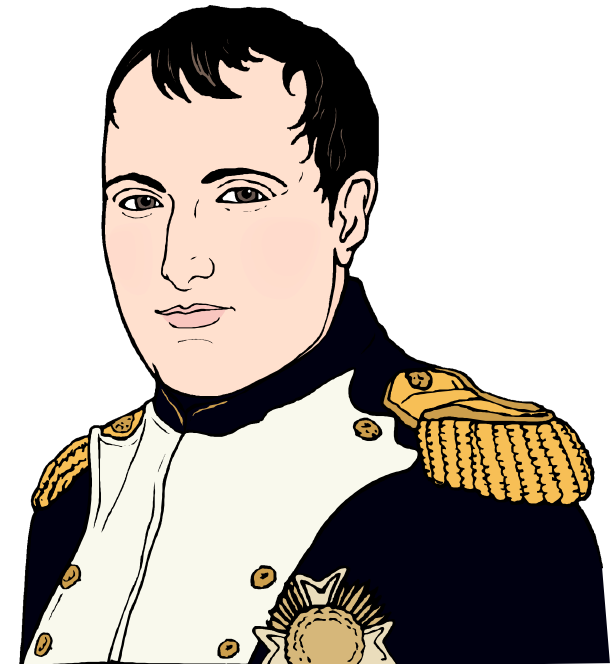


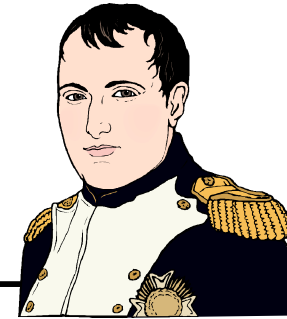
König Kunde in der Bibliothek

**Einsatzmöglichkeiten von
Dienstleistungsmarketing
in Informationseinrichtungen**



Material zu einer Fortbildungsveranstaltung im Mai 1999
Prof. Dr. Hans-Christoph Hobohm / hobohm@FH-Potsdam.de

Ablauf



- 9:00 Einführung, Fallbeispiele
- 10:00 **Neue Erkenntnisse zum Dienstleistungsmarketing**
- 11:00 Diskussion
- 11:15 *Kaffeepause*

- 11:30 **Qualitätstechniken für Dienstleistungsangebote**
- 12:30 *Mittagspause*

- 13:15 Arbeitsgruppen: Erarbeiten der D7 Techniken
- 14:00 Präsentation und Diskussion der Ergebnisse
- 14:45 **Strategien zur Verbesserung der Dienstleistungsmentalität**
- 15:30 Abschlußdiskussion

Shiyali Ramamrita RANGANATHAN
(1892-1972)

Five Laws of Library Science (1931)

- ❧ Books are for use
- ❧ Every reader, his book
- ❧ Every book, its reader
- ❧ Save the time of the reader
- ❧ A library is a growing organism

Rolf Kluth 1979:

Benutzerforschung

"Mit Methoden der empirischen Sozialforschung arbeitende Erkundung der Benutzerstruktur einer Bibliothek und des Benutzerverhaltens in der Bibliothek"

Benutzerstatistik

Nicht-Benutzerforschung

"Eigentlich könnte man meinen, daß sie wichtiger wäre als die Benutzerforschung"

Kundenorientierung in:

- Marketing
- Qualitätsmanagement
- TQM
- Lean Management
- Zertifizierung
- Leistungskennziffern
- Kostenrechnung
-

Externer und interner Kunde!

- Mitarbeiter
- Unterhaltsträger / Verwaltung
- Gesetzgeber / Politik
- Freiwillige und Freunde der Bibliothek
- individuelle Geldgeber / Sponsoren
- Öffentlichkeit / Medien
- Benutzer (aktive, Ex-Nutzer)
- Nicht-Nutzer
- Zulieferer, Dienstleister, Kooperationspartner

Paradigmenwechsel:

alt:

- Leser
- Buch
- *just-in-case*
- Bestand
- Retrieval
- "Qualitätsmerkmal"
- Massenmarketing
- Marktdurchdringung

neu:

- Kunde
- Information
- *just-in-time*
- Vermittlung
- Kontext
- *"fitness for purpose"*
- Mehrwert
- Kundenbindung

Entdeckung des Nutzers in der Informationswissenschaft:

→ von der physikalistischen Retrieval-
forschung zur Informationsbedarfs-
analyse

- *information need è user world*
- *"sense-making theory"*
- *domain-analysis, work-task-analysis*
- *activity theory*
- **Kontext!**

Information als Produkt

Informationsparadoxon:

Wertbestimmung nur *ex post* = keine Wirtschaftlichkeitsberechnung möglich

- in besonderem Maße: **Vertrauensgut** (Vertrauen in die Informationsquelle als Ersatz für die Bewertbarkeit!)
- vermarktbar nur über **Vermittlung, Normierung, Standardisierung**
- u.a.

Gütereigenschaften

Suchgüter

(Eigenschaften bekannt, normiert -
z.B. Bücher, Schrauben)

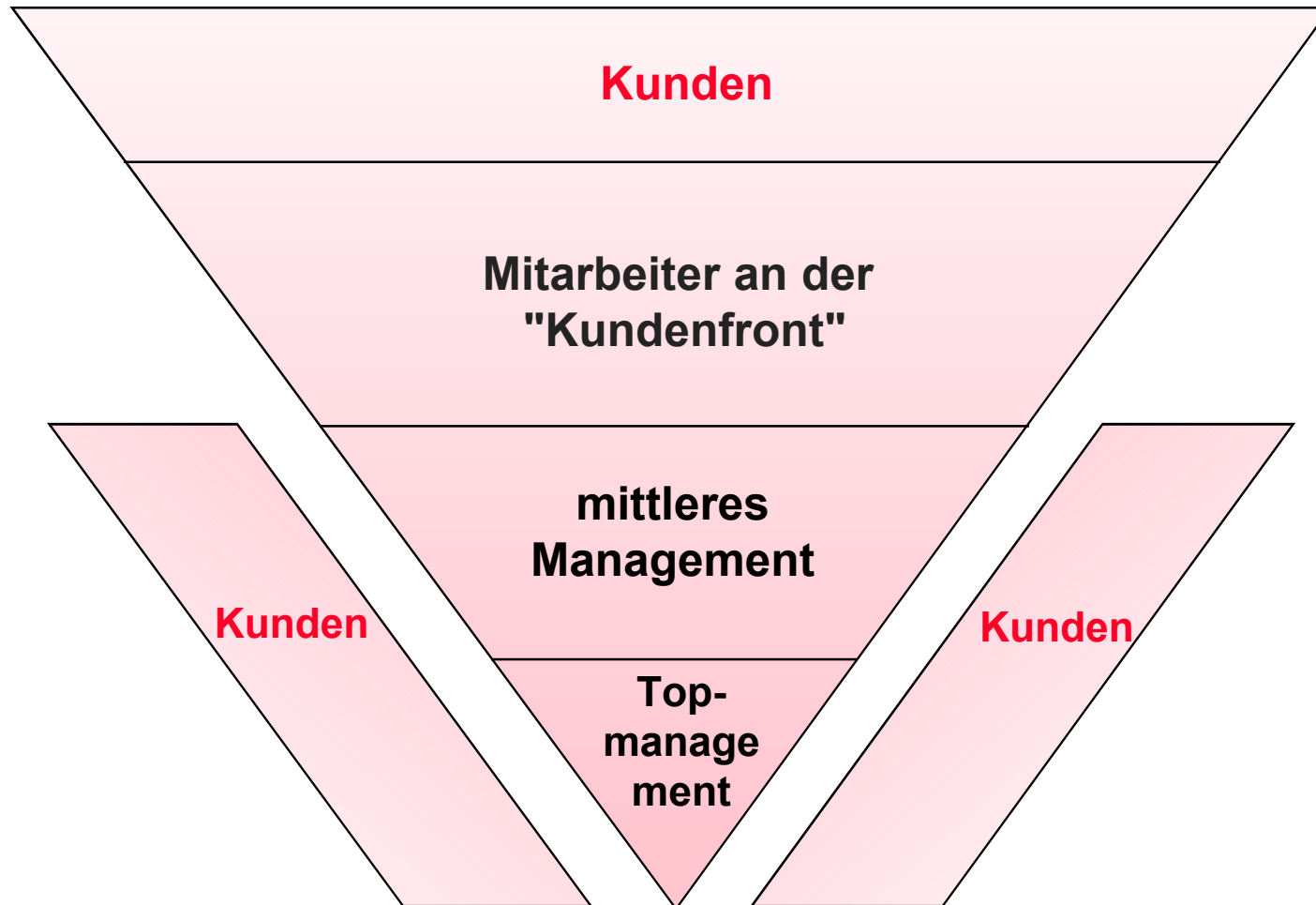
Erfahrungsgüter

(Qualität zeigt sich erst bei Benutzung:
z.B. Nahrung, Kleidung, Reisen)

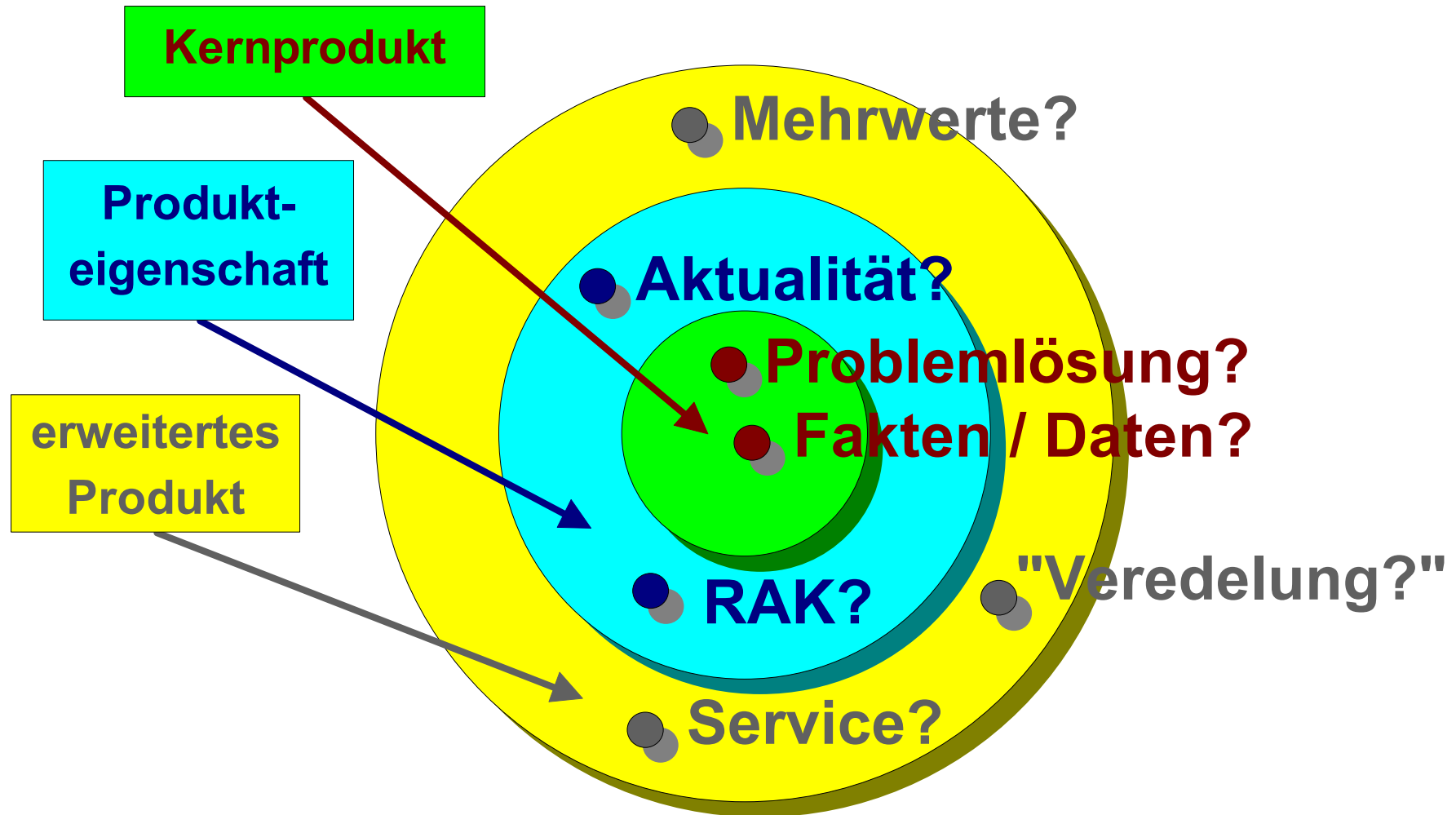
Vertrauensgüter

(Güte kann nicht vom Kunden bewertet
werden: z.B. Beratung, Information)

"Unternehmenshierarchie" im Marketingkonzept



Marketing als Produktpolitik



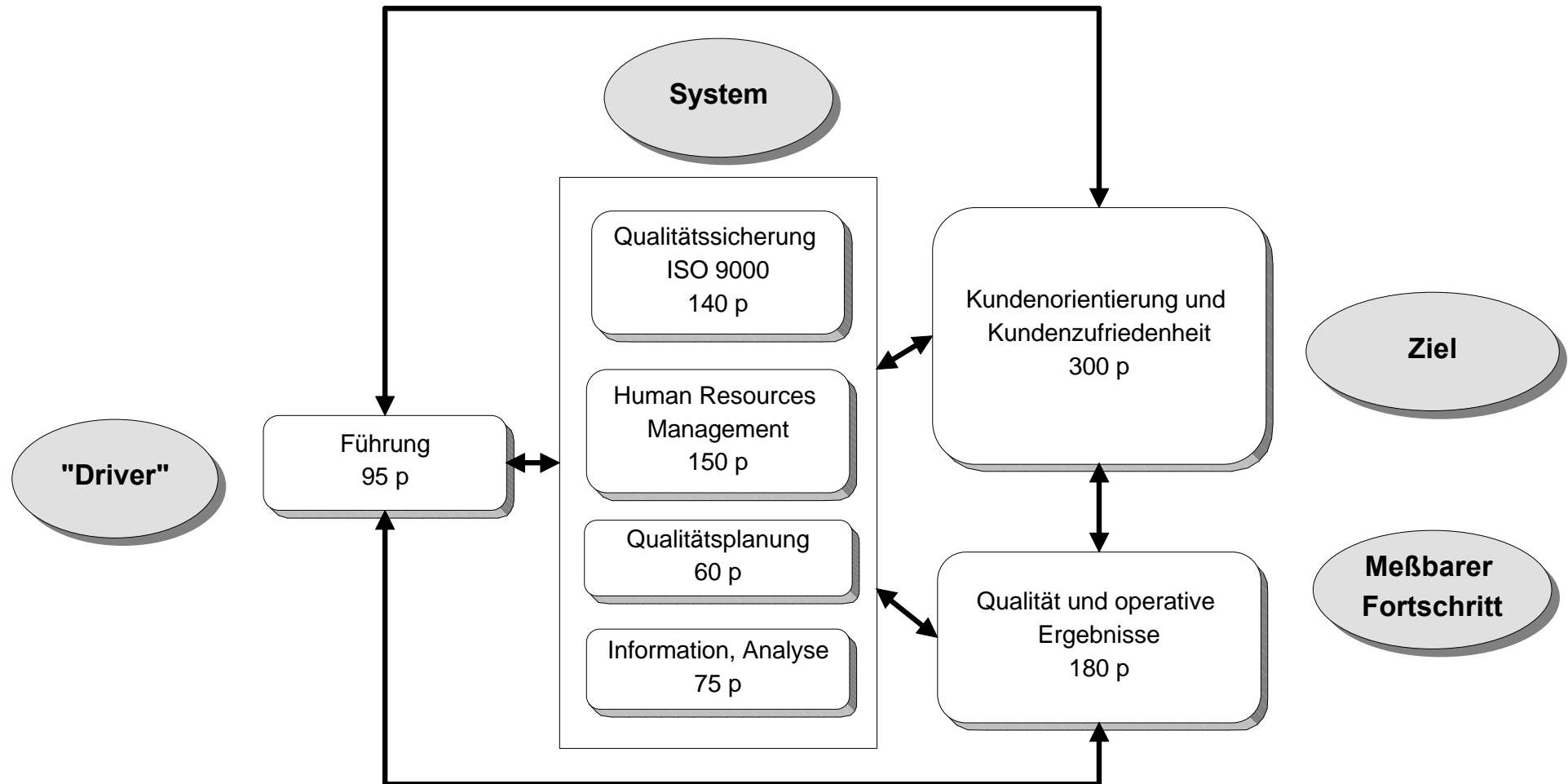
Qualität

- ◆ inhärente Qualitätsmerkmale?
- ◆ fixes Produkt?
- ◆ Produktionsablauf?
- ◆ Werthaltigkeit?

→ nutzerbestimmt!

Qualität = Qualitätswahrnehmung:
Image bestimmt die Realität

Malcolm Baldrige Quality Award



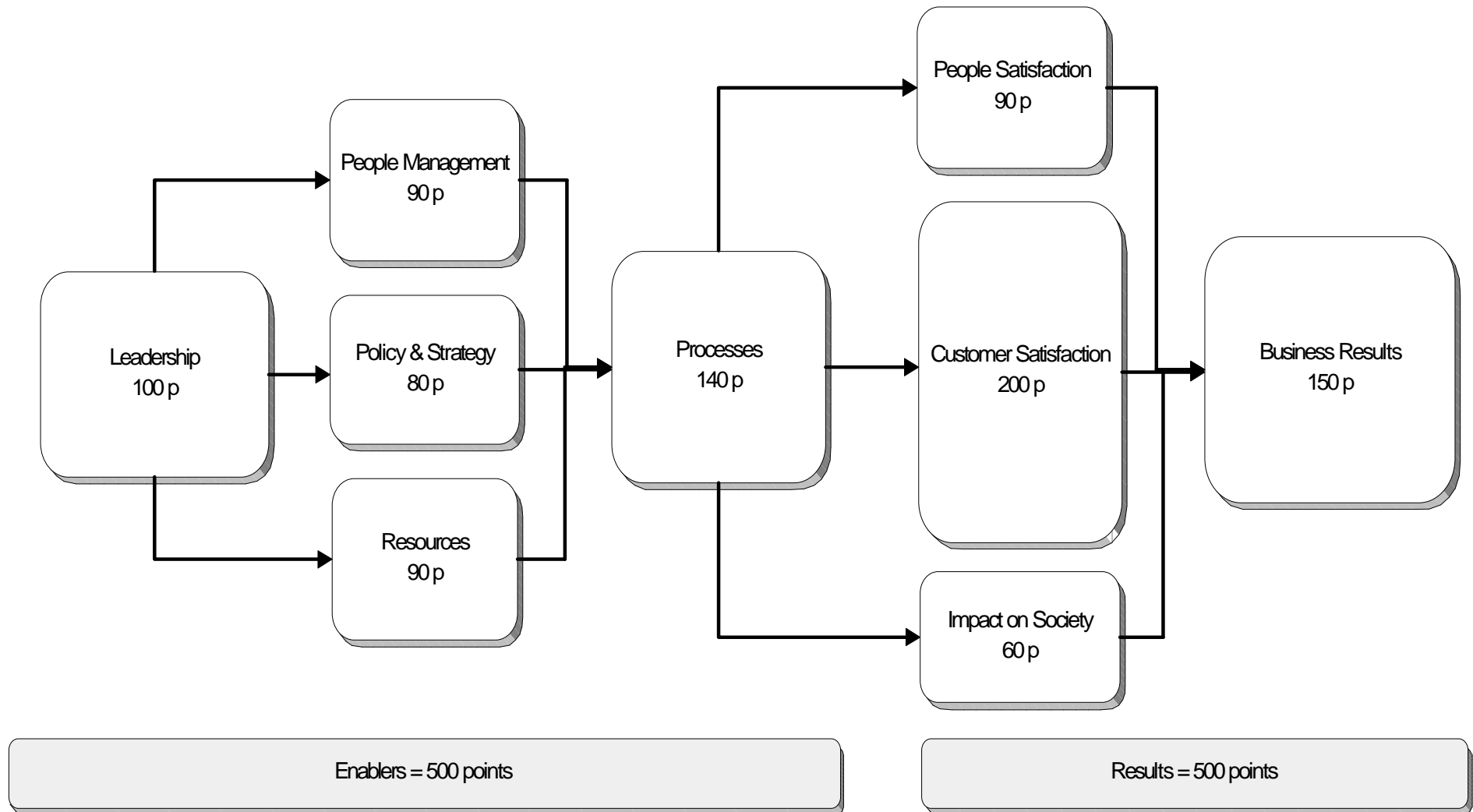
European Foundation for Quality Management (1988)

- European Quality Award
- "concept of excellence"
- self assessment!
- "Business Excellence Model" (BEM)

Excellence (EFQM)

- leadership and consistency of purpose
- staff development, involvement and satisfaction
- customer focus
- supplier partnerships processes and measurement
- continuous improvement and innovation
- public responsibility
- results orientation

EFQM Modell

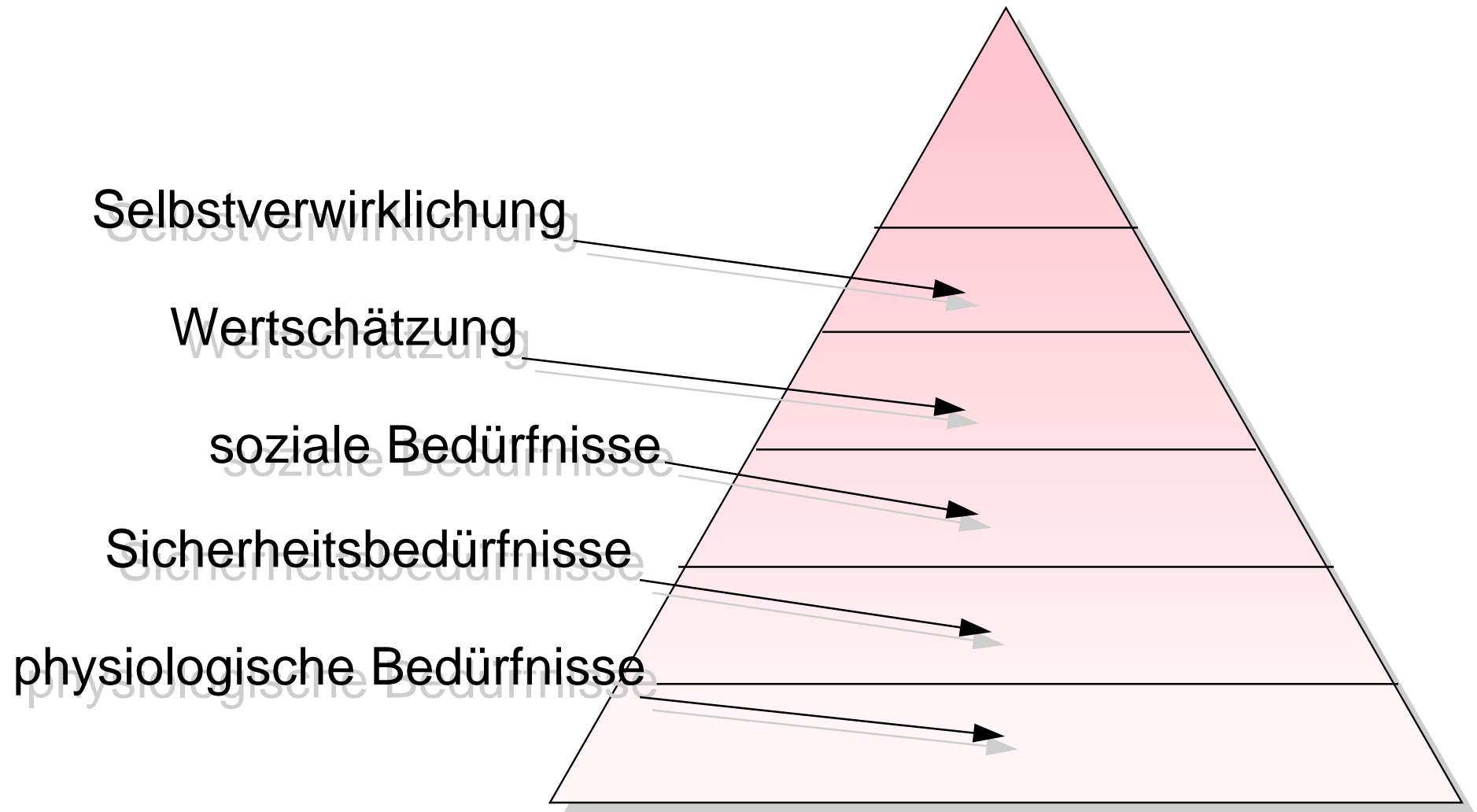


Human Resources

- kein Qualitätsmanagement und keine Kundenbindung ohne Mitarbeiter
- hoher Motivationsbedarf
- hoher Fortbildungsbedarf
- kommunikative Fähigkeiten
- Bereitschaft zum lebenslangen Lernen

Bedürfnispyramide

(Abraham Maslow, 1954)



Dienstleistung

- immateriell: "kann man sich nicht auf den Fuß fallen lassen" - keine Sachgüter, sondern Fähigkeiten
- Kunde oder etwas "von ihm" (externer Faktor) integriert: "uno-actu-Prinzip" - Kunde nimmt Einfluß auf die Erstellung
- Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsumption: sie sind nicht lagerfähig - nicht unabhängig vom Kunden erstellbar

Dienstleistungsqualität

★ Zuverlässigkeit

- ★ Service verlässlich, präzise (32%)

★ Entgegenkommen

- ★ prompte Bedienung, Hilfe (22%)

★ Souveränität

- ★ Fachkompetenz, vertrauenerweckend (19%)

★ Einfühlung

- ★ "Empathie", Aufmerksamkeit für jeden Kunden (19%)

★ Materielles

- ★ Erscheinungsbild (11%)

Dienstleistungsqualität

(Dimensionen von SERVQUAL)

- **Tangibles**
- **Reliability**
- Access
- Competence
- **Responsiveness**
- **(Assurance =)**
 - Credibility
 - Security
- **(Empathy =)**
 - Communication
 - Understanding
 - Courtesy

Zeithaml, Parasuraman, Berry 1988ff

Messung von Dienstleistungsqualität

Korrelationen zw. verschiedenen Nutzerzufriedenheitsmaßen in kanadischen öffentlichen Bibliotheken

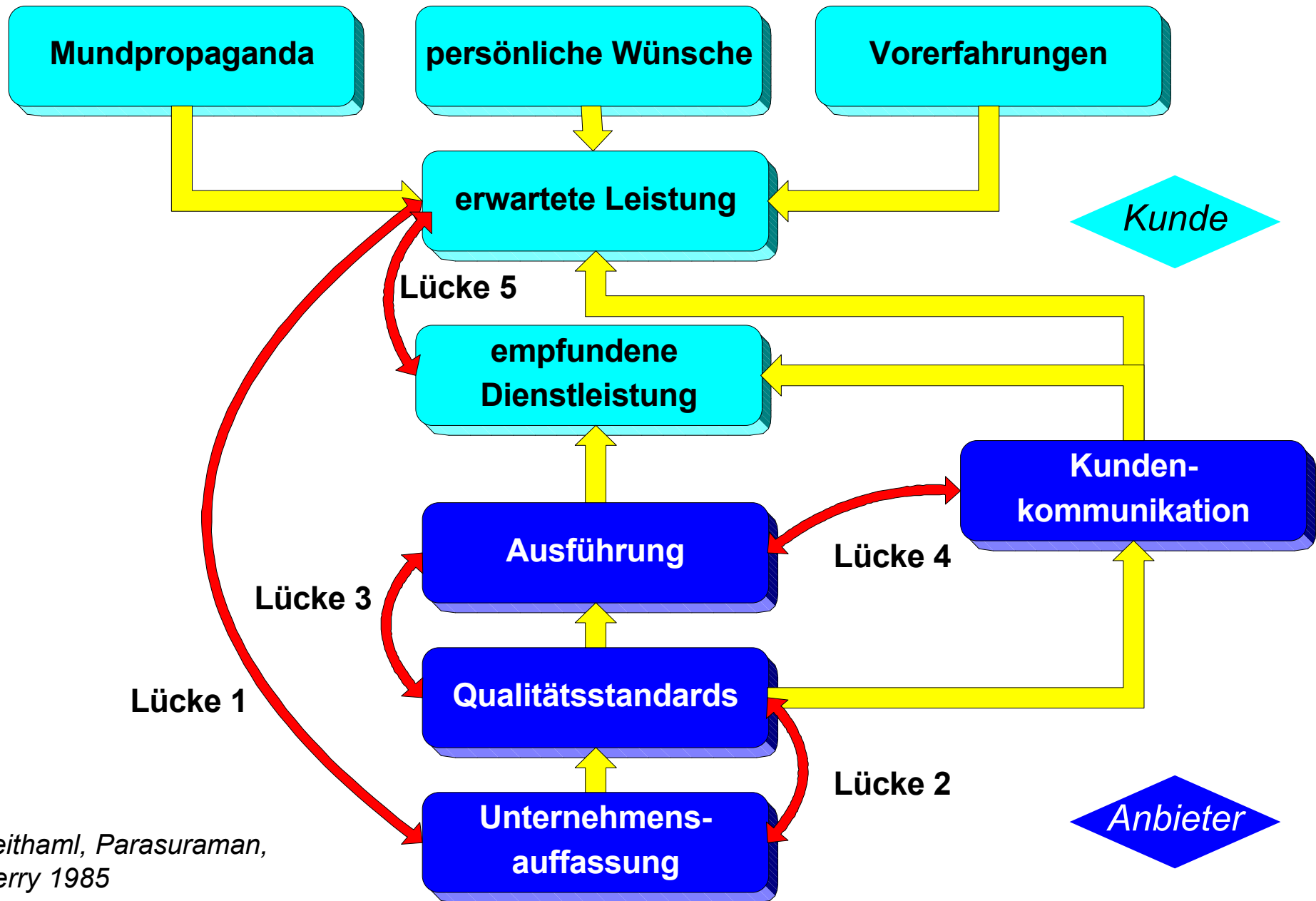
Korrelationen	1	2	3	4	5
1. SERVQUAL Einschätzungen	1.000				
2. Zufriedenheit mit Fernleihe	.819	1.000			
3. Weiterempfehlung	.796	.899	1.000		
4. Haltung zur Bibliothek allgemein	.848	.879	.852	1.000	
5. "LibScore"	.537	.597	.588	.522	1.000

alle: $p < .001$

N=110

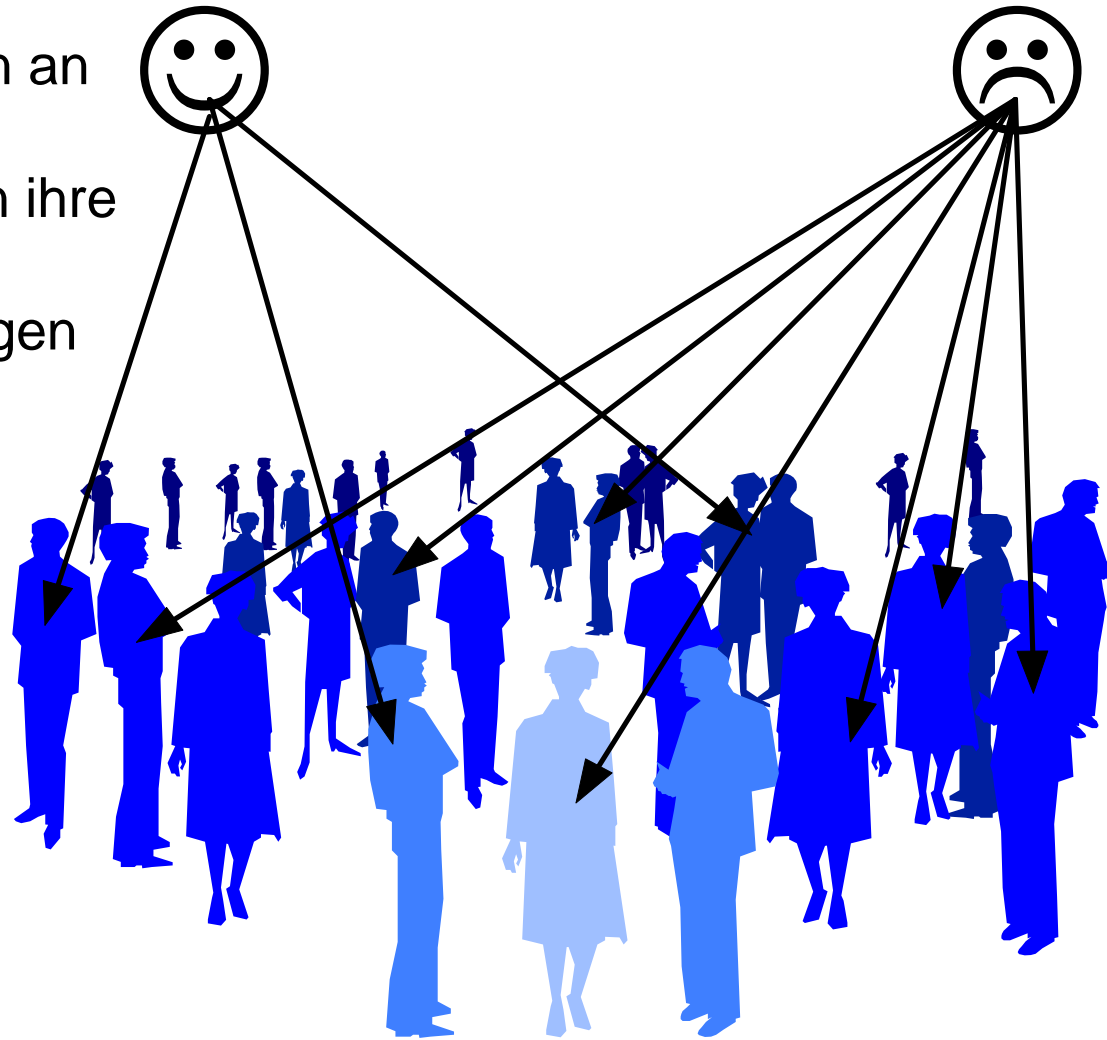
F.Hébert: Service Quality..., in: LISR 16 (1994), 3-21

"Gap"-Analyse im Dienstleistungsmarketing



Zeithaml, Parasuraman,
Berry 1985

Zufriedene
Kunden
vermitteln an
bis zu 3
Personen ihre
positiven
Erfahrungen
weiter



Unzufriedene
Kunden
sprechen mit
10 bis 12
Personen
über ihre
negativen
Erfahrungen

Relationship Marketing

- Qualität wird durch Kunde definiert:
- der zufriedene Kunde der beste Werbeträger (imagebildend)
- Kundenbindung stärken!
- Pflege guter Kundenbeziehungen
- aber: zufriedene Kunden schwerer zu aktivieren

Effizienz durch Kundenbindung

- **Stärkung der Nutzerbindung**
 - Stabilität der Geschäftsbeziehungen, Feedback, Aktionsspielraum, Vertrauen
 - in Gefahr durch: Trägheit, Konkurrenz
- **Wachstum des Nutzerstammes**
 - Marktdurchdringung, Cross-Selling, Kundenempfehlung
 - einseitige Nutzerstruktur
- **Größere Profitabilität der Nutzerbeziehung**
 - Kosteneinsparung, Erlössteigerung
 - Bindungskosten, generelle Profitabilität

Kundenbindungsanalyse

☒ Befragung von Mehrfachkunden

- z.B. Frage nach Weiterempfehlung, Wiederinanspruchnahme, persönlichem Vorteil durch Dienstleistungen; Gesamtbeurteilung und differenzierte Bewertung einzelner Produkte und Dienstl.

☒ "happy customer index"

- zeitliche Veränderungen? = eine Art Kundenzufriedenheitsbarometer

☒ Spiegelbildbefragung der Mitarbeiter

- zu den gleichen Dimensionen sowie zum "commitment" zum Unternehmen

TRI:M (Infratest Burke)

- Gesamtmaßzahl (HCI)
- Tri:M - Grids
 - Vierfeldergraphiken nach verbaler Wichtigkeit und konkreter Beurteilung einzelner Dienstleitungen und ihrer Eigenschaften
- ➔ strategisches Marketing
 - Einsparmöglichkeiten (*Terrorists*) - versteckte Chancen (*Hostages*) - Motivatoren (*Apostles*) - Hygienefaktoren (*Merceraires*)

Kundenbindungsanalyse

Infratest Burke

TRI:M (Measuring, Managing, Monitoring)

durchgeführt Ende 1997 am IZ Sozialwissenschaften

Ergebnis:

TRI:M Index

82

Nutzerbefragung

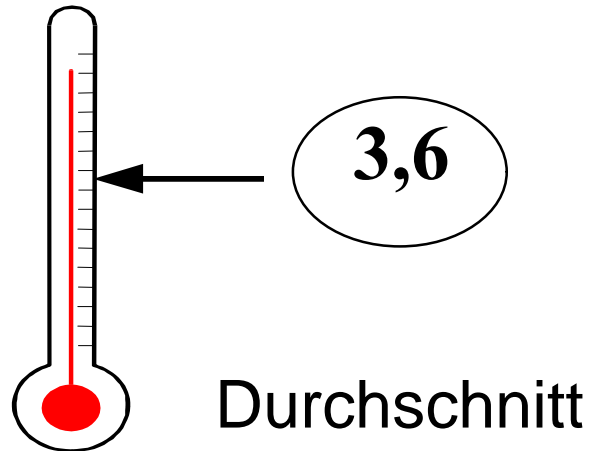
51

Spiegelbildbefragung der Mitarbeiter

TRI:M Index-Fragen

Allgemeine Beurteilung

- 5 = ausgezeichnet
- 4 = sehr gut
- 3 = gut
- 2 = annehmbar
- 1 = schlecht



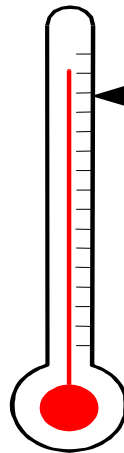
58%

%-Anteil
"ausgezeichnet"
bzw "sehr gut"

TRI:M Index-Fragen

Weiterempfehlung

- 5 = bestimmt
- 4 = wahrsch. ja
- 3 = eventuell
- 2 = wahrsch. nein
- 1 = bestimmt nicht



4,5

Durchschnitt

90%

%-Anteil
"bestimmt" bzw
"wahrscheinl. ja"






TRI:M Grids

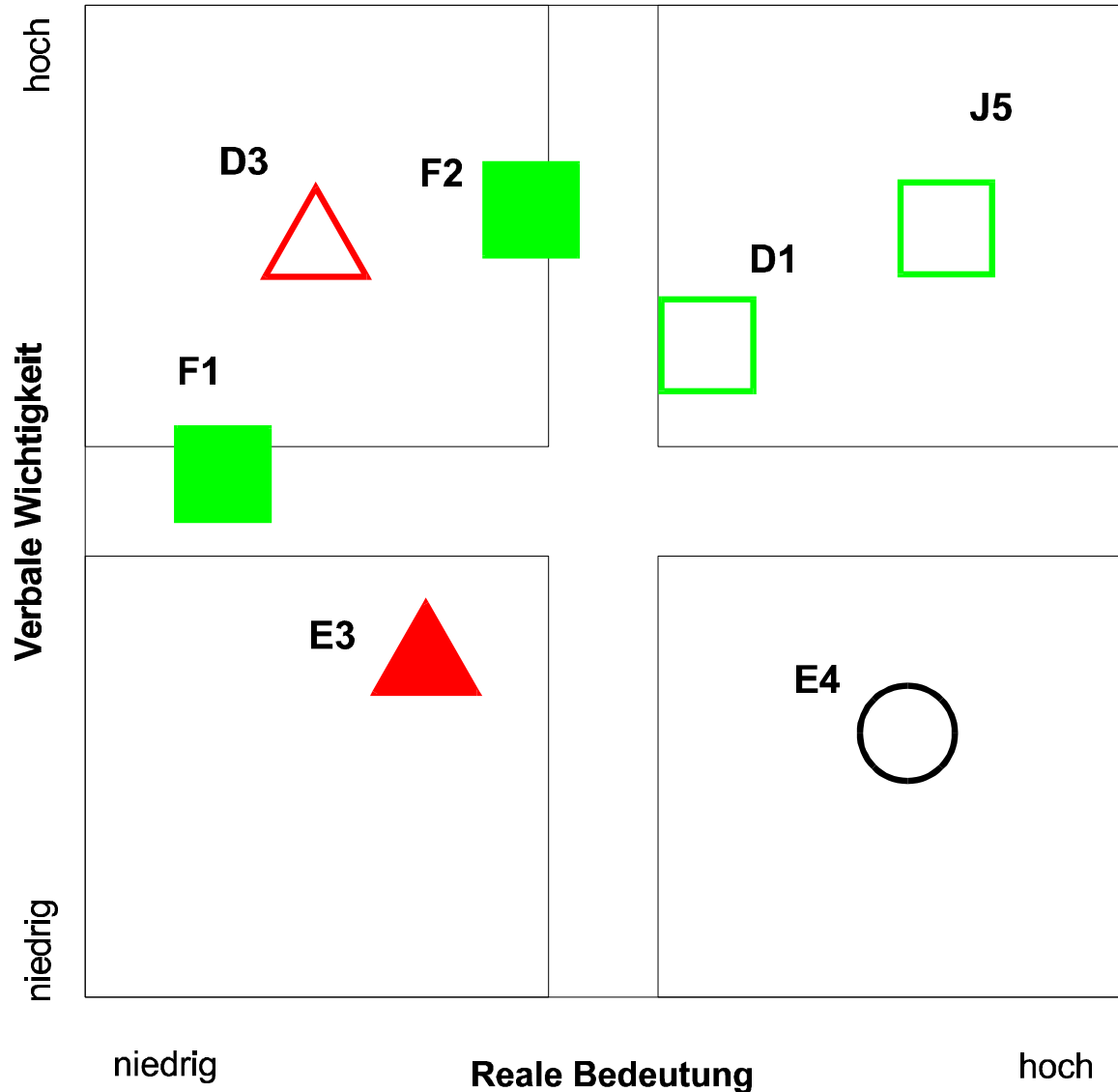
D1 = DB: fachl. Breite
 D3 = DB-Aktualität
 E3 = Internetangebot
 E4 = IVS

F1 = Freundlichkeit am Telefon
 F2 = Kompetenz d. Mitarb.

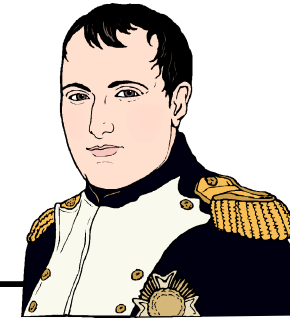
J5 = allg. Qualität d. Dienstl.

Leistungsfähigkeit

-  weit überdurchschn.
-  überdurchschnittlich
-  neutral
-  unterdurchschnittlich
-  weit unterdurchschn.

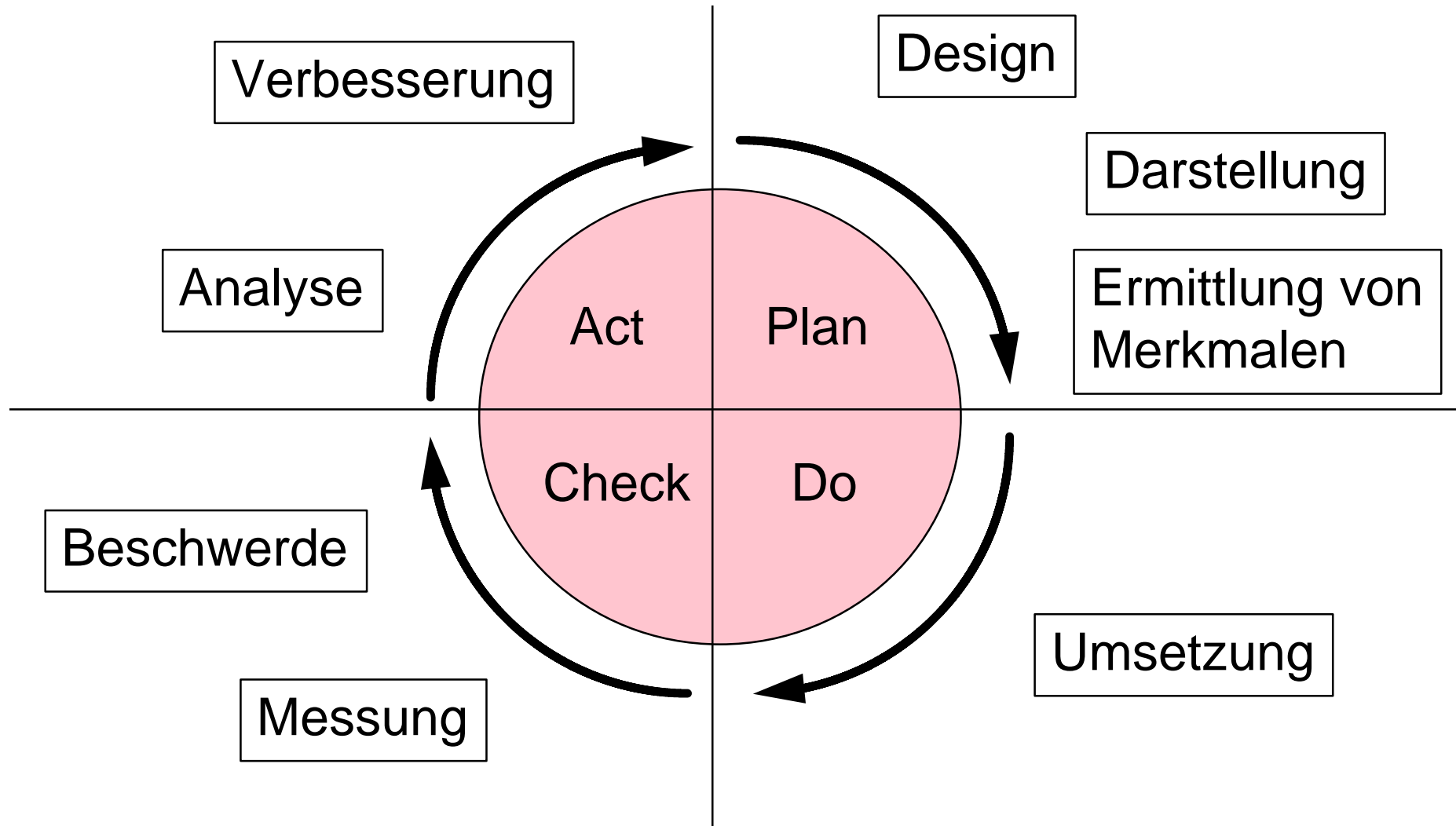


"König Kunde, Teil 2"

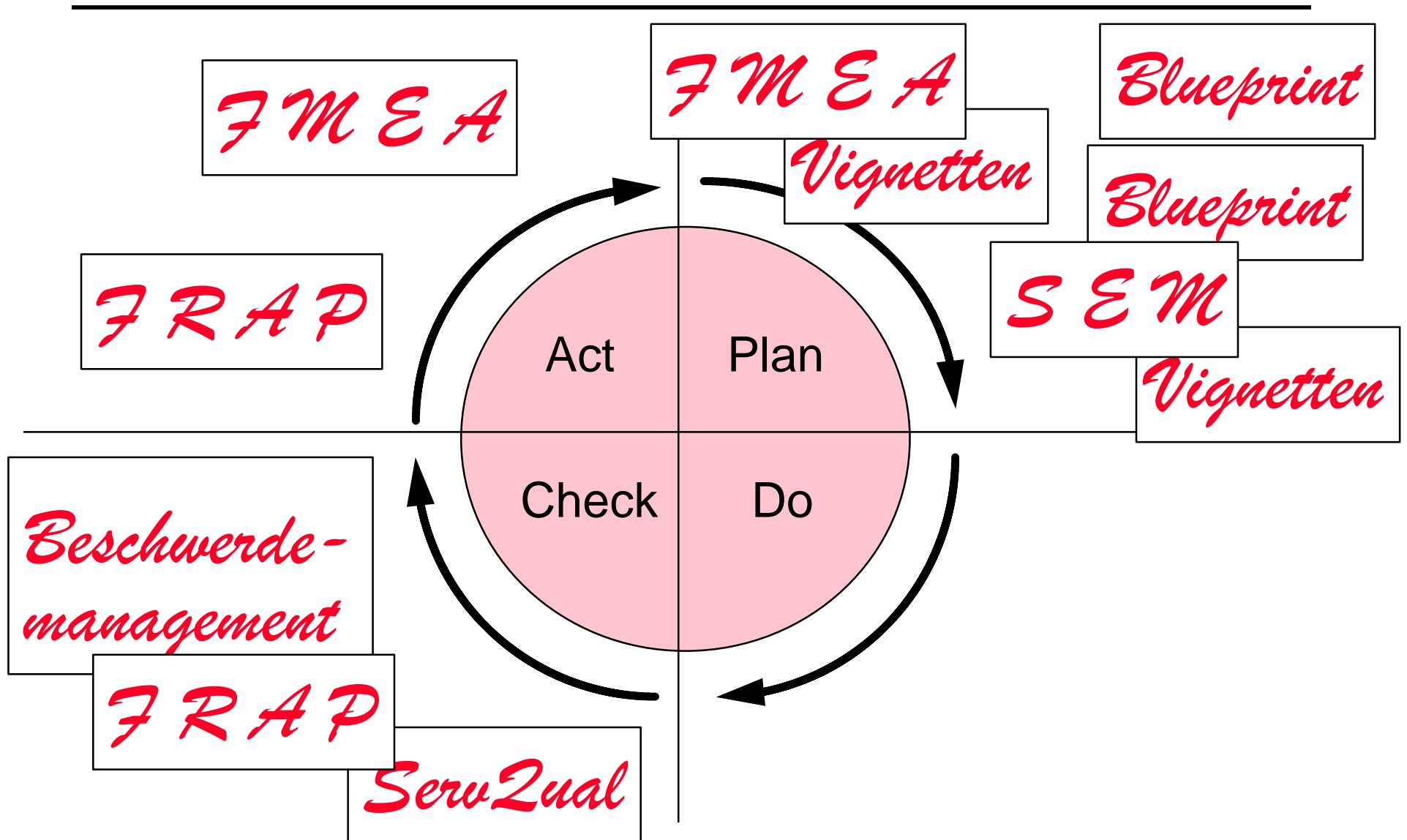


Qualitätstechniken für Dienstleistungsangebote

Demingkreis für Dienstleistungen



Qualitätstechniken



Qualitätstechniken

- Vignettenteknik
- Service-Blueprinting
- Sequentielle Ereignismethode (SEM)
- ServQual
- Beschwerdemanagement
- Frequenz Relevanz Analyse von Problemen (FRAP)
- Fehlermöglichkeits- und -einflußanalyse (FMEA)

Vignettenteknik

- Test/Prototyp-Entwicklung für Dienstleistungen anhand von Kundenbefragung (Focus-Gruppen)
- systematische Szenarien
- Variation von Merkmalsausprägungen
- paarweiser Vergleich jeder möglichen Kombination

Morphologische Tabelle

Merkmal	Ausprägung A	Ausprägung B
Präsenz-Benutzung	Einzelgebühr	Jahresgebühr
Ausleihe	über Pauschal- gebühr	Gebühr / Fall
Internet	Präsenz- benutzung	auch über tel. Einwahl
Lieferdienst	elektronisch	Abholung
tel. Auskunft	Sondergebühr	in Jahresgebühr

Vignette Nr. 5

"Die Bibliothek kann über eine Jahresgebühr benutzt werden,

jede Medienausleihe kostet zusätzlich eine Gebühr.

Dafür kann Internet kostenlos benutzt werden und Dokumentenlieferung erfolgt elektronisch.

Für den Sonderservice telefonische Auskunft wird eine Extragebühr erhoben."

Service-Blueprinting

- Ablaufdiagramm einer Dienstleistung
- Visualisierung für alle Beteiligten (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden)
- Vergegenwärtigen der Sichtweise des Kunden
- Identifizierung von Fehlerquellen und problematischen Schnittstellen
- Konkurrenzanalyse, Qualitätssicherung

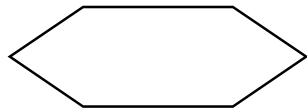
Blueprinting: Vorgehen

- Dienstleistungen in Episoden zerlegen
- Kontaktpunkte mit dem Kunden identifizieren
- Aufzeichnen der Abläufe
- Sichtbarkeits- und Interaktionslinien feststellen
- Suche nach Fehlerquellen
- ergänzende Studien (Bewegungsablauf, Profitabilität etc.)

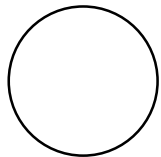
Symbole des Service-Blueprinting



Aktion des Anbieters



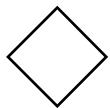
Aktion des Kunden



Ereignis



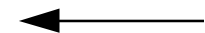
Fehlerquelle



Entscheidung



Eingabe



Ausgabe

Sichtbarkeitslinie:

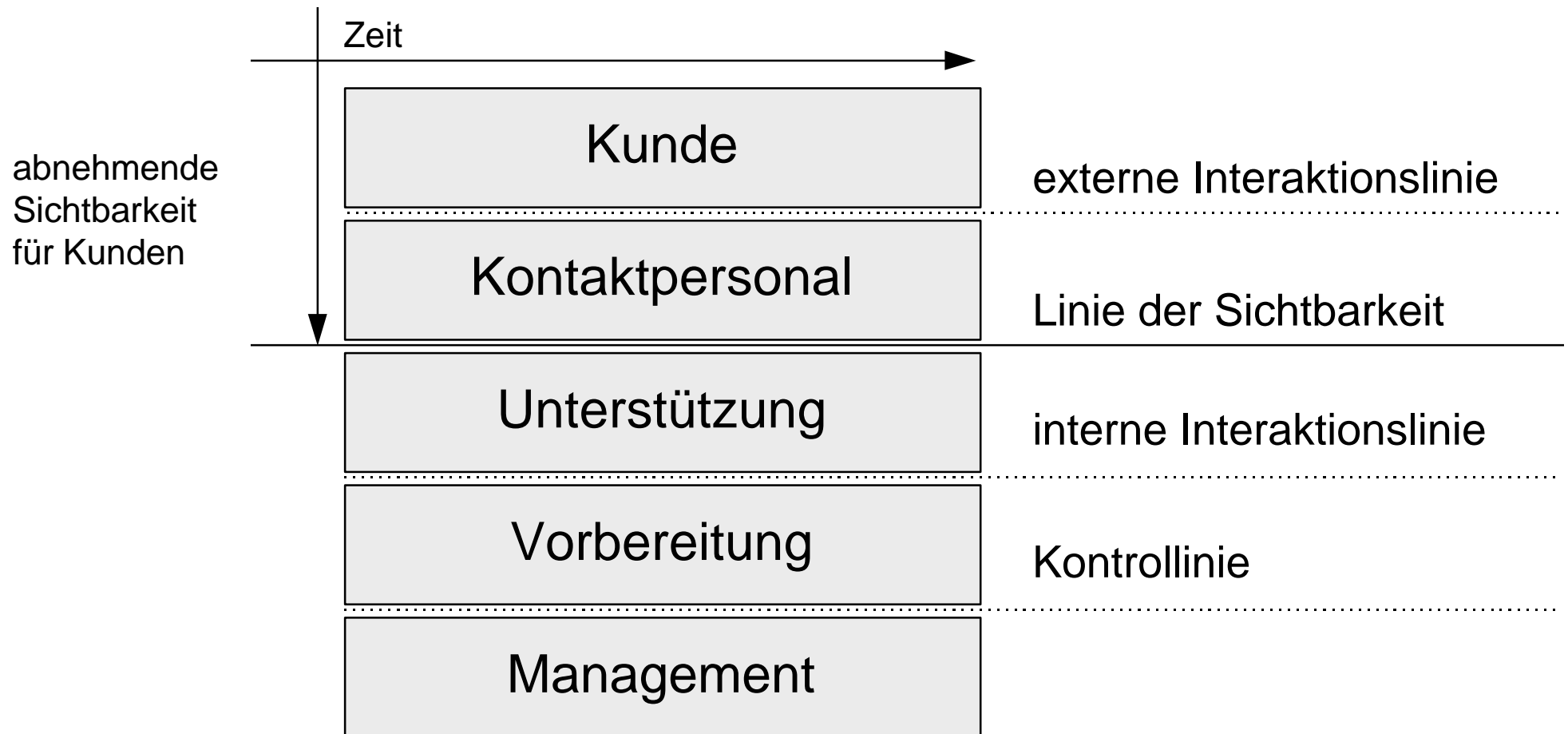


vom Kunden wahrgenommen

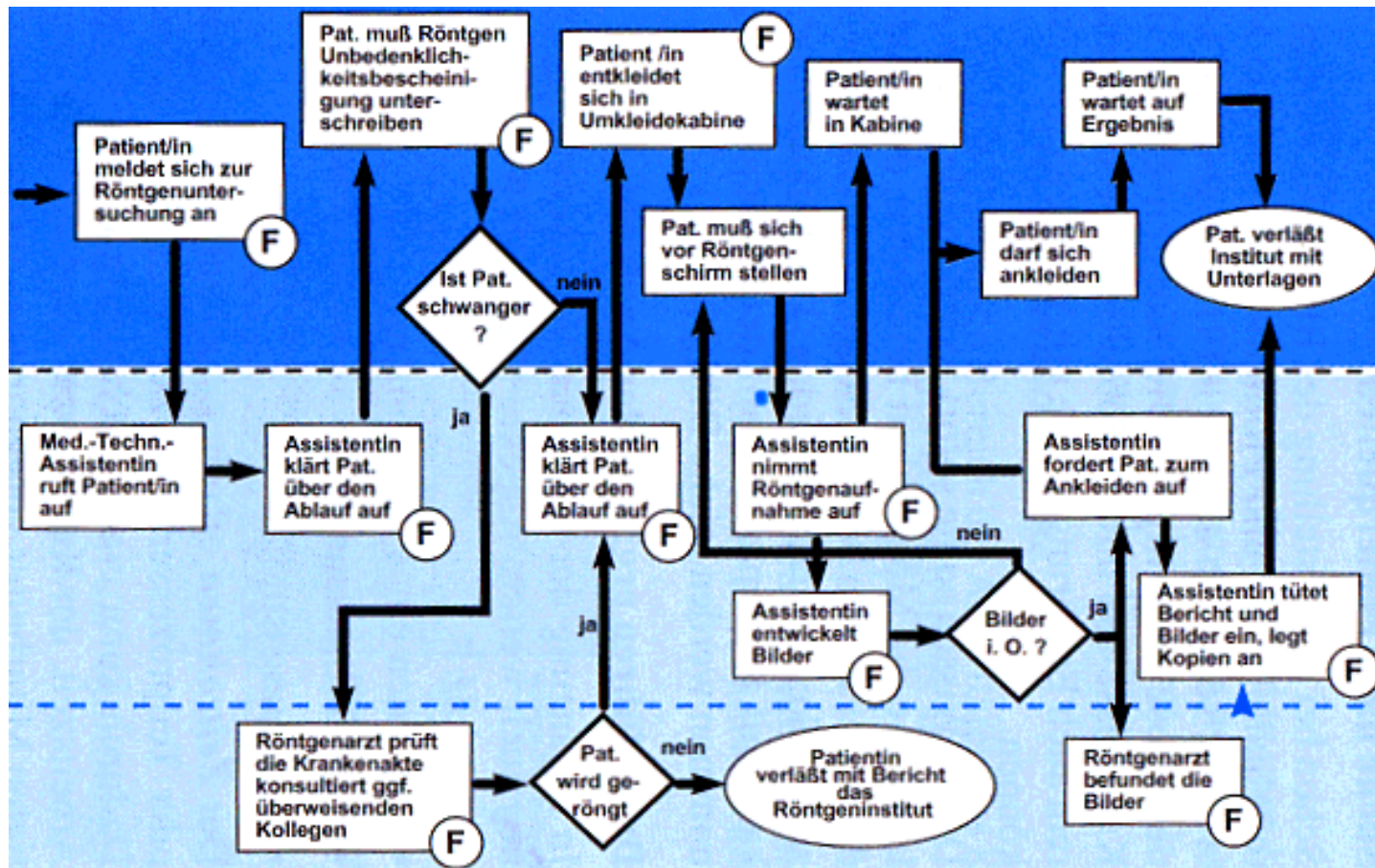


*nicht vom Kunden
wahrgenommen*

Sichtbarkeits- und Interaktionslinien



Blueprint Röntgenabteilung



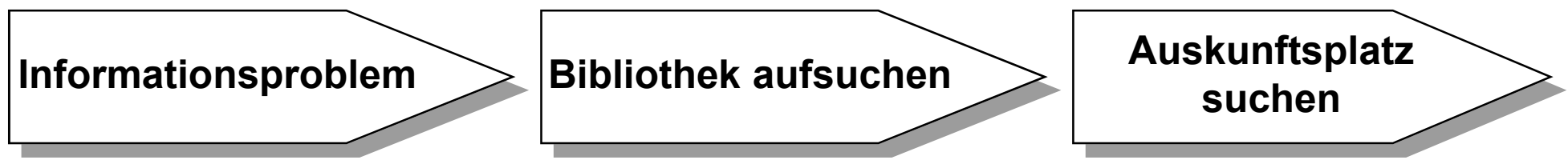
Sequentielle Ereignismethode

- Erfassung von Kundenerlebnissen und -eindrücken an den Kontaktpunkten
- positive und kritische Situationen
- im nachhinein oder bezogen auf potentielle Dienstleistung
- positive Berichte motivieren, negative haben Warnfunktion

SEM: Vorgehen

- strukturierte Interviews mit ausgewählten Kunden:
"Stellen Sie sich bitte vor, wie Sie in der Bibliothek nach Informationen fragten. Was geschah dabei? Was fiel Ihnen dabei positiv oder negativ auf?"
- Variation: "Critical Incident Technique": *"Stellen Sie sich ein besonders positives oder negatives Erlebnis mit unserer Bibliothek vor."*
- Beobachtung
- *silent shopper*, anonymer Testkäufer, Testanruf

SEM Beispiel



dachte nicht
an Bibliothek

Bibliothek hat
nichts dazu

"Information
= Bibliothek"!

.....

Parkplatzproblem!

Bibliothek war
geschlossen!

bequem
erreichbar

.....

kein Hinweis
wo

freundliche
Bibliothekarin
wies mir
den Weg

.....

ServQual

"Service Quality"

- multiattributives Verfahren der Zufriedenheitsforschung
- GAP-Analyse: Differenz zwischen Erwartungen und Erleben der tatsächlichen Dienstleistung
- fünf standardisierte Dimensionen (die empirisch aus 96 Kriterien in 10 Kategorien entwickelt wurden)
- schnell einsetzbar, vielseitig

Dienstleistungsqualität = Erfahrung - Erwartung

Beispiel eines ServQual Fragebogens

Fragebogen

Kreuzen Sie bitte die Zahl an, die am besten Ihren Eindruck widerspiegelt (1 = hoch , 5 = niedrig). Die erste Spalte bezieht sich auf ihre Erwartung, die zweite auf den Erfüllungsgrad.

Anforderungen	Erwartung an den Service	Erfüllungsgrad, der erreicht wurde
1. saubere und angemessene Einrichtung	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Angestellte sind ordentlich gekleidet	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Angestellte sind um Kunden bemüht	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Angestellte besitzen Fachwissen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Angestellte sind höflich und freundlich	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. der Service wird prompt erledigt	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Sicherheit steht an erster Stelle	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. die Öffnungszeiten sind angemessen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. die Rechnungslegung ist korrekt	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Zusagen werden eingehalten	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

die ersten 10 von 22 Fragen....

Beschwerdemanagement

- Beschwerden als Chance begreifen Schwachstellen besser kennenzulernen
- kostengünstiges Erhebungsinstrument
- Kunden, die sich beschweren sind zum Dialog bereit!
- durch Wiedergutmachung = größere Kundenbindung
- nur 15% der unzufriedenen Kunden beschweren sich:
70% gehen kommentarlos zum Wettbewerb über
- weniger Beschwerden aber höhere Abwanderungsquote als bei Sachgütern
- vertrauensschaffende Maßnahme

Umgang mit Beschwerden

- Beschwerdestimulierung !!
(Antwortkarte, e-mail-Button ...)
- Beschwerdeannahme (spezielle Sozialkompetenz, "Beschwerdebesitz", Befugnisse)
- Beschwerdebearbeitung (stets unmittelbare Reaktion und Wiedergutmachung: "ein negatives Erlebnis in ein positives Verwandeln")
- Beschwerdeanalyse (überprüfen der internen Abläufe, mit SEM oder Blueprint)
- Kommunikation (Informationsweitergabe)
- Lösungsansätze

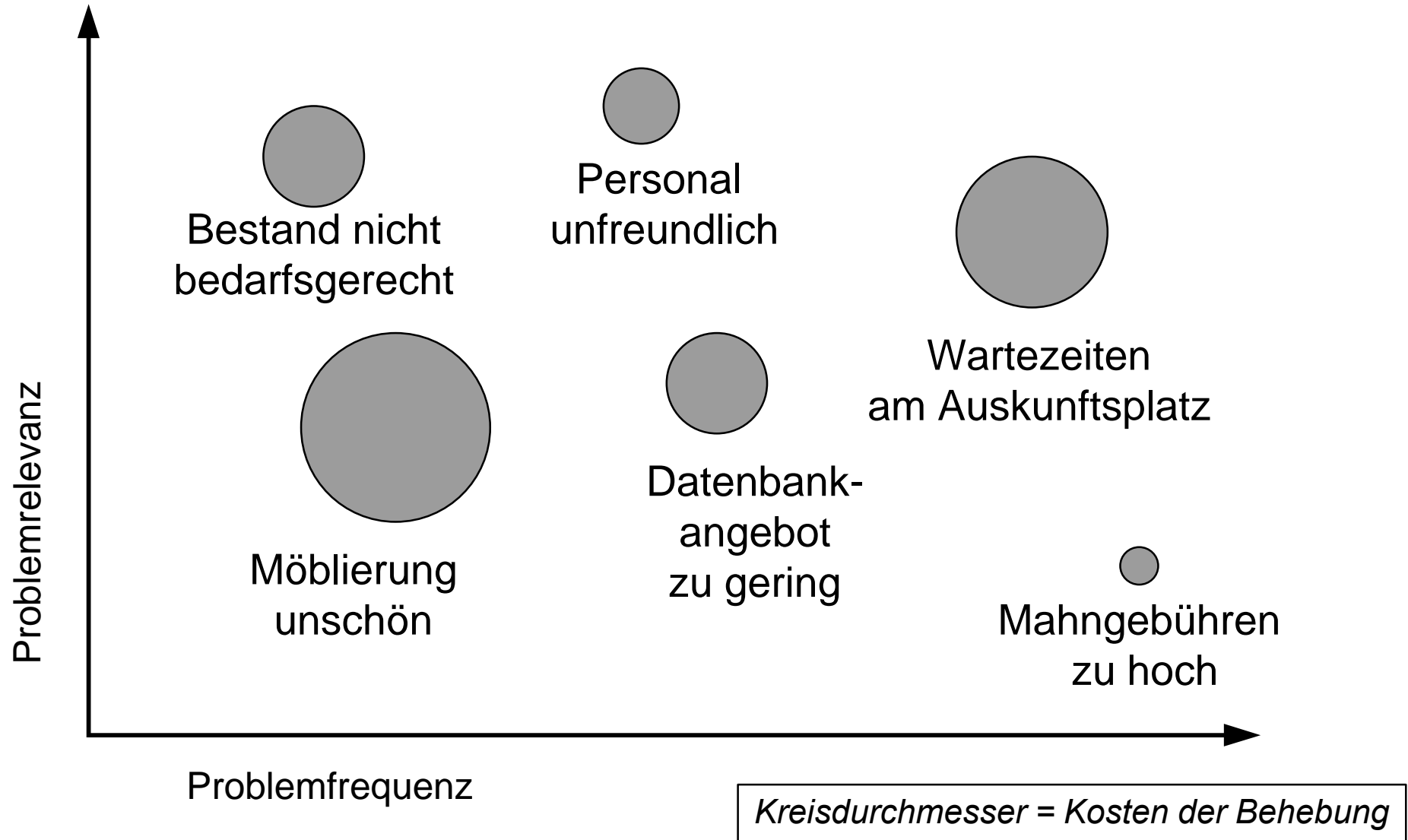
Abarbeiten von Beschwerden



Frequenz Relevanz Analyse von Problemen (FRAP)

- Prioritätensetzung von Problemfeldern
- kann aus Beschwerdemanagement, FMEA, SEM oder ServQual gespeist werden
- kann aber auch über eigene Fragebogen erhoben werden: Vorkommnis + Gewichtungsskala
- Ausarbeitung in Portfoliodarstellung
- Variation: Pareto-Diagramm (20% der Fehler sind für 80% der Störfälle verantwortlich)

FRAP Beispiel Portfolio



Service-FMEA

Fehlermöglichkeits- und -einflußanalyse

- Null-Fehler Philosophie! (wird erwartet vom Kunden)
- Fehlerkostenanalyse: Grundgedanke: exponentielle Fortpflanzung von Ausgangsfehlern
- Fehler frühzeitig erkennen, Auswirkungen abschätzen und maßnahmen zur Fehlervermeidung treffen
- besonders wichtig bei Dienstleistung, da durch Integration des Kunden keine Rückgabe oder Korrektur möglich sind (Frisörbeispiel)

FMEA: Analyseablauf

- Stammdaten
- Prozeßbeschreibung
- Mögliche Fehler
- Mögliche Fehlerfolgen
- Mögliche Fehlerursachen
- Auftretenswahrscheinlichkeit
- Bedeutung für den Kunden
- Risiko
- Empfohlene Abstellmaßnahmen
- Wirkung von Abstellmaßnahmen
- Verbessertes Zustand (Risikobewertung)

FMEA-Formblatt

Tiertransport		Risiko-bewertung					Risiko-bewertung				
Hund & Katz		29.10.1996									
Prozeßbe-schreibung	möglicher Fehler	Fehler-folge	Risiko			Ursache	Maßnahme	Wirkung	Risiko		
			Auftreten	Bedeutung	Risiko				Auftreten	Bedeutung	Risiko
Haustier beim Auf-traggeber abholen	Beschwer-den des Tieres wer-den nicht genannt	falsche Diagnose bzw. falsche Be-handlung des Arztes	7	8	56	Fahrer hat nicht exakt nachge-fragt	Fragebogen durch Tier-halter bei Abholung ausfüllen lassen	Behand-lungstermin verkürzt sich beim Tierarzt	1	8	8
	keine passende Transport-möglich-keit vor-handen (Box, Leine Behälter)	Transport muß verscho-ben werden	9	9	81	Kunde nicht informiert	Im Auftrags-formular Hinweis auf Transport-mittel	Kunde über den Ablauf besser informiert	1	9	9
		behälfs-mäßiges Transport-mittel schadet dem Tier	4	9	36	Kunde besitzt kein Transport-mittel	Vorrat an Faltboxen, Leinen, Be-hälter, Maulkörbe im Auto	korrekter Transport des Haus-tiers	1	9	9

Erfolgsstrategien zur Kundenorientierung

nach: Weingand, Darlene E.: *Customer Service Excellence - A Concise Guide for Librarians.* - Washington: ALA Editions, 1997

- Vollständige „Ausrichtung„ auf den Kunden
 - Mitarbeiterunterstützung und Training
 - Sich seiner Stärken und Schwächen bewußt sein
 - Erreichbare Ziele und Maßnahmen definieren
 - Identifikation aller mit der Idee
 - Messen, evaluieren, darstellen
 - Kontinuierliche Verbesserung (Kaizen)
 - Der Kunde als Angehöriger der Bibliothek
-

50 Tips Kunden zu halten

nach Walters, Suzanne: *Customer Service. A How-to-Do-it Manual for Librarians.* - London: Neal Schumann, 1994.

1. **Eine Dienstleistungskultur schaffen:** jedem Mitarbeiter sollte bewußt sein, daß er zur Kundenzufriedenheit beiträgt
2. **Eine Service-Vision haben:** Dienstleistung und Kundenorientierung als ‚Glaubensgrundsatz‘ der Bibliothek
3. **Komplette Beteiligung:** vom Management bis zu den Mitarbeitern sind alle in diese Philosophie einbezogen
4. **Dienstleistungspolitik schriftlich festlegen:** aber keine Anleitung ohne Ausnahmen – jeder Mitarbeiter hat die Fähigkeit, die Regeln im Sinne der Kunden zu überschreiten
5. **Mitarbeiter sind bevollmächtigt :** sie haben in konkreten Situationen die Entscheidungsfreiheiten, auf die Kundenbedürfnisse einzugehen

6. **Mitarbeiterfortbildung:** das A & O!
7. **Dienstleistungspolitik öffentlich machen:** dem Kunden bekannt geben, daß man eine entsprechende Kundenorientierung anstrebt
8. **Gutes Personal einstellen**
9. **Loyalität belohnen:** sowohl Kunden wie auch Mitarbeiter müssen für ihr Engagement für die Bibliothek Anerkennung erhalten
10. **Leistung messen:** Produktivität und Effektivität messen und Ergebnisse auf Standards bezogen bekanntgeben
11. **Gegenseitiges Training:** Mitarbeiter sollten auch den Job von anderen übernehmen können
12. **Rotation:** Mitarbeiter auch Aufgaben aus anderen Bereichen machen lassen, um ein breiteres Verständnis für Zusammenhänge herzustellen
13. **Einfachen Zugang schaffen:** Nutzerfreundlichkeit in Technik und Instrumentarium
14. **Kundenfreundlicher Telefonservice:** rufen Sie einmal in Ihrer eigenen Bibliothek an – wird dem Anrufer wirklich geholfen? Können Sie hören, daß Ihr Gesprächspartner lächelt?
15. **Flexible Regeln:** einzige Regel: der Kundenwunsch – unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter bei eigenverantwortlicher Entscheidung
16. **Kundenschulung:** jeder Kundenkontakt dient gleichzeitig zur Information und Schulung über den angebotenen Service der Bibliothek
17. **Auf Beschwerden angemessen reagieren:** den Ärger des Kunden zunächst ‚akzeptieren‘; ihm genau zuhören; ihm versichern, daß das Möglichste zur Behebung des Problems getan wird; ihm danken, sich beschwert zu haben
18. **Benutzerreaktionen einholen:** systematisch in Erfahrung bringen, was der Nutzer/Kunde von den angebotenen und

erfahrenen Dienstleistungen hält (Umfragen, Nutzertreffen, Antwortkarten) – Ergebnisse bekannt geben

19. **Altersspezifische Kundenorientierung:** Kundenbedürfnisse ändern sich im Lebenszyklus
20. **Verbesserungsvorschläge:** vor allem Mitarbeiter im Kundenkontakt sollten Ideen einbringen können
21. **Konsistent und fair handeln:** nicht immer muß man mit dem Kunden übereinstimmen – man sollte aber ‚die gleiche Linie verfolgen‘
22. **Realistische Angebotsvorstellungen geben:** nicht zuviel versprechen: Enttäuschung wiegen schwerer – und positive Überraschungen binden den Kunden mehr
23. **Der Kunde muß Nutzen ziehen aus der Dienstleistung:** nicht nur Freundlichkeit braucht der Kunde, sondern handfeste und richtige Information
24. **Hightech mit Hightouch:** gerade die Hochtechnologie erfordert menschlichen Umgang und einfühlsame Unterstützung des Kunden
25. **Kunden ansprechen:** stets auf den Kunden zugehen und ihn nach seinen Bedürfnissen fragen, Hilfestellung anbieten
26. **Dienstleistungsmanagement im Alltag:** wie kann dem Mitarbeiter seine Arbeit für den Kunden erleichtert werden?
27. **Die Kosten eines verlorenen Kunden:** jede Unterstützung der Bibliothek zählt: unzufriedene Kunden berichten 11 x anderen über ihre Unzufriedenheit
28. **Wettbewerbsbeobachtung:** nicht nur andere Informationsanbieter, sondern die Konkurrenz um die knappen Ressourcen des Unterhaltsträgers
29. **Marktforschung:** man kann nie genug Informationen haben über seine Kunden
30. **Bedürfnisse der Nutzer kennen:** Informationsverhalten und Wünsche und Erwartungen der Nutzer in Erfahrung bringen – Veränderungen mitgehen

31. **Kundenlieblinge unter den Mitarbeitern herausfinden:** die Mitarbeiter, die am meisten auf die Kunden eingehen können, identifizieren und als Beispiel herausstellen
32. **Kommunikation:** die kommunikative Kompetenz ist ein wesentlicher Faktor: stetes Persönlichkeitstraining ist erforderlich
33. **Lächeln:** erzeugt ein gutes Gefühl auf beiden Seiten
34. **Den Kunden ernst nehmen:** jeder Kunde ist persönlich wichtig: vermitteln Sie ihm das Gefühl, daß er bedeutsam ist
35. **Kundenerfahrungen in der Öffentlichkeitsarbeit benutzen:** Fallbeispiele mit realen Kunden vermitteln die Qualität der Dienstleistung am anschaulichsten – die betroffenen Kunden werden dies wertschätzen
36. **Kundenparlament:** Benutzerräte oder Kundenvertretungen gründen und in die Arbeit mit einbeziehen
37. **Excellence:** nicht durchschnittlicher Service, nur das Beste ist gut genug für Ihre Bibliothek
38. **Mitarbeiter und Kollegen sind auch Kunden:** der interne Kunde ist genauso wichtig
39. **Kunden wissen lassen:** daß man sich um sie kümmert, z.B. mit Mailingaktionen oder Grußkarten an ausgewählte Unterstützer/Sponsoren
40. **Ergebnisse öffentlich machen:** Anerkennungen der Mitarbeiter, Kommentare der Kunden ‚publizieren‘
41. **Das Sahnehäubchen:** stets den persönlichen Zusatzdienst erweisen, den man sich selber wünschen würde (24-Stundenservice, Informationsaufbereitung, Aktivinformation etc.)
42. **Anerkennungs- und Belohnungsprogramm für die Mitarbeiter:** systematisch und regelmäßig positive Beurteilung aussprechen, nicht nur Probleme thematisieren

43. **Pause:** guter Kundenkontakt ist sehr fordernd, die betroffenen Mitarbeiter brauchen auch Zeit zur Regeneration
44. **Slogan:** überlegen Sie sich einen schlagkräftigen Slogan, der Ihre Dienstleistungsbereitschaft charakterisiert und der sich dem Kunden einprägt
45. **Spaß bei der Arbeit:** Rituale und Geselligkeit nicht vernachlässigen
46. **Negatives Feedback:** Kunden herausfordern, kritische Kommentare zu geben
47. **Vorurteilsfreiheit:** erfreuen Sie sich der Unterschiedlichkeit Ihrer Kunden
48. **Aussehen und Atmosphäre:** wie ist das Bibliothekspersonal gekleidet? Die Bibliothek sauber, die Medienaufstellung ‚ordentlich‘? Schauen Sie mit den Augen des Kunden
49. **Bequemlichkeit und Attraktivität:** Möblierung und Ergonomie der Arbeitsplätze, Licht, Design etc.
50. **Bibliothekschinesisch:** Jargon vermeiden (OPAC, RAK, URL etc.)

Lektürehinweise zum Thema Kundenorientierung

Stand, Mai 1999, HC Hobohm, vgl. <http://www.fh-potsdam.de/~hobohm/kunde.htm>

European Foundation for Quality Management: *Self-Assessment Guidelines for the Public Sector*. Brüssel: EFQM, 1997. [vgl. auch: <http://www.efqm.org>]

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.

Hernon, Peter; Altman, Ellen: *Assessing Service Quality - Satisfying the Expectations of Library Customers*. - Washington: ALA Editions, 1998.

Hobohm, Hans-Christoph: Qualität und Kundenorientierung als Managementinstrumente für Informationseinrichtungen. - In: *Schritte zur Qualitätsverbesserung von Bildungsinformationen : pragmatische Ansätze zur Akzeptanzsteigerung von Online- und Offlinediensten*. 5. GIB-Fachtagung, 1.-2.Oktober 1998 in Halle, hrsg.v. A.Botte, D.Rusch-Feja, R.Theers. - Berlin: GIB, 1998. - S. 40-59. [auch in: Rolf Busch (Hrsg.): *Berufsfeld Bibliothek. Kommunikation - Kundenorientierung - Qualitätsmanagement*. FU Berlin: Referat Weiterbildung, 1998, S. 57-74]

→ Hoeth, Ulrike; Schwarz, Wolfgang: *Qualitätstechniken für die Dienstleistung: die D7*. - München etc.: Hanser, 1997 (Pocket Power).

Hoogen, Henk J.M. van den: Quality and Customer-Orientedness. - In: *Qualität und Leistung - Bibliotheken auf dem Prüfstand. Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken*, bearb. v. K.Pauleweit, Berlin: dbi, 1996, S. 139-149.

→ Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: *Dienstleistungsmarketing : Grundlagen - Konzepte - Methoden (Mit Fallbeispielen)*. - 2. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 1997.

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. (sowie demnächst in *nfd - Information. Wissenschaft und Praxis*)

Schulze, Gabriele: *Die benutzerorientierte Bibliothek: Konzepte, Ideologien, Perspektiven*. - Berlin: Inst.f.Bibliothekswiss., 1998 (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; 39).

Simon, Hermann, Homburg, Christian (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. - 2. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 1997.

Spribille, Ingeborg: Die Wahrscheinlichkeit, in einer Bibliothek eine nützliche bzw. zufriedenstellende Antwort zu bekommen, ist "fifty-fifty" - Ergebnisse einer Evaluation des Auskunftsdienstes. - In: *Bibliothek. Forschung und Praxis*, 22 (1998) 106-110.

St Clair, Guy: *Total quality management in information services*. - London: Bowker Saur, 1997.

te Boekhorst, Peter: Bibliothek als Betrieb? Bibliotheksmanagement und Kundenorientierung. - In: *Wissenschaftliche und Öffentliche Bibliotheken. CD-ROM und Online, Kinder- und Jugendliche*. Reutlingen: ekz, 1997, S. 35-42.

→ Walters, Suzanne: *Customer Service. A How-to-Do-it Manual for Librarians*. - London: Neal Schumann, 1994.

→ Weingand, Darlene E.: *Customer Service Excellence - A Concise Guide for Librarians*. - Washington: ALA Editions, 1997.

→ Wilmsmeier, Silke: "... und was haben die Benutzer davon?" Kundenorientierung im Bibliotheks- und Informationswesen. Demn. in: *Bibliothek. Forschung und Praxis*, 23 (1999)