ISO 9001:2000 (Deutsches Institut für Normung e.V., 2000, Abschnitt 7.5.1) muss „die Organisation die Produktion und die Dienstleistungserbringung unter beherrschten Bedingungen planen und durchführen.“

Die Messung der Kundenzufriedenheit dient im prozessorientierten Qualitätsansatz als Rückmeldung zur Bewertung, ob die Kundenanforderungen erfüllt wurden, d.h. ob die Prozesskette beherrscht wird. Dies ergibt sich zum einen aus Kapitel 8.2.1, Kundenzufriedenheit, der DIN EN ISO 9001:2000, wo der Gesichtspunkt *Messung, Analyse und Verbesserung* im Vordergrund steht. Andererseits ist das Erreichen eines Höchstmaßes an Kundenzufriedenheit bei den meisten Unternehmen ein wesentliches, wenn nicht das wichtigste im QM-Handbuch für alle Mitarbeiter/innen schriftlich fixierte Qualitätsziel. Dabei ist zu beachten, dass die Anforderungen an die Formulierung und Überwachung von Qualitätszielen in der 2000er Revision der Norm erheblich gestiegen sind: „Die *Qualitätsziele müssen messbar sein* und mit der Qualitätspolitik im Einklang stehen.“ (Deutsches Institut für Normung e.V., 2000, Abschnitt 5.4.1). Damit soll nach dem Willen der Normväter Schluss sein mit den ´warmen Worten`, die früher bei der Formulierung von Qualitätszielen weit verbreitet waren.

Trotzdem wird gelegentlich die Meinung vertreten, eine proaktive Messung der Kundenzufriedenheit sei im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems nicht erforderlich. Es reiche aus, wenn man die Reklamationen betrachtet, das heißt die *Kundenun-*

zufriedenheit überwacht. Allerdings erweist es sich als irrig, wenn man aus einer geringen Zahl an Beschwerden und Reklamationen im Umkehrschluss auf eine hohe Kundenzufriedenheit schließt. Viele Untersuchungen zeigen, dass auf einen unzufriedenen Kunden, der sich beschwert, bis zu 25 unzufriedene Kunden kommen, die sich nicht beschwerten. Sie nehmen sich nicht die Zeit, wollen keinen Stress oder befürchten negative Konsequenzen für sich (z.B. beim Arztbesuch). Aber unzufriedene Kunden sprechen und handeln doch: Sie sorgen durch negative Mund-zu-Mund-Kommunikation für einen schlechten Ruf des Unternehmens und kommen selbst als Kunden nicht wieder (Barlow & Möller, 2003). Außerdem setzt die Betrachtung der Reklamationen voraus, dass das Beschwerdemanagementsystem der Organisation gut funktioniert und lückenlos dokumentiert wird.

Im Unternehmen ist deshalb ein systematisches Verfahren zur Kundenzufriedenheitsermittlung zu etablieren. Dabei müssen die ermittelten Informationen überwacht werden. Zu entsprechenden Verfahren können u.a. gehören (Stratmann, 2002, S. 41):

- Durchführung von Analysen
- Ableitung von Maßnahmen
- Festlegung von Zielvorgaben
- Durchführung von Erfolgskontrollen

Als Zielstellung ergibt sich, die Messung der Kundenzufriedenheit als ein Maß für die Leistung des QM-Systems zu nutzen. Dabei sollten wirksame und effiziente Prozesse von Kundeninformationen eingeführt werden.

Das EFQM-Modell, das 1988 von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt worden ist und seither ständig aktualisiert wird, unterscheidet nach Befähiger- und Ergebniskriterien (Biermann, 2003). Unter den insgesamt neun Kriterien nehmen die ´Kundenbezogenen Ergebnisse` mit ei-

nem Anteil von 20 % an der maximal erreichbaren Gesamtpunktzahl das relativ größte Gewicht ein, was die besondere Bedeutung der Messung von Kundenzufriedenheit gerade auch in den Business Excellence-Modellen unterstreicht.

Das EFQM-Modell eignet sich als Rahmen für das Total Quality Management (TQM). Dieses Konzept geht noch weiter als Qualitätssicherung: „Im neuen Denken des 21. Jahrhunderts sollte es nicht um ‚Nullfehlerprogramme‘, sondern um ‚Nullkundenverluste‘ gehen“ (Albrecht, 1993, S. 29). Ein wesentliches Merkmal des TQM-Konzeptes ist deshalb die konsequente Kundenorientierung mit dem Ziel einer dauerhaften Kundenzufriedenheit (Korte, 1995, S. 3). Dies bezieht sich jedoch nicht nur auf die externen Kunden, sondern im Unternehmen wird Sensibilität für Qualität erhöht, indem sich jeder zugleich als Lieferant und Abnehmer von Leistungen versteht. Nach seiner Definition ist TQM deshalb eine auf der Mitwirkung aller beruhende Führungsmethode, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg abzielt. Um ein aussagefähiges Bild zu erhalten, wie die Kunden die Qualität der Produkte und Dienstleistungen einschätzen, ist die Analyse der Kundenzufriedenheit für ein TQM-geführtes Unternehmen unverzichtbar (Radtke & Wilmes, 1997, S. 91 ff.). Nur eine detaillierte Erfassung und Analyse der Kundenzufriedenheit bietet im TQM-Ansatz eine Basis zur ständigen Verbesserung.

Erfolgsfaktor Zufriedenheit

Die kontinuierliche Verbesserung der Kundenzufriedenheit ist demnach eine Kernaufgabe des Qualitätsmanagements. Die Zufriedenheit der Kunden ist gerade in Zeiten weiter wachsenden Konkurrenzdruckes einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für viele Unternehmen. Kundenzufriedenheit führt zu Loyalität, einer höheren Kaufrate und bewirkt darüber hinaus

eine positive Mundpropaganda. Dadurch entsteht eine ganze Reihe von Ertrags- und Kostenvorteilen: So wird bspw. der notwendige Marketingaufwand reduziert, und zufriedene Kunden weisen eine geringere Preiselastizität auf.

Als Entscheidungsgrundlage kommt daher einer kontinuierlichen Messung der Kundenzufriedenheit eine sehr hohe Bedeutung zu. Die Resultate aus laufenden oder in regelmäßigen Abständen wiederholten Kundenbefragungen stellen eine unentbehrliche Grundlage für insbesondere die strategischen Entscheidungen im Qualitätsmanagement dar.

