

W  
&

1\MBZ03\002807\9941\1  
35/\*\*SIGN.: 35.QA 36B35\*\*  
UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK BAMBERG  
-ZEITSCHRIFTENSTELLE-  
T 9  
FELDKIRCHENSTR. 21  
8600 BAMBERG

# rschung

## 4/88

Werbewissenschaftliche Gesellschaften Wien/Bonn

### Inhalt

- 99 Ronald A. Fullerton  
104 Erika Spieß /  
Lutz von Rosenstiel /  
Eduard Sigl  
110 Günter Schweiger /  
Christian Wusst /  
115 Josef Mazanec  
118 Heinz Jiras /  
Ulrike Pöhn  
127 Günter Schweiger /  
Peter Baumgartner  
131 Eva Blahowec /  
Peter Kräuter /  
Bernhard Sengseis  
133 Michael Holoubek  
138 Moritz Röttinger  
139 Bernt Berghäuser  
140 Hermann Hirsch  
142  
2. US

**Viktor Mataja's Contribution to  
Understanding Advertising**

**Wege zur Kundenentscheidung –  
Kundennähe im Dienstleistungsbereich**

**Die Multidimensionale Skalierung im  
Rahmen der Nonverbalen Imagemessung**

**Wie prüft man die  
Diskriminierungshypothese der Nonverbalen  
Imagemessung: Ein Kommentar zu  
Schweiger und Wusst**

**Werbung für inländische Produkte am  
Beispiel Ja zu A**

**Der Einfluß der Werbung auf das  
Geschmackserlebnis – empirische Messung  
der Irradiation durch unterschiedliche  
Gestaltung der Etiketten bei Weißwein**

**Wie brauchbar sind Marktforschungsdaten**

**Meinungsfreiheit für die Werbung! –  
Eine Werbung für die Meinungsfreiheit**

**Die Haftung der Werbeagentur für  
Rechtsmängel einer Werbeaktion**

**Corporate Identity BASF-Gruppe**

**Was macht ein kleines Uhrband so groß? –  
Die Hirsch-Story**

**Literaturservice**

**Impressum**

Österreichische  
Werbewissenschaftliche  
Gesellschaft

Deutsche  
Werbewissenschaftliche  
Gesellschaft e. V.

**WWG**

**DWG**

## WEGE ZUR KUNDENENTSCHEIDUNG – KUNDENNÄHE IM DIENSTLEISTUNGSBEREICH

*Den Kunden und seine Motive besser kennenzulernen, um eine größere Kundennähe herstellen zu können, ist im Zeitalter von „gesättigten Märkten“ (z. B. KONERT, 1987) eine unumgängliche Handlungsdevise für das Marketing moderner Unternehmen geworden. Daß hierbei nicht nur technisch-sachliche Gesichtspunkte bei der Produktgestaltung oder preispolitische Erwägungen eine Rolle spielen, sondern psychologische Aspekte zunehmend an Bedeutung gewinnen, ist nicht nur für die Werbewirkungsforschung eine Binsenwahrheit (vgl. z. B. STEFFENHAGEN, 1985; KROEBER-RIEL, 1984), sondern gilt auch für das gesamte Marketing.*

*Die Hintergründe und Motive menschlichen Handelns im wirtschaftlichen und organisationalen Umfeld zu untersuchen ist somit auch für das moderne Marketing von zunehmender Bedeutung, da menschliches Verhalten nicht nur durch rationales Handeln geprägt ist, sondern auch emotionale Motive enthält. Diese Aspekte bilden einen wichtigen Bestandteil in der modernen Dienstleistungsgesellschaft.*

### 1. THEORETISCHER HINTERGRUND: DIE ORIENTIERUNGSFUNKTION VON WERTEN

Die in der Wissenschaft wieder zunehmende Postulierung zentraler Werte, die für Individuum und Gesellschaft gleichermaßen verbindlich sind, löste nicht nur die inzwischen auch Praktikern bekannte Diskussion um den „Wertewandel“ aus (INGLEHART, 1977; von ROSENSTIEL, 1983), sondern wirkte auch in die Bereiche von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik hinein. Die neuere innerwissenschaftliche Diskussion um den Wertewandel findet auch zunehmend im Marketing Beachtung (vgl. z. B. OPPITZ & von ROSENSTIEL, 1983; ASW-REPORT, 1984).

