

Beitrag im Rahmen „Global Service Management“
**Persönliche Interaktion als Erfolgsfaktor – Wie kann der Wert der
persönlichen Interaktion gesteigert werden?**

Prof. Dr. Thomas Bieger, Geschäftsführender Direktor, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen

Dr. Christian Laesser, Vizedirektor, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen

INHALTSVERZEICHNIS

1	Abstract	3
2	Bedeutung der persönlichen Interaktion im Wettbewerb	4
2.1	Industrielles Dienstleistungsmodell in der Sackgasse	4
2.2	Persönliche Interaktion als wertschöpfende Kernkompetenz	5
2.3	Persönliche Interaktion als Moment of Truth	6
3	Management persönlicher Interaktionen	6
3.1	Wert der persönlichen Interaktion	6
3.2	Erklärungsansätze zum Wert der persönlichen Interaktion	8
3.3	Steuerung der persönlichen Interaktion	10
4	Umsetzung und Ausblick	15
5	Literatur- und Quellenverzeichnis	17

1 Abstract

Aufgrund des immer rascheren Angleichs der Qualität bei physischen Leistungen und unpersönlichen (d.h. informationsbezogenen oder durch Automaten erstellten) Dienstleistungen gewinnt die persönliche Dienstleistung als **Differenzierungselement** eine zunehmende Bedeutung. Es fragt sich damit, wie der Wert der persönlichen Dienstleistung resp. deren langfristiger Beitrag zum „share of loyalty“ und „share of wallet“ gesteigert werden können.

Persönliche Dienstleistungen müssen darauf ausgerichtet werden,

- durch die Qualität der sozialen Interaktion selbst einen Wert,
- durch die Persönlichkeits- und Fachkompetenz des Dienstleisters einen Beitrag im Bereich der Service Recovery,
- durch Vertrauen einen Beitrag zum Ausbau der Kundenbeziehung

zu leisten.

Als Erklärungsansatz für den Wert der Interaktion wird der Beitrag zur **Identitätsbildung** postuliert. Dies erfolgt in einem **Interaktionssystem** Mitarbeiter – Kunde – Chef - Mitkunde werterhaltend und verstärkend.

Die Beeinflussung der Qualität und damit des Wertes der persönlichen Dienstleistung setzt bei der **Personalführung** an. Empowerment resp. Führung kulturkompatibler Mitarbeiter mit hohem Commitment bedingt ein neues Verständnis der Führung als **Dienstleistung am Mitarbeiter**. Ein adäquates Menschenbild ist das eines Mitunternehmers mit einer gefestigten Identität. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass nicht in jeder Situation und für jeden Leistungsprozess unbedingt eine hohe Interaktionsqualität mit entsprechend hoher Investition in die Führung gefordert ist.

2 Bedeutung der persönlichen Interaktion im Wettbewerb

Unter verschiedenen Aspekten gewinnt die persönliche Dienstleistung eine wachsende Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

2.1 Industrielles Dienstleistungsmodell in der Sackgasse

Schon mit dem Beginn der industriellen Massenproduktion beschleunigte sich die Angleichung der Produktqualitäten. Zusammen mit der zunehmenden Entwicklung von Substitutionsprodukten sowie der raschen Veränderung der Verbraucherbedürfnisse verkürzten sich entsprechend die Produktlebenszyklen.

Mit der Einführung standardisierter Prozessansätze ist eine ähnliche Entwicklung im Bereich der „unpersönlichen“ Dienstleistungen wie etwa Informationsleistungen (bspw. Call Centers, Internet Lösungen), standardisierte persönlichen Dienstleistungen ohne individuellen Handlungsspielraum (bspw. Kassiererin im Supermarkt) oder automatisierten Dienstleistungen festzustellen. Hintergrund dieser Entwicklung ist die Übernahme von Geschäftsmodellen aus der traditionellen Produktionsindustrie, die den Erfolg

- in einer hohen Standardisierung und Rationalisierung,
- in der **Kostenminimierung** auch beim Mitarbeiter
- in hohen **Investitionen** in Maschinen und Automation,
- im grossen Stellenwert von **Hierarchie** und aufwendigen **Kontrollsystemen**

sehen.

Diese industrielle Standardproduktion löste die ebenfalls mit grossen Produktivitäts- und Qualitätsnachteilen sowie mangelnder Weiterentwicklungsfähigkeit behafteten **handwerkliche Produktion im Dienstleistungsbereich** ab. Ein illustratives Beispiel ist die Ablösung von Quartierrestaurants mit

- weitgehend unstrukturierten Produktionsprozessen,
- weitgehendem Fehlen von Management- und Führungssystemen,

dafür

- überblickbaren Führungsstrukturen,
- hoher Individualität der Führung und Leistung

durch Selbstbedienungsrestaurants mit optimierten Controllingsystemen, durchstrukturierten Arbeitsabläufen und minimierter Kommunikation. Solche Konzepte sind ebenfalls nur beschränkt weiterentwicklungsfähig. Aufgrund der hohen Standardisierung und den fehlenden involvierten Kompetenzen können sie leicht imitiert werden, sie weisen damit auch einen eher **kurzen Produktlebenszyklus** auf.

Erst in jüngster Zeit stösst die Art der Prozessorganisation der persönlichen Dienstleistungen auf ein grösseres Interesse (vgl. BIEHAL, 1994; LOVELOCK, 1992; aber auch NORMANN, 1991 und speziell in St. Gallen LEHMANN, 1993). Es wird vermehrt darauf hingewiesen, dass das industrielle Standardproduktionsmodell zu einem schlechten Service, zu hoher Fluktuation und zu einer ungenügenden Kundenloyalität führt (vgl. SCHLESINGER/ HESKETT, 1992). In der Folge wird deshalb ein neues integriertes und interaktionsorientiertes Produktionsmodell für Dienstleistungen postuliert (vgl. u.a. BIEHAL, 1994; BIEGER/ SCHALLHART, 1997), das neben einem neuen **Prozessverständnis** auf eine **neue Bedeutung der persönlichen Interaktion** zwischen Kunden und Dienstleister setzt (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Modelle der Dienstleistungsproduktion

Handwerkliche Produktion	„Industrialisierte Standardproduktion“	Integrierte, interaktive Dienstleistung
+ individuelle Leistungserstellung + im Dialog mit dem Kunden – heterogene, situative Qualität – ungenügende Produktivität – durch fehlende Strukturen/ Routinen/ Systeme/ Managementzeit beschränkte Kompetenzentwicklung	+ standardisierte „Fließbandproduktion“ und damit standardisierte Leistungsqualität + hohe Arbeitsteilung und damit Produktivität – wenig individualisierte Leistungen – Einwegkommunikation zum Kunden und damit fehlendes Lernen – Fehlende Perspektiven für die Mitarbeiter, damit hohe Fluktuation und ungenügende Kompetenzentwicklung	+ Interaktion und Einbezug des Kunden mit entsprechendem Differenzierungspotential + Konzentration auf den Kernprozess, Outsourcing von Supportprozessen und damit Produktivitätssteigerungspotential + ganzheitliche Prozessverantwortung für einzelne Mitarbeiter und Team und damit + Kompetenzentwicklung auf der Basis lernende Mitarbeiter – Unternehmer/ Chef - Kundensysteme

Quelle: In Anlehnung an BIEHAL (1994)

2.2 Persönliche Interaktion als wertschöpfende Kernkompetenz

Bei Dienstleistungen ist nicht nur der Wert des **Resultates der Leistung** sondern auch derjenige des **Leistungserlebnisses** von Bedeutung (vgl. u.a. SEGHEZZI, 1996; BRUHN, 1997). Entsprechend braucht es ein **erweitertes Wertschöpfungsverständnis** (vgl. auch WEHRLI/ JÜTTER, 1996). Eine Wertekette kann damit nicht nur auf die reine Dienstleistungskette, d.h. auf die sequenzielle Abfolge von wertgenerierenden Aktivitäten reduziert werden. Es muss von einem eigentlichen **Wertsystem**, in dem verschiedene interdependente Akteure wie der Kunde, Mitkunden, die Unternehmung, der Dienstleister zusammenspielen, ausgegangen werden. Innerhalb dieses Systems nimmt die **persönliche Interaktion** zwischen Kunde und Unternehmung/ Dienstleistungsmitarbeiter eine besondere Bedeutung für das Dienstleistungserlebnis ein. Hierbei ergeben sich **Differenzierungspotentiale** gegenüber der Konkurrenz.