Verständnis von Qualität

Dabei lassen sich in allen Wirtschaftsbereichen nicht nur objektive Kriterien für Qualität finden: Die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung definiert sich maßgeblich über die Wahrnehmung der Kunden (‘perceived quality’). In Wissenschaft und Praxis herrscht jedoch ein uneinheitliches Verständnis von Qualität, das teilweise darauf beruht, dass Qualität aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden kann. Bis in die 50er Jahre des letzten Jahrhunderts verstand man unter Qualität in erster Linie die technische Beschaffenheit eines Produkts (Produktqualität) und somit dessen objektive Eigenschaften. Die Übertragung des Qualitätsmanagements auf das gesamte Unternehmen, insbesondere im Rahmen von TQM, löste eine Weiterentwicklung des Qualitätsbegriffs aus. In neuerer Zeit werden immer häufiger der Kunde und seine Anforderungen und damit ein subjektiv geprägtes Qualitätsverständnis in den Mittelpunkt der Betrachtungen gerückt.

Während beim produktbezogenen Qualitätsbegriff die Betrachtung objektiver Kriterien wie z. B. die Funktionsfähigkeit eines Produktes oder seiner Komponenten zentral ist, wird die kundenbezogene Sichtweise von der *Wahrnehmung von Produkteigenschaften*

ten oder Leistungsmerkmalen durch den Kunden bestimmt. Bei dieser Sichtweise stehen somit Kundenwünsche im Vordergrund. Beim subjektiven Qualitätsbegriff steht der von Kunden empfundene Grad der Ausprägung einzelner Qualitätsmerkmale im Mittelpunkt, während mittels objektiver Kriterien lediglich überprüft werden kann, ob Qualitätsmerkmale erfüllt werden oder nicht.

Entsprechend einer marktorientierten Unternehmensführung, die als Ziel eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an Marktdürfnissen verfolgt, plädieren die Verfasser dafür, stärker von einem subjektiven und von Kundenseite definierten Qualitätsbegriff auszugehen. Denn: Kundenzufriedenheit ist Qualitätswahrnehmung aus Kundensicht. Die subjektive Sicht der Kunden ist das alleinige Maß für Erfolg oder Mißerfolg.

Daher muss Qualitätsmanagement nach unserer Auffassung insbesondere auch an den Kundenerfahrungen ansetzen. Wurde bspw. eine Dienstleistung fehlerhaft erbracht, kann man davon ausgehen, dass der Kunde unzufrieden ist. Wird hingegen die Dienstleistung ordnungsgemäß durchgeführt, ist Kundenzufriedenheit möglich, keinesfalls aber sicher. Denn die Zufriedenheit der Kunden ist darüber hinaus von der subjektiven Bewertung der Dienstleistung abhängig, die wiederum durch die Erwartungen und Wahrnehmungen des Kunden bestimmt ist. Auch vor diesem Hintergrund erweisen sich empirische Erhebungen der Kundenseite als unerlässlich, um dem Unternehmen entsprechende Informationen und Erkenntnisse systematisch und methodisch abgesichert zugänglich zu machen.

Nach unserem Verständnis ist Qualitätsmanagement folglich weniger durch ein technokratisches Normensystem bestimmt, sondern vielmehr durch das zielführende Paradigma der Herstellung und permanenten Optimierung von Kundenzufriedenheit. Inso-

fern besteht eine ausgeprägte Dualität von Qualitätsmanagement und modernem Marketing.

Definition von Kundenzufriedenheit

Die psychologische Seite der Kundenzufriedenheit lässt sich folgendermaßen beschreiben: Sie wird „als Ergebnis eines komplexen psychischen Vergleichsprozesses verstanden. Der Kunde vergleicht seine wahrgenommenen Erfahrungen nach dem Gebrauch eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sogenannte Ist-Leistung, mit den Erwartungen, Wünschen, individuellen Normen oder einem anderen Vergleichsmaßstab vor der Nutzung. Wird diese zugrundeliegende Soll-Leistung bestätigt oder übertroffen, entsteht Zufriedenheit beim Kunden. Zufriedenheit wird in diesem Zusammenhang häufig als die emotionale Reaktion auf einen kognitiven Vergleichsprozess angesehen“ (Homburg & Rudolph, 1995, S. 31). Sowohl Erwartungen wie auch wahrgenommene Leistungen werden von mehreren Determinanten beeinflusst, wie Abbildung 2 verdeutlicht.

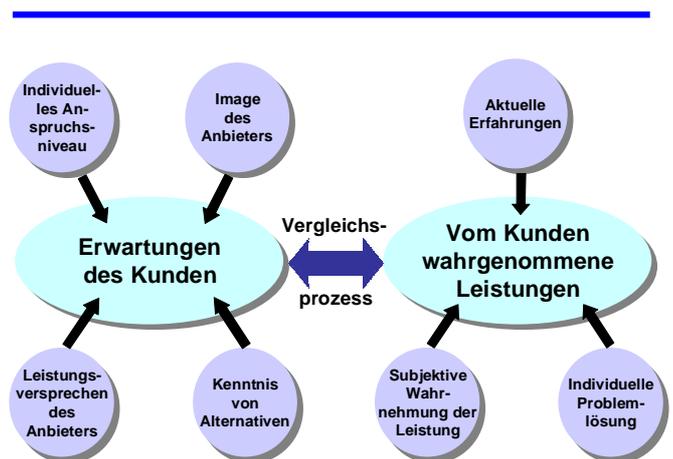


Abb. 2: Zufriedenheit - Vergleichsprozess beim Kunden

Kundenzufriedenheit spaltet sich grundlegend in zwei Dimensionen auf: Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot und Zufriedenheit mit dem Interak-

tionsverhalten (Homburg, 1995). Diese Dimensionen beinhalten wiederum jeweils verschiedene Aspektfelder.

Aspektfelder - Leistungsangebot:

- Produktqualität
- Dienstleistungsqualität
- Qualität der kundenbezogenen Prozesse
- Flexibilität bei der Leistungserbringung

Aspektfelder - Interaktionsverhalten:

- Qualität der Beratung (durch den Verkäufer)
- Offenheit gegenüber Anregungen vom Kunden
- Offenheit im Informationsverhalten zum Kunden
- Kundenkontakte von nicht in Verkauf/Marketing tätigem Personal

Doch auch verschiedene Rollen und Funktionen von Kunden sind als Voraussetzungen und Determinanten von Kundenzufriedenheit zu betrachten:

- Entscheider (Decider): Entscheiden aufgrund formaler oder informaler Autorität über die Auftragsvergabe
- Beeinflusser (Influencer): Können trotz fehlender formaler Autorität Einfluss auf die Entscheidung ausüben
- Einkäufer (Purchaser): Wählen aufgrund formaler Kompetenz die Anbieter aus und tätigen Kaufabschlüsse; meist in zentralen Buying Centers tätig
- Informationsselektierer (Gatekeeper): Steuern den Informationsfluss zum und im Buying Center durch Selektion der Informationen und Informationsquellen
- Benutzer/Leistungsabnehmer (User): Arbeiten mit dem relevanten Gut oder nutzen die Leistung, verfügen daher über die notwendige Erfahrung und initiieren oftmals den Entscheidungsprozess

Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985) haben eine in vier Phasen strukturierte Untersuchung über die Dienstleistungsqualität durchgeführt. Ergebnis dieses Forschungsprojekts war unter anderem die Entwicklung des Dienstleistungsqualitätsmodells 'GAP-Modell' (1985) und seine Erweiterung (1988).