Der gesellschaftliche Wertewandel, der nach INGLEHART (1977) eine Tendenz beinhaltet, sich weg von den althergebrachten materialistischen Werten – KLAGES (1984) nennt sie *Pflichterfüllungswerte* – hin zu sog. postmaterialistischen Werten zu bewegen – sensu Klages handelt es sich hierbei um *Selbstverwirklichungswerte* –, ist zwar überwiegend in der jüngeren Generation anzutreffen. Dennoch handelt es sich hierbei um ein stabiles Merkmal, das nicht als „Generationeneffekt“ zu deuten ist, sondern eine tiefgreifende Änderung im Wertesystem der nachfolgenden Generation vermuten läßt.

Werte sind quasi „letzte Instanzen“, die unsere Einstellungen und unser Handeln bestimmen. Sie prägen unser Denken, Handeln und unser Fühlen. Die meisten Werteforscher betonen den *Orientierungs-*

*charakter* von Werten (vgl. z. B. OLDEMEYER, 1979; NERDINGER, 1984). Sie stellen Präferenzmodelle dar, die als Kriterium bzw. Maßstab bei der Auswahl von konkreten Handlungszielen dienen.

### 2. PROBLEMSTELLUNG: WELCHE WERTE PRÄGEN DEN KUNDEN?

Mit der zunehmenden Bedeutung des Wertewandels für das Marketing (z. B. SCHÜRSMANN, 1987) – impliziert dies doch eine möglicherweise geänderte Wertestruktur in der anvisierten Kundschaft – erscheint eine möglichst genaue Diagnose der Werthaltungen beim Kunden erforderlich. Genauso wichtig aber ist es, die Wertorientierung bei den Mitgliedern der Organisation zu erkunden, sind sie doch auch Werteträger von Unternehmenskultur und Vertreter dieser Werte nach außen.

Nun sind empirische Studien, die den Dienstleistungsbereich thematisieren, selten, vielfach auch veraltet (z. B. ELLINGHAUS, 1969; GUTERSOHN, 1977). Dies ist insofern bedauerlich, als gerade für die Probleme mittelständischer Unternehmen inzwischen verstärkt auch in der Forschung Interesse besteht (REUSS, 1984).

Eine exemplarische Studie im Dienstleistungsbereich, die besonders die Wertethematik in den Vordergrund der Untersuchung rückt, durchzuführen, erschien uns daher mehr als überfällig zu sein.

Dabei interessierte nun besonders, ob es branchentypische Wertausprägungen gibt bzw. welche Modifikationen der zentralen Werte zu finden sind. Ausgewählt wurde dafür das Malerhandwerk, wobei sich das in der Bundesrepublik größte Unternehmen für eine Kooperation aufgeschlossen zeigte.<sup>1)</sup>

Für das Malerhandwerk werden *Leitwerte* postuliert, die für Mitarbeiter und Kunden als verbindlich angenommen werden. Sie stellen Qualität, Service, Sauberkeit und Termintreue in den Vordergrund. Dies zu überprüfen sowie ihre Kundennähe bzw. -ferne zu erkunden, erschien eine reizvolle und lohnende Forschungsaufgabe.

### 3. UNTERSUCHUNGSDESIGN UND METHODE

Die postulierte zentrale Bedeutung von Leitwerten, die letztlich für Kunden und Mitarbeiter eine zentrale handlungs- und erlebnisbestimmende Bedeutung haben, galt es nach den zwei Seiten hin zu analysieren: Für die Anbieterseite galt es zu erforschen, inwieweit sich die Werte in der Leistung und im Verhalten der Mitarbeiter, im Firmenimage und auf der Produktseite

\* Prof. Dr. Lutz von ROSENSTIEL ist Leiter des Instituts für Psychologie der Universität München. Dr. phil. Dipl.-Psych. Erika SPIESS und Dr. phil. Eduard SIGL sind Mitarbeiter von Prof. Rosenstiel.

