

Qualität und Kundenzufriedenheit als Managementkriterien für Informationseinrichtungen

Hans-Christoph Hobohm

Fachhochschule Potsdam
hobohm@fh-potsdam.de

Das Schlagwort "Qualität" ist mittlerweile auch im Fachinformationssektor weitverbreitet. Wie bei vielen Managementtheoremen kann man sich jedoch des Eindrucks nicht erwehren, daß es sich tatsächlich meist nur um ein Schlagwort handelt. Zum konkreten Einsatz und zur Umsetzung der Empfehlungen aus der breiten Managementliteratur¹ kommt es immer noch zu selten. Es mag sein, daß für die Informationsbranche das Qualitätskonzept vor allem deshalb wenig Anwendung findet, weil das zu vermarktende Produkt in vielen Fällen noch nicht richtig definiert worden ist. Während sich der Bibliothekssektor vor allem im Bereich der öffentlichen, kommunalen Bibliotheken im Zuge der Verwaltungsreform verstärkt dem Zwang zur Produktdefinition und zu Qualitätsmanagement ausgesetzt sieht², tut sich der Informationssektor noch relativ schwer, obwohl das Thema schon eine lange Tradition bei Dokumentartagen und anderen Konferenzen hat. Dennoch sind konkrete Ergebnisse zu konstatieren wie die zunehmende Zahl zertifizierter Informationsunternehmen (z.B. FIZ-Chemie) oder die Herausgabe von Qualitätshandbüchern für die Branche³.

Der Status der Ware (des Produkts) "Information" ist häufig problematisiert worden z.B. als immateriell, nicht veräußerungsfähig, ohne festen Bewertungsmaßstab oder nicht operationalisierbar. Die definitive Beantwortung der Frage, ob es sich bei Information um ein Konsum- oder Investitionsgut und/oder um eine Dienstleistung handelt, würde der Branche die Anwendung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse und Erfahrungen um einiges erleichtern. In der Tat ist Information je nach Kontext und Kunde ganz unterschiedlichen Bereichen zuzuordnen. Eines scheint jedoch sicher, es handelt sich in den meisten Fällen um einen "Rohstoff", der ohne Mehrwert oder Zutun des Abnehmers für diesen keinen Nutzen hat. Zumindest daraus ergibt sich die herausragende Bedeutung des Qualitätsbegriffs für den Informationsbereich, denn der Abnehmer muß sich auf die hohe Qualität des zu verarbeitenden Materials verlassen können. In Anbetracht der Tatsache, daß die Qualität von Informationsdienstleistungen schwer objektivierbar ist, bedeutet dies zugleich, daß beim Kunden ein hohes Maß an Vertrauen in das Produkt und seinen Produzenten vorhanden sein muß. Diese Forderung gilt natürlich im Grunde für sämtliche Dienstleistungen, sie ist aber im Hinblick auf das Produkt Information noch schwerwiegender, weil die Folgen "schlechter Information" vielfach erst sehr langfristig zu Tage treten, vor allem in nicht-technisch-naturwissenschaftlichen Bereichen. Die öffentlichen Bibliotheken kämpfen derzeit mit genau diesem Problem des Vertrauensverlustes: ihr immer

¹ Einführende Literatur zum Thema ist z.B. Brophy/Coulling 1996 oder Deutsches Bibliotheksinstitut / Pauleweit 1996 u.v.a.m.

² vgl. Wimmer 1995

³ s. u. InfornetzBayern

noch verstaubtes Image liefert nicht die erforderliche Vertrauensbasis, um als starker Informationsdienstleistungspartner für breite Kundenkreise akzeptiert zu werden.

Definiert man folglich Information als "Vertrauensgut"⁴, so gerät im Umkehrschluß auch die Qualitätsdimension von Information in ein besonderes Licht. Gemeinhin wird in einer Art kleinstem gemeinsamen Nenner Qualität vor allem als "*fitness for purpose*" beschrieben, d.h. im Grunde, daß der Kunde die Qualität bestimmt. In vielen Fällen ist dieser Satz jedoch nicht so einfach wie er klingt, sind doch die meisten Informationseinrichtungen (wie z.B. Bibliotheken) nicht ausschließlich unter Wirtschaftlichkeitsaspekten agierende Institutionen und erhalten ihre finanziellen Ressourcen nicht nur von zahlenden Kunden, sondern von öffentlichen Zuwendungsgebern, Sponsoren oder anderen "weltanschaulichen" Trägern. Wie bei vielen Non-Profit-Organisationen ist hier mit dem Begriff der Qualität also nicht nur die Problematik der Produkt-, sondern auch die der Zielgruppendefinition verbunden. Wer zahlt letztendlich die vermarktete Informationsdienstleistung? Im Englischen gibt es dafür den schönen Begriff des *stakeholder*, im weitesten Sinn also derjenige, der "Aktien" im Unternehmen hat, bzw. dessen Wohlgesonnenheit wesentlich ist für das Wohlergehen der Einrichtung - und sei es der Wissenschaftsrat im Falle der Institutionen der Gottfried-Wilhelm-von-Leibniz-Gesellschaft⁵.

Weder Produktbegriff noch Zielgruppendefinition sollen hier jedoch thematisiert werden, sondern andere Aspekte der Qualitätsdiskussion, die einfacher aus der allgemeinen Managementliteratur übernommen werden können. Verschiedene Aspekte des Qualitätsmanagement können als besonders bedeutsam für den Informationsbereich gelten. Zum Beispiel das mittlerweile weitverbreitete Konzept des Total Quality Management (TQM)⁶. Wie viele der neueren Konzepte in diesem Bereich kommt es aus Japan, und es ist lange diskutiert worden, ob es sich tatsächlich auf unsere Situation übertragen läßt. Wenn es sich vielleicht nicht als Gesamt-Rezept anwenden läßt, so kann man aber sicher einige der Grundideen übernehmen, ohne gleich zum Zen-Meister des Qualitätsmanagement werden zu müssen. Ein Bestandteil des TQM hat sich auch ohne dies in letzter Zeit in sehr vielen Bereichen vor allem des Dienstleistungssektors durchgesetzt, nämlich die umfassende Ausrichtung auf den Kunden⁷. Sämtliche Management- und Organisationsentscheidungen werden zunehmend auf den Kunden bezogen. Während zum Beispiel vorher eine "optimale" tayloristische Arbeitsteilung bei der Organisationsstruktur eines Unternehmens im Vordergrund stand, so wird diese nun "aufgelöst" in Teams, die alle in möglichst direktem Kundenkontakt stehen. Selbst Lagerarbeiter, oder um im Bibliotheksbild zu bleiben, Magazinmitarbeiter, bekommen Aufgaben, die sie mit den konkreten Anforderungen der Kunden in Kontakt bringen wie z.B. bei der durchgehenden Bearbeitung von Dokumentenbestellungen, von der Entgegennahme der Bestellung bis zur Auslieferung des Dokuments.

"Umfassende Ausrichtung auf den Kunden" beinhaltet zusätzlich einen *erweiterten* Kundenbegriff. Qualitativ hochwertige Arbeit soll geleistet werden nicht nur dem externen Kunden gegenüber, sondern auch zwischen einzelnen organisatorischen Arbeitsabläufen innerhalb eines Unternehmens. So ist die Vertriebsabteilung der Produktion gegenüber genauso "Kunde" wie der Einkauf dem Verkauf oder der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter. An jeder Schnittstelle soll die gleiche Kundenmentalität herrschen mit dem gleichen hohen Anspruch nicht nur auf Höflichkeit, sondern z.B. auf vollständige Dokumentation der Aufgabe bei der

⁴ vgl. auch Rainer Schwarz-Kaske: "Qualitätssicherung bei einem Info-Broker" Vortrag auf dem Dokumentartag 1997 in Regensburg.

⁵ vgl. z.B. Cullen / Calvert 1995.

⁶ St. Clair 1997 gibt hierzu einen guten Einstieg.

⁷ vgl. dazu Hobohm 1997: Vom Leser zum Kunden ...

Übergabe von der einen auf die andere Organisationseinheit. Die Aufnahme einer Rechercheanfrage etwa muß so lückenlos sein, daß sie letztlich vom bearbeitenden Rechercheur ohne Rückfrage beim Kunden oder bei dem entgegennehmenden Kollegen durchgeführt werden kann. Jede Aktion, jeder Prozeß im Unternehmen wird auf diese Weise unter das Primat von Qualität und Kundenorientierung gestellt, selbst die Tätigkeiten, die nicht explizit im Kundenkontakt stehen. Hinzu kommt, daß jeder Prozeß auch gleichzeitig dazu genutzt werden soll, die Leistungen weiter zu verbessern, um z.B. durch ständiges Einholen von Kundenfeedback dessen Wünsche noch besser kennenzulernen und auf seine Anforderungen reagieren zu können. Dieses Prinzip der "ständigen Verbesserung" macht in erster Linie aus einem einfachen Qualitätsmanagement ein "Total" Quality Management.

Ein Beispiel für die konkrete Umsetzung von Qualitätsmanagement liefert in jüngster Zeit der Leitfaden zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems des *InfonetzBayern*⁸. Stark auf die Prozesse und konkreten Instrumente eines Informationsvermittlers abgestimmt wird hier beschrieben, auf welche Qualitätsaspekte geachtet werden muß und wie dies in der Praxis operationalisiert werden kann.

Die 20 Qualitätsmanagement-Elemente	
[QME 1]	VERANTWORTUNG DER OBERSTEN LEITUNG
[QME 2]	GRUNDSÄTZE ZUM QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM
[QME 3]	VERTRAGSPRÜFUNG
[QME 4]	DESIGNLENKUNG
[QME 5]	LENKUNG DER DOKUMENTE
[QME 6]	INFORMATIONSBESCHAFFUNG
[QME 7]	VOM AUFTRAGGEBER BEREITGESTELLTE DOKUMENTE
[QME 8]	IDENTIFIKATION UND RÜCKVERFOLGUNG VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN
[QME 9]	PROZESSLENKUNG
[QME 10]	PRÜFUNGEN
[QME 11]	PRÜFMITTEL
[QME 12]	PRÜFSTATUS
[QME 13]	LENKUNG FEHLERHAFTER DIENSTLEISTUNGEN
[QME 14]	KORREKTURMASSNAHMEN
[QME 15]	HANDHABUNG, LAGERUNG, VERPACKUNG, VERSAND
[QME 16]	QUALITÄTSAUFZEICHNUNGEN
[QME 17]	INTERNE QUALITÄTSAUDITS
[QME 18]	SCHULUNG
[QME 19]	KUNDENDIENST
[QME 20]	STATISTISCHE METHODEN

Tabelle 1: Qualitätsmanagement-Elemente im Qualitätshandbuch des *InfonetzBayern*

[QME 8] "Identifikation von Produkten" beschreibt zum Beispiel die korrekte formale Erfassung eines Recherchevorgangs mit Vergabe einer Auftragsnummer, Protokollieren von Download und Recherchekosten, Hinweis auf Copyright und Speicherung von Suchprofil und update-Status der recherchierten Datenbank als einem wichtigen Element von Qualitätsmanagement. Auch die zusätzlich in dem Handbuch abgedruckten Vordrucke und Blanko-Formulare mögen

⁸ *InfonetzBayern* Februar 1997, S. 10.

auf den ersten Blick als Selbstverständlichkeit erscheinen⁹, in ihrem Gesamtsystem und in der Aufdauerstellung ihrer Beachtung ergibt sich jedoch erst die wirkliche Arbeit an der Qualität. Viele der QME's dienen der Sicherstellung der Qualität der internen Prozesse im Sinne des eben erwähnten erweiterten Kundenbegriffs. Einige wesentliche zusätzliche Elemente machen jedoch daraus ein tatsächliches Qualitätssystem. Besonders wichtig sind dabei vor allem die letzten fünf Elemente. QME 16 beschreibt z.B. die Archivierung und das klassische Dokumentenmanagement von Rechercheunterlagen und Auftragsdaten, das erst eine nachträgliche Evaluierung des geleisteten Service erlaubt, während im Zusammenhang damit QME 17 die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse durch stete Anpassung der Standards gewährleisten soll. Mit QME 18 wird die eigentliche Ressource des Informationsvermittlers gewürdigt und mit 19 und 20 der Akzent auf die Kundenorientierung gelegt. Vor allem auf die letzten drei werden wir im folgenden wieder stoßen. Alle "Qualitätsmanagementelemente" im einzelnen mögen banal erscheinen, ihre konsequente Zusammenführung im System macht jedoch aus ihnen genau das Instrument, das z.B. für eine Zertifizierung nach ISO 9000ff gefordert ist.

Dennoch haben wir hier m.E. noch einen relativ unbefriedigenden Vorschlag zur Qualitätsorientierung im Informationsbereich. Die Qualitätselemente sind fast ausschließlich auf die organisatorischen Abläufe und Prozesse ausgerichtet und weniger auf die Dienstleistungs- und Kundenorientierung im eigentlichen Sinn. Hier kann man sich eines weitverbreiteten Modells der Marktforschung bedienen. Das Spezifische der Qualität von Dienstleistungen arbeitet zum Beispiel das sehr einflußreiche amerikanische SERVQUAL-Modell¹⁰ heraus, das aufgrund von Marktforschungsdaten in verschiedenen Sektoren des Dienstleistungsbereichs 10 Qualitätsdimensionen und fünf "key issues" empirisch identifizieren konnte, die eine gute Dienstleistung ausmachen. Diese Erkenntnisse werden nach den Anfangsbuchstaben der Kriterien auch RATER-System genannt.

Reliability Assurance Tangibles Empathy Responsiveness

Tabelle 2: Key issues bei Service-Qualität

Wesentlich für die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität ist demnach einerseits die korrekte und verlässliche Ausführung des angebotenen Dienstes (*reliability*). Natürlich erwartet der Kunde die richtige und für ihn speziell brauchbare Information. Als ähnlich wichtig wird aber auch die Fähigkeit der Mitarbeiter empfunden, dem Kunden mit Höflichkeit, Kompetenz und sicherem Auftreten Vertrauen in die Dienstleistung einzuflößen (*assurance*). Diese Dimension erscheint besonders wichtig für den Informationsbereich, da es hier darauf ankommt,

dem Nutzer beispielsweise kompetent erläutern zu können, welche Informationen er überhaupt erwarten kann als Ergebnis von Datenbankrecherchen. Das äußere Erscheinungsbild (Ort, Präsentationsform, Kleidung: *tangibles*) gilt sodann als mindestens ebenso wichtige Dimension wie die beiden ersten. Der einfache, unbearbeitete Ausdruck eines Datenbankdownload vermittelt sicherlich einen wenig professionellen Eindruck selbst wenn die Ergebnisse hervorragend sein mögen. Man sollte sich stets vor Augen führen, daß die Aufbereitung der Ergebnisse in ansprechender Aufmachung nach diesen Erkenntnissen stets zu mindestens einem

⁹ Auch in der Managementliteratur wird diese Unschärfe des "neuen" TQM-Konzeptes beklagt: "Es fällt schwer, Facetten 'guten' Managements zu nennen, die nicht dem Bereich des TQM zuzuordnen sind. Demnach wäre TQM nichts als ein Synonym für gutes Management schlechthin." Homburg 1997, S. 235.

¹⁰ zuerst Parasuraman et al. 1988 aber in der Folge immer wieder beschrieben und empirisch bestätigt. Vgl. auch van den Hoogen 1996 und Brophy/Coulling 1996, S. 48ff speziell zum Konzept SERVQUAL im Informationsbereich.

Fünftel Anteil am Qualitätsempfinden durch den Kunden hat - wenn nicht in manchen Fällen sogar mehr. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit der Mitarbeiter, sich auf die individuellen Wünsche des Kunden einzulassen und sich für seine speziellen Bedürfnisse zu interessieren (*empathy*). Das ist schon häufiger diskutiert worden für den reinen Kommunikationsprozeß in der Informationsvermittlung; hier allerdings handelt es sich nicht um die Sicherstellung des korrekten Verständnisses der Nutzeranfrage, sondern eher um das allgemeine Eingehen auf Kundenwünsche. Reaktionsverhalten wie Schnelligkeit und die Bereitschaft, aktiv auf den Kunden zuzugehen (*responsiveness*), z.B. ob der Kunde benachrichtigt wird bei Fertigstellung der Dienstleistung oder ob er nachfragen muß, ist das letzte der fünf bei allen Dienstleistungen identifizierten Qualitätsmerkmalen. Dieses am ehesten durch den umgangssprachlichen Begriff der "Kundenfreundlichkeit" wiedergegebene Merkmal ist sicher dasjenige mit dem Kundenorientierung in vielen Fällen einsetzt.

Die Methode zur Feststellung der eigentlichen Service-Qualität mit SERVQUAL beinhaltet ein spezifisches Befragungsinstrument mit 22 Frage-Items, das von Fall zu Fall auf die unterschiedlichen Servicearten (geringfügig) angepaßt werden kann. Das besondere daran ist die zweifache Erhebung von Erwartungen (Vorstellungen und Wünschen) und tatsächlich erfahrenerer Dienstleistung sowie die Analyse der Differenz der Einschätzung (*gap*) der Dienstleistungen durch die Mitarbeiter und durch die Kunden. Gerade dieses Instrument der GAP-Analyse ist m.E. für den Informationsbereich sehr aufschlußreich, da wir es hier vielfach mit Nutzern zu tun haben, die nicht vertraut sind mit dem Produkt Information und einen großen Anteil an "Vorurteilen" und unsteuerbaren Konnotationen mitbringen. Umfassende SERVQUAL-Erhebungen an großen öffentlichen Bibliotheken in Kanada ergaben z.B., daß die meisten Befragten stark positiv überrascht waren auf der *Tangibles*-Dimension, das heißt sie hatten nicht die moderne und ansprechende Atmosphäre der heutigen *Public Libraries* erwartet, sondern waren noch von dem verbreiteten verstaubten Image des Bücher-Bibliothekars ausgegangen¹¹. Die Differenz von erwünschter und erfahrener Service-Qualität beschreibt einerseits Nutzungsbarrieren, sie kann aber auch mangelnde Kundentreue erklären bei nicht erfüllten Erwartungen an die Ware Information. Ohne weiter auf die Methode und die vollständige Beschreibung der gefundenen Qualitätsdimensionen eingehen zu können, sollte doch klar geworden sein, daß Service-Qualität mehr ist als Produkt- oder Prozeßqualität, sondern viel zu tun hat mit unscharfen Variablen wie Image und Erwartungshaltung.

Überhaupt ist der Qualitätsbegriff bei genauerer Betrachtung sehr viel komplexer als erwartet. Wichtige Antriebe für die jüngere Qualitätsdiskussion finden sich auch nicht nur in Japan, sondern vor allem in dem staatlich verankerten System der Qualitätsauszeichnungen in den Vereinigten Staaten sowie später auch in Großbritannien. Das einflußreichste unter ihnen ist der "*Malcolm Baldrige National Quality Award*", der z.B. 1987 per Gesetz ins Leben gerufen wurde, um der amerikanischen Wirtschaft nach den Schwierigkeiten der 80er Jahre wieder zu einem neuen Qualitätsbewußtsein zu verhelfen, das als unabdingbar für die Wiedererlangung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit erachtet wurde¹². Das Interessante an den Qualitätspreisen ist nicht nur ihr konkreter Einfluß auf das Wirtschaftsleben (sie ersetzen sozusagen das "made-in-Germany"-Bewußtsein bei uns) , sondern die Art der Konzeptionalisierung des Qualitätsbegriffs. Um eine einigermaßen intersubjektiv vergleichbare Vergabe der Preise zu gewährleisten, wurden Punktesysteme entwickelt, die z.B. beim *Baldrige Award* bis zu einer maximal erreichbaren Zahl von 1000 Punkten gehen. Die Punkte lassen sich nun auf die

¹¹ vgl. Hébert 1994. Die gleiche Studie ergab z.B. auch eine erstaunliche Übereinstimmung in der Bewertung der Dimensionen durch Bibliothekskunden im Vergleich zu den bisher durchgeführten Analysen des kommerziellen Dienstleistungssektors wie Hotelgewerbe oder Fluggesellschaften.

¹² vgl. als gute Einführung in die Thematik der Qualitätspreise: Homburg 1997

verschiedenen Dimensionen des jeweiligen Qualitätsverständnisses verteilen und erlauben dieses wie in Abbildung 1 zu visualisieren.

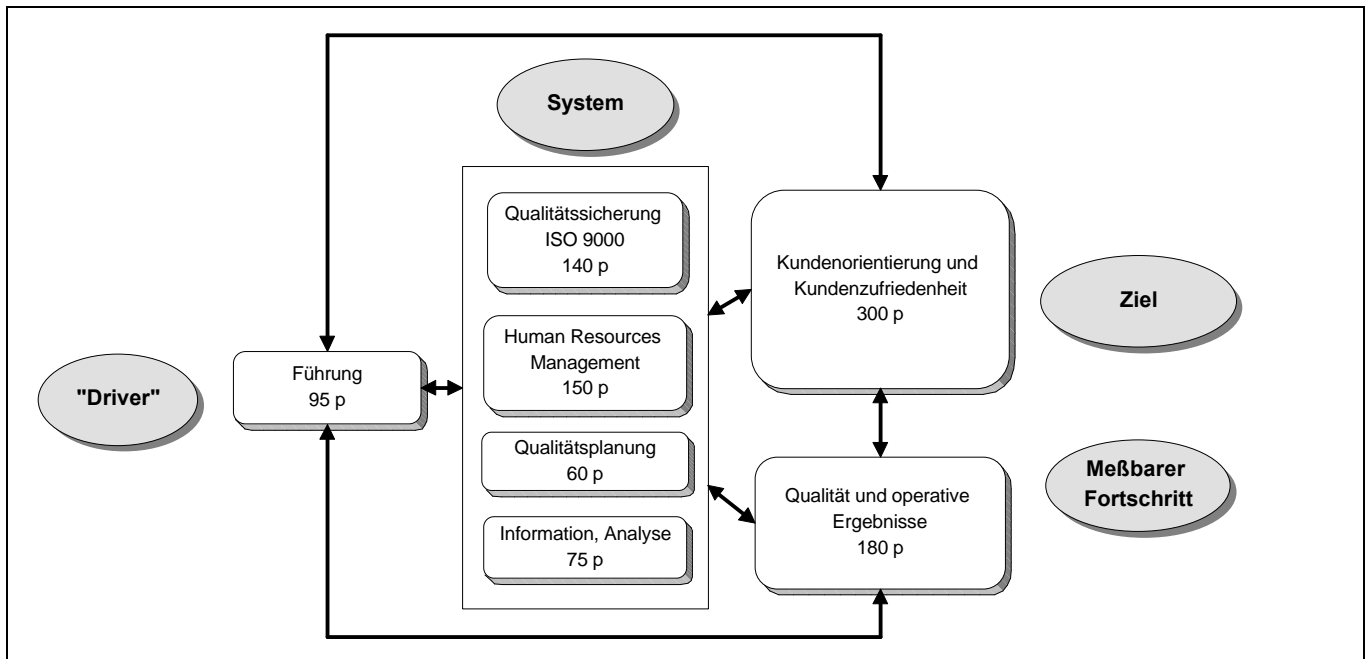


Abbildung 1 Das Qualitätsmodell des Baldrige Awards: maximal erreichbare Punktzahl 1000
(nach Homburg 1997, S. 240)

Hier erkennt man klar die Differenzen zu herkömmlichen Managementmodellen: Führung, strategische Planung und Ergebnisse sind eher zweitrangige Kategorien. Und selbst die eigentliche Qualitätssicherung nach ISO 9000, die in letzter Zeit mit dem Schlagwort der Zertifizierung so sehr im Mittelpunkt steht, hat nur einen Anteil von 14% an der Gesamtpunktzahl. Sichtbar zentral für den Erhalt eines begehrten Baldrige-Awards ist die nachweisliche Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit: sie zählt zu 30%. Marketing und Kundenbindung ist das strategische Ziel der dahinter stehenden Managementkonzeption. (Bemerkenswert ist, daß sich der Preis nicht ausschließlich an Dienstleistungsunternehmen richtet, sondern auch den industriellen Sektor - nicht aber den Non-Profit-Bereich - berücksichtigt.)

Aus dieser Akzentuierung der Kundenorientierung hat sich ein ganzer Zweig der Marketingtheorie entwickelt, der mit *"Relationship Marketing"* bezeichnet wird. Die Notwendigkeit der Stärkung der Kundenbindung und der konsequenten Pflege guter Kundenbeziehungen wird hierbei begründet mit der allgemeinen Erkenntnis, daß der zufriedene Kunde der beste Werbeträger ist. Er ist der eigentliche Imageträger, nicht so sehr teure Werbung. Die wichtigste Informationsquelle über die Einschätzung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen sind - wie das auch die Alltagserfahrung zeigt - Freunde und Bekannte. Für das Unternehmen besteht dabei allerdings das Problem, daß der zufriedene Kunde schwerer zu aktivieren ist als derjenige, der seinen Unmut los werden will und sich beschwert. Es ist sogar empirisch belegt worden, daß über positive Erfahrungen mit einem Produkt oder einer Dienst-

leistungen im Schnitt nur dreimal mit andren gesprochen wird, während negative bis zu 12 mal weiter vermittelt werden¹³. Das heißt umgekehrt, um eine überwiegend positive Mund-zu-Mund-Propaganda zu erreichen, muß man mindestens viermal so viel zufriedene Kunden haben wie unzufriedene.



Abbildung 2: Zufriedene Kunden vermitteln an bis zu 3 Personen ihre positiven Erfahrungen weiter; unzufriedene Kunden sprechen mit 10 bis 12 Personen über ihre negativen Erfahrungen

Eine ausgeprägte Kundenbindung schafft andererseits auch eine beiderseitige Vertrauensbasis und dadurch einen größeren Aktionsspielraum für die Geschäftsbeziehung. Man erhält evtl. auch direkteres Feedback und damit gleichzeitig die Möglichkeit wiederum auf die besonderen Wünsche der Hauptkunden einzugehen. Im 'klassisch' betriebswirtschaftlichen Management gibt es hierfür schon lange das sog. "*key account-Management*", wobei die "Schlüsselkonten" natürlich die Stamm- oder Großkunden sind. Eine starke Konzentration auf diese beinhaltet allerdings auch die Gefahr der Verkrustung und einer zu einseitig werdenden Kundenstruktur. Im *Relationship Marketing* setzt man deshalb sehr stark darauf, daß durch positive Mundpropaganda ("*word-of-mouth*") tatsächlich der Kundenstamm vergrößert wird, und man nicht nur bei den *key-accounts* stagniert. Durchweg positive Kontakte mit allen Kunden sollen schließlich eine größere Marktdurchdringung bewirken. Auch negative Erfahrungen müssen im Sinne der oben erwähnten Dimensionen von Dienstleistungsqualität mit einem expliziten Beschwerdemanagement so abgefangen werden, daß sie nicht in negative Mundpropaganda münden. Dabei bedient man sich der Erkenntnis aus den

¹³ vgl. Infratest Burke 1997 und Scharioth 1996

SERVQUAL-Analysen, daß es eben nicht nur auf die *Reliability* (die gute Ausführung der Dienstleistung) ankommt, sondern die vier anderen Dimensionen im Zusammenspiel damit erst die Qualitätseinschätzung durch den Kunden ergeben. Gute "*Responsiveness*" auf Beschwerden können das Qualitätsurteil noch entscheidend zum Guten wenden. In der erwähnten Studie über die Dienstleistungsqualität kanadischer Bibliotheken¹⁴ wurde z.B. vielfach festgestellt, daß auch bei Nichterfüllung einer nachgefragten Informationsdienstleistung in vielen Fällen ein positives Gesamtbild der Bibliothek durch den Nutzungskontakt entstanden war, z.B. durch die Dimension *Tangibles* (Erscheinungsbild) oder eben häufig auch durch hohe *Responsiveness*. Man kann so also trotzdem auf Kundenempfehlungen und erneute Nutzung hoffen, obwohl vielleicht der spezielle Informationswunsch nicht erfüllt werden konnte. Hohe Kundenbindung macht sich schließlich auf der Kostenseite bemerkbar: einerseits positiv, da der Kundenkontakt ggf. reibungsloser verläuft und im Zweifelsfall durch das hohe Qualitätsimage die Kunden "von selber" kommen. Andererseits ist das Eingehen auf die speziellen Kundenbedürfnisse sicherlich im Einzelfall kostenintensiver (z.B. durch Arbeitszeit) als bei einer Dienstleistung ohne *Responsiveness* oder *Empathy*. Insgesamt wird jedoch angenommen, daß durch gute Kundenbindung der einzelne Kundenkontakt *profitabler* wird.

Eine besonders ausgeprägte Kundenorientierung wie sie im Informationsbereich gegeben sein müßte, verlangt auch besondere Instrumente für das Management. Eines davon sei kurz vorgestellt, weil es mittlerweile in Deutschland auch tatsächlich bei Informationsdienstleistern mit Erfolg eingesetzt worden ist¹⁵. Es handelt sich um die Kundenbindungsanalyse mit Hilfe des von Infratest Burke entwickelten Systems TRI:M¹⁶. In einer differenzierten auf ähnliche Weise wie SERVQUAL flexibel einsetzbaren Befragung von Mehrfachkunden wird hierbei u.a. ermittelt, ob die Dienstleistung z.B. ggf. weiterempfohlen wird, ob man sich vorstellen kann, sie erneut in Anspruch zu nehmen, ob man einen persönlichen Vorteil davon hatte und welche allgemeine Qualitätseinschätzung besteht im Hinblick auf das ganze Unternehmen sowie bei den einzelnen Produkten und Dienstleistungen. Daraus wird in erster Linie eine Maßzahl (*Happy Customer Index*) berechnet, die einem sehr weitreichenden *Benchmarking* zwischen Firmen dienen kann, die ebenfalls TRI:M einsetzen. Dieser Index soll aber vor allem im Laufe der Zeit als Kundenzufriedenheitsbarometer dienen, das Auskunft darüber gibt, ob neue Geschäftspolitiken greifen oder die Strategien weiter verändert werden müssen und in welchen Bereichen die günstigsten Entwicklungen von Kundenbindung und Qualitätseinschätzungen zu beobachten sind. Wie bei anderen Instrumenten des Qualitätsmanagement auch gibt es zusätzlich eine Spiegelbildbefragung der Mitarbeiter, die Diskrepanzen zwischen Kundenanforderungen und Selbsteinschätzung des Unternehmens beleuchten soll und somit als Instrument dient für den täglichen Managementprozeß.

In einer für leitende Manager besonders einsichtigen Darstellungsform¹⁷ werden die empirisch erhobenen Daten schließlich in mehrdimensionalen Vierfeldergrafiken zusammengefaßt, auf denen die Stärken und Schwächen, aber auch die Kundenbindungspotentiale und Einsparmöglichkeiten des Unternehmens anschaulich präsentiert werden (vgl. Abb. 3). Hier wird grafisch unterschieden zwischen den Faktoren, die dem Kunden verbal besonders wichtig erscheinen (Anforderung, Erwartung; senkrechte Achse), der realen Bedeutung für das Unternehmen (als Korrelation zwischen der tatsächlichen Zufriedenheit mit einer konkreten

¹⁴ Hébert 1994, S. 15

¹⁵ nämlich bei Infratest selber (vgl. Graumann 1995) und zuletzt am Informationszentrum Sozialwissenschaften in Bonn, vgl. IZ-Telegramm Dezember 1997 (<http://www.bonn.iz-soz.de>)

¹⁶ vgl. Scharioth 1996. Die "drei M" bedeuten: "Measuring, Managing, Monitoring"

¹⁷ "Der Gestaltung des Interface zwischen empirischer Forschung und handelndem Manager sollte jedes Unternehmen die größte Aufmerksamkeit widmen." Scharioth ebd., S. 43

Dienstleistung und der Gesamtzufriedenheit; waagerechte Achse) sowie der relativen Leistungsfähigkeit der jeweiligen Angebote einer Abteilung (Art der Symbole).