Kundenunzufriedenheit kann sich demnach als Lücke (Gap) zwischen der erwarteten (Soll-) und der wahrgenommenen (Ist-)Leistung ergeben, wobei sich insgesamt folgende mögliche Lücken (Gaps) darstellen lassen:

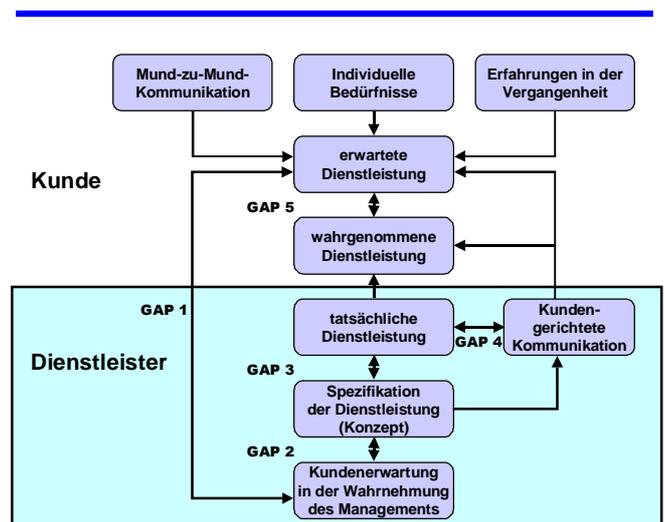


Abb. 3: Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität

Aus dem GAP-Modell der Dienstleistungsqualität ergeben sich die folgenden Konsequenzen:

- Kundenerwartungen permanent erfassen,
- Kundenerwartungen als Leistungsanforderungen spezifizieren,
- die Einhaltung von Dienstleistungsstandards überwachen und die vom Kunden wahrgenommene Qualität messen,
- Kundenerwartungen durch realistische Information beeinflussen.

Ermittlung von Kundenpräferenzen und -anforderungen mit der Conjoint Analyse

Die Bekanntheit der Präferenzen und Anforderungen der Kunden ist Voraussetzung für aussagefähige Kundenzufriedenheitsmessung. Die genaue Kenntnis dessen, was der Kunde will, ist eine wichtige Bedingung, um im Wettbewerb bestehen zu können. Das Produkt oder die Dienstleistung muss optimal auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sein, um am Markt erfolgreich sein zu können.

Effizientes Qualitätsmanagement kann auf die systematische und methodisch abgesicherte Ermittlung entsprechender Erkenntnisse keinesfalls verzichten. Am Beispiel der Qualitätsplanung in der Industriefertigung lässt sich dies verdeutlichen. Die Qualitätsplanung läuft - nach dem Input der strategischen Produktplanung - in vier Phasen ab:

- Produktplanung (Input Marketing: Kundenanforderungen an ein geplantes Produkt)
- Entwicklungsplanung (Input Konstruktion: erster Entwurf des neuen Produktes - Komponentenstruktur)
- Prozessplanung (Input Fertigungsplanung: prinzipielles Vorgehen zur Herstellung der Komponenten)
- Produktionsplanung (Input Qualitätssicherung: Möglichkeiten zur Absicherung der Produktionsprozesse).

Um die erste Qualitätsplanungsphase bearbeiten zu können, müssen die Kundenanforderungen bekannt sein:

- Grobspezifikation (Zielmarkt, Zielsegment, Zielspezifikation) als Vorgabe aus der strategischen Produktplanung.
- Kundenanforderungen im ausgewählten Marktsegment müssen erhoben werden (was wollen die Kunden?).
- Gewichtung der einzelnen Anforderungen aus der Sicht des Kunden (z.B. wieviel sind die Kunden bereit für einzelne Features zu bezahlen?)

Für die Beantwortung o.g. existentiell wichtigen Fragen kann die Conjoint Analyse optimal eingesetzt werden. Dieses Verfahren ist, seit der Einführung in den 70er Jahren, in den letzten Jahren zu einer sich stets weiter verbreitenden Methode der Marktforschung geworden (Teichert, 2000). Die Conjoint Analyse ist ein Verfahren, das hauptsächlich zur Analyse von Präferenzen und Einstellungen sowie zur Prognose von Kaufabsichten eingesetzt wird. Beispiele für Fragestellungen, für die die Conjoint Analyse ein geeignetes Instrument ist: Welche Merkmale von Komplett-PC sind für den Konsumenten wichtig? Welchen Nutzen stiften die Ausprägungen einzelner Merkmale? Welcher Komplett-PC würde von den Konsumenten am stärksten präferiert werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen sind prinzipiell zwei komplementäre Vorgehensweisen geeignet. Zum einen lässt sich die Beurteilung einzelner Merkmale und Ausprägungen direkt erfragen, etwa 'Wie wichtig ist Ihnen das Merkmal Farbe?' und 'Wie finden Sie die Farbe Anthrazit bei einem PC?'. Aus den Einzelurteilen lässt sich das Gesamturteil für einzelne PC erschließen. Dieses wird sozusagen komponiert. Man bezeichnet diese Vorgehensweise daher auch als *kompositionellen* Ansatz. Im Gegensatz dazu ist das Vorgehen der Conjoint Analyse *dekompositionell*. Es werden Gesamtbeurteilungen von ausgewählten Objekten erfragt, die anschließend in Einzelurteile bezüglich der Merkmale und Ausprägungen dieser Objekte zerlegt, dekomponiert, werden.

Der kompositionelle Ansatz erfragt auf Ratingskalen die Vorlieben für bestimmte Merkmalsausprägungen und die Wichtigkeit der Merkmale. Unter Annahme einer bestimmten Verknüpfungs- oder Präferenzfunktion lässt sich anhand dieser Einzelurteile der Gesamtnutzen aller möglichen Objekte bestimmen. Es muss also festgelegt werden, wie die Einzelurteile in das Gesamturteil 'einfließen', d.h. auf welche Weise die einzelnen Ausprägungen 'verrechnet'

werden. Zumeist werden die Beurteilungen der Ausprägungen mit der Wichtigkeit des Merkmals (multiplikativ) gewichtet und additiv zu einem Gesamtnutzenwert verknüpft. Das Gesamturteil stellt in diesem Fall die Summe der Einzelurteile dar. Man addiert quasi den Nutzen, den die Farbe 'Anthrazit' einem verspricht, mit dem Nutzen des Preises von 1.500 EUR sowie dem Nutzen der übrigen Merkmale und errechnet auf diese Weise den Gesamtnutzen eines bestimmten Komplett-PC.