<sup>1)</sup> Die Studie „Leitwerte im Malerhandwerk“ wurde angeregt und in Kooperation mit Deutschlands größter Malerfirma, den MALERWERKSTÄTTEN HEINRICH SCHMID, REUTLINGEN, durchgeführt.

niederschlagen. Für die Kundenseite interessierte, ob die Kunden die Leitwerte teilen, welche Werte sie darüber hinaus haben, welche Erfahrungen sie konkret mit dem Malerhandwerk gesammelt haben und welche Forderungen sie an das Handwerk stellen.

Dabei bildete die Untersuchung der Verschränkung von Selbst- und Fremdbildern bei Kunden und Mitarbeitern, die Überprüfung und Verankerung der Leitwerte sowie deren Einbettung in den gesellschaftlichen Wertehorizont das zentrale Forschungsinteresse.

Entsprechend zweigleisig wurde die Untersuchung angelegt: Zunächst wurden in einer qualitativen Vorstudie anhand eines Leitfadens die Themenschwerpunkte an einer kleinen Stichprobe angesprochen. In einer quantitativen Hauptstudie wurde eine repräsentative Stichprobe von Kunden und Mitarbeitern durch ein standardisiertes Instrumentarium im Zeitraum von Oktober 1986 bis April 1987 in Baden-Württemberg befragt.

#### 4. STICHPROBENBESCHREIBUNG

Die Grundgesamtheit aller Befragten betrug 678 Personen. Es wurden auf seiten der Beschäftigten 44 Führungskräfte und 140 gewerbliche Mitarbeiter, auf der Kundenseite 494 Personen aus acht Branchen befragt. Bezogen auf die Grundgesamtheit handelt es sich um eine repräsentative Auswahl.

Es handelt sich um eine fast durchweg männliche Population. Die Kunden sind im Durchschnitt 46 Jahre alt, während die Beschäftigten des Unternehmens ca. 10 Jahre jünger sind. Bemerkenswert sind die Unterschiede zwischen Kunden und Mitarbeitern im Bereich der schulischen und betrieblichen Ausbildung: Die Kunden sind im wesentlichen Abgänger höherer Bildungszweige (z. B. Fachoberschulen), während die Mitarbeiter eher praxisorientierten Bildungsgängen entstammen.

Die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit ist im Vergleich mit der der Beschäftigten deutlich länger: Sie beträgt im Durchschnitt bei den Kunden etwa 16 Jahre, bei den Beschäftigten jedoch nur etwa 11 Jahre. Dieser Verteilung entsprechen auch die Angaben zur Dauer der Tätigkeit beider Gruppen in ihrer momentanen Funktion.

Die Funktion im Unternehmen wurde für Kunden und Beschäftigte unterschiedlich erfragt: So wird die Funktion im Unternehmen bei den Kunden zum einen kaufmännisch bestimmt – hier überwogen Firmenleitungen –, zum anderen technisch: Hier gab es eine breitere Varianz von Sachbearbeiter bis Firmenleitung. Bei den Beschäftigten fanden sich neben der Gruppe der Führungskräfte vorwiegend Vorarbeiter und Baustellenleiter, die zu den gewerblichen Mitarbeitern zählen.

#### 5. ERGEBNISSE AUS DER STUDIE „LEITWERTE IM MALERHANDWERK“

##### 5. 1. Der Erfahrungshorizont

Die Erfahrungen der Kunden zu erfragen und auf diese Weise Auskunft zu bekommen über ihre (Un-)Zufriedenheit, mithin über ihre Bewertung in bezug auf Maler

und Malerbetriebe bildete einen der ersten Erhebungsschritte. Auf der Mitarbeiterseite wurde „projektiv“ gefragt, welche Erfahrungen die Kunden in den Augen der Mitarbeiter mit Malerbetrieben hätten.

So wurden Kunden und Mitarbeiter nach den positiven und negativen Erfahrungen mit Malern und Malerbetrieben in offener Form gefragt, wobei die Antworten sowohl quantitativ wie qualitativ ausgewertet wurden. Mittels der „critical incident technique“ (FLANAGAN, 1954) durch die jeweils extreme Erlebnisse positiver oder negativer Art berichtet werden, sollten dann entscheidende Verstöße gegen wesentliche Kundenansprüche herausgefunden werden.