Da diese Differenzierungspotentiale

- im Sinne des Dienstleistungserlebnisses für den Kunden **nutzenstiftend** sind;
- auf Fähigkeiten und Kenntnissen beruhen, die in längeren Lernprozessen erworben worden sind und oft auf explizitem und verborgenem **Wissen** beruhen;
- auf einem Verbund der Fähigkeiten des Personals mit Technologien aufbauen (z.B. Support von Zugsbegleitern mit Computersystemen zur Auskunftserteilung);
- (und entsprechende Fähigkeiten) eine zeitliche Stabilität und produkteübergreifenden Einfluss haben und damit einzigartig in dem Sinne sind, dass sie schwer imitierbar und transferierbar sind,

sind es eigentliche **Kernkompetenzen** (vgl. PRAHALAD/ HAMEL, 1990; HAMEL, 1994 oder VON KROGH/ VENZIN, 1995).

Aufgrund der strategischen Relevanz des persönlichen Kundenkontaktes und der Imperfektion des Ressourcenmarktes, in welchem Interaktions-Know-how nicht gehandelt werden

kann, handelt es sich bei diesen Kernkompetenzen in der persönlichen Dienstleistungen um **strategische Ressourcen**.

Eine besondere Bedeutung in Bezug auf Nutzenstiftung bei Kunden wie der Notwendigkeit von Kompetenzen ergibt sich aus dem **Trend zu integrierten Leistungssystemen** (vgl. BELZ, 1997, S. 23). Leistungssysteme sind durch Kombination von physischen Produkten und Dienstleistungen in der Lage, komplexe Probleme beim Kunden zu lösen, bspw. in der Industrie bei der kundengerechten Entwicklung von Maschinenanlagen oder für Bank-Privatkunden bei der Lösung von Vermögens- und Vorsorgeproblemen. Beratung, Instruktion und Kombination verschiedener Teilleistungen sind oft nur durch Menschen machbar, generieren aber gerade den Mehrwert dieser Systeme.

2.3 Persönliche Interaktion als Moment of Truth

Die direkte zwischenmenschliche Interaktion zwischen Dienstleistenden und Kunde kann als eigentlicher **Moment of Truth** bezeichnet werden (vgl. u.a. NORMANN, 1991 oder auch LEHMANN, 1993). Mit der Bezeichnung als „Moment der Wahrheit“ wird zum Ausdruck gebracht, dass in dieser unmittelbaren zwischenmenschlichen Leistungserstellung die gesamte Kompetenz und Dienstleistungskultur der Unternehmung sich im Dienstleistungsmitarbeiter offenbaren muss. Keine Maschine, keine Intervention einer Führungskraft oder auch keine nachträgliche „Reparatur“ der Leistung ist möglich. Entsprechend muss sich die Führungsanstrengung des Managements weg von einer direkten Kontrolle und Steuerung der Mitarbeiter hin zu einer **Gestaltung des Handlungsumfeldes** und zu einer Befähigung des Dienstleistenden umorientieren.

Im Zusammenhang mit dem Management der persönlichen Interaktion stellen sich damit primär folgende Fragen:

1. **Zum Wert der persönlichen Interaktion:** Welches sind die konkreten Werte für Kunden und Unternehmung, wie entstehen diese resp. welche Erklärungsmodelle können zur Systematisierung des Wertes und zur Klärung der Wertentstehung eingesetzt werden?
2. **Zur Beeinflussung des Wertes der persönlichen Interaktion:** Mit welchen konkreten Instrumenten kann die persönliche Interaktion gesteuert werden? Welchen Denk- und Kulturwandel setzt die produktive Förderung der persönlichen Interaktion voraus?

3 Management persönlicher Interaktionen

3.1 Wert der persönlichen Interaktion

Die soziale Interaktion spielt bei persönlichen Dienstleistungen (v.a. bei solchen, welche relativ nahe an den **Intimbereich** des Menschen herañführen, wie etwa medizinische Dienstleistungen oder auch Modeberatung) naturgemäss eine besondere Rolle. Paratypisch kann man sich etwa in einem Kleidergeschäft zwei unterschiedliche Dienstleistungssituationen vorstellen, die beide den gleichen Einsatz an persönlicher Dienstleistung erfordern:

- In der **Situation 1** wird der Kunde höflich begrüsst, es wird ihm mit ein paar Fragen zu seinen Produktewünschen die geeignete Abteilung gezeigt, dort werden nach einem ziemlich **vorstrukturierten Vorgehen** die wesentlichen für ihn in Frage kommenden Produktkategorien mit ihren Eigenschaften vorgestellt. Der Kunde erhält einen optimalen, friktionsfreien Service, indem er auch in der Probierkabine immer wieder neue Kleidungsstücke abrufen kann, er sie probetragen kann, er sich sogar mit elektronischen Aufzeichnungsgeräten im Kleidungsstück aufnehmen lassen und die Resultate anschliessend vergleichen kann. Die Beratung ist top-fachkompetent und die **Conve-**

nience (d.h. die Abstimmung der Leistungselemente innerhalb der Dienstleistungskette) optimal.

- In der **Situation 2** wird der Kunde ebenfalls freundlich begrüsst. Unaufdringlich wird er in ein Gespräch über die Kaufsituation, seine aktuellen Kaufbedürfnisse, seinen normalen Kaufgewohnheiten und Kleidergewohnheiten verwickelt. Der Verkäufer oder die Verkäuferin hören primär zu, initiieren Gespräche, beobachten, analysieren die Persönlichkeit und die Rolle, die der Kunde spielen will, bestärken ihn in dieser Rolle und versuchen, die Produkte zu finden, welche die Rolle und die Persönlichkeit am besten unterstützen. Sie beraten ihn auf Anfrage auch fachtechnisch. Bei diesem Verkaufskonzept steht die **Interaktionsqualität** und damit die Kommunikations-, Persönlichkeitskompetenz und deshalb v.a. die **Empathie des Verkaufspersonals** im Sinne einer eigentlichen emotionalen Intelligenz im Vordergrund (GOLEMAN, 1995, 127ff.) Bei Kaufsituationen ausserhalb von „Precision Shopping Bedürfnissen“ (möglichst rasch ein bestimmtes Produkt zu erhalten), kann davon ausgegangen werden, dass ein Kaufverhalten gemäss Situation 2 zu weit mehr Kundenzufriedenheit (und damit auch zur Bereitschaft, etwas mehr für die Kleider zu bezahlen) und grösserer Kundenbindung führt.