Anders bei der Conjoint Analyse: Den Respondenten der Zielgruppe werden nicht einzelne PC-Merkmale und Ausprägungen zur Beurteilung vorgegeben, sondern Beschreibungen von Komplett-PC, die anhand mehrerer Merkmale charakterisiert sind. So können z.B. zwei PC jeweils anhand von fünf Merkmalen charakterisiert werden: Art des Monitors, Marke, Preis, Prozessorleistung und Farbe. Um den Beitrag dieser Merkmale und den der Ausprägungen zu ermitteln, müssen auch im Fall der Conjoint Analyse Annahmen über eine Verknüpfung der Beiträge der Einzelurteile (sog. Teilnutzen) zu einem Gesamturteil (Gesamtnutzen) vorhanden sein. Dabei wird ebenfalls zumeist von einer additiven Verknüpfung ausgegangen. Anders als beim kompositionellen Verfahren wird das Gesamturteil jedoch auf den Beitrag der Ausprägungen 'zurückgerechnet'. Es gibt eine Reihe statistischer Verfahren, die geeignet sind, aus den Gesamturteilen den Teilnutzen der Ausprägungen zu berechnen. Die Eignung des jeweiligen Verfahrens hängt von dem Skalenniveau der abhängigen Variable ab. Diese kann Intervall-, Ordinal- oder auch Nominalskalenniveau aufweisen. Intervallskaliert sind die Beurteilungen etwa in dem Fall, dass sie in Form von Ratings oder in Form von abgestuften oder kontinuierlichen Paarvergleichen vorliegen. Ordinalskalierte Werte liegen vor, wenn Objekte in einer Rangreihe angeordnet werden oder ein dichotomer Paarvergleich vorgenommen wird. Nominalskalenniveau weisen

einfache Wahlen wie bei der Auswahl eines Objektes aus einer Menge von Objekten auf.

Damit sich die Gesamturteile auf die Teilnutzen zurückrechnen lassen, ist eine Anzahl von Beurteilungen erforderlich, die von der Anzahl der Merkmale und Ausprägungen abhängt. Dies wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, wieviele Objekte sich aus den Kombinationen der Merkmale bilden lassen. Weisen die fünf Merkmale des PC-Beispiels jeweils drei mögliche Ausprägungen auf, lassen sich durch die Kombinationen $3^5=243$ PC erzeugen. Bei vier Ausprägungen sind dies bereits $4^5=1024$ PC. Da man keinem Respondenten so viele Urteile zumuten kann, ist man auf die Verwendung fraktionierter Designs angewiesen. Fraktionierte Designs zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Interviewaufwand erheblich reduzieren, indem den Probanden nicht alle, sondern nur ausgewählte Stimuli präsentiert werden. Anhand der geschätzten Teilnutzenwerte der einzelnen Ausprägungen lässt sich nun auf umgekehrtem Wege der Gesamtnutzen von Objekten bestimmen, die sich aus den Kombinationen der Merkmale bilden lassen. Dies können sowohl real existierende als auch hypothetische Objekte sein, unabhängig davon, ob diese durch den Probanden beurteilt wurden oder nicht. Zudem lässt sich an den Teilnutzenwerten ablesen, in welcher Weise Nachteile bezüglich eines Merkmals durch Vorteile anderer Merkmale kompensierbar sind. Die auf diese Weise berechneten Gesamtnutzenwerte bieten die Möglichkeit, für spezifische Objekte Marktanteile zu prognostizieren. Präferenzen und Anforderungen von (potenziellen) Kunden können mit diesem Verfahren exakt ermittelt werden.

Beim Vorgehen eines Analyse-Projektes kommt zunächst in der Konzeptionsphase der Auswahl der Merkmale und Merkmalsausprägungen eine zentrale Bedeutung zu (Teichert, 2000). Die Auswahl hat dabei nachhaltigen Einfluss auf die Validität der gesamten Ergebnisse. Zunächst sollten Gespräche mit

allen betroffenen Produkt-Experten stattfinden. Ziel ist es dabei, ein tieferes Verständnis der relevanten Produktvarianten zu bekommen. Solche Gespräche bilden die Basis für folgende Workshops. In diesen Workshops trifft dann ein Kernprojektteam eine Vorauswahl in Bezug auf die relevanten Merkmale und Merkmalsausprägungen. In dieser Projektphase sind folgende Kriterien erfolgskritisch:

- Die Merkmale und Merkmalsausprägungen sollten relevant für die Kunden sein, das heißt sie müssen einen 'echten' Einfluss auf die Kaufentscheidung der Kunden haben.
- Die Merkmale und Merkmalsausprägungen sollten aus Entwicklungs-/Produktionssicht beeinflussbar und realisierbar sein, damit die Erkenntnisse der Studie auch umgesetzt werden können.
- Die Merkmale und Merkmalsausprägungen sollten unabhängig sein, d.h. dass die einzelnen Merkmale sich nicht gegenseitig bedingen dürfen (zum Beispiel Größe von Maschinen und Gewicht).

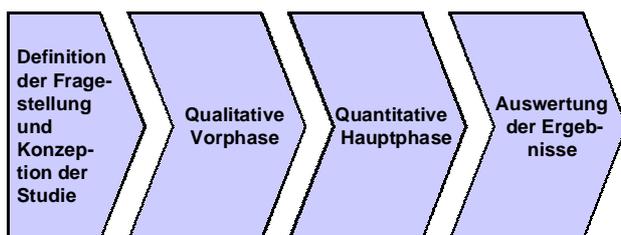


Abb. 4: Phasenmodell der Conjoint-Analyse

Nach Abschluss der Grobkonzeptualisierung sollte eine Überprüfung der Merkmalsauswahl durch eine qualitative Vorbefragung von 'typischen' Kunden vorgenommen werden. Bei der Auswahl der Kunden sollte darauf geachtet werden, dass die Stichprobe repräsentativ die Grundgesamtheit widerspiegelt. Es empfiehlt sich die Durchführung persönlicher Interviews. Generell ist es jedoch auch möglich, diese Vorphase durch Fokusgruppen zu gestalten.