Die Kunden melden zwar viele positive Erfahrungen, denen allerdings fast ebenso viele negative gegenüberstehen – ein Hinweis auf eine dezidierte Stellung der Kunden gegenüber dem Malerhandwerk.

Aus Mitarbeitersicht stellen sich die Kundenerfahrungen anders dar: Die Mitarbeiter vermuten sowohl positive wie negative Erfahrungen der Kunden in viel geringerem Umfang, als dies die Kunden selber angeben. Dabei wird der Anteil der vermuteten negativen Kundenerfahrungen überproportional gering angesetzt. Dies erlaubt erste Schlußfolgerungen im Vergleich Kunden- und Mitarbeitersicht: Der Kunde ist *unzufriedener* als der Mitarbeiter glaubt. Dies verweist auf ein verzerrtes Kundenbild bei den Mitarbeitern. Deren Unsicherheit bei der realistischen Einschätzung der Kunden zeigt sich auch in dem mit 28% relativ hohen Anteil von Mitarbeitern, die überhaupt keine Einschätzung abzugeben vermochten.

Die positiven Erfahrungen, die offen erfragt wurden, konzentrieren sich bei den Kunden auf „Terminhaltung“, „saubere Arbeit“, „Qualitätsarbeit“, „Wochenendarbeit“ – also auf Aspekte von Qualität, Termin und Sauberkeit. Die Dimension „Service“ wird hier weniger als eigenständiger Aspekt wahrgenommen, da wohl die entsprechenden Leistungen auf Serviceebene, die zum Gelingen des „Endproduktes“ beitragen, als Selbstverständlichkeit gesehen werden und nur im negativen Fall die Aufmerksamkeit auf sich ziehen.

Die Mitarbeiter überschätzen in qualitativer Hinsicht (ganz im Unterschied zur quantitativen Betrachtung) mit Ausnahme des Termins die Kundenzufriedenheit. Die vorher angesprochene Unsicherheit der Mitarbeiter bei der Kundeneinschätzung zeigt sich auch daran, daß nur etwa die Hälfte aller befragten Mitarbeiter überhaupt konkrete Angaben machen konnte. Über negative Kundenerfahrungen weiß gar nur mehr ein Viertel der Mitarbeiter zu berichten, wobei insgesamt die Kundenunzufriedenheit unterschätzt wird: Der Kunde ist unzufriedener als die Mitarbeiter glauben.

Bei den Kunden konzentrieren sich – parallel zu den positiven – die negativen Erfahrungen auf *Qualität*, *Termin* und *Sauberkeit* (z. B.: schlechte Verarbeitung, Termin nicht eingehalten, unsaubere Arbeit). Zusätzlich wurden Klagen über den *Service* laut (z. B.: unqualifiziertes Personal).

Unzufriedenheit führt zu Beschwerden und in letzter Instanz zu unverzeihlichen Vorkommnissen, die zu einer Aufkündigung der Zusammenarbeit führen. Diese Steigerung von negativen Erfahrungen, über Beschwerden und unverzeihliche Vorkommnisse wurde ebenfalls bei Kunden und Mitarbeitern in offener und

geschlossener Form erfragt. Die Mitarbeiter neigen wiederum zu einer Überprojektion des Terminbereichs. Unverzeihliche Vorkommnisse beziehen sich bei den Kunden auf „Pfuscher“ und „Terminverzögerungen“ sowie Serviceaspekte. Bei den Mitarbeitern fällt partiell die Neigung zur Verantwortungsdelegation auf.

