

Kurt Matzler/Elmar Sauerwein/Christian Stark

Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren

1. Einleitung
2. Die Faktorstruktur der Kundenzufriedenheit
 - 2.1 Grundsätzliches
 - 2.2 Kritische Würdigung der empirischen Forschung
3. Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen
 - 3.1 Die Critical Incident Technique
 - 3.2 Lob- und Beschwerdeanalyse
 - 3.3 Regressionsanalyse
 - 3.4 Die „Kano“-Methode
 - 3.5 Das Importance Grid
4. Anwendung des Importance Grid
 - 4.1 Die Studie
 - 4.2 Ergebnisse
 - 4.3 Schlußfolgerungen
5. Fazit

1. Einleitung

Die Diskussion über die Faktorstruktur der Kundenzufriedenheit begann zwar mit der Arbeit von Czepiel/Rosenberg/Akerele (1974, S.120) bereits vor über 25 Jahren, eine hinreichender Paradigmenwechsel konnte aber diesbezüglich bis jetzt in der scientific community nicht erzielt werden. Die Literatur zum Thema Kundenzufriedenheit ist zwar in den letzten Jahren rasant angestiegen, allerdings beschäftigen sich nur wenige Arbeiten mit der Faktorstruktur. Im wesentlichen ist dies auf uneinheitliche empirische Ergebnisse und auf mangelnde theoretische Fundierbarkeit zurückzuführen. In letzter Zeit häufen sich allerdings Studien zur Faktorstruktur im Dienstleistungsbereich, während Studien im Produktbereich kaum festzustellen sind. Dies ist vor allem auf die Wiederentdeckung der Critical-Incident-Methode und ihren häufigeren Einsatz im Rahmen der Erforschung der Dienstleistungsqualität zurückzuführen. Gerade diese Methode weist allerdings einige Mängel hinsichtlich ihrer Eignung zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren auf (siehe Matzler, 2000, S. 13ff).

Im folgenden wird ein Überblick über die am häufigsten eingesetzten Methoden gegeben. Eine kritische Diskussion zeigt, daß es an einfach handhabbaren Methoden fehlt, mit denen die Zufriedenheitsfaktoren identifiziert werden können. Wesentlicher Punkt dieses Aufsatzes ist daher, eine neue, bisher kaum diskutierte Methode darzustellen. Anhand dieser Methode – dem Importance Grid - soll eine weitere Möglichkeit zur Identifikation verschiedener Faktoren aufgezeigt werden.

2. Die Faktorstruktur der Kundenzufriedenheit

2.1 Grundsätzliches

Obwohl die theoretische Fundierung einer Mehr-Faktor-Struktur noch nicht eindeutig gelungen ist (vgl. Stauss, 1999 und Matzler, 2000), konnten in mehreren empirischen Arbeiten unterschiedliche Faktoren der Zufriedenheit identifiziert werden (für einen Überblick siehe Matzler, 2000 und 1997). Während sich in einem frühen Stadium der Kundenzufriedenheitsforschung mehrere Autoren mit dem Thema der Faktorstruktur beschäftigt haben, scheint das Thema mit einer Widerlegung der Hypothesen durch eine empirische Arbeit von Leavitt (1977) und uneinheitlichen Ergebnissen von Maddox (1981) zum Erliegen gekommen zu sein. Daß die Ergebnisse widersprüchlich ausfielen,

scheint im Nachhinein betrachtet allerdings eher auf methodische Mängel zurückzuführen zu sein. In den späten 80er Jahren beginnen sich namhafte Wissenschaftler mit einer möglichen Mehr-Faktor-Struktur der Kundenzufriedenheit erneut auseinanderzusetzen. Es häufen sich Arbeiten, die empirische Belege liefern. Allen voran die Arbeiten von Brandt (1988) sowie Brandt/Reffet (1989), Cadotte/Turgeon (1988), Silvestro/Johnston (1990), Johnston/Silvestro (1990), Bitner/Blooms/Tetreault (1990), Mersha/Adlakha (1992), Smith et al. (1992), Stauss/Hentschel (1992) und Johnston (1995).

Eine zunehmende Anzahl von Wissenschaftlern unterstützt diese Annahme (siehe z.B. zum Beispiel Oliver, 1997, Schütze, 1992, Dutka, 1993, Deschamps/Nayak, 1996, Shiba/Graham/Walden, 1993, Hinterhuber/Handlbauer/Matzler, 1997, Gale, 1994, Stahl, 1998), die zwischen folgenden Faktoren unterscheidet:

- *Basisfaktoren:* Sie umfassen jene Produktattribute, die Unzufriedenheit auslösen, wenn sie nicht oder nicht den Erwartungen entsprechend wahrgenommen werden. Werden sie vom Kunden wahrgenommen - auch als die Erwartungen übertreffend - führt das noch nicht zu Zufriedenheit, sondern lediglich zu „Nicht-Unzufriedenheit“. Diese Mindestanforderungen betreffen die Kernleistungen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich wiederum aus der subjektiven Nutzenerwartung des Kunden bestimmen.
- *Leistungsfaktoren:* Dies sind jene Produkteigenschaften, die sowohl zu Zufriedenheit führen, wenn die Erwartungen des Kunden übertroffen werden, als auch zu Unzufriedenheit, wenn die Erwartungen des Kunden nicht erfüllt werden.
- *Begeisterungsfaktoren:* Sie beziehen sich auf jene Produktattribute, die Zufriedenheit auslösen, wenn sie angeboten werden, aber nicht notwendigerweise Unzufriedenheit verursachen, wenn sie nicht vorhanden sind. Begeisterungsattribute werden vom Kunden nicht erwartet und erhöhen deshalb den wahrgenommenen Nutzen einer Kernleistung.

Hier ist eine hierarchische Struktur der einzelnen Faktoren ersichtlich: Die Erfüllung von Basisfaktoren ist eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung zur Entstehung von Kundenzufriedenheit. Werden Erwartungen an diese erfüllt, entsteht lediglich ein Status der "Nicht-Unzufriedenheit". Erst das Anbieten von Leistungs- und Begeisterungsfaktoren führt zu Zufriedenheit.

2.2 Kritische Würdigung der empirischen Forschung

Die Ergebnisse der empirischen Forschung insgesamt gehen aber teilweise weit auseinander, sowohl methodisch als auch inhaltlich. Es können mehrere Kritikpunkte festgehalten werden (siehe Matzler, 2000):

-
- *Die Problematik der a-priori-Festlegung der Zufriedenheitsfaktoren:* Während man bei den ersten Arbeiten von der Möglichkeit einer a-priori-Festlegung der Zufriedenheitsfaktoren (Satisfiers) und Unzufriedenheitsfaktoren (Dissatisfiers) ausging, scheint sich bei neueren Arbeiten die Überzeugung durchgesetzt zu haben, daß sich eine generelle Zuordnung von Produkt- bzw. Dienstleistungsattributen zu Faktoren der Kundenzufriedenheit nicht durchführen läßt, sondern daß diese Zuordnung von den individuellen Nutzenerwartungen der Kunden abhängt.
 - *Methodenunabhängigkeit der empirischen Belege:* Erhebungsmethoden, anhand derer die Faktorstruktur bestätigt werden konnte, sind die Critical Incident Technique (z.B. Johnston, 1995, Stauss/Hentschel, 1992, Bitner/Blooms/Tetreault, 1990, Silvestro/Johnston, 1990, Johnston/Silvestro, 1990, Maddox, (teilweise) 1981, und Swan/Combs, 1976), eine Inhaltsanalyse von Beschwerden und Lob (Cadotte/Turgeon, 1988) und eine Form der Delphi-Methode und Rangordnung der Produktattribute nach Wichtigkeit durch den Kunden (Mersha/Adlakha, 1992). Unter den Auswertungsmethoden wurden Regressions- und Faktorenanalysen angewandt. Bei Brandt (1988) konnte eine Regressionsanalyse als Auswertungsmethode die Struktur bestätigen. Leavitt (1977) widerlegte die Hypothesen der Faktorstruktur durch eine Faktorenanalyse, wobei die Klassifikation in intrinsische und extrinsische Faktoren anhand der Variablen des Marketing-Mix äußerst fragwürdig ist. Es kann vorsichtig festgehalten werden, daß die Faktorstruktur der Kundenzufriedenheit methodenunabhängig ermittelt werden konnte. Gleichzeitig ist allerdings darauf hinzuweisen ist, daß in den meisten Studien die Critical Incident Technique als Instrument verwendet wurde. Aus der Forschung zur Arbeitszufriedenheit weiß man aber, daß Herzbergs Hypothesen über die Faktorstruktur der Zufriedenheit nur mit der von ihm verwendeten Methode bestätigt werden konnten. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten deshalb die Faktorstruktur des Konstrukts Zufriedenheit vorwiegend mit anderen Methoden untersuchen.
 - *„Dienstleistungslastigkeit“ empirischer Belege:* Ein Großteil der Studien bezieht sich auf Dienstleistungen. Dies hängt mit der Wiederentdeckung der Critical Incident Technique als Erhebungsinstrument zusammen. Als ereignisorientiertes Verfahren eignet es sich bei Dienstleistungen besser als attributorientierte Verfahren, da sie ein umfassenderes und konkreteres Bild der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität liefert. Damit wird die Forderung nach einer Untersuchung der Faktorstruktur bei Produkten mit anderen Methoden als der Critical Incident Technique verstärkt.
 - *Anzahl der Zufriedenheitsfaktoren:* Während in mehreren - zumeist weiter zurück liegenden - Arbeiten von einer Zwei-Faktor-Struktur ausgegangen wurde, scheint sich die Überzeugung durchzusetzen, daß dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit drei Faktoren zugrunde liegen: Basisfaktoren (Unzufriedenheitsfaktoren, "Dissatisfiers"), die lediglich Unzufriedenheit verhindern, aber nicht zu