Im Zusammenhang mit dem Nutzen der persönlichen Interaktion wird immer wieder auf folgende Dimensionen verwiesen:

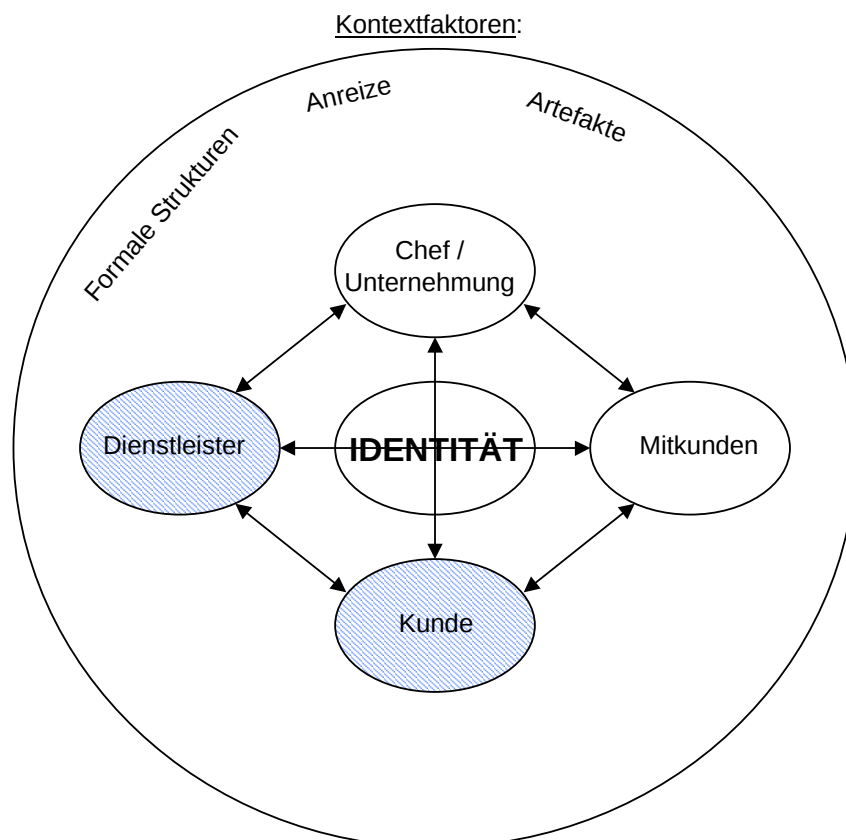
- **Den Wert der eigentlichen sozialen Interaktion in sich selbst** (vgl. LEHMANN 1993; BIEGER, 1997). Es wird davon ausgegangen, dass Menschen als soziale Wesen durch kommunikativen Austausch mit anderen einen Nutzen erzielen.
- **Wert der menschlichen Reaktion bei Critical Incidences** (vgl. z.B. BIEGER, 1997; BOSHOFF/ LEONG, 1998; HESKETT/ SASSER/ HART, 1991). Aufgrund der Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum und aufgrund des menschlichen Faktors sind einzelne Pannen und Mängel bei Dienstleistungen unvermeidbar. Empirische Untersuchungen implizieren (BOSHOFF/ LEONG, 1998, S. 41), dass die Handhabung von solchen kritischen Situationen nicht durch das Image oder andere Dienstleistungserlebnisse kompensiert werden können. Gleichzeitig ist in der Theorie allgemein akzeptiert, dass die Handhabung von Ausnahmedimensionen die Qualitätswahrnehmung der gesamten Dienstleistung wesentlich beeinflussen (vgl. auch BERRY, 1986). Insbesondere spielt in diesen Situationen der Machtverlust des Kunden (oft hat er seinen wichtigste Machtfaktor, die Möglichkeit, den Auftrag zu entziehen nicht mehr; bspw. wenn er auf einem Flughafen „gestrandet“ ist, weil ein Flug ausfällt, oder wenn er bei einem Zahnarzt mit offener Wunde im Behandlungsstuhl sitzt) eine besondere Rolle für die emotionale Wahrnehmung der Situation (vgl. auch BITRAN/ HOECH, 1992, S. 358 und BIEGER, 1998, S. 209). Es werden damit in solchen Situationen höchste Anforderungen an situationsspezifisches kompetentes Handeln und die emotionale Kommunikationskompetenz des Dienstleistenden gestellt.
- **Vertrauensfaktor für den Kunden.** Verschiedene empirische Untersuchungen (vgl. u.a. SCHLESINGER/ HESKETT, 1992; STAUSS, 1997) weisen darauf hin, dass sich ein qualitativ guter und persönlicher Service auch in einer hohen Bereitschaft zum Wiederkauf und damit in einer erhöhten Kundenloyalität auswirkt. Dabei geht es nicht nur um einen erhöhten „Share of Customers“ aufgrund von Mund-zu-Mund Propaganda und Wiederkäufen zufriedener Kunden, sondern auch um einen erhöhten „Share of wallet“, indem zufriedene Kunden auch zusätzliche Leistungen im Sinne eines Cross-Sellings kaufen (vgl. u.a. ZEITHAML/ PARASURAMAN/ BERRY, 1992, S. 32). Dienstleistungsgüter sind intransparent und es entsteht beim Kauf kein Eigentumsübergang, sie können nicht weiter veräussert werden (vgl. u.a. BIEGER, 1998). Der Kauf von Dienstleistungen birgt für den Käufer hohe Risiken, er muss grosse Informations- und Transaktionskosten auf sich nehmen. Folglich muss der persönliche Kontakt dem Kunden einen Nutzen in Form von „assurance“ (vgl. ZEITHAML/ PARASURAMAN/ BERRY, 1992) und auch Vertrauen bieten.

3.2 Erklärungsansätze zum Wert der persönlichen Interaktion

Ausgehend von der oben dargestellten Feststellung, dass der soziale Kontakt an sich einen Wert darstellt, der sich vor allem auch im Bereich Vertrauen und Handhabung von Problemsituationen äussert, stellt sich natürlich die Frage, wie dieser Wert genau zu fassen ist.

Der Wert ergibt sich für den Konsumenten aus dem Dienstleistungserlebnis, somit seiner **Konsumerfahrung**; es ist eine **interaktive relativistische Präferenz Erfahrung** (vgl. HOLBROOK, 1994 oder HOLBROOK/ HIRSCHMANN, 1982). Diese entsteht aus einer eigentlichen Systeminterdependenz der Akteure. Über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidet damit nicht die Qualität eines einzelnen Akteurs (bspw. des Chefs oder der Mitarbeiter) in diesem System alleine, sondern das Gesamtsystem (vgl. auch WEHRLI/ JÜTTNER, 1996, S. 35). Jeder dieser Akteure ist zugleich Anfangs- und Endpunkt von Interaktionen resp. **Kunde und Lieferant von Werten**. Es entsteht eine eigentliche Auflösung von Nachfrage- und Angebotsbeziehungen. So zieht bspw. der dienstleistende Mitarbeiter aus einem Kundenkontakt ebenfalls Erfahrungen oder sozialen Gewinn. Wesentliche Elemente dieses Wertesystems sind neben dem Kunden und dem dienstleistenden Mitarbeiter der Chef, der gegenüber diesen beiden Hauptakteuren weitgehend die Unternehmung repräsentiert, aber auch die Mitkunden, mit welchen sowohl der Dienstleistende wie der Kunde in Beziehung stehen (vgl. u.a. NORMANN, 1991). Diese Beziehung wird geprägt durch Kontextfaktoren wie bspw. die formale Struktur des Unternehmens, Anreizsysteme, Artefakte wie die Ausgestaltung von Räumen, Architektur und Ritualen, etc. (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Interaktionsmodell für persönliche Dienstleistungen



Im Gegensatz zu der Standardliteratur, die eine Dienstleistungstriade, d.h. ein Beziehungsdreieck zwischen Dienstleister, Bedienter und Organisation postuliert (vgl. z.B. NERDINGER, 1994, S. 72) fliesst in unserer Darstellung noch der Faktor Mitkunde ein. Dieser prägt die Kommunikationsbeziehung zwischen Dienstleister und Kunde sowie die Stimmung und die Erwartungen des Dienstleistenden wesentlich.

Die **Interaktionsbeziehungen** bzw. deren Prozesse in diesem System können durch vier **typische universelle Prozesse** charakterisiert werden (vgl. WALTER-BUSCH, 1996, S. 154)

1. Entfesselung von Energien („**Evoking**“) durch Freisetzen von Erwartungen, Bedürfnissen im Rahmen verbaler und non-verbaler Kommunikation;
2. Das Interagieren auf der Basis von „Kopräsenz“ („**Interacting**“) durch das Gefühl, sich einander nahe genug zu sein, um sich gegenseitig wahr zu nehmen;
3. Das Integrieren („**Integrating**“), durch dass Kunden und Partner in eine simultane Verhandlungs- und Partnerschaftssituation versetzt werden;
4. Eine kreative Selbstentwicklung („**Emergence**“) durch eine gemeinsame, individuelle spezifische Leistungsdefinition.

Der finale Nutzen dieser Interaktionen kann in einem Beitrag zum **Ausbau der eigenen Identität** gesehen werden. Identität kann hierbei definiert werden als Fähigkeit, sich selbst gegenüber anderen als eigenständig wahrzunehmen. Sie entsteht damit vereinfacht durch Wahrnehmung von Gleichartigkeit (Motive und Ideale für das eigene „Ich“) und Andersartigkeit (Individuum gg. Kollektiv) sowie durch die Möglichkeit, die eigenen Wirkungen wahrzunehmen (SIMON/ MUMMENDEY, 1997; BAUMEISTER, 1986, S. 15ff., S. 246ff; HAUSSER, 1995, S. 12ff., BROCKHAUS, 1995). Diese Selbstwahrnehmung gilt als Grundlage für die früher angeführte Empathie, welche wiederum Inhalte und Form der Kommunikation und damit die Qualität der Interaktion beeinflusst (GOLEMAN, 1995, S. 128)

Quellen der Identität (vgl. spezifisch für den Tourismus und der Bedeutung der Quellen der Identität SCHROLL/ MACHL, 1995, S. 31) sind u.a. Familie, Kultur, Freundeskreis, Arbeitsplatz. Diese traditionellen Identitätsquellen verlieren aufgrund der Standardisierung dieser Lebensbereiche resp. im Rahmen der Entwicklung zu einer Multioptionsgesellschaft (vgl. auch GROSS, 1994) an Bedeutung. Gleichzeitig werden in Konsum und in Dienstleistungen auf der Basis von Beziehungen eigentliche **Ersatzidentitäten** geschaffen. In jedem Fall ist kollektive Identität, handelt es sich auch nur um eine kurzfristige im Rahmen eines Interaktionssystems in einer Dienstleistungsbeziehung, eine „condition sine qua non“ für die individuelle Identität (vgl. HABERMAAS, 1974, S. 32). Charakterisiert werden kann die identitätsbezogene Interaktion im **Interaktionssystem** auf folgenden **Ebenen** (vgl. SCHEIN, 1984, S. 31ff. oder auch SCHEIN, 1992 für das Beziehungsdreieck Kunde, Mitarbeiter, Management, das hier erweitert wird):

1. **Artefakte** (Architektur, Bürogestaltung, Rituale, Mythen, Klatsch)
2. **Werteebene** (Unternehmensphilosophie, Leitsätze etc.)
3. **Grundüberzeugungen** und Selbstverständlichkeiten

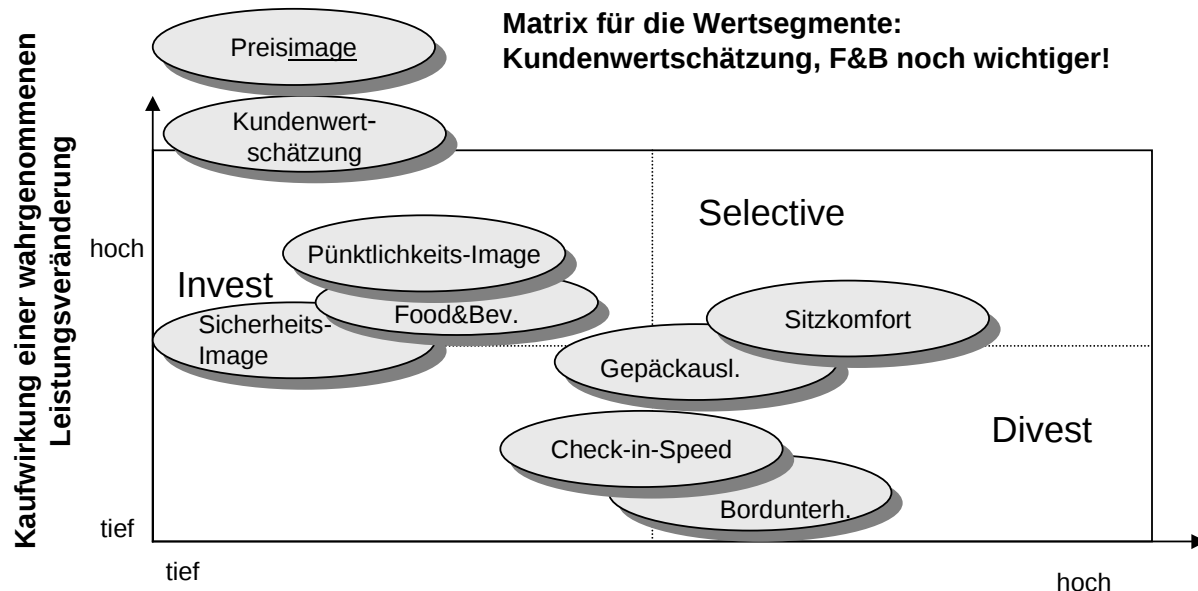
Illustriert werden kann die Bedeutung der Identitätsbildung auch am Beispiel der früher dargestellten beiden Verkaufssituationen. In der Situation 2 wirkt die Interaktion für den Kunden identitätsbildend und verstärkend und hat nicht zuletzt deshalb einen höheren Wert. Auch deuten Erkenntnisse bzgl. Service-Recovery (Reaktionen bei Reklamationen, Pannen, etc.) in diese Richtung: Bei der Analyse der Wirksamkeit von Reaktionen bei Critical Incidences (vgl. auch grosse Bedeutung von Critical Incidences bei der Qualitätsevaluation, d.h. der eigentlichen Service-Recovery-Aktivitäten, bspw. in BEJOU/ EDWARDSSON/ RAKOWSKI, 1996) kann festgestellt werden, dass in absteigender Bedeutung die folgenden drei Faktoren entscheidend sind (vgl. BOSSHOFF/ LEONG, 1998, S. 40):

1. Verantwortungsübernahme durch die Unternehmung (**Attribution**);
2. Die Handhabung der Probleme und Reklamationen (**Empowerment**);
3. Die Art der Entschuldigung (**Apology**).

Auch hier kann das grosse Gewicht der **diskussionslosen Verantwortungsübernahme** und der problemlosen raschen Durchführung von Massnahmen zu Gunsten des Kunden als

Beitrag zur Identität des Kunden interpretiert werden, weil er offensichtlich Wirkungen erzeugt. Auch zeigen die Analysen im Airlinebereich (vgl. Swissair Abbildung 3), dass die Kundenwertschätzung eine hohe Wirkung bei der Leistungswahrnehmung bei vergleichsweise geringen Kosten aufweisen (vgl. LOTTENBACH, 1998 und Abbildung 3).

Abbildung 3: Die Swissair-„Qualitätsmatrix“



Quelle: LOTTENBACH (SWISSAIR) (1998)

Da die Interaktionen im oben dargestellten System nicht einseitig sind, entstehen auch die **Resultate der Interaktionsbeziehung**, insbesondere die **Identitätsbildung**, wechselseitig. Auch der Mitarbeiter kann durch die Interaktion mit dem Kunden seine Identität festigen oder die Unternehmung bekommt durch die Interaktion der Mitarbeiter eine wahrnehmbare Identität. Ein fester Standpunkt erleichtert die Beobachtung, ein klarer Spiegel erleichtert die Selbstwahrnehmung, aber ein profilierter Interaktionspartner mit Identität erleichtert die Wahrnehmung und Identitätsbildung des Gegenübers.

Diesem Grundsatz folgend kann ein **Selbstverstärkungseffekt** bezüglich Interaktion und Identitätsbildung im Interaktionssystem postuliert werden. Dies bedeutet nichts anderes, als dass Mitarbeiter, welche durch die Beziehung mit dem Chef und der Organisation ihre Identität festigen können, auch besser in der Lage sind, dem Kunden Identität zu vermitteln. Erste Resultate eines Forschungsprojektes auf Fallstudienbasis zeigen so bspw. eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit auf der Basis des Gefühls, ernst genommen und mit Würde behandelt zu werden (von Seiten des Chefs wie von den Kunden). Dabei korreliert die Mitarbeiterzufriedenheit mit der Kundenzufriedenheit, wobei der Kunde wiederum besonders hoch einschätzt, wenn er individuell wahrgenommen wird und der Dienstleistende auf ihn eingeht, er gewissermassen also Wirkungen erzeugt (vgl. BIEGER/ LAESSER 1999).

3.3 Steuerung der persönlichen Interaktion

Die **Interaktionsqualität** des Mitarbeiters drückt sich im Wesentlichen in den oben erwähnten Kategorien

- Wert des sozialen Kontaktes selbst,
- Reaktionen bei Critical Incidences,
- Vermittlung von Vertrauen

aus. Voraussetzung für diese „Nutzen“ sind die Identität des Mitarbeiters selbst, ausreichende Reaktions- und Handlungsspielräume sowie Fähigkeiten und Wille. Dies erfordert natürlich eine Führungslogik, die Abstand nimmt von der kontrollierenden Fließbandphilosophie und eine Orientierung an einem Modell, welches „**Commitment**“ und „**Involvement**“, des Mitarbeiters in den Vordergrund stellt. Zur Erreichung dieser Ziele postulieren verschiedene Autoren ein **Empowerment** der Mitarbeiter (vgl. u.a. BIEGER 1998; STEWART, 1997; OSTERLOH/ FROST, 1996, S. 33; LEHMANN, 1995, S. 44ff.; TÖPFER, 1992, S. 562). Empowerment umfasst hierbei folgende **Dimensionen**:

- Formelle wie Delegation von Kompetenzen und Verantwortung;
- Materielle wie Bereitstellung geeigneter Ausrüstung/ Unterstützung durch Technik;
- Vermittlung der notwendigen Fähigkeiten in Informationen;
- Kulturelle Grundlagen, Einbettung in eine Servicekultur, welche die Rolle der Mitarbeiter, die Ansprüche an ihre Leistungsqualität etc. festlegt (vgl. auch GEORGE/ GRÖNROOS, 1995; BIEGER, 1998, S. 223);
- Einbindung in eine gemeinsame Unternehmenskultur und Wertebasis;
- Unterstützung durch das Top Management.

Als konkrete Nutzen und Kosten nennen BOWN/ LOWLER (1992, S. 33ff.):

NUTZEN:

- Raschere und direkte Reaktion auf Kundenbedürfnisse während dem Dienstleistungsprozess;
- Raschere Reaktion auf unbefriedigte Konsumentenbedürfnisse während dem Dienstleistungsprozess;
- Grössere Arbeitsbefriedigung der Mitarbeiter und damit auch grössere Arbeitsproduktivität;
- verbesserte Interaktionsqualität und damit die oben genannten Nutzen;
- Grösseres Potential für Mitarbeitervorschläge;
- Grössere Multiplikation durch Mund zu Mund Werbung (über Mitarbeiter und Kunden) und Kundenloyalität;

KOSTEN:

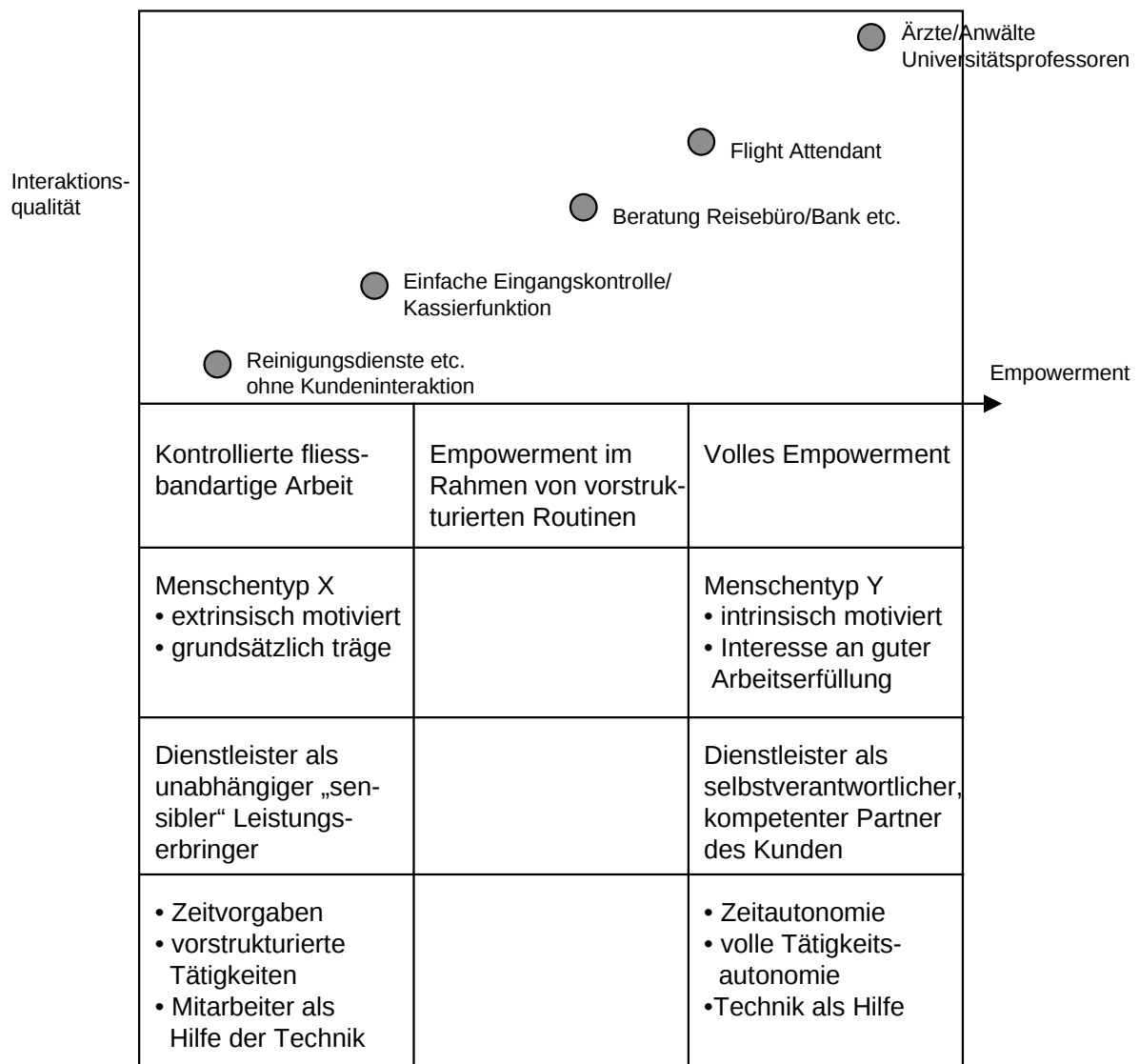
- Grössere Investitionen in Mitarbeiterauswahl und Training;
- Höhere Arbeitskosten aufgrund qualifizierterer Mitarbeiter;
- Teilweise langsamere Dienstleistung und Inkonsistenzen in der Dienstleistungsqualität als Reaktion auf die Tagesform und die Reaktion des Dienstleistenden selbst auf die Interaktion;
- Gefühl der Kunden, ungleich behandelt zu werden;
- Schlechte Entscheidungen in critical incidences zu sehr zu Gunsten der Kunden;
- Zusätzlich können wie bei jeder Situation mit asymmetrischer Information - hier zwischen Dienstleistendem und Chef - die Ausnützung des Handlungsspielraumes durch denjenigen mit Informationsvorsprung (Moral Hazard Risiken) als Kosten angeführt werden (zur Abhängigkeit und Ausnützung von Verhaltensspielräumen durch Dienstleistende vgl. WÖHLER/ SARETZKI, 1998, S. 65ff.).