## 5. 2. Kongruenzen und Diskrepanzen – Anforderungen und ihre Realisierungen.

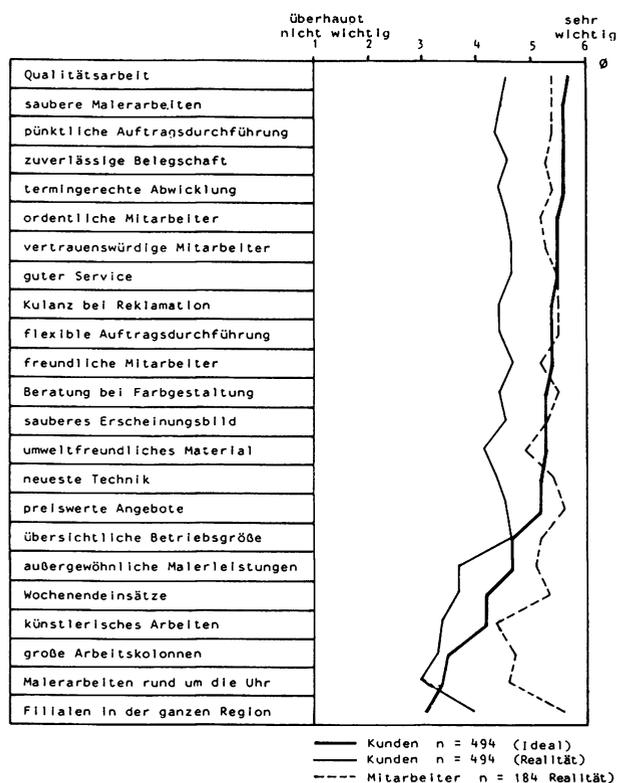
Die Anforderungen an den idealen Malerbetrieb zu erheben, um dann im zweiten Schritt daran messen zu können, in welchem Maß die Malerbetriebe (aus Kundensicht sowie aus Mitarbeitersicht) diesen Anforderungen in der Realität entsprechen, bildete ein weiterer wichtiger Erhebungsschritt.

Kunden wie Mitarbeiter wurden gebeten auf einer Liste anzugeben, wie sehr die jeweiligen Punkte ihrer Vorstellung von einem idealen Malerbetrieb entsprechen. (Die sechsstufige Skala enthält als Endpole „trifft voll und ganz zu“ bzw. „trifft überhaupt nicht zu“.)

In den Vorstellungen vom idealen Malerbetrieb zeigen die Mitarbeiter eine weitgehende Übereinstimmung mit den Kundenvorstellungen, wobei sie allerdings durchwegs höhere Anforderungen setzen, als der Kunde es erwartet. Dies trifft insbesondere für außergewöhnliche Terminanforderungen („Malerarbeiten rund um die Uhr“) zu, die die Kunden im Durchschnitt wesentlich weniger fordern.

Bei der Einschätzung der Realität (Tab. 1) klappt jedoch zwischen den Sichtweisen der Kunden und Mitarbeitern durchweg eine erhebliche Differenz, wobei die tatsächlichen Leistungen der Malerbetriebe

**Tab. 1:** Anforderungen an den Malerbetrieb aus der Sicht von Kunden und Mitarbeitern, gemessen am Kundenideal



aus Kundensicht geringer sind als die Leistungen der Betriebe aus Mitarbeitersicht. Die Kluft vergrößert sich tendenziell im unteren Drittel. Der Differenz zwischen Kunden- und Mitarbeitersicht scheint somit eine Tendenz zu einer eher euphemistischen Lagebeurteilung und Selbsteinschätzung zugrunde zu liegen.

Gemessen am *Kundenideal* – dem „Maß aller Dinge“ – liegen die realen Leistungen der Malerbetriebe aus Kundensicht beträchtlich und durchgängig darunter, wobei die Kluft im unteren Drittel geringer wird. Nach Ansicht der Mitarbeiter erfüllen die tatsächlichen Leistungen ihres Betriebes weitestgehend das *Kundenideal*; im unteren Drittel übertrifft für diese Gruppe von Befragten die Realität sogar das *Kundenideal*.

## 5. 3. Personalisierte Anforderungen: Der ideale Maler

Parallel zum Erhebungsziel und zur Erhebungsmethode für die Anforderungen an den Betrieb werden anschließend die gleichsam **personalisierten** Anforderungen an Malerarbeiten untersucht. Die Befragten sollten sowohl offen als auch auf einer Liste angeben, über welche der vorgegebenen Eigenschaften der ideale Maler in welchem Maße verfügt. Vergleichend wurde ermittelt, wie der tatsächliche Maler im eigenen Betrieb ist.