Zufriedenheit führen können, Begeisterungsfaktoren (Zufriedenheitsfaktoren, "Satisfiers"), die Zufriedenheit erzeugen, aber nicht zu Unzufriedenheit führen, wenn sie nicht angeboten/wahrgenommen werden und Leistungsfaktoren (hybride Faktoren, "criticals"), die sowohl einen Einfluß auf die Zufriedenheit als auch einen Einfluß auf die Unzufriedenheit ausüben können. Wenn allerdings in den weiter zurückliegenden Studien Produktattribute sowohl Unzufriedenheit als auch Zufriedenheit auslösen konnten, wurde das als Widerlegung der Hypothesen interpretiert (Maddox, 1981, S. 97ff). Mehrere neuere Arbeiten, wie die Studien von Brandt (1988 S. 35ff und 1987 S. 61ff sowie Brandt/Reffet, 1989, S. 5ff), Cadotte/Turgeon (1988, S. 74ff), Silvestro/Johnston (1990, S. 193ff) und Johnston (1995, S. 53ff) stellen drei Faktoren des Konstrukts Kundenzufriedenheit fest, wobei der dritte Faktor („criticals“, „hybrids“ oder „dual-threshold-factors“) sowohl einen Einfluß auf die Entstehung von Zufriedenheit als auch auf die Entstehung von Unzufriedenheit hat.

- *Mangelnde theoretische Begründungen:* In den meisten Studien wird die Faktorstruktur unzureichend oder gar nicht theoretisch begründet. Die Faktorstruktur wird lediglich aus den empirischen Ergebnissen abgeleitet.
- *Art der Zusammenhänge zwischen Erfüllungsgrad und Zufriedenheit:* Eine weitere offene Frage ist jene nach dem Zusammenhang zwischen dem Erfüllungsgrad der einzelnen Produkt- bzw. Serviceattribute und der Gesamtzufriedenheit. Mehrere Autoren gehen von einem nicht-linearen Zusammenhang aus (z.B. Oliver, 1997, Matzler, 1997, Hinterhuber/Handlbauer/Matzler, 1997, Bailom et al., 1996, Schütze, 1992, Kano, 1984): Bei zunehmendem Erfüllungsgrad von Basisfaktoren sinkt der Einfluß auf die Gesamtzufriedenheit, je stärker die Nicht-Erfüllung von Basisfaktoren durch den Kunden wahrgenommen wird, um so stärker steigt der Einfluß aber auf die Unzufriedenheit. Bei Begeisterungsfaktoren führt ein höherer Erfüllungsgrad zu einem überproportional starken Einfluß auf die Gesamtzufriedenheit. In den empirischen Arbeiten ist dies allerdings bis jetzt kaum untersucht worden. Hier gibt es erheblichen Forschungsbedarf. Eine Identifizierung von unterschiedlichen Kundenzufriedenheitsfaktoren könnte unter Berücksichtigung eines möglichen nicht-linearen Zusammenhangs daher präziser ausfallen.

Die Existenz einer Mehrfaktorstruktur der Kundenzufriedenheit scheint trotz oben angeführter Defizite Forschung ausreichend belegt zu sein. Für die Praxis stellt sich damit die Frage nach einfachen Methoden mit denen zuverlässig festgestellt werden kann, was jeweils Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren sind um daraus Schlüsse für das Management der Kundenzufriedenheit ziehen zu können. Im folgenden Abschnitt werden einzelne häufig eingesetzte Methoden kurz dargestellt und kritisiert. Anschließend wird das Importance Grid als bisher kaum eingesetzte Verfahren anhand einer empirischen Studie dargestellt.

3. Methoden zur Identifikation von Basis,- Leistungs- und Begeisterungsfaktoren

3.1 Die Critical Incident Technique

Die Critical Incident Technique wird als bewährtes Verfahren zur Unterscheidung von "satisfiers" (Werterhöhungsqualität) und "dissatisfiers" (Minimumqualität) verstanden (Stauss, 1999, 1994 und Cina, 1989). Es wird argumentiert, daß die wichtigsten Kategorien negativer Ereignisse Erlebnisse umfassen, in denen die grundlegendsten Erwartungen an einen Dienstleister verletzt wurden (Minimumqualität). In den positiven Ereignissen sollen sich Erlebnisse widerspiegeln, in denen Kunden über die Kernleistung hinaus etwas erhalten, was ihre Erwartungen übersteigt und damit den wahrgenommenen Wert der Kernleistung erhöht (Werterhöhungsqualität).

Negative kritische Ereignisse zeigen an:		
Minimumqualität - Kern des Angebotes - von den Kunden grundsätzlich erwartete Leistung - kaum Ansatzpunkte zur Profilierung - bei fehlerhafter Leistung: "Strafpunkte" vom Kunden		
bei Nichterfüllung der Erwartungen:	bei Erfüllung der Erwartungen:	
unzufrieden	nicht zufrieden	
	bei Nichtleistung:	bei Leistung:
	nicht unzufrieden	zufrieden
Positive kritische Ereignisse zeigen an:		
Werterhöhungsqualität - erhöht den Wert der Kernleistung - wird von den Kunden nicht grundsätzlich erwartet - Ansatzpunkt für Profilierung im Wettbewerb - bei Leistung: "Bonuspunkte" vom Kunden		

Abbildung 1: Die Critical Incident Technique und Minimum- und Erhöhungsqualität (Quelle: Cina, 1989)