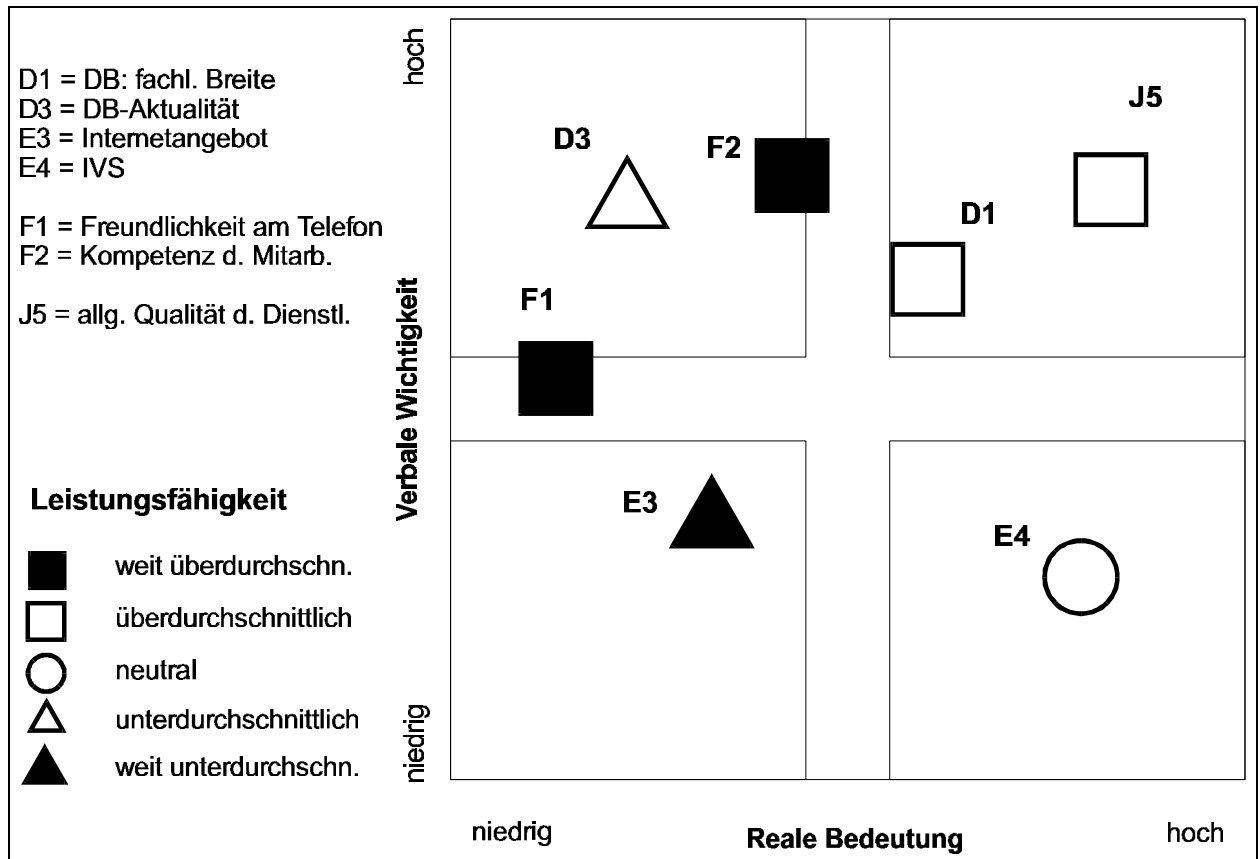


Abbildung 3: Tri:M - Grids: Vierfeldergrafiken nach verbaler Wichtigkeit und realer Bedeutung (Kundenzufriedenheit) einzelner Dienstleistungen und ihrer Eigenschaften (fiktives Beispiel)

In den vier Feldern ergibt auf diese Weise der linke untere Quadrant die "Einsparpotentiale". In dem fiktiven Beispiel ist es das Internetangebot (E3) des Informationsdienstleisters, das als wenig wichtige Informationsquelle durch den Benutzer gekennzeichnet wurde, mit dem er zusätzlich auch nicht besonders zufrieden war im konkreten Fall, und das sich zudem noch im internen Vergleich als unterdurchschnittlich leistungsfähig erweist. Im linken oberen Quadranten befinden sich die "Hygienefaktoren", bei denen eine Leistungssteigerung keine zusätzliche Kundenbindung hervorrufen würde, weil es sich hier offensichtlich um die Basisangebote handelt, die zwar als wichtig erachtet werden, die aber auch bei geringer Zufriedenheit des Kunden nicht unbedingt zum Abbruch der Kundenbeziehung führen müssen, wie dies im Fall der kanadischen Bibliotheken bei SERVQUAL (s.o.) ja auch beobachtet wurde. Allerdings dürfen diese Angebote nicht unter ein bestimmtes Qualitätsniveau fallen. Der rechte obere Quadrant verzeichnet hingegen die "Motivatoren", d.h. die Stärken des Unternehmens, bei denen Qualitätsverbesserungen auch zu einer Steigerung der Kundenbindung führen wird. Unter den Motivatoren befinden sich z.B. auch die Merkmale, die fruchtbar einzubringen wären in die eigene Marketing-Kommunikationspolitik. Im fiktiven Beispiel wäre dies die fachliche Breite der angebotenen Datenbank (D1), die den befragten Kunden wichtig ist, und mit der sie zufrieden sind, während die Aktualität der Datenbank (D3) sie zwar im Vergleich zu ihren Anforderungen nicht zufriedenstellt, dies aber der allgemeinen Einschätzung des Unternehmens und der Kundenbeziehung (noch) nicht schadet. Der rechte untere Quadrant

kennzeichnet schließlich die Dienstleistungen, die ausbaufähig sind (die "versteckten Chancen"), da der Kunde mit den hier dargestellten Dienstleistungen positive Erfahrungen gemacht hat, er aber ihre Bedeutung vorher noch nicht hoch einschätzte. Hier liegen die Potentiale zur Steigerung der Kundenbindung, die das strategische Marketing des Unternehmens aufgreifen sollte.

Aus dem abstrakten Konzept der Qualitäts- und Kundenorientierung wurde hier also ein konkret handhabbares Instrument für das strategische Management entwickelt, das nicht nur nach den Kundenwünschen fragt, sondern sie gleichzeitig auf den aktuellen Kundenkontakt und die Stärken des Unternehmens bezieht. Der besondere Vorteil des hier dargestellten Managementinstruments liegt gerade in der auf das Unternehmen und nicht nur auf den Kunden gerichteten Analyseperspektive. Vor allem wenn man sich die oben erwähnten "unscharfen" Dimensionen von Dienstleistungsqualität vor Augen führt, liegt es auf der Hand, daß das schönste Kundenbindungsinstrument nicht greifen kann, wenn die Mitarbeiter im Kundenkontakt nicht volles Engagement, Empathie oder "*Responsiveness*" an den Tag legen, sich also mit dem Ziel der Kundenorientierung oder gar mit dem Unternehmen nicht (genug) identifizieren.