Aufgrund dieser Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen wird auch klar, dass Empowerment nicht in jeder Situation ein werthaltigeres Führungskonzept sein muss. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Grad des Empowerments auf einem Continuum fusst:

- An einem Ende dürfte das **kontrollgeprägte Fließbandsystem** liegen, indem der Mitarbeiter weiter weitgehend reine Schnittstellenfunktionen zwischen Mensch und Maschine wahrnimmt und praktisch keine autonomen Handlungsspielräume besitzt.
- Im Mittelfeld können Mitarbeiter innerhalb von Standardverhaltensroutinen (die z.B. skriptgestützt vorstrukturiert werden können) eine Verhaltensautonomie und einen Interaktionsspielraum nutzen.
- Am anderen Ende bestehen weitgehend freie Funktionen bzgl. Zeiteinteilung, Interaktionsart und Art der Servicegestaltung.

Indem in diesem Continuum die Kontrollmöglichkeit abnimmt, müssen auch unterschiedliche Menschenbilder unterstellt werden. Ein volles Empowerment bedingt einen Menschentyp Y, d.h. einen **intrinsisch motivierten Arbeitnehmer** (vgl. MCGREGOR, 1986; BOWN/ LOWLER, 1992, S. 36 und Abbildung 4). Der Dienstleistende ist ein **selbstverantwortlicher Leistungsgestalter**, der den Kunden gegenüber partnerschaftlich auftritt.

Abbildung 4: Empowerment und Interaktionsqualität

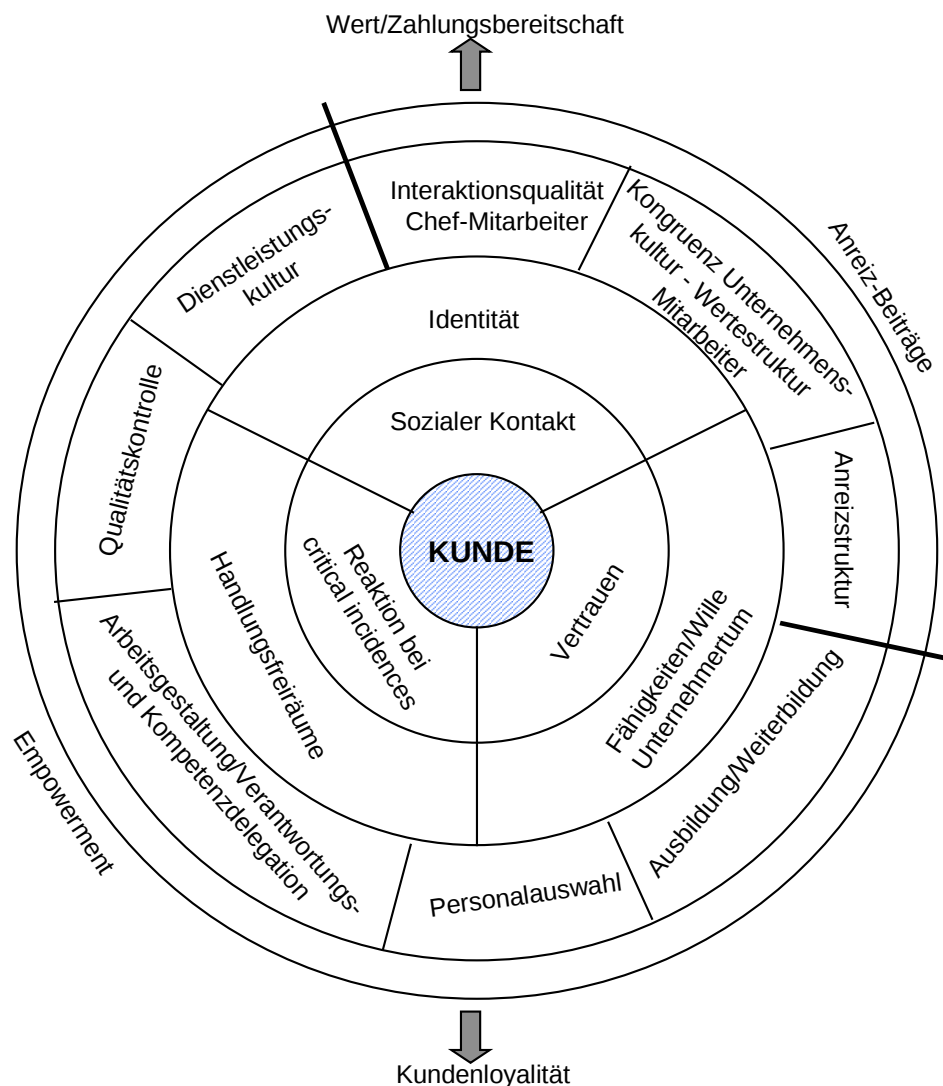


Auf der anderen Seite liegt das Menschenbild Typ X vor, welches besagt, dass ein Mitarbeiter der weitgehend durch Kontrolle und Sanktionen geführt werden muss. Es ist denn auch dieser Typ, welcher eher Bild des vom Kunden oder vom Prozess abhängigen und

vorbestimmten Leistungserbringers entspricht und von welchem oberflächliche, „servile“ **Freundlichkeit** erwartet wird (vgl. BIEGER, 1998, S. 218).

Wesentliche Aufgaben der Personalführung im Rahmen der Sicherstellung des Empowerments sind (vgl. Abbildung 5):

Abbildung 5: Nutzen für den Kunden – Anforderungen an die Führung – ein Beschreibungsmodell für persönliche Dienstleistungen



1. PERSONAL – SELEKTION

Ausgehend vom notwendigen hohen Mass an Commitment und Involvement von Seiten des Mitarbeiters hat die Personalauswahl eine besondere Bedeutung. Basis ist die **Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung**. Als Indikator für die Identifikationsbereitschaft kann der Grad der Übereinstimmung zwischen individuellen Wertsystemen und den organisatorischen Zielsystemen genannt werden (vgl. HANFT, 1991, S. 75ff.). Bei der Personalselektion muss damit im Sinne einer **Kulturkompatibilität** überprüft werden, wie weit die individuellen Wertesysteme des Kandidaten mit denen der Unternehmung übereinstimmen. Im weiteren gilt es, im Sinne des Empowerments zu überprüfen, wie weit der Mitarbeiter aufgrund seiner Fähigkeiten und Wertvorstellungen für die in der Servicekultur postulierten Erwartungen und Wohlverständnisse geeignet ist, inwieweit er über die notwendigen Grundfähigkeiten und Weiterentwicklungspotentiale für die Funktion verfügt und ein ausreichendes Verantwortungs- und Verantwortlichkeitsgefühl besteht. Es geht

damit mehr um die Abklärung von **Schlüsselqualifikationen** als um direkte Fähigkeitsbeurteilungen.