Im Rahmen der Interviews wird mit den Befragten über mögliche Merkmale und Merkmalsausprägungen diskutiert. Um die Zahl der Merkmale und Ausprägungen für die Hauptphase zu reduzieren, werden erste Einschätzungen über die subjektiven Wichtigkeiten der unterschiedlichen Merkmale und Ausprägungen durch die Befragten ermittelt. Im Rahmen dieser Phase gilt es zudem zu überprüfen, wie verständlich die Merkmalsausprägungen für die Befragten sind. An diese Vorbefragung schließt sich eine Phase der Überarbeitung der Konzeption an. Ziel hierbei ist es, die gewonnenen Erkenntnisse aus der qualitativen Vorphase in die Konzeption der quantitativen Hauptphase einzuarbeiten. Dies bedeutet in der Regel eine Konzentration auf ca. fünf bis acht Merkmale, die für die Kunden am wichtigsten bezüglich der Kaufentscheidung sind. Hinsichtlich der Ausprägungen sollte man sich auf drei bis sechs pro Merkmal beschränken (Perrey, 1998).

Im ersten Schritt der quantitativen Hauptphase haben die Befragten die Möglichkeit, Merkmalsausprägungen zu eliminieren, die für sie persönlich inakzeptabel oder ihnen unbekannt sind (etwa bei Einbeziehung mehrerer Märkte mit sehr unterschiedlichen Wettbewerbern). Auf diesen ersten Schritt kann jedoch verzichtet werden, wenn davon auszugehen ist, dass alle Merkmalsausprägungen für alle Befragten relevant und bekannt sind. Daraufhin sollte eine dekompositionelle Befragungssequenz durchgeführt werden. Die Respondenten können z.B. eine vergleichende Bewertung von einzelnen Paaren (Produkt-/Servicekonzepte) von Merkmalsausprägungen vornehmen. Wissenschaftliche Studien haben dabei jedoch gezeigt, dass die Komplexität bei mehr als fünf Merkmalsausprägungen oft für die Befragten zu groß wird. Es kann deshalb sinnvoll sein, sich auf zwei oder drei Merkmalsausprägungen bei den Konzeptvergleichen zu beschränken. Diese Sequenz kann z.B. beendet werden, wenn eine festgelegte maximale Interviewdauer erreicht ist. Es ist darüber hinaus auch

möglich, kompositionelle und dekompositionelle Erhebungsteile im Rahmen einer so genannten Hybrid-Conjoint-Analyse zu kombinieren. Schließlich können die Probanden noch nach Kauf- oder Nutzungswahrscheinlichkeiten verschiedener Produktkonzepte befragt werden.

In der Hauptphase kann computergestützt die Methodik der Adaptive-Conjoint-Analysis (ACA) angewendet werden. Gründe für die Wahl dieser Methode sind vielfältig: Aus praktischer Sicht führen die Softwareunterstützung und der Laptop-Einsatz bei einer ACA zu einer praktikableren Befragungsmethodik und vereinfachten Auswertungsprozedur. Aus methodischer Sicht liegt der Vorteil dieses Verfahrens in der vollständig individualisierten Befragung, das heißt einer möglichen Kombination aus kompositionellen und dekompositionellen Analysesequenzen.

Die Beschreibung der Datenanalyse und Auswertung soll sich an dieser Stelle auf zwei Grundformen beschränken. Das erste Ziel der Auswertung ist zunächst die Ermittlung von so genannten Teilnutzenfunktionen für die Merkmale. Für jedes Merkmal sollte eine derartige Teilnutzenfunktion aufgestellt werden. Es wird dadurch ersichtlich, welchen Nutzen die Kunden durchschnittlich den einzelnen Ausprägungen eines Merkmals beimessen.

Die Differenz aus dem größten Teilnutzenwert innerhalb eines Merkmals und dem niedrigsten Teilnutzenwert stellt den so genannten Nutzenbereich dar. Über die Addition der Nutzenbereiche und die Berechnung des Anteils eines Merkmals an der Summe der Nutzenbereiche lässt sich in einem zweiten Schritt die relative Wichtigkeit eines Merkmals bestimmen. Die relative Wichtigkeit eines Merkmals zeigt den Einfluss dieses Merkmals auf die Kaufentscheidung. Wenn innerhalb eines Merkmals eine große Differenz zwischen dem höchsten und dem niedrigsten Nutzenwert (entspricht einem großen Nutzenbereich) im

Verhältnis zu den anderen Merkmalen besteht, dann ist es aus Nachfragersicht sehr wichtig, bei diesem Merkmal (zum Beispiel Marke) die gewünschte Ausprägung (zum Beispiel Marke A) zu erhalten. Die dahinterstehende Begründung ist, dass der Gesamtnutzen durch eine unerwünschte Ausprägung dieses Merkmals für die Kunden ansonsten erheblich sinken würde. Anzumerken ist jedoch, dass eine hohe Wichtigkeit eines Merkmals zunächst keine Aussage über die präferierte Ausprägung zulässt, sondern lediglich aufzeigt, wie wichtig es für den Gesamtnutzen ist, die 'richtige' Ausprägung dieses Merkmals zu wählen.

Diese prinzipiellen beiden Formen der Datenauswertung können nun sowohl auf Gesamtebene als auch auf Basis von bestehenden Segmenten berechnet werden und geben Aufschluss über die Präferenzurteile / Nutzenstruktur der Kunden (Gedatus, 2003).

Insgesamt spielen Interpretation der Ergebnisse und daraus abzuleitende Implikationen z.B. für die Marktbearbeitung eine wesentliche Rolle bei dieser Methodik. Dafür sind Verständnis und Erfahrung mit den statistischen Verfahren, die Kenntnis über deren Stärken und Schwächen und vor allem umfangreiches Verständnis der spezifischen Anwendungssituation unabdingbare Voraussetzung. Dem Wissen und der Erfahrung des Anwenders kommt aus diesen Gründen eine zentrale Bedeutung zu.

Im Gegensatz zu klassischen Abfrageformen kann die Conjoint Analyse den Entscheidungsprozess realistisch abbilden und vermeidet artifizielle Situationen, die das Ergebnis verfälschen. Das Produkt wird nicht in seine einzelnen Bestandteile bzw. Eigenschaften 'zerlegt', sondern realitätsnah und ganzheitlich abgebildet. Diese Realitätsnähe kann durch die Einbindung von multimedialen Elementen (Bilder, Grafiken, Audiodaten, 3-D-Darstellungen) noch gesteigert werden. Typische Einsatzgebiete einer Conjoint Analyse sind u.a.:

- Neuentwicklung von Produkten oder Dienstleistungen.
- Modifikation und Optimierung von Produkten oder Dienstleistungen.
- Ermittlung von Preisschwellen, Preiselastizitäten und Preissensitivitäten.
- Kundensegmentation nach Präferenzstrukturen zur Produkt- und Kommunikationsoptimierung.

Ansätze zur Messung von Kundenzufriedenheit - Verfahren und Abläufe

„Wenn es um die Steigerung von Kundenzufriedenheit geht, darf sich ein Unternehmen nicht nur auf das Gefühl verlassen, die richtigen Dinge zu tun, sondern es ist eindeutig zu ermitteln und anhand definierter Kriterien zu belegen, in welchem Umfang die Kundenanforderungen erfüllt wurden.“ (Fahlbusch, 1996, S. 90). Kundenzufriedenheit muss gemessen werden.