Der nächste Schritt also, der mit TRI:M durchgeführt wird, ist demnach die Messung des sog. Mitarbeiter-Commitments in Form einer Indexmaßzahl, die aus äquivalenten Fragen ermittelt wird wie die zur Feststellung der Kundenzufriedenheit¹⁸. Kundenbindung und Mitarbeiter-Commitment werden hier verstanden als "*ein in sich geschlossener Regelkreis, wo eins das andere bedingt. Ist das eine gestört, leidet auch das andere.*"¹⁹ Nur durch eine Kundenorientierung der Mitarbeiter ist eine gestärkte Kundenbindung möglich, die wiederum dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern mehr Freiräume schaffen kann. Diese motivieren die Mitarbeiter zu größerem Engagement im Sinne des Kundennutzens, was wiederum die Produktivität stärkt und zu größerer Erfahrung im Umgang mit dem Kunden beiträgt. Hier finden wir im Zusammenhang mit der Diskussion um Kundenorientierung den erweiterten Kundenbegriff des TQM wieder: natürlich gilt dieser Regelkreis sowohl für den externen wie für den internen Kunden, und man kann sagen, daß sich in einer Maßzahl kristallisiert, wie sehr das Unternehmen seine Mitarbeiter auch als seine "Kunden" versteht und nicht nur als Ressource.

Meßinstrumente wie SERVQUAL oder TRI:M dienen in erster Linie dazu, dem Management Signale zu vermitteln zur genaueren und kontinuierlichen Steuerung des Unternehmens. Es reicht schließlich nicht, nur die Arbeitsprozesse in einem Qualitätssicherungssystem nach ISO 9000ff festzulegen und darauf zu hoffen, daß, da nunmehr die Produkte und Dienstleistungen "gut" sind, sich der Geschäftserfolg automatisch einstellt. Vor allem bei dem diffizilen Produkt "Informationsdienstleistung" muß verstärkt auf eine viel größere Anzahl von Variablen geachtet werden als dies vielleicht bei Konsumgütern der Fall ist. Das konnte schon anhand des Qualitätsmodells des *Baldrige Awards* gezeigt werden und soll abschließend an seinem europäischen Gegenstück noch weiter ausgeführt werden.

Die in Brüssel ansässige "*European Foundation for Quality Management*"²⁰ lobt in Anlehnung an die amerikanischen Vorbilder, wenn auch nicht mit einem solchen staatlich unterstützten Einfluß, seit 1988 den "*European Quality Award*" aus. Ihr ausgesprochenes Ziel ist zwar auch

¹⁸ Gesamtbeurteilung des Arbeitsplatzes, Wiederbewerbung, Weiterempfehlung, Engagement für das Unternehmen und Beurteilung der Marktstellung des Unternehmens, vgl. Scharioth a.a.O., S. 46

¹⁹ Scharioth, a.a.O., S. 45

²⁰ vgl. <http://www.efqm.org>

"lediglich", dem Gedanken des TQM zur weiteren Verbreitung zu helfen. Der Weg zu dem vorgeschlagenen "*concept of excellence*" unterscheidet sich allerdings in verschiedenen Aspekten vom amerikanischen und japanischen Ursprung dieser Denkweise. Ein besonders wichtiges Unterscheidungsmerkmal ist die Anwendbarkeit des Qualitätsmodells auch auf den "Öffentlichen Bereich". Im Gegensatz zum *Baldrige Award* können sich auch non-profit-Organisation um einen (speziellen) *EFQM-Quality Award* bewerben. Ein anderer auffälliger Unterschied ist die Betonung und die ausführliche Anleitung zum "*self assessment*": die Vorbereitung der Bewerbungsunterlagen allein erlaubt damit z.B. das Modell relativ problemlos als eigenes Qualitätsmanagementsystem umzufunktionieren, auch ohne daß tatsächlich ernsthafte Chancen bestünden, den Preis zu erhalten. Das EFQM-Modell hat somit in Europa nicht nur den Ansporncharakter seines amerikanischen Pendant, sondern hat zumindest in Großbritannien und den skandinavischen Ländern konkrete Auswirkungen auf die Managementpraxis vor allem im öffentlichen Bereich.

Seine Grundphilosophie läßt immer noch die verschiedenen Managementkonzeptionen erkennen, die dazu Pate gestanden haben (vgl. Tab. 3).

- Leadership and consistency of purpose
- Results orientation
- Customer focus
- Supplier partnerships
- Processes and measurement
- Continuous improvement and innovation
- Staff development, involvement and satisfaction
- Public responsibility

Tabelle 3 Die allgemeinen Leitlinien des EFQM Qualitätsmodells

"Zielorientiertes Management" und "Ergebnisorientierung" sind eher klassische Elemente, während natürlich "Kundenorientierung" und "Partnerschaft mit Lieferanten" dem eben gesagten neueren Modell der Betonung der verschiedenen Kundenbeziehungen entspricht. Die "Messung von Prozessen" und deren "kontinuierliche Verbesserung" kann für die spezifischen Elemente des TQM stehen. Die beiden nächsten Elemente werden jedoch in diesem

Zusammenhang mit einer neuen Betonung eingeführt. Neben dem Mitarbeiter-Commitment bekommt hier schließlich auch noch der weitere gesellschaftliche Kontext einen Stellenwert für die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung und bietet somit z.B. der bibliothekarischen und weniger kommerziellen Informationsdienstleistungen einen weiteren Ankerpunkt für die Definition von Qualität. Vor allem der im EFQM Modell integrierte Aspekt "Public Responsibility" trägt somit der eingangs kurz erwähnten Problematik der Zielgruppendefinition für viele Institutionen des Informationssektors in gewisser Weise Rechnung.

Noch deutlicher wird dies in dem prozessualen Qualitätsmodell, das sich nicht nur wegen der maximal erreichbaren Punktzahl von 1000 mit dem *Baldrige Award* vergleichen läßt. Neben der etwas geringeren Bedeutung der "*Customer Satisfaction*" fällt der eindeutige Bezug auf die "*People Satisfaction*" auf, die neben den kommerziellen Ergebnissen und den Effekten auf die gesellschaftliche Umgebung als zu beurteilendes Ziel gesehen werden. Zählten die *Human Resources* bei *Baldrige* zum *System* der Zielerreichung, so ist bei EFQM eindeutig Stellung bezogen zur Bedeutung der Mitarbeiter nicht nur als Mittel zum Zweck (*enabler*), sondern als Ergebnis. Im Zweifelsfall könnte es schließlich sogar zu einem Konflikt kommen zwischen *People Satisfaction* und *Customer Satisfaction*, wie etwa bei Dienst- und Öffnungszeiten oder dem Eingehen auf besondere Kundenwünsche durch einzelne Mitarbeiter. An diesem Punkt des Verhältnisses zwischen Kunden- und Mitarbeiterorientierung ist die derzeitige Diskussion vor allem in der Informationsbranche noch relativ offen. Fest steht aber, daß neben der Übernahme des Konzepts der absoluten Kundenorientierung ebenfalls ein enormer

Aufholbedarf auf Seiten der Mitarbeiterorientierung und des Personalmanagements im Sinne des Unternehmens besteht. Allein schon im Hinblick auf die rasanten Entwicklungen der Informationstechnik sollte z.B. zu denken geben, daß im öffentlichen Bereich fünf bis 10 mal weniger in die Qualifikation der Mitarbeiter investiert wird als in der "freien Wirtschaft"²¹.