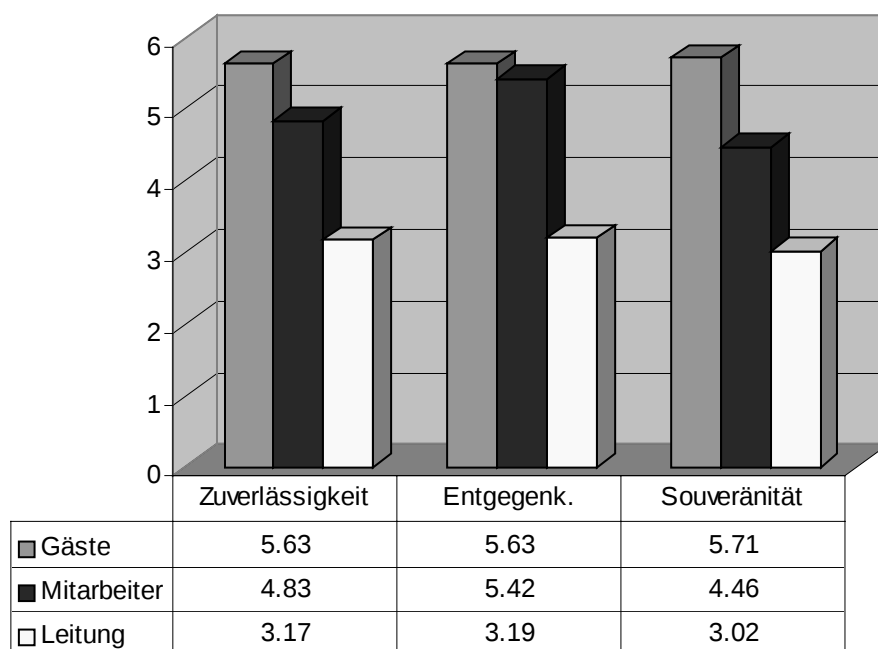
2. AUS- UND WEITERBILDUNG

Diese hat gerade in interaktionsorientierten Funktionen mit einem hohen Potential an Critical Incidences mit einem hohen Anteil „on the job“ Ausbildungsinhalten“ zu geschehen (vgl. BIEGER, 1998, S. 223).

3. ARBEITSGESTALTUNG/ VERANTWORTUNGS- UND KOMPETENZDELEGATION

Die Übereinstimmung von Mittelzuteilung mit Kompetenz- und Verantwortungsdelegation spielt gerade bei selbstverantwortlichen Dienstleistungsfunktionen eine wesentliche Rolle. Dabei ist insbesondere der Zuteilung von technischen Hilfsmitteln in dem Sinne Beachtung zu schenken, dass je grösser der Empowermentspielraum, desto grössere Technikautonomie notwendig ist.

Abbildung 6: *Qualitätswahrnehmung von Kunden, Mitarbeitern und Chefs am Beispiel einer Erstklasshotelgruppe*



Quelle: SHV (1998)

4. QUALITÄTSKONTROLLE

Bei vollem Empowerment hat die **klassische Qualitätskontrolle** im Sinne der Messung der Erfüllung der Kundenerwartungen nur eine **beschränkte Bedeutung**. Vor allem bei fachlich anspruchsvollen Leistungen verfügt der Kunde über einen beschränkteren Erfahrungshorizont und damit über weniger strenge Qualitätsmassstäbe. Dies zeigt sich auch in der Gegenüberstellung von Qualitätsbeurteilung aus der Sicht des Kunden, des Mitarbeiters und des Chefs, wobei in gut geführten Unternehmen als Tendenz eine relativ kritischere Beurteilung zu erwarten ist (vgl. Abbildung 6). Zudem lassen alle kundenorientierten Qualitätsbeurteilungsmethoden nur Expost-Beurteilungen und keine antizipierenden

Analysen zu. Gerade im Bereich der persönlichen Dienstleistung bietet sich aufgrund der oben dargestellten Wirkungsmodelle die Möglichkeit, die zukünftige Interaktionsqualität in Form des Mitarbeiterinvolvements und der Mitarbeiterzufriedenheit zu messen. Mit solchen Messungen können gleichzeitig auch aktuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter in Bezug auf Arbeitsgestaltung, Hilfsmittelunterstützung, Managementsupport etc. erfragt werden (BIEGER/ LAESSER 1999)

5. DIENSTLEISTUNGSKULTUR

Die Unternehmen müssen über eine klare Dienstleistungskultur verfügen, die genau definiert, welche Form der Leistung zu erbringen ist und welche **Position** dabei der Dienstleistende einzunehmen hat.

6. INTERAKTION CHEF – MITARBEITER

Die Interaktion des Chefs muss darauf ausgerichtet sein, die **Identität des Mitarbeiters zu entwickeln** und zu festigen. Dabei hat die gemeinsame Zielvereinbarung sowie die Struktur der Feedbacks eine entscheidende Bedeutung. Feedbacks erlauben dem Mitarbeiter, seine Wirkungen zu erkennen und sollten deshalb neben den routinemässigen Mitarbeitergesprächen auch spontan im Sinne eines **immediate Response** erfolgen. Dabei muss diese Interaktion von gegenseitiger Achtung der Würde getragen sein. Die bereits oben schon erwähnten vorläufigen Resultate unserer empirischen fallstudienartigen Überprüfung des Interaktionssystems am Beispiel der Hotellerie/ Restauration deutet darauf hin, dass etwa der Ton der Interaktion wesentlich die Zufriedenheit und das Klima unter den Mitarbeitern prägt, teilweise mehr noch als die reale Ausgestaltung der übrigen Empowermentinstrumente.

7. ANREIZSTRUKTUR

Je grösser der Handlungsspielraum der Mitarbeiter ist, desto gefährlicher sind zu simple mechanistische Anreizstrukturen. Diese führen eher zu einem Moral Hazard Problem resp. lenken das Verhalten in einseitige Dimensionen. Spielräume im Bezug auf Belohnungen durch den Vorgesetzten, Teamerfolgsbeteiligungen etc. sind deshalb möglichst gross zu halten.

8. KONKURRENZ-UNTERNEHMENSKULTUR

Entscheidend ist, dass die Gesamtheit der Empowerment-Instrumente kompartibel mit der Unternehmenskultur und in sich konsistent sind.

4 Umsetzung und Ausblick

Bei der Steigerung des Wertes der persönlichen Interaktion dürften rezeptbuchartig und vereinfacht folgende **Überlegungsschritte** kurzfristig zu einem Erfolg führen:

1. Genaue Definition des **Dienstleistungskonzeptes** (für welche Kundengruppe in welcher Situation welche Art Leistung mit welcher Positionierung?);
2. Ableiten der Anforderungen und des **Stellenwertes der persönlichen Interaktion** (in Abhängigkeit vom Potential für Critical Incidences, von der Möglichkeit der Wertschaffung im Rahmen des sozialen Kontaktes u.a. durch Identitätsbildung sowie Potential für Vertrauensbildung);

3. Zuordnung der persönlichen Interaktion auf **einzelne Elemente innerhalb der Dienstleistungskette** und damit Festlegung der Moments of Truth;
4. Festlegung des notwendigen **Umfangs des Empowerments**;
5. Festlegung der Ausprägung der **Empowermentinstrumente** (Selektionssysteme, Weiterbildungssysteme, Mittel-, Kompetenz- und Verantwortungsdelegation etc.).

Entscheidend in der Umsetzung einer Führung, welche die wertorientierte Interaktion fördert, ist ein neues Verständnis für das Management. Das Management muss sich als **Diener am Mitarbeiter im Kundenkontakt** verstehen (BIEGER, 1998, S. 24ff.). Es kann deshalb auch symbolhaft eine **umgekehrte Führungspyramide** postuliert werden (vgl. LEHMANN, 1993). Offen und interessante Felder der Forschung sind in diesem Zusammenhang

- Methoden zur Messung des generierten Kundenwertes;
- Resultate in Bezug auf Empowermentnutzen und Empowermentkosten, insbesondere auch die Wirkungen einzelner Empowermentinstrumente;
- Instrumente und ihre Wirkungen für die Kompetenzbildung und das Wissensmanagement im Bereich der persönlichen Dienstleistung;
- Die Multiplikation solcher Kompetenzen insbesondere in einem globalen interkulturellen Umfeld.