Es wird nun davon ausgegangen, daß Konsumereignisse, die außergewöhnlich positiv oder außergewöhnlich negative Ereignisse kritische Ereignisse in dem Sinne darstellen,

daß Kunden sie lange im Gedächtnis behalten (Stauss, 1994). Nachdem kritische Ereignisse nach mehreren strengen Regeln (Stauss, 1994) erhoben wurden, werden Hauptkategorien gebildet, denen die einzelnen Ereignisse zugeordnet werden. Eine Auswertung nach der Häufigkeit der einzelnen Ereignisse nach positiven oder negativen kritischen Ereignissen gibt Aufschluß über Minimum- oder Werterhöhungsqualitäten. Faktoren, die nur in Zusammenhang mit negativen kritischen Ereignissen genannt werden, sind als Minimumfaktoren zu verstehen, da sie im Falle einer positiven Wahrnehmung nicht als positive kritische Ereignisse erwähnt werden. Werterhöhungsfaktoren werden nur als positive kritische Ereignisse erwähnt, da sie im Falle einer Nichtleistung nicht als negatives kritisches Ereignis wahrgenommen werden. Ein Beispiel ist die Studie von Johnston (1995) bei Kunden einer Bank (siehe Abb. 2). Demnach wäre "integrity" eine eindeutige Minimumqualität. Obwohl das Ergebnis plausibel scheint, ist allerdings nicht eindeutig nachvollziehbar, ob die geringe Anzahl positiver kritischer Ereignisse in Zusammenhang mit dieser Dienstleistungseigenschaft darauf zurückzuführen ist, daß Kunden, wenn hier die Erwartungen erfüllt werden, das als selbstverständlich erachten und nicht als außergewöhnliches Ereignis, oder ob die geringe Anzahl darauf zurückzuführen ist, daß die untersuchte Bank bei dieser Dienstleistungseigenschaft tatsächlich regelmäßig die Erwartungen des Kunden enttäuscht. Wäre dies der Fall, könnte aufgrund dieser Ergebnisse nicht davon ausgegangen werden, daß es sich um eine Minimumqualität handelt. Es könnte sich durchaus auch um eine hybride Eigenschaft handeln. Umgekehrt ist es streng genommen nicht zulässig auf eine Werterhöhungsqualität zu schließen, wenn bezüglich einer Dienstleistungseigenschaft (z.B. "friendliness") hauptsächlich nur positive kritische Ereignisse erwähnt werden. Hier könnte es ebenfalls durchaus möglich sein, daß der entsprechende Anbieter die Erwartungen des Kunden regelmäßig erfüllt. Es ist nicht nachvollziehbar, ob die Anzahl der positiven kritischen Ereignisse deshalb zustande kommt, weil Kunden, falls die Bankmitarbeiter unfreundlich wären, dies deshalb nicht als negatives kritisches Ereignis erleben, weil sie sich Freundlichkeit nicht erwarten oder ob es ganz einfach keine oder nur sehr wenige Fälle von Unfreundlichkeit gibt. Damit könnte es sich auch hier zumindest um eine hybride Dienstleistungseigenschaft handeln. "Security" wäre nach dieser Studie eine Dienstleistungseigenschaft, die für den Kunden irrelevant ist (neutral), da sie weder als positives noch als negatives kritisches Ereignis wahrgenommen wird. Auch hier ist nicht nachvollziehbar, ob es sich wirklich um eine unwichtige Dienstleistungseigenschaft handelt, oder ob es sich um eine Minimumqualität handelt und die Erwartungen immer erfüllt werden bzw. um eine Werterhöhungsqualität, bei der die Erwartungen immer enttäuscht werden. Die Konsequenzen einer Fehleinschätzung wären im Falle einer Minimumqualität fatal.

Zusammenfassend ist daher festzuhalten, daß die Methode der kritischen Ereignissen als Instrument zur Ermittlung von unterschiedlichen Zufriedenheitsfaktoren angewandt auf einzelne Unternehmungen zur Fehlinterpretationen führen kann, wenn nicht davon ausgegangen werden kann, daß sich die Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung von Erwartungen bei einzelnen Kriterien normalverteilt. Auf aggregierter Ebene (z.B.

mehrere Filialen, Branche usw.) scheint die Methode eher brauchbar, da sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, daß Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung von Erwartungen sich verteilen.

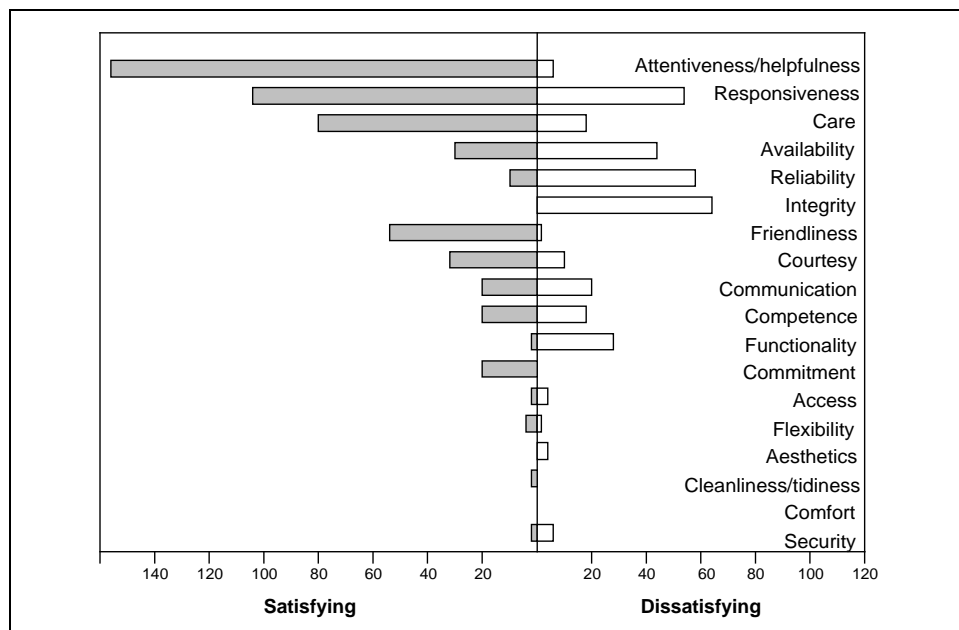


Abbildung 2: Positive und negative kritische Ereignisse in der Studie von Johnston (1995, S. 63)

3.2 Lob- und Beschwerdeanalyse

Cadotte/Turgeon (1988, S. 74ff) untersuchen in zwei Studien das Beschwerdeverhalten von Restaurantbesuchern und Hotelgästen und führen eine Inhaltsanalyse von Gästebeschwerden und -lob durch. In der Restaurantstudie werden 432 Restaurantbesitzer bzw. -manager aufgefordert, für insgesamt 26 Serviceattribute auf einer Skala von 1 (selten) bis 5 (sehr häufig) anzugeben, wie oft sie Beschwerden bzw. Lob in bezug auf die einzelnen Serviceattribute erhalten.

Die Autoren stellten fest, daß sich die Serviceattribute zwischen Beschwerdeführern und Kunden, die Lob aussprachen, eindeutig unterscheiden. Serviceattribute können in vier

Kategorien unterteilt werden, die folgenden Zusammenhang zwischen wahrgenommener Qualität und Zufriedenheit aufweisen:

- „*Dissatisfiers*“ sind jene Serviceattribute, die bei Abwesenheit oder schlechter wahrgenommener *Qualität* Unzufriedenheit auslösen, die zu Beschwerden führt. Das *Vorhandensein* dieser Serviceattribute oder eine *über den Erwartungen liegende wahrgenommene Qualität* führt auf der anderen Seite *nicht* zu Zufriedenheit und damit zu Lob durch den Kunden.
- „*Satisfiers*“ sind jene Variablen, die - sofern sie als über den Erwartungen liegend wahrgenommen werden - zu Zufriedenheit und damit zu Lob führen, aber nicht zu Unzufriedenheit und zu Beschwerden, wenn sie nicht vorhanden sind oder der normalen, erwarteten Leistung entsprechen.
- „*Criticals*“ sind Serviceattribute, die in der Lage sind, sowohl Zufriedenheit und damit Lob als auch Unzufriedenheit und damit Beschwerden auszulösen.
- „*Neutrals*“ schließlich sind jene Serviceattribute, die kaum Gegenstand von Beschwerde oder Lob sind. Sie sind entweder relativ unwichtig oder relativ leicht zu erfüllen.

The most frequent Complaints			The most frequent compliments		
	Average rating	Rank order of frequency		Average rating	Rank order of frequency
Availability of parking	1.89	1	Quality of service	3.80	1
Traffic congestion in establishment	1.88	2	Food quality/Method of preparation	3.72	2
Quality of service	1.85	3	Helpful attitude of employees	3.66	3
Price of drinks, meals and other services	1.63	4	Cleanliness of establishment	3.37	4
Noise level	1.60	5	Neatness of establishment	3.35	5
Helpful attitude of employees	1.59	6	Size of portions	3.35	6
Food quality/method of preparation	1.53	7	Employee appearance	3.16	7
Spaciousness of establishment	1.50	8	Quantity of service	3.10	8
Hours of operation	1.48	9	Responsiveness of complaints	2.94	9
Quantity of service	1.46	10	Price of drinks, meals, and other services	2.91	10

Abbildung 3: Beschwerden und Kundenlob bei Restaurantbesuchern nach der Studie von Cadotte/Turgeon (1988, S. 75)

Auch wenn hier die Ergebnisse eindeutig sind, sind dieser Methode enge Grenzen gesetzt. Nur ein geringer Teil der unzufriedenen Kunden beschwert sich, das gleich gilt für Lob. Die Intensität des Beschwerdeverhaltens wurde zunächst häufig als direkt proportional zum Ausmaß der Zufriedenheit angesehen. Eine Vielzahl von empirischen

Untersuchungen der Beschwerdeforschung zeigt hingegen, daß vor allem folgende Aspekte Determinanten dieser Verhaltensalternative nach erlebter Unzufriedenheit sind (vgl. Stauss, 1989):

- *Eindeutigkeit der Ursachenattribution*: je eindeutiger die Ursache der Unzufriedenheit dem Hersteller zugeschrieben wird, um so eher beschwerten sich Kunden,
- *Relevanz des Konsumereignisses*: die Beschwerdetätigkeit steigt, je wichtiger das Konsumereignis in finanzieller oder sozialer Hinsicht für den Konsumenten ist,
- *Art des Problems*: je eher es sich um manifeste Probleme mit geringem subjektiven Ermessens- und Bewertungsspielraum handelt, um so wahrscheinlicher sind Kundenbeschwerden,
- *Beschwerdekosten*: je geringer die Beschwerdekosten in materieller und zeitlicher Hinsicht wahrgenommen werden, um so höher ist die Beschwerdebereitschaft,
- *Erfolgswahrscheinlichkeit*: Die Beschwerdetätigkeit der Konsumenten steigt mit der subjektiv eingeschätzten Erfolgswahrscheinlichkeit,
- *Persönlichkeitsvariablen*: als Determinante für Beschwerdeverhalten spielt die Persönlichkeitsstruktur des Konsumenten eine bedeutende Rolle. Der typische Beschwerdeführer wird nach den Ergebnissen mehrerer Studien eher als jünger, männlich, von gehobener Ausbildung und mittlerem bzw. höherem Einkommen charakterisiert.

Kunden nehmen also eine interne Kosten-Nutzen-Abschätzung vor, von deren Ergebnis die Wahrscheinlichkeit einer Beschwerde als Reaktion auf eine erlebte Unzufriedenheit abhängt. Daher liefern Lob und Beschwerden mit Sicherheit ein unvollständiges und verzerrtes Bild, da auch psychologische Prozesse wie kognitive Dissonanz, Kausalattributionen und Vergessen eine Rollen spielen.

3.3 Regressionsanalyse

Brandt (1988, S. 35ff und 1987, S. 61ff sowie Brandt/Reffet, 1989, S. 5ff) verwendet eine Regressionsanalyse um drei verschiedene Kategorien von Attributen einer Dienstleistung zu identifizieren, die einen unterschiedlichen Einfluß auf die wahrgenommene Servicequalität und die Kundenzufriedenheit haben:

1. *Penalty-Faktoren (auch minimum requirements)*, deren Vorhandensein nicht ausreicht, um die wahrgenommene Servicequalität zu steigern, deren Fehlen oder unzureichende Leistung aber beim Kunden Unzufriedenheit auslöst,
2. *Reward-Faktoren (auch value-enhancing features)*, die eine höhere Qualitätswahrnehmung beim Kunden und damit Zufriedenheitssteigerung bewirken,

ohne daß ihr Fehlen ein schlechtes Qualitätsurteil und damit Unzufriedenheit auslöst und

3. *hybride Faktoren (hybrids)*, die sowohl einen Einfluß auf die Zufriedenheit als auch einen Einfluß auf die Unzufriedenheit haben, wenn sie über bzw. unter den Erwartungen der Kunden liegen.

Brandt mißt die durchschnittliche Steigerung der Gesamtzufriedenheit in bezug auf die Wahrnehmung der einzelnen Serviceattribute *über* den Erwartungen sowie die durchschnittliche Senkung der Gesamtzufriedenheit in bezug auf die Wahrnehmung einzelne Serviceattribute *unter* den Erwartungen. Wenn bei bestimmten Attributen die Wahrnehmung der Servicequalität über den Erwartungen zu einer Steigerung der Gesamtzufriedenheit führt, kann davon ausgegangen werden, daß es sich um ein „*value-enhancing*“-Attribut handelt, während es sich um ein „*minimum requirement*“ handelt, wenn die Wahrnehmung unter den Erwartungen die Gesamtzufriedenheit sinkt.

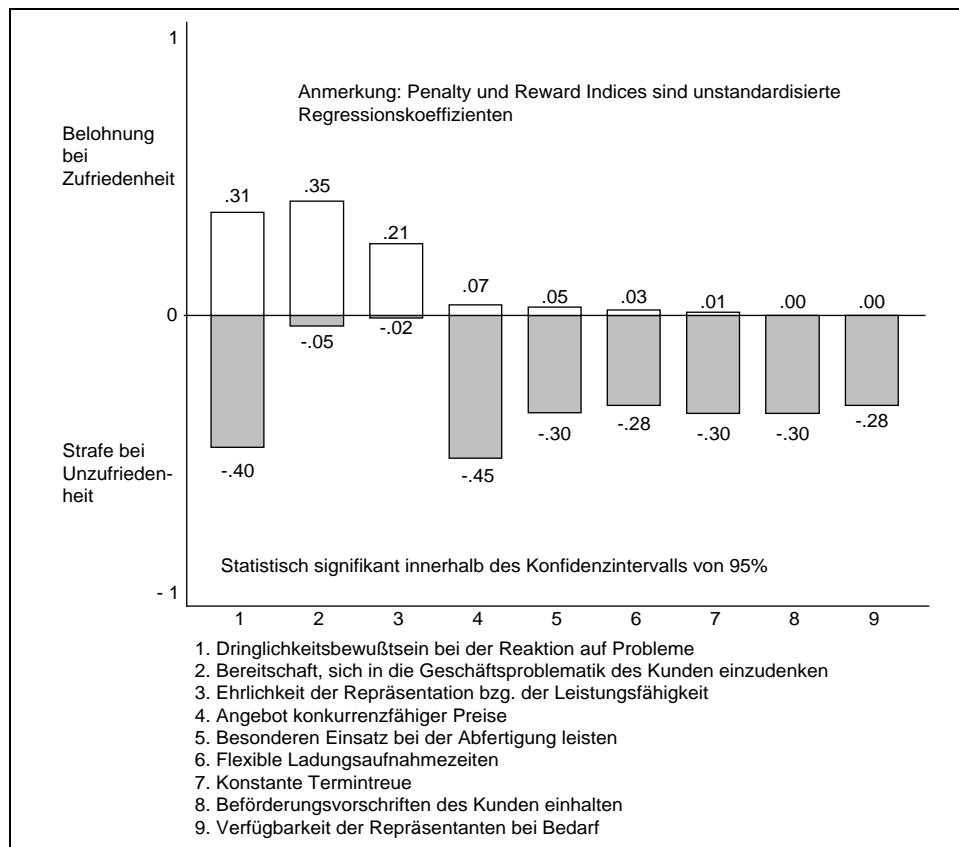


Abbildung 4: Minimum-requirements und value-enhancing elements in der Studie von Brandt (1987, S. 63, siehe hierzu auch Haller, 1993, S. 27)

Er bedient sich bei seiner Analyse eines Spezialtyps der multiplen Regressionsanalyse mit dem Einsatz von Dummy-Variablen, wobei je ein Set zur Ermittlung der Reward-Faktoren und ein anderes zur Ermittlung der Penalty-Faktoren dient. Die Kunden werden gebeten, einmal die Gesamtzufriedenheit und einmal die Zufriedenheit mit den einzelnen Serviceattributen auf einer Likert-Skala anzugeben. Für jede Markierung, die über bzw. unter dem Mittelwert der Skala liegt, wird das entsprechende Dummy-Set auf 1 gesetzt, das andere auf 0. Mit diesen Dummies und der Gesamtbeurteilung als abhängige Variable wird die Regressionsanalyse durchgeführt (Brandt, 1987, S. 62ff, siehe hierzu auch Haller, 1993, S. 26f).

In seiner empirischen Untersuchung über die Zufriedenheit mit einer Transportunternehmung kam er zu folgenden Ergebnissen:

Das „Dringlichkeitsbewußtsein bei der Reaktion auf Probleme“ ist als „hybrides“ Attribut zu klassifizieren, da es sowohl einen Einfluß auf die Zufriedenheit als auch auf die Unzufriedenheit hat. Die anderen Serviceattribute können sehr klar den verschiedenen Faktoren zugeordnet werden.

Das Problem der RegrSSIONSanalyse besteht darin, daß nur bestehende Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften überprüft werden können. Neue, noch nicht vorhandene Attribute, können nicht hinsichtlich ihrer „Begeisterungsfähigkeit“ getestet werden.

3.4 Die „Kano“-Methode

Basisanforderungen, Leistungs- und Begeisterungseigenschaften sowie Produktanforderungen, denen der Kunde indifferent gegenübersteht, können auch anhand eines vom japanischen Wissenschaftler Noriaki Kano entwickelten Fragebogens klassifiziert werden.

Für jede Produkteigenschaft werden zwei Fragen formuliert, zu denen der Befragte jeweils fünf Antwortmöglichkeiten hat (vgl. Kano, 1984). Die erste Frage bezieht sich auf die Reaktion des Kunden, wenn die Produkteigenschaft vorhanden ist (funktionale Form der Frage), die zweite auf die Reaktion, wenn die entsprechende Produkteigenschaft *nicht* vorhanden ist (dysfunktionale Form der Frage).

Durch die Kombination der zwei Antworten in einer Auswertungstabelle lassen sich die Produkteigenschaften klassifizieren.

Antwortet beispielsweise der Kunde auf die funktionale Form der Frage: „Wenn der Kantengriff Ihres Skis auf harter Piste gut ist, wie denken Sie darüber?“, mit: „Das würde mich sehr freuen“, und auf die dysfunktionale (negative) Form der Frage: „Wenn der Kantengriff Ihres Skis auf harter Piste schlecht ist, wie denken Sie darüber?“ mit: „Das ist mir egal“, oder: „Das könnte ich eventuell in Kauf nehmen“, ergibt sich aus der Kombination der Fragen in den Zeilen und Spalten der Auswertungstabelle die Kategorie A. Die Produktanforderung ist für den Kunden eine Begeisterungseigenschaft.

Ergibt sich aus der Kombination der Antworten die Kategorie „I“, heißt das nichts anderes, als daß diese Produkteigenschaft für den Kunden unerheblich ist. Es ist ihm praktisch egal, ob sie vorhanden ist oder nicht. In jedem Fall aber ist er nicht bereit, dafür zusätzliches Geld auszugeben.

Das Feld „Q“ steht für „questionable result“. Normalerweise fallen keine Antworten in diese Kategorie. Diese Kombination entsteht nur, wenn entweder die Frage falsch gestellt wurde oder der Befragte die Frage mißverstanden hat oder ganz einfach irrtümlich eine falsche Antwort angekreuzt hat.

Wenn sich aus der Auswertungstabelle die Kombination „R“ ergibt, bedeutet dies, daß dieses Produktkriterium vom Kunden nicht erwünscht ist und sogar das Gegenteil

erwartet wird. Bei Urlaubsreisen kann es beispielsweise durchaus sein, daß ein bestimmtes Kundensegment ein durchgeplantes Tagesprogramm wünscht, während andere dies hingegen als störend empfinden würden.

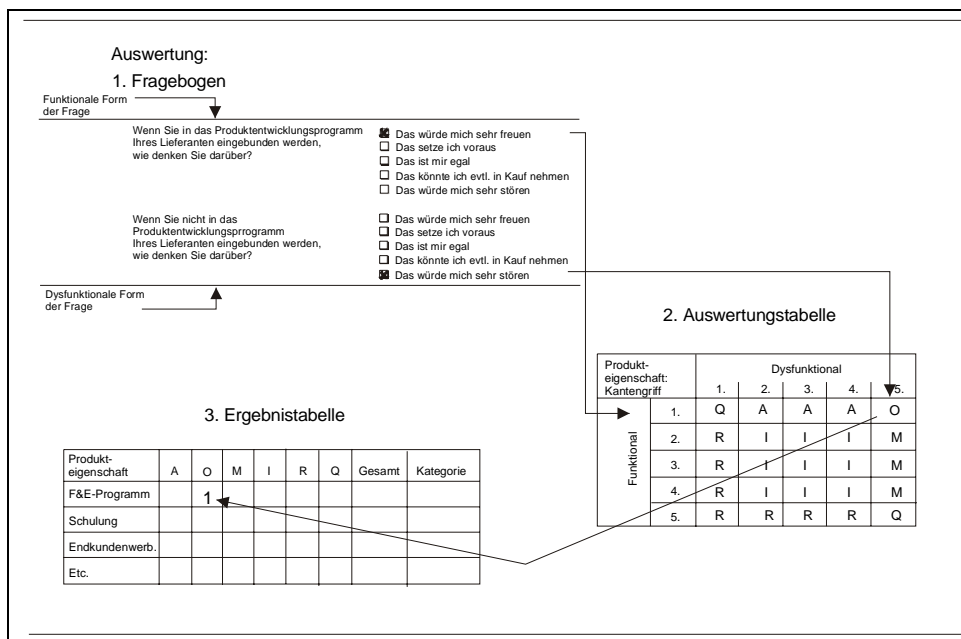


Abbildung 5: Kano-Methodik (Quelle: Bailom et al., 1996)

Aus den Kombinationen der Antworten ergibt sich also die Klassifikation der einzelnen Produkteigenschaften in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen. Die einfachste Form ist die Auswertung und Interpretation nach den häufigsten Nennungen. Demnach wäre der Kantengriff eine Basisanforderung (49,3%), die Drehfreudigkeit eine Leistungseigenschaft (45,1%) und die Serviceleistung an Kanten und Belag eine Begeisterungseigenschaft (63,8%).

Produkteigenschaft	A	O	M	I	R	Q	Gesamt	Kategorie
Kantengriff	7	32,3	49,3	9,5	0,3	1,5	100%	M
Drehfreudigkeit	10,4	45,1	30,5	11,5	1,2	1,2	100%	O
Service	63,8	21,6	2,9	8,5	0,7	2,5	100%	A

Abbildung 6: Beispiel einer Kano-Auswertung (Quelle: Bailom et al., 1996)

Die Reliabilität und Validität dieser Methode wurde von Sauerwein (2000) überprüft und kann als zufriedenstellend betrachtet werden. Allerdings ergeben sich eine Reihe von Problemen in der praktischen Anwendung:

- Bei mehreren zu überprüfenden Attributen wird der Fragebogen sehr lang
- Es zeigen sich relativ schnell Ermüdungserscheinungen beim Probanden aufgrund der zweifachen Frageweise mit jeweils 5 Antwortmöglichkeiten
- Aufgrund der etwas komplizierten und unüblichen Fragetechnik ist die Methode für schriftliche Befragungen kaum geeignet. Daher ist der Einsatz häufig sehr kostenintensiv.

3.5 Das Importance Grid

Vavra (1997, S.384) und Klein (1995, S. 192) stellen eine Methodik zur Feststellung verschiedener Faktoren vor, bei der aufgrund der direkt erfragten (expliziten) Wichtigkeit einzelner Produkt- oder Dienstleistungsattribute im Vergleich zur indirekt errechneten (impliziten) Wichtigkeit Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren identifiziert werden.

Es wird dabei unterstellt, daß sich explizite und implizite Wichtigkeit von Produkt- und Dienstleistungseigenschaften unterscheiden können. Fragt man Kunden nach der Wichtigkeit einzelner Leistungskomponenten, werden Basisfaktoren als die wichtigsten, Leistungsfaktoren als zweitrangig und Begeisterungsfaktoren als im Vergleich unwichtig erachtet. Dies deckt sich aber nicht mit den Grundgedanken einer Mehrfaktorstruktur der Kundenzufriedenheit. Fragt man beispielsweise einen Fluggast wie wichtig ihm „kein Verlust oder keine Beschädigung von Gepäckstücken“ ist, wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit „sehr wichtig“ antworten. In Wirklichkeit wird das aber seine Zufriedenheit kaum beeinflussen. Dies kann man beispielsweise anhand einer Regressionsanalyse feststellen. Faktoren wie „Komfort im Flugzeug“, „Service“ usw. werden sich aufgrund der indirekt errechneten Wichtigkeit als bedeutender erweisen. Gleiches gilt beispielsweise für das Kriterium „Freundlichkeit“ eines Bankmitarbeiters in Relation zu „Richtigkeit und Zuverlässigkeit in der Kontoabrechnung“. Freundlichkeit wird relativ unwichtig eingestuft – im Vergleich zu Richtigkeit und Zuverlässigkeit. Eine Regressionsanalyse wird allerdings zeigen, daß eine hohe Zufriedenheit stark durch Freundlichkeit der Mitarbeiter beeinflusst wird. Da Richtigkeit und Zuverlässigkeit der Kontoabrechnung Basisfaktoren sind, beeinflussen sie auch nicht die Zufriedenheit, sie führen lediglich zu einem Status der „Nicht-Unzufriedenheit“.

Bei Importance Grid wird nun zum einen die Wichtigkeit der zu untersuchenden Eigenschaften direkt abgefragt, indem der Proband gebeten wird, diese beispielsweise auf einer Skala von 1 bis 7 (äußerst unwichtig bis äußerst wichtig) oder durch die Konstantsummen-Methode anzugeben. Ebenso werden aber die Wichtigkeiten indirekt

abgeleitet, indem die Einzelzufriedenheiten gegen ein Maß der Gesamtzufriedenheit multipel linear regressiert werden. Im Allgemeinen werden die standardisierten Koeffizienten der multiplen Regressionsgleichung verwendet. Denkbar sind auch die Werte der t- bzw. F-Statistik (Naumann/Giel, 1995, S. 235 sowie Johnson, M, 1998, S. 116).

O'Leary/Adams (1982, S.43) verwenden zur Feststellung der direkten Wichtigkeit die Mediane anstatt des arithmetischen Mittels der Einzelzufriedenheiten sowie die Pearson'schen Korrelationskoeffizienten zwischen Einzel- und Gesamtzufriedenheit zur Feststellung der indirekten Wichtigkeit. Crompton/Duray (1985, S.72) verwenden für nichtparametrische Daten die Spearman'schen Rangkorrelationskoeffizienten, was strengenommen angesichts des ordinalen Skalenniveaus immer erfolgen sollte. Bei beiden Koeffizienten können allerdings Scheinkorrelationen auftreten, daher ist die Verwendung der partiellen Korrelationskoeffizienten zwischen den Einzel- und Gesamtzufriedenheiten zielführender. Diese partiellen Korrelationskoeffizienten sind dann um die Störeffekte bereinigt.

Eine weitere Gewichtungsmöglichkeit liefern die Anteile jedes Regressionskoeffizienten an der erklärten Streuung. Die zu jeder unabhängigen Variablen gehörenden Quadratsummen der erklärten Streuung erhält man durch eine univariate Varianzanalyse.

Anwendungen dieser Methoden bei Dienstleistungsqualität und Produktqualität finden sich bei Sauerwein (2000, S. 173) und bei Sauerwein/Matzler/Pechlaner (2000).

Diese beiden Werte pro Attribut werden dann in ein zweidimensionales Wichtigkeitsgitter eingetragen. Direkt abgefragte Wichtigkeiten werden auf der horizontalen Achse, indirekt abgeleitete werden auf der vertikalen Achse aufgetragen. Aus der Kombination beider Werte ergeben sich vier Quadranten.

- Attribute im Quadrant I sind als Begeisterungsfaktoren (Satisfier) zu betrachten. Sie werden vom Kunden an und für sich bei der direkten Wichtigkeit niedrig eingestuft, haben andererseits aber einen großen indirekten Einfluß auf die Zufriedenheit.
- Performance Factors (Leistungsfaktoren) (high importance): Attribute, deren direkte und indirekte Wichtigkeit übereinstimmen, sind als One-Dimensionals zu qualifizieren.
- Performance Factors (Leistungsfaktoren) (Low Importance): Für diese Attribute gilt dasselbe wie für die Attribute in Quadrant II, allerdings sind sie von geringerer Bedeutung für den Kunden.
- Basisfaktoren (Dissatisfier): Diese Attribute werden vom Kunden bei der direkten Wichtigkeit als sehr wichtig eingestuft, haben allerdings keinen bzw. nur sehr geringen indirekten Einfluß auf die Gesamtzufriedenheit.

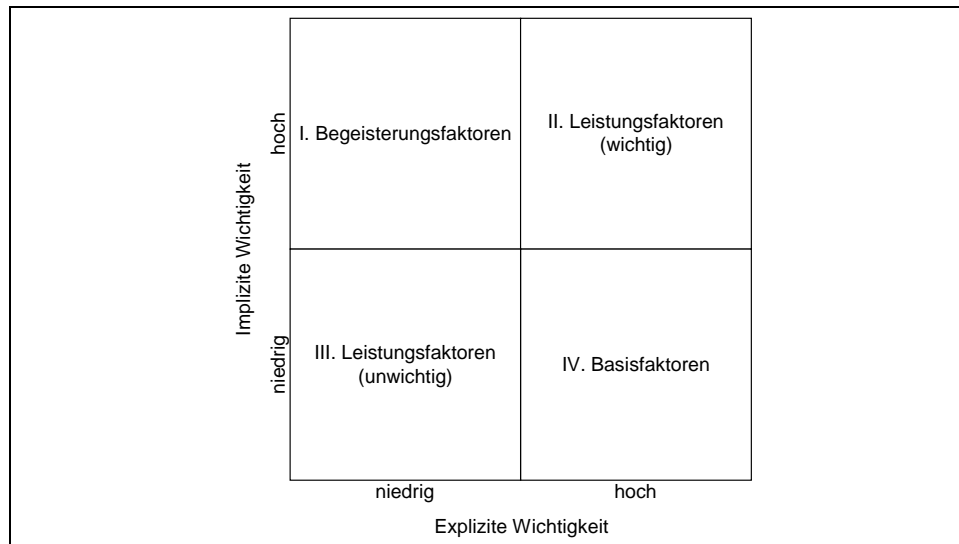


Abbildung 7: Das Importance Grid (Vavra 1997, S. 385)

Die Grenzfestlegung der Quadranten kann ebenfalls auf unterschiedliche Weise erfolgen: Bei der expliziten Wichtigkeit durch das arithmetische Mittel oder den Median, bei der impliziten Wichtigkeit macht nur das arithmetische Mittel Sinn.

4. Anwendung des Importance Grid

4.1 Die Studie

Im Rahmen einer Untersuchung über die Zufriedenheit interner EDV-Dienstleistungen eines Krankenhauses wurden 171 interne Kunden über die Zufriedenheit mit den Leistungen der EDV-Abteilung befragt. Anhand von Fokusgruppeninterviews wurden zunächst Zufriedenheitskriterien ermittelt, die dann anhand eines schriftlichen Fragebogens durch die Kunden bewertet wurden. Die Zufriedenheit wurde anhand einer 5-Punkte-Skala gemessen. Um den Effekt der „Anspruchsinflation“ von Wichtigkeitsskalen zu vermeiden, wurde die relative Wichtigkeit der einzelnen Zufriedenheitskriterien anhand der Konstanzsummen-Methode ermittelt. Im folgenden

wird anhand dieser Studie gezeigt, wie durch das Importance Grid Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren identifiziert werden können.