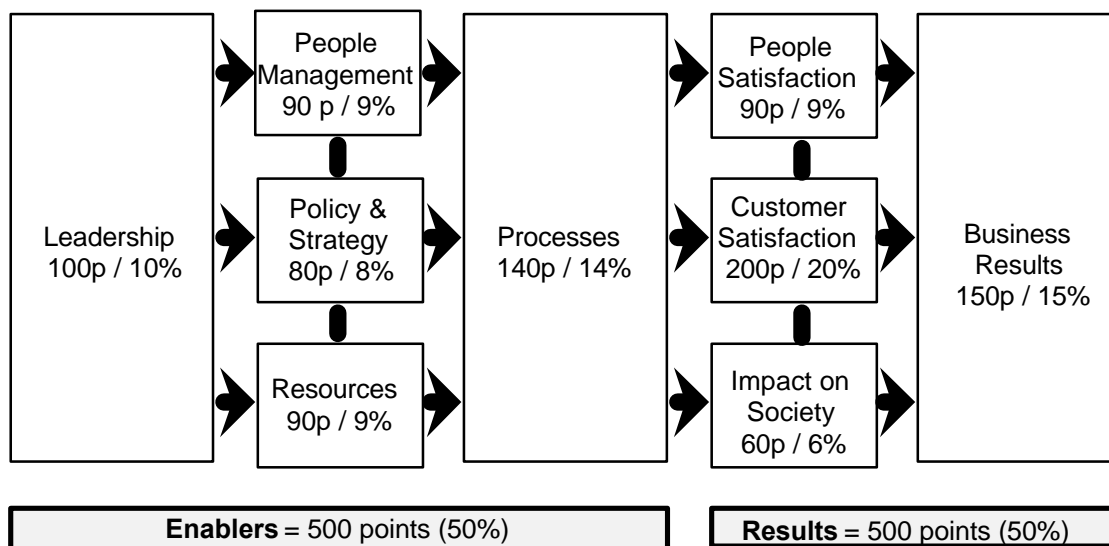


Abbildung 4: "Business Excellence Modell" der EFQM

Die relativ einfach erscheinenden Begriffe Qualität und Kundenorientierung führen, wie gezeigt werden sollte, schon in den allgemeinen Managementdiskussionen zu Qualitätsmodellen und Managementkonzepten, deren Komplexität vor allem in der Informationsbranche ernst genommen werden sollte. Wichtiger noch ist aber die Erkenntnis, daß hinter allen abstrakten Qualitätsmodellen und nach außen gerichteten Kundenorientierungen stets die sehr nach innen gerichtete Perspektive auf die Befindlichkeiten der primären Ressource der Dienstleistungsgesellschaft, dem Mitarbeiter steht. Qualität und Kundenorientierung beginnt bei diesem ersten "Kunden" des Unternehmens.

Literatur

- Brophy, Peter; Coulling, Kate: Quality Management for Information and Library Managers. - Aldershot: Gower, 1996.
- Bushing, Mary C.: The Library's Product and Excellence. - In: Library Trends, 43 (1995), pp. 384-400.
- Cullen, Rowena J.; Calvert, Philip J.: Stakeholder perceptions of university library effectiveness. - In: Journal of Academic Librarianship, 21 (1995) S. 438 - 448
- Deutsches Bibliotheksinstitut; Pauleweit, Karin [Red.]: Qualität und Leistung auf dem Prüfstand: Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken. - Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut, 1996.
- European Foundation for Quality Management: Self-Assessment Guidelines for the Public Sector. Brüssel: EFQM, 1997.

²¹ vgl. Hobohm 1997: Auf dem Weg zur lernenden Organisation...

- Graumann, Sabine: Informationsvermittlung im Wandel zum Service- und Profit-Center. - Kronberg/Taunus: VIW; Hattingen: IIE, 1995.
- Hébert, Françoise: Service Quality: an unobtrusive investigation of interlibrary loan in large public libraries in Canada. - In: Library and Information Science Research, 16 (1994), 3-21.
- Hobohm, Hans-Christoph: Auf dem Weg zur lernenden Organisation. Neue Managementkonzepte für die Digitale Bibliothek. - In: Bibliothek. Forschung und Praxis, 21 (1997) 293-300.
- ders.: Managementausbildung für Spezialbibliothekare - neue Anforderungen, neue Modelle?. - In: 50 Jahre ASpB - Dienstleistungen für die Zukunft, bearb. v. M. Reich. - Karlsruhe, [ASpB] 1997, S. 187-205.
- ders.: Vom Leser zum Kunden. Randbedingungen der Nutzerorientierung im Bibliotheksbereich. - In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie, 44 (1997) 265-280.
- Homburg, Christian: Optimierung der Kundenzufriedenheit durch Total Quality Management. - In: Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen, hrsg. v. H.Simon u. Chr.Homburg. 2.Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 1997. S. 233-244.
- Hoogen, Henk J.M. van den: Quality and Customer-Oriented. - In: Qualität und Leistung - Bibliotheken auf dem Prüfstand. Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken, bearb. v. K.Pauleweit, Berlin: dbi, 1996, S. 139-149.
- InfonetzBayern: Qualitätsmanagement für Informationsdienstleistungen. - Regensburg: Infonetz Bayern e.V., 1997.
- Infratest Burke: Kundenbindungsmanagement: Eine TRI:M-Fallstudie. München: Infratest, 1997
- Koch, M.; McGrath, R.: Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter. - Strategic Management Journal, 17,5 (1996) 335-354.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard: SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. - In: Journal of Retailing, 64 (1988), S. 12-40.
- Scharioth, Joachim: TRI:M als Voraussetzung für ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement. - In: Business-to-Business-Marketing. Relationship in der Praxis: Fallbeispiele, Gebrauchsanleitungen, Erfahrungsberichte, hrsg. v. D. Lübcke u. R. Petersen. - Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 1996 (Absatzwirtschaft, Schriften zum Marketing), S. 41-52.
- Schwarz-Kaske, Rainer: Qualitätssicherung bei einem Info-Broker. - Vortrag auf dem Deutschen Dokumentartag, September 1997 in Regensburg.
- Simon, Hermann, Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. - 2. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 1997.
- St Clair, Guy: Total quality management in information services. - London: Bowker Saur, 1997.
- Wimmer, Ulla (Hrsg.): Verwaltungsreform: Bibliotheken stellen sich der Herausforderung. - Berlin: dbi, 1995.