Es lassen sich verschiedene Ansätze der Messung von Kundenzufriedenheit unterscheiden. Grundlegende Methoden, die im vorliegenden Rahmen im Überblick dargestellt werden, gehen aus der folgenden Abbildung hervor.

Indirekte Verfahren	Direkte Verfahren	
<ul style="list-style-type: none"> Auswertung vorhandener Daten Befragung von Mitarbeitern mit Kundenkontakt 	Merkmalsorientierte Verfahren <ul style="list-style-type: none"> ■ Multiattributive Verfahren 	Ereignisorientierte Verfahren <ul style="list-style-type: none"> ■ Sequentielle Ereignismethode (SEM) ■ Methode der kritischen Ereignisse (MKE) ■ Beschwerdenanalyse

Abb. 5: Ansätze der Kundenzufriedenheitsmessung

Die verschiedenen Ansätze zeichnen sich durch jeweils unterschiedliche Vor- und Nachteile aus. Wenn man eine Methode einsetzt, ohne deren Grenzen zu bedenken, kann man zu falschen Schlussfolgerungen kommen.

Es muss klare Vorstellungen darüber geben, wie die Untersuchungsergebnisse ausgewertet und wie aus ihnen Schlussfolgerungen für Verbesserungen gezogen werden sollen. Darüber hinaus müssen die Untersuchungen in periodischen Abständen wiederholt werden. Nur so sind Vergleiche über die Zeit möglich, mit denen insbesondere festgestellt werden kann, ob eingeleitete Verbesserungsmaßnahmen tatsächlich zu einer höheren Kundenzufriedenheit geführt und ob sich die Erwartungen der Kunden verändert haben (z.B. weil die Kunden anspruchsvoller geworden sind).

Die indirekten Verfahren werden ohne Beteiligung des Kunden umgesetzt. Bei der *Auswertung vorhandener Informationen* (Sekundärforschung, Desk Research) können u.a. Daten über den Umsatz, den Marktanteil oder Zahlen über neu hinzugekommene, wiederkaufende sowie verlorene Kunden ausgewertet werden. Die Grenzen dieser Methode liegen darin, dass Unzufriedenheit bei den Kunden erst im nachhinein festgestellt wird und dass die betrachteten Indikatoren nur bedingt Hinweise auf die Zufriedenheit der Kunden geben.

Eine weitere indirekte Methode ist die *Befragung der Mitarbeiter/innen* mit permanentem Kundenkontakt. Sie kennen häufig die Kundenmeinung über das Produkt oder die Dienstleistung sehr gut. Häufig fühlen sich die Mitarbeiter als 'Anwalt der Kunden' und haben aufgrund ihrer Position ein eigenes Interesse daran, dass Mängel bei der Kundenzufriedenheit beseitigt werden. Allerdings muss man sich auch des Risikos von Fehleinschätzungen bewusst sein. Da die Mitarbeiter/innen an dem Geschehen beteiligt und insofern nicht unabhängig sind, neigen sie dazu, positive oder negative Kundenbeurteilungen entweder zu übertreiben oder sie abzuschwächen.

Die merkmalsorientierten Verfahren zielen darauf, die Kundenmeinung anhand vorgegebener Kriterien zu ermitteln. Die hierbei sehr häufig eingesetzte Methode sind *multiattributive Verfahren*. Es wird davon ausgegangen, dass sich das Urteil des Kunden über Produkt oder Dienstleistung (die Gesamtbeurteilung) aufgrund einer Vielzahl von bewerteten Merkmalen (Attributen) bildet. Multiattributive Verfahren, z.B. im Rahmen einer schriftlichen Befragung, können eingesetzt werden, um die Einstellung der Kunden zum Angebot und / oder den Grad ihrer Zufriedenheit zu ermitteln.

Entsprechende Kundenbefragungen können schriftlich, mündlich oder telefonisch durchgeführt werden. Oft erhalten die Kunden einen Fragebogen mit der Bitte, ihn ausgefüllt z.B. an ein beauftragtes Institut zurückzugeben (Problem: teils mangelnde Rücklaufquote). Bei mündlichen oder telefonischen Befragungen werden die Fragebögen von Interviewern ausgefüllt (Problem: hoher Aufwand). Durch die Auswertung von Kundenbefragungen können Ableitungen für die Produkt- oder Servicegestaltung vorgenommen (Beispiel: Die Kunden wünschen bei einem PC höhere Grafikleistung) und es können Problemschwerpunkte erkannt werden (Beispiel: Viele Kunden sind mit der Fachkompetenz des Beratungsservice unzufrieden). Grundsätzliche Vorteile der merkmalsorientierten Zufriedenheitsmessung:

- Standardisiertes und bewährtes Verfahren
- Repräsentative Ergebnisse
- Vergleichbarkeit der Ergebnisse im Zeitablauf
- Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit anderen Einheiten (Unternehmenseinheiten, Wettbewerbern)

Grundsätzliche Probleme der merkmalsorientierten Zufriedenheitsmessung: Die Informationen geben ein unvollständiges, wenig differenziertes Bild auf hohem Abstraktionsniveau und sind für konkrete Maßnahmen des Qualitätsmanagements schwer inter-

pretierbar. Sie verleiten zudem zu einer Überschätzung der Loyalitätswirkung aufgrund von Zufriedenheit/positiver Einstellung. Ein ernst zu nehmender Nachteil der multiattributiven Verfahren ergibt sich weiter daraus, dass mit ihnen nur nach Merkmalen gefragt werden kann, die in der Perspektive des Anbieters für die Kundenzufriedenheit prägend sind. Wenn für den Kunden jedoch andere Kriterien wichtig sind, bleiben diese im Diffusen. Multiattributive Verfahren können wichtige Erkenntnisse liefern, sollten deshalb aber durch weitere (kundenzentrierte) Ansätze noch ergänzt werden.

Ziel solcher ereignisorientierten Ansätze ist es, dass die Kunden ihre jeweils subjektive Perspektive darlegen. Die *sequentielle Ereignismethode* (SEM) beruht auf den Ergebnissen des Blueprintings (Shostack, 1977; Dichtl, 1998).² Die Kunden werden in Interviews gebeten, z.B. den Ablauf des Dienstleistungsprozesses aus ihrer Sicht nachzuvollziehen und ihre Erlebnisse an den einzelnen Kontaktpunkten zu berichten.