4.2 Ergebnisse

Mittels einer multiplen Regressionsrechnung wurden die standardisierten Regressionskoeffizienten errechnet, die Gesamtzufriedenheit stellte dabei die abhängige und die Zufriedenheit mit den Teilszufriedenheiten die unabhängigen Variablen dar. Die 5 Attribute erwiesen sich als signifikant auf dem Niveau $p=0.05$. Das korrigierte Bestimmtheitsmaß r^2 beträgt 0,559.

	explizit	Regr. coeff	Klass	Pearson	Klass	Spearman	Klass
Erreichbarkeit	26,98	0,223	B	0,481	B	0,436	B
Kompetenz	28,09	0,194	B	0,436	B	0,462	B
Zuverlässigkeit	19,17	0,134	PL	0,480	PL	0,483	PL
Freundlichkeit	15,18	0,133	PL	0,429	PL	0,482	PL
Projektentwicklung	10,59	0,437	E	0,600	E	0,576	E
Arithm. Mittel	25,00	0,224		0,485		0,488	

Abbildung 8: Explizite (Arith. Mittelwert) und implizite Wichtigkeit nach stand. Reg.koeff., Pearson'sche Korrelationskoeffizienten und Spearman'sche Rangkorrelationskoeffizienten sowie daraus abgeleitete Klassifizierung (Reg.koeff. signifikant gegen $p=0,05$, alle Korr.koeff. signifikant gegen 0,000 abgesichert).

In Abbildung 8 wurden die standardisierten Regressionskoeffizienten, Pearson'sche Korrelationskoeffizienten und Spearman'sche Rangkorrelationskoeffizienten verwendet, sowie die arithmetischen Mittelwerte der vergebenen Punktezahlen. Es ergeben sich für alle drei Verfahrensweisen identische Klassifizierungen: Erreichbarkeit und Kompetenz werden als Basisfaktoren, Zuverlässigkeit und Freundlichkeit als Leistungsfaktoren niedriger Wichtigkeit und Projektentwicklung als Begeisterungsfaktor klassifiziert (siehe Abbildung 9).

Dies würde für die Zuverlässigkeit der Methode sprechen. Damit hat sie gegenüber der wesentlichen Schwäche der Critical-Incident-Methode, nämlich der unklaren Klassifizierung der Ereignisse, große Vorteile in der Einheitlichkeit der Klassifizierungsergebnisse.

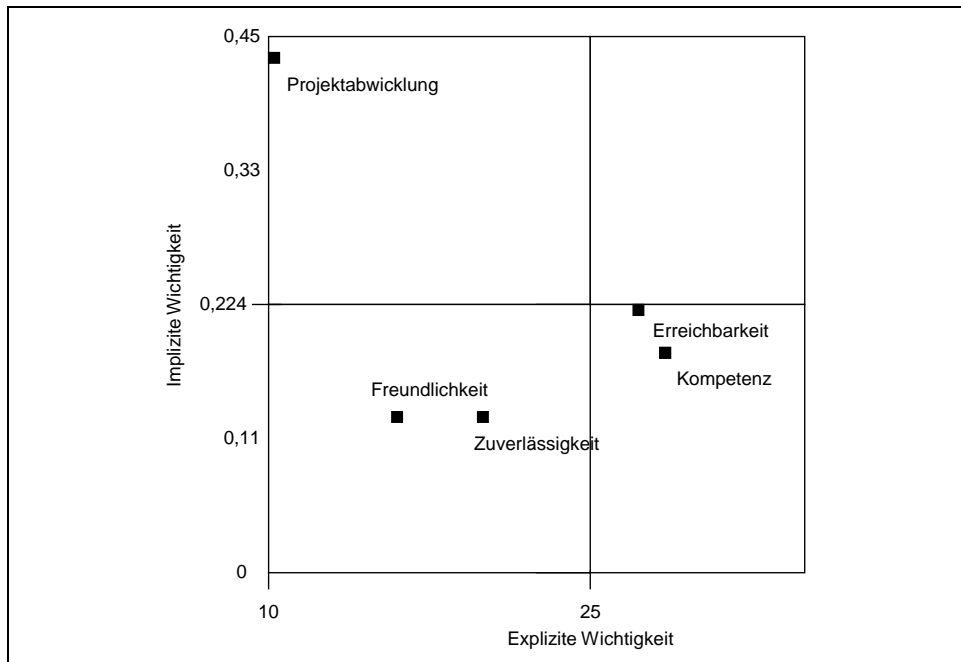


Abbildung 9: Das Importance Grid

In Abbildung 10 wurden die partiellen Korrelationen, die T-Statistik der Regressionsgleichung und die aus den Quadratsummen der erklärten Streuung, die den einzelnen Regressionskoeffizienten zugeordnet sind, errechneten Anteile an der Gesamtsumme der erklärten Streuung verwendet (unter „Importance Weights“ angeführt).

	explizit	Part. Corr.	Klass	T-Statistik	Klass	Imp. Weigh	Klass
Erreichbarkeit	26,98	0,480	PH	3,359	PH	39,87165	PH
Kompetenz	28,09	0,481	PH	2,781	B	25,02124	PH
Zuverlässigkeit	19,17	0,441	PL	1,877	PL	5,288	PL
Freundlichkeit	15,18	0,362	PL	1,995	PL	2,018	PL
Projektentwicklung	10,59	0,616	E	6,716	E	27,801	E
Arithm. Mittel	25,00	0,476		3,345		20,000	

Abbildung 10: Explizite (Arith. Mittelwert) und Implizite Wichtigkeit nach partiellen Korrelationskoeffizienten, T-Statistik und Importance Weights sowie daraus abgeleitete Klassifizierung (part. Korr.koeff. signifikant gegen 0,000 abgesichert)

Hier ergibt sich ein anderes Bild: Bei Verwendung der partiellen Korrelationskoeffizienten werden die vorherigen Basisfaktoren Erreichbarkeit und Kompetenz Leistungsfaktor von hoher Wichtigkeit eingestuft. Die anderen Klassifizierungen bleiben gleich. Ein identes Bild ergibt sich bei Verwendung der Importance Weights. Unter Verwendung der T-Statistik für die indirekte Zufriedenheit wird Erreichbarkeit als Leistungsfaktor hoher Wichtigkeit, Kompetenz wiederum als Basisfaktor klassifiziert. Die Klassifizierung der Projektabwicklung als Begeisterungsfaktor ist in allen Fällen gleichbleibend. Ebenfalls gleichbleibend sind die Attribute Zuverlässigkeit und Freundlichkeit in ihrer Klassifizierung als Leistungsfaktoren niedriger Wichtigkeit.

4.3 Schlußfolgerungen

Anhand dieser Studie können Anhaltspunkte für Begeisterungsfaktoren, Leistungsfaktoren und Basisfaktoren gefunden werden. Vor allem der Begeisterungsfaktor sticht durch seine beständig gleichbleibende Klassifizierung hervor. Differenziert werden kann auch zwischen Leistungsfaktoren von niedriger Wichtigkeit und Basisfaktoren. Die Klassifizierung der Basisfaktoren allerdings ist nicht sehr stabil: Je nach verwendeter Maßzahl bei der indirekten Zufriedenheit ergeben sich unterschiedliche Klassifizierungen. Ob dies an den vorliegenden Daten oder an einer Schwäche der Methode liegt, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden.

Es wäre allerdings verfrüht, diese Methode als ungeeignet zu bewerten. Ein Vorteil liegt in der großteils guten Stabilität der Klassifizierung, insbesondere beim Begeisterungsfaktor und den Performancefaktoren niedriger Wichtigkeit. Weiters liegen die Daten zur Klassifizierung bei gängigen Kundenzufriedenheitsanalysen fast immer vor: Fragen zur Zufriedenheit mit einzelnen Produktattributen und der Wichtigkeit für den Kunden sind fester Bestandteil solcher Untersuchungen.