5 Literatur- und Quellenverzeichnis

BAUMEISTER, R.F. (1986): Identity – Culture Change and the Struggle for Self, Oxford/ Ney York: Oxford Press

BELZ, CH.(1997): Leistungssysteme. In: Thexis 2/ 97, S. 12-39

BEJOU, D./ EDWARDSSON, B./ RAKOWSKI, J.P. (1996): A critical incident approach to examining the effects of service failures on customer relationships: the Case of Swedish and U.S. Airlines. In: Journal of Travel Research, Nr. 1 (1996), S. 35 - 40

BITRAN, G.R./ HOECH, J. (1992): The Humanization of Service: Respect at the Moment of Truth. In: Lovelock, Ch.: Managing Services, Engelwood Cliffs: Prentice Hall

BERRY, L.L. (1986): Big ideas in service marketing. In: Venkatesan, M./ Schmalensee, D.M./ Marshall, C. (Hrsg.): Creativity in services marketing. American Marketing Association, proceeding series, Chicago, S. 6-8

BIEGER, TH. (1997): Von der Gästefreundlichkeit zum professionellen Dienstleistungsprozess - Ansätze zur strategischen Gestaltung der menschlichen Leistung im Dienstleistungsprozess am Beispiel des Tourismus. In: Die Unternehmung, 3/ 97, S. 181-200

BIEGER, TH., SCHALLHART, M. (1997): Dienstleistungsqualität - Konzept, Messung, Massnahmen am Beispiel der Oberengadiner Bergbahnen. In: Kaspar, C.: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1996/ 97, 1997, S. 41-72

BIEGER, TH. (1998): Dienstleistungsmanagement, Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt

BIEGER, TH./ LAESSER, CH. (1999): Produktivität und Qualität bei persönlichen Dienstleistungen, Forschungsprojekt an der Universität St. Gallen (in Arbeit)

BIEHAL, F. (1994): Lean Service - Dienstleistungsmanagement der Zukunft für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, 2. Aufl., Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt

BOSHOF, C./ LEONG, J. (1998): Empowerment, attribution and apologizing as dimensions of service recovery. An experimental study. In: International Journal of Service Industry Management, MCB University Press

BOWEN, D. E./ LAWLER III, E. E. (1992): The Empowerment of Service Workers: What, why, How, and When. In: Sloan Management Review, Spring, S. 31- 39

BOWEN, D. E./ LAWLER III, E. E. (1995): Empowering Service Employees. In: Sloan Management Review, Summer, S. 73 – 84

BROCKHAUS (1995): Der Brockhaus in 3 Bänden, Leipzig: Brockhaus

BRUHN, M. (1997): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen - Konzepte - Methoden, 2. überar. und erw. Aufl., Berlin/ Heidelberg

GEORGE, W.R./ GRÖNROOS, CH. (1995): Developing Customer-Conscious Employees at every level. In: Congram, C.A./ Friedman, M.L. (Hrsg.): The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries, New York, S. 85-100

GOLEMAN, D. (1995): Emotional Intelligence, New York: Bantam

GROSS, P. (1994): Multioptionsgesellschaft, Frankfurt a/M.: Edition Suhrkamp

HABERMAS, J. (1974): Können komplexe Gesellschaften eine vernünftige Identität ausbilden? In :Habermas, J./ Heinrich, D. (Hrsg.): Zwei Reden, München, S. 107 -140

HAMEL, G. (1994): The Concept of Core Competence. In: Hamel, G./ Heene, A.: Competence based competition, Chichester, S. 11-33

HANFT, A. (1991): Identifikation als Einstellung zur Organisation, München

- HAUSSER, K. (1995):** Identitätspsychologie, Berlin/ Heidelberg: Springer
- HESKETT, J. L./ SASSER, W. E./ HART, CHR. W. L. (1991):** Bahnbrechender Service, Standards für den Wettbewerb von morgen, Frankfurt a/M./ New York: Campus
- HOLBROOK, M.B. (1994):** The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience. In: Service Quality, 1994, Sage Publications, California, S. 21 - 107
- HOLBROOK, M.B./ HIRSCHMAN, E.C. (1982):** The experiential aspects of consumption: Consumer transactions, feelings, and fun. In: Journal of Consumer Research, 9, S. 132 - 140.
- LEHMANN, A. (1993):** Dienstleistungsmanagement: Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität, Stuttgart/ Zürich: Schäffer-Poeschel
- LOTTEBACH, D. (1998):** Customer Equity: Konzeptphase am Beispiel Marketing-Mix Swissair. Referat anlässlich des ZfU-Seminars vom November 1998, Bad Ragaz
- LOVELOCK, CH. (1992):** Managing Services, New Jersey, 1992
- MC GREGOR, D. (1986):** Der Mensch im Unternehmen, Hamburg: Mc Graw-Hill
- NERDINGER, F.W. (1994):** Zur Psychologie der Dienstleistung, Stuttgart: Schaefer/ Poeschl
- NORMANN, R. (1991):** Service Management: Strategy and Leadership in Service Business, 2nd edition, Chichester
- OSTERLOH, M./ FROST, J. (1996):** Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, Wiesbaden: Gabler
- PRAHALAD CK./ HAMEL G.,** the Core-competence of the cooperation. In: Harvard business Revue, May/ June 1990, S. 71-91
- SCHEIN, E. H. (1984):** Soll und kann man eine Organisationskultur verändern? In: Gottlieb-Duttweiler-Institut Impuls, Heft 2/ 1984, S. 31-43
- SCHEIN, E. H. (1992):** Organisational Culture and Leadership, second edition, San Francisco
- SCHLESINGER L.A./ HESKETT, J.L. (1992A):** Dem Kunden dienen – das müssen viele Dienstleister erst noch lernen. In: Harvard-Manager 1/ 92, S. 106-118
- SCHLESINGER, L.A./ HESKETT, J.L. (1992):** Breaking the Cycle of Failure in Services. In: Lovelock, Ch.: Managing Services, Englewood Cliffs
- SCHROLL-MACHL, S. (1995):** Die Bedeutung des Tourismus für Kultur und Identität von Einheimischen und Gästen. In: Autonome Provinz Bozen (Hrsg.): Bereiste Heimat, Meran
- SCHWANINGER, M./ FLASCHKA, M. (1995):** Managementsysteme revolutionieren Dienstleistungsunternehmen. In: Kaspar. C.: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1994/ 95, St. Gallen, S. 103-126
- SEGHEZZI, D. (1996):** Integriertes Qualitätsmanagement: das St. Galler Konzept, München/ Wien
- SHV (SCHWEIZER HOTELIER VEREIN (1998):** Qualitätsevaluation Alpine Classic Hotels. Auftragsarbeit (unveröffentlicht), Bern/ Horw
- SIMON, B./ MUMMENDEY, A. (1997):** Selbst, Identität und Gruppe. In: Mummendey, A./ Simon, B.: Identität und Verschiedenheit, Bern/ Göttingen: Huber
- STAUSS, B. (1997):** Regaining Service Customers – Costs and Benefits of Regain Management. Ingoldstadt
- STEWART, A.M. (1997):** Mitarbeitermotivation durch Empowerment, Niederhausen: Falken

TÖPFER, A. (1995): Anforderungen des Total Quality Managements an Konzeption und Umsetzung des internen Marketing. In: Bruhn, M. (Hrsg.). Internes Marketing, Wiesbaden: Gabler

VON KROGH, G.F./ VENZIN, M. (1995): Wissensmanagement. In: die Unternehmung, 6/ 1995, S. 417-436

WALTER-BUSCH, E. (1996): Organisationstheorien von Weber bis Weick, Amsterdam: Fakutas

WEHRLI, H.P./ JÜTTNER, U. (1996): Beziehungsmarketing in Wertsystemen. In: Marketing ZFP, 1/ 1996, S. 33-43

WÖHLER, K./ SARETZKI, A. (1998): Abhängigkeiten und Ausnützen von Verhaltensspielräumen zur Entwicklung von Anreizsystemen und Kooperationsbeziehungen. In: Weiermair, K./ **WÖHLER, K (HRSG.):** Personalmanagement im Tourismus, Hemsbach: FBV Medien Verlags AG, S. 65-94

ZEITHAML, V.A./ PARASURAMAN, A./ BERRY, L.L. (1992): Qualitätsservice. Was Ihre Kunden erwarten - was Sie leisten müssen, Frankfurt a/M.: Campus