Die *Methode der kritischen Ereignisse* (MKE) oder auch Critical Incident Technique (CIT) beruht auf der Annahme, dass die Beurteilung des Produktes oder der Dienstleistung durch den Kunden oft durch spezielle Erlebnisse geprägt wird. Die Kunden werden deshalb aufgefordert, Vorkommnisse der Produktnutzung oder Inanspruchnahme der Dienstleistung zu schildern, die sie als besonders positiv oder negativ empfunden haben. Die von den Kunden dargestellten Ereignisse werden dann zu Kernaussagen verdichtet, die hinsichtlich der Häufigkeiten ausgewertet werden.

² Ausgehend von Untersuchungen insbesondere zur Entwicklung neuer Dienstleistungen, ermöglicht diese Technik die Visualisierung des Leistungsprozesses, die Identifikation möglicher Fehler und die detaillierte Untersuchung der Interaktionen von Anbieter und Kunde. Die Anwendung ist sogar für sehr komplexe Dienstleistungen möglich. Die Methode ist kundenorientiert, da der Prozess vom Standpunkt des Kunden betrachtet wird.

Die verwertbaren Ereignisse sollten folgende Anforderungen erfüllen:

- Die geschilderten Ereignisse müssen einen direkten Bezug zum Anbieter oder zu seiner Leistung aufweisen.
- Die Ereignisse müssen bei den Kunden eine starke Zufriedenheit oder Unzufriedenheit bewirkt haben.
- Die Ereignisse sollten ausreichend detailliert sein, damit sie vom Interviewer vollständig verstanden werden.

Beide genannten Methoden sind durch relativ hohen Aufwand gekennzeichnet. Oft reicht aber bereits die Befragung vergleichsweise weniger Kunden aus, um die wichtigsten Schwächen und Stärken zu erkennen. Insbesondere MKE ist geeignet, die wahrgenommene Qualität zu messen. Die Methode der kritischen Ereignisse spiegelt die übliche Art und Weise wider, wie Kunden denken. Sie liefert handlungsrelevante, eindeutige und sehr konkrete Informationen. Mit ihrer Hilfe lassen sich darüber hinaus Minimum- und Werterhöhungsqualitäten identifizieren.³

Zu den ereignisorientierten Verfahren zählt darüber hinaus die *Auswertung von Kundenbeschwerden*. Durch diese können Hinweise auf Probleme gewonnen werden, die die Kunden als gravierend betrachten. Da sich allerdings nur ein geringer Anteil der unzufriedenen Kunden beschwert, sind durch Beschwerdenanalysen gewonnene Erkenntnisse zumeist nicht repräsentativ. In Anlehnung an zuvor dargestellte Überlegungen darf dieses Instrument als singuläre Messalternative einerseits nicht überschätzt

³ Minimumqualität: Kern des Leistungsangebots, von den Kunden grundsätzlich erwartete Leistung, kaum Ansatzpunkte für Profilierung im Wettbewerb, bei fehlerhafter Leistung 'Strafpunkte' vom Kunden. Werterhöhungsqualität: erhöht den Wert der Kernleistung, kann von den Kunden nicht grundsätzlich erwartet werden, Ansatzpunkt für Profilierung im Wettbewerb, bei Leistung 'Bonuspunkte' vom Kunden.

werden. Andererseits können Beschwerdenanalysen in komplementärer Funktion innerhalb eines umfassenderen Mess-Systems durchaus von Bedeutung sein.⁴

Merkmals- und ereignisorientierte Verfahren können als komplementäre Elemente in ein Untersuchungsdesign eingebracht werden. Sie machen dabei jeweils andere Aspekte der Kundenzufriedenheit darstellbar: Merkmalsorientierte Vorgehensweisen eignen sich dazu, den routinemäßigen Ablauf der Dienstleistung zu bewerten. Ereignisorientierte Verfahren bilden eher spezielle Vorkommnisse ab, die die Kundenzufriedenheit nachhaltig beeinflussen.

Im folgenden wird exemplarisch der Ablauf einer Kundenbefragung dargestellt. Zunächst ist die *Zielesystematik* des Projektes zu bestimmen, etwa: Ermittlung von Schwachpunkten, Stärkung der Kundenbindung, Ableiten geeigneter Maßnahmen zur Verbesserung, Vergleich zum Wettbewerber. Der *Projekttablauf*, der sich in der Projektdokumentation wider spiegelt, gliedert sich in drei Phasen mit insgesamt elf Arbeitsmodulen.

Phase I: Konzeption der Untersuchung

- Zielsetzung, Projekt- und Methodeninformation
- Entwicklung der Befragungsinhalte
- Erarbeitung des Befragungskonzeptes
- Validierung des Befragungskonzeptes
- Entscheidung über die Realisierung

Phase II: Messung der Kundenzufriedenheit

- Durchführung der Kundenbefragung
- Auswertung der Kundenbefragung
- Kundeninformationssystem

⁴ Eine Studie beim Automobilkonzern VW hat gezeigt: Jede gelöste Beschwerde wird fünf weiteren Personen mitgeteilt, 54 bis 70 Prozent zufriedengestellter Beschwerdeführer werden zu Dauerkunden, bei schneller Reaktion steigt dieser Anteil auf 95 Prozent.

Phase III: Ableiten von Maßnahmen

- Ableiten von Maßnahmen
- Umsetzung der Maßnahmen
- Maßnahmen-Controlling

Ein solches Grundmodell kann weiter differenziert und ergänzt werden. In einem komplexeren Untersuchungsdesign ist es möglich (und zu empfehlen), merkmals- und ereignisorientierte Verfahren zu kombinieren, um z.B. die unterschiedliche Relevanz von Merkmalen aus Kundensicht zu integrieren. Nach der Auswahl der Erhebungszielgruppe kann MKE angewendet werden, um Bewertungsmerkmale abzuleiten. Zu diesen Merkmalen werden Items entwickelt. Es schließt sich die Befragung nach Wichtigkeit *und* Zufriedenheit an. Die Auswertung kann ggf. differenziert nach Kundentypen, Projekten etc. erfolgen. Schließlich sollten ebenfalls Überlegungen zur Verbesserung des Erhebungsinstrumentariums vorgenommen werden.

Als häufige Fehler bei Kundenzufriedenheitsmessungen erweisen sich folgende Aspekte:

- kein methodisches Vorgehen / fehlende Zielorientierung (‘Schnellschüsse’)
- mangelnde Kontinuität der Messungen
- Merkmale basieren auf Hersteller- statt auf Kundenanforderungen
- Beschränkung auf Produktmerkmale
- statistische Akrobatik und Datenwüsten
- Missbrauch der Messergebnisse für Mitarbeiter-/Abteilungs-/Kundenkontrolle
- fehlendes Feedback für den Kunden (Ergebnisse und Maßnahmen)
- mangelnde Umsetzungsorientierung

‘Check’ plus ‘Act’: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess durch Umsetzung gewonnener Erkenntnisse

Aus eigenen Erfahrungen der Verfasser in der Forschungs- und Beratungspraxis zeigt sich, dass sich

auch in Qualitätsmanagement-geführten Unternehmen Vorbehalte gegenüber systematischen, empirischen Prozessen der Erkenntnisgewinnung feststellen lassen. Immer wieder wird zudem sichtbar, dass es nach Messungen an der Auseinandersetzung mit den Daten und Erkenntnissen im Unternehmen mangelt. Häufig werden solche Ergebnisse nicht oder nicht hinreichend für die Erzielung konkreter Verbesserungen in der Unternehmenspraxis genutzt und umgesetzt.