Als Nachteile der Methode sind die mangelnde Differenzierbarkeit zwischen Basis- und Leistungsfaktoren von hoher Wichtigkeit zu sehen. Die Klassifizierung ist auch immer nur als Aggregat möglich: Nicht erkennbar ist, ob ein bestimmter Kunde das Attribut als Begeisterungs- oder als Basis-Faktor sieht. Bei der Kano-Methode ist dies der Fall (Sauerwein, 1996, S. 315), da hier die Klassifizierung direkt durch den Kunden erfolgt. Daher können mit dieser Methode auch besser Kundensegmente identifiziert werden (Sauerwein, 2000, S. 173). Ein weiterer Nachteil besteht darin, daß nur bekannte Attribute abgefragt werden können, vor allem bei Begeisterungsfaktoren ein Nachteil. Als größtes Problem stellt sich allerdings die Klassifizierung anhand der Mittelwerte, diese erfolgt willkürlich. Die Identifizierung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren hängt daher stark von der Wahl der Grenzziehung zwischen niedriger und hoher Wichtigkeit ab. Schließlich entbehrt die Methode einer theoretischen

Grundlage, warum Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren anhand der Dimensionen implizite und explizite Wichtigkeit klassifiziert werden können.

Es muß hier auf die Notwendigkeit weiterer Studien hingewiesen werden, die mehr Attribute beinhalten und sich mit verschiedenen Produkten und/oder Dienstleistungen beschäftigen.

5. Fazit

In diesem Beitrag wurden mehrere Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren vorgestellt. Alle Methoden verfügen über spezifische Stärken und Schwächen, so daß behauptet werden muß, daß es bisher kaum gelungen ist, einfach anwendbare Methoden zu entwickeln, die reliabel und valide die Faktoren der Kundenzufriedenheit bestimmen können. Das Importance Grid wurde anhand einer empirischen Studie dargestellt und getestet. Auch diese Instrument kann nicht überzeugen. Es gibt es noch weiteren Bedarf an empirischen Studien und vor allem an theoretischer Fundierung.

Literatur

- Bailom, F.; Hinterhuber, H. H.; Matzler, K.; Sauerwein, E. (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: *Marketing ZFP*, Nr. 2, S. 117 - 126
- Bitner, M. J.; Booms, B. H.; Tetreault, M. S. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 71 - 84
- Brandt, R. D. (1987): A Procedure For Identifying Value-Enhancing Service Components Using Customer Satisfaction Survey Data, in: Surprenant, C. (ed.): *Add Value to Your Service*, Chicago: American Marketing Association, S. 61 - 65
- Brandt, R. D. (1988): How Service Marketers Can Identify Value-Enhancing Service Elements, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 2, No. 3, Summer, pp. 35 - 41
- Brandt, R. D.; Reffet, K. L. (1989): Focusing on Customer Problems to Improve Service Quality, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 3, No. 4, Fall, pp. 5 - 14
- Cadotte, E. R.; Turgeon, N. (1988): Dissatisfiers and Satisfiers: Suggestions from Consumer Complaints and Compliments, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 1, 1988, pp. 74 - 79
- Cina, C. (1989): Creating an Effective Customer Satisfaction Program, in: *The Journal of Services Marketing*, No. 1, pp. 5 - 14
- Crompton, J.L. and N.A. Duray (1985), An Investigation of the Relative Efficacy of Four Alternative Approaches to Importance-Performance Analysis, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 13, No. 4, pp. 69-80
- Czepiel, J. A.; Rosenberg, L. J.; Akerele, A. (1974): Perspectives on Consumer Satisfaction, in: 1974 AMA Educators' Proceedings: Enhancing Knowledge Development in Marketing, Chicago: American Marketing Association, pp. 119 - 123
- Deschamps J.-P./Nayak P. R. (1996): *Produktführerschaft - Wachstum und Gewinn durch offensive Produktstrategien*, Frankfurt/New York: Campus
- Dutka A. (1993): *AMA Handbook for Customer Satisfaction*, Lincoln IL: American Marketing Association
- Gale B. T. (1994): *Managing Customer Value*, New York: The Free Press
- Haller S. (1993): Methoden zur Beurteilung von Dienstleistungsqualität - Überblick zum State of the Art, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 45, Nr. 1, S. 19 - 40
- Herzberg F./Mausner B./Snyderman B. B. (1959): *The Motivation to Work*, 2nd ed., Wiley & Sons: New York/London/Sidney

-
- Homburg C.; Rudolph B.(1995), Wie zufrieden sind Ihre Kunden tatsächlich?, in: Harvard Business Manager, Nr. 1, 43-50
- Johnson, M. D. (1998): Customer Orientation and Market Action, 1998, Upper Saddle River, NJ
- Johnston, R. (1995): The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 6, No. 5, pp. 53 – 71
- Johnston, R.; Silvestro, R. (1990): The Determinants of Service Quality - A Customer-based Approach, in: The Proceedings of the Decision Science Institute Conference, San Diego, CA, November
- Kano, N. (1984): Attractive Quality and Must-be Quality, Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control, April, pp. 39 – 48
- Klein, B. (1994), Revisiting the Kano Model, in: QFD Institute Forum Hardcopy, Hrsg.: QFD Institute, 1994, Ann Arbor, MI, 185-193
- Leavitt, C. (1977): Consumer Satisfaction and Dissatisfaction: Bi-polar or Independent? in: Hunt, K. H. (ed.): Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, pp. 132 - 149
- Maddox, R. N. (1981): Two-factor Theory and Consumer Satisfaction: Replication and Extension, in: Journal of Consumer Research, Vol. 8, June, pp. 97 - 102
- Matzler K. (1997): Kundenzufriedenheit und Involvement, Wiesbaden
- Matzler, K. (2000): Die Opponent-Prozeß-Theorie als Erklärungsansatz einer Mehrfaktorstruktur der Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1. Quartal, S. 5-24
- Mersha, T.; Adlakha, V. (1992): Attributes of Service Quality: The Consumers' Perspective, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 3, No. 3, pp. 34 – 45
- Naumann, E., Giel, K. (1995), Customer Satisfaction and Management: Using the Voice of the Customer, 1995, Cincinnati, Ohio
- Neuberger O. (1974a): Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz
- Neuberger O. (1974b): Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz
- O'Leary, J.T. and M.B. Adams (1982), „Community Views Concerning Urban Forest Recreation Resources, Facilities and Services“, US Forest Service, North Central Forest Experiment Station, Chicago Illinois
- Oliver, R. L. (1997): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer, New York
- Sauerwein, E. (2000): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit – Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften, Wiesbaden: Gabler

- Sauerwein, E.; Matzler, K.; Pechlaner, H. (2000), Factor Structure of Customer Satisfaction – Theory, Measurement, Implications, Arbeitspapier, Institut für Unternehmensführung
- Schütze, R. (1992): Kundenzufriedenheit, Wiesbaden: Gabler
- Shiba S./Graham A./Walden D. (1993): A New American TQM, Four Practical Revolutions in Management, Portland, OR
- Silvestro, R.; Johnston, R. (1990): The Determinants of Service Quality: Hygiene and Enhancing Factors, in: Quality in Services II, Selected Papers, Warwick Business School, England, pp. 193 - 210
- Stahl H. K. (1998): Modernes Kundenmanagement - Wenn der Kunde im Mittelpunkt steht, Renningen-Malmsheim: Expert
- Stauss, B. (1989): Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nr. 1, S. 41 - 62
- Stauss, B. (1994): Der Einsatz der 'Critical Incident Technique' im Dienstleistungsmarketing, in: Tomczak, T.; Belz, C. (Hrsg.): Kundennähe realisieren, St. Gallen: Verlag Thexis, S. 233 - 250
- Stauss, B. (1999): Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1. Quartal 1999, S. 5-24
- Stauss, B.; Hentschel, B. (1992): Attribute-Based versus Incident-Based Measurement of Service Quality: Results of an Empirical Study in the German Car Service Industry, in: Kunst, P.; Lemmink, J. (eds.): Quality Management in Services, Assen (NL): Van Gorcum, pp. 59-78
- Swan, J. E.; Combs, L. J. (1976): Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept, in: Journal of Marketing, Vol. 40, April, pp. 25 – 33
- Vavra, T. G. (1995), Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Program, 1997, Milwaukee, Wis/USA

*Dr. Kurt Matzler,
Institut für Unternehmensführung, Tourismus und Dienstleistungswirtschaft
Universität Innsbruck
Universitätsstrasse 15
A-6020 Innsbruck*

*Dr. Elmar Sauerwein
HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS
Bavariaring 17
D-80336 München*

esauerwein@horvath-partners.com
http://www.horvath-partners.com

Mag. (FH) Christian Stark