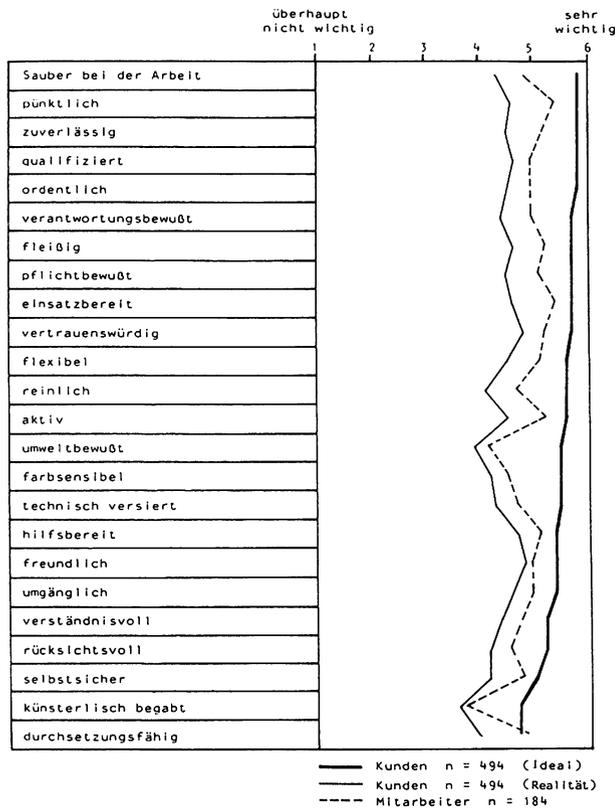
Die Ergebnisse der offenen Frage nach den Eigenschaften des idealen Malers zeigen, daß die Kunden überwiegend Eigenschaften, die auf der Ebene von Qualität, Termin, Sauberkeit und Zuverlässigkeit liegen, betonen. Führungskräfte und gewerbliche Mitarbeiter zeichnen in der Tendenz untereinander ein konsistentes Idealbild, das freilich einige bemerkenswerte Differenzen aufweist: So erachten die Führungskräfte „gute Fachkenntnisse“ als für einen idealen Maler ziemlich überflüssig, während die gewerblichen Mitarbeiter sich hier auf Kundenniveau bewegen. Während sich die Kunden den in relativ hohem Maße „farbsensiblen“ Maler wünschen, halten gewerbliche Mitarbeiter und Führungskräfte nahezu einhellig diese Eigenschaft für sich selbst nicht für wichtig. Neben den auf Sachaspekte bezogenen Eigenschaften werden noch Prädikate des idealen Malers genannt, die in den Bereich ethischer und sozialer Werte gehören wie z. B. „pflichtbewußt“, „fleißig“, „vertrauenswürdig“. Damit entsprechen sie den *Pflichterfüllungswerten* sensu KLAGES (1984).

Die in der offenen Frage genannten Eigenschaften des idealen Malers bestätigen die per Liste abgefragten: Der Kunde stellt insgesamt recht umfangreiche und hohe Anforderungen an den idealen Maler, noch höher aber sind die Anforderungen, die die Mitarbeiter an sich selbst als Maler stellen.

Der reale Maler ist in den Augen der Mitarbeiter besser als in den Augen der Kunden, die den Maler in einem mittleren positiven Bereich ansiedeln, ohne allerdings ein vernichtendes Urteil über ihn zu fällen: Als negative Extreme werden künstlerische Begabung, Umweltbewußtsein, Reinlichkeit und Sauberkeit genannt.

Gemessen am *Kundenideal* – als dem entscheidenden Maßstab – bleibt der reale Maler in der Sicht der Kunden aber beträchtlich hinter den Anforderun-

**Tab. 2:** Anforderungen an den Maler aus der Sicht von Kunden und Mitarbeitern, gemessen am Kundenideal



gen zurück. Dabei wähen sich die Mitarbeiter in ihrer Selbsteinschätzung weit weniger vom Kundenideal entfernt als die Kunden.

#### 5. 4. Die Leitwerte des Malerhandwerks

Zentrum der empirischen Analyse bildete die Überprüfung der für das Malerhandwerk als besonders wichtig postulierten *Leitwerte Qualität, Sauberkeit, Service* und *Termin*. Wie werden diese Werte von Kunden und Mitarbeitern gelebt und vor allem auch erlebt?