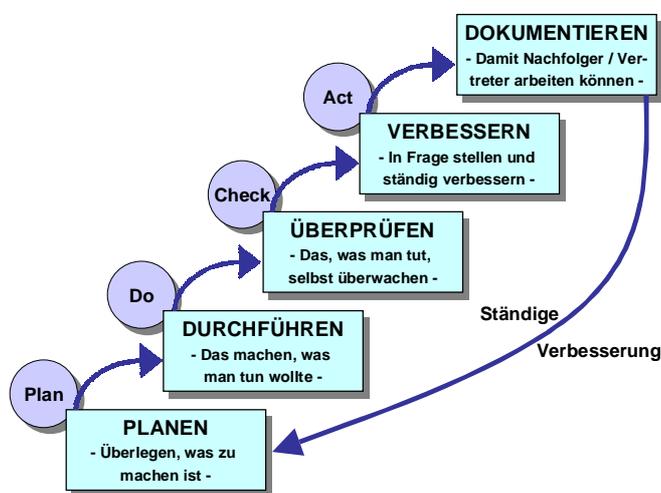


Abb. 6: Deming-Zyklus - Kontinuierliche Verbesserung

Es reicht nicht aus, in der ‘Check’-Phase (vgl. Abbildung 6) zu verharren und nicht in die ‘Act’-Phase einzutreten, wenn ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess realisiert werden soll. Die Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems im Unternehmen bleibt systemlogisch lediglich fragmentarisch, wenn der so genannte Deming-Zyklus nicht vollständig durchlaufen wird. Es wurde gezeigt, dass der systematischen, methodisch-instrumentell adäquaten und proaktiven Messung von Anforderungen und Zufriedenheit der Kunden im prozessorientierten Qualitätsmanagement eine außerordentlich hohe Bedeutung zukommt. Entscheidend für erfolgreiches Qualitätsmanagement ist letztlich die Auseinandersetzung mit den ermittelten empirischen Daten und Erkenntnissen und deren Umsetzung im Unternehmen.

Dr. Michael Gedatus (Jg. 1959) ist Inhaber von UMG Unternehmensberatung und Institut, Oldenburg. Er promovierte über Massenmedien, Informationstechnologie und wirtschaftliche Entwicklung. Nach Tätigkeiten als Universitäts-Lehrbeauftragter, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Fachjournalist, Referent für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing- und Geschäftsbereichsleiter ist er seit 1997 selbstständig. Er verfügt u.a. über umfassende Kenntnisse und Erfahrungen auf den Gebieten Markt- und Sozialforschung, Marketing, Medien / Kommunikation, Kompetenzforschung, Strategische Planung sowie Evaluation. Fortbildungen in den Bereichen Qualitätsmanagement, Unternehmensführung, Personalbeurteilung, Marketing und Public Relations.

Dipl. Kfm. Bernd Biermann (Jg. 1948) ist Inhaber der bbu Unternehmensberatung, Hannover. Er ist nach langjähriger Geschäftsführertätigkeit seit 1993 selbstständig als Trainer und Berater und verfügt u.a. über umfassende Kenntnisse und Erfahrungen auf den Gebieten Qualitätsmanagement, Personalentwicklung, Projektmanagement und Strategische Planung. Fortbildungen in den Bereichen Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, TQM-Assessor nach dem EFQM-Modell, Rhetorik, Moderation, Mediation / Wirtschaftsmediation.

Michael Gedatus: info@umg-net.de

Bernd Biermann: info@bbu-unternehmensberatung.de

Literatur:

- Albrecht, K. (1993). *Total Quality Service*. Düsseldorf: Econ.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (1994). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (7. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 499-554). Berlin: Springer.
- Barlow, J. & Möller, C. (2003). *Eine Beschwerde ist ein Geschenk*. Wien: Ueberreuter.
- Biermann, B. (2003). *Das EFQM-Modell für Excellence* [On-line]. Verfügbar unter: <http://www.bbu-unternehmensberatung.de/qm4.html> [17.08.2003].
- Deutsches Institut für Normung e.V. (2000). *Qualitätsmanagementsysteme. DIN EN ISO 9000, 9001, 9004*. Beuth: Berlin.
- Dichtl, M. (1998). *Standardisierung von Beratungsleistungen*. Wiesbaden: DUV.
- Fahlbusch, H. (1996). Total Customer Care - Veränderung des Unternehmens für eine umfassende Kundenzufriedenheit. In A. Töpfer (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit messen und steigern* (S. 83-97). Neuwied: Luchterhand.
- Füser, K. (1999). *Modernes Management*. München: dtv-Beck.
- Gedatus, M. (2003). *Empirische Ermittlung von Kundenzufriedenheit*. Manuskript in Vorbereitung.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995). Chapter 10: Conjoint analysis. In J. F. Hair et al. (Eds.), *Multivariate data analysis* (4th ed., pp. 556-615). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Homburg, C. (1995). *Kundennähe als Management-Herausforderung. Neue Erkenntnisse und Empfehlungen* (Management Know-how Papier M20). Mannheim: Universität, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.
- Homburg, C. & Rudolph, B. (1995). Theoretische Perspektiven der Kundenzufriedenheit. In H. Simon & C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit* (S. 29-49). Wiesbaden: Gabler.
- Korte, C. (1995). *Customer Satisfaction Measurement*. Frankfurt a.M.: Lang.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, pp. 41-50.

- Perrey, J. (1998). *Nutzenorientierte Marktsegmentierung: Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich*. Wiesbaden: Gabler.
- Radtke, P. & Wilmes, D. (1997). *European Quality Award. Die Kriterien des EQA umsetzen*. München: Hanser.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41, pp. 73-80.
- Stratmann, W. (2002). *Die ISO 9001:2000. Interpretation der Forderungen der Norm DIN EN ISO 9001:2000* (4. überarbeitete Aufl.). Köln: TÜV.
- Teichert, T. (2000). Conjoint-Analyse. In A. Herrmann & C. Homburg (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (2. Aufl., S. 473-508). Wiesbaden: Gabler.
- Vriens, M. (1995). *Conjoint analysis in marketing. Developments in stimulus representation and segmentation methods*. Groningen: SOM.