Die Überprüfung des Bedeutungshorizontes des Leitwertes *Qualität* ergab, daß für die Kunden *fachgerechtes Arbeiten* und *korrekte Durchführung* an erster Stelle stehen, die Mitarbeiter aber am häufigsten *sauberes Arbeiten* nennen. Sauberkeit birgt hier eine moralische Qualität in sich, im Sinne von „ordentlich“ und „anständig“. Dies ist für die Mitarbeiter der Generalnenner, unter den sie Qualität subsumieren.

Beim Leitwert *Service* spielt *gute Beratung* für alle Befragten die größte Rolle, beim Leitwert *Sauberkeit* ist es „die *Arbeit sauber verlassen*“ und beim Leitwert *Termin* die eher unspezifische Kundenantwort, daß er „immer wichtig ist“. Für die Mitarbeiter sind hier Aspekte wie „keine Störung der Produktion“ und der „Einzugstermin“ noch wichtiger.

Die Überprüfung der Anforderungen an die Malerarbeiten bestätigte die inhaltlichen Bedeutungsaspekte der Leitwerte. Überlappungen im Bedeutungsgehalt der Werte *Sauberkeit* und *Qualität* lassen eine moralische Grundstruktur vermuten und faktorenanalytisch verifizieren, die sich mit *Verlässlichkeit* und *Solidität*

umschreiben läßt. Dabei erweist die Überprüfung der Rangordnung der Leitwerte, daß eindeutig der *Qualität* der erste Rang zugebilligt wird. Für die Kunden steht dann der *Termin* an zweiter Stelle, gefolgt von *Sauberkeit* und *Service*. Bei den Mitarbeitern nimmt *Sauberkeit* den zweiten Platz ein, gefolgt vom *Termin*.

Die Hinzunahme der Kategorie *Preis* verändert allerdings dieses Leitwertgefüge etwas:

Zwar behauptet die Bedeutung des Wertes *Qualität* den ersten Platz, doch nimmt nun der *Preis* die zweite Stelle ein. Die weitere Auslotung der Preisbedeutung zeigte, daß bei Preisabzügen Qualitätsmängel im Vordergrund stehen, während eine Devise: „Der Billigste kriegt den Auftrag“ mehrheitlich abgelehnt wird.

#### 5. 4. 1. Leitwerte und Anforderungen an Malerarbeiten

Tab. 3 zeigt die den per Liste abgefragten Anforderungen an Malerarbeiten zugrundeliegenden Faktoren: *Menschlichkeit, Verlässlichkeit, besondere Leistungen, Sauberkeit* und *fachmännische Kompetenz*.

Der erste Faktor „Menschlichkeit“ erklärt den größten Teil der Varianz, was die Bedeutsamkeit dieses „personalen Faktors“ unterstreicht. Unterzieht man die ihn konstituierenden Items einer Feinanalyse, so lassen sich hierin durchaus Aspekte des Leitwertes *Service* erkennen: So enthält der Faktor Items wie „guter menschlicher Kontakt“, „freundliche Mitarbeiter“, „feste Kontaktperson“ und „Hilfe bei Angebotserstellung“. Dies unterstreicht die Bedeutung des Leitwertes *Service*.

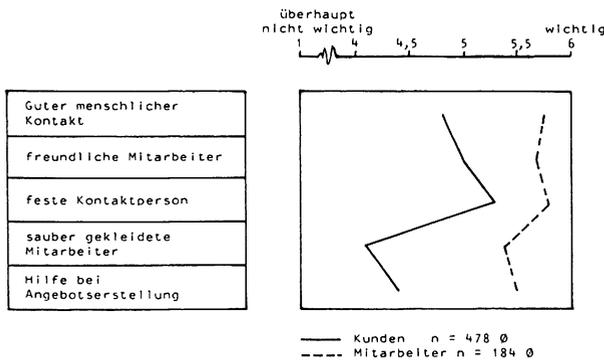
**Tab. 3:** Die den Anforderungen an Malerarbeiten zugrundeliegenden Faktoren

Menschlichkeit	Guter menschlicher Kontakt Freundliche Mitarbeiter Feste Kontaktperson Sauber gekleidete Mitarbeiter Hilfe bei Angebotserstellung
Verlässlichkeit	Pünktlicher Beginn Saubere Arbeiten Termingerechte Beendigung Einhaltung von Abmachungen Sauber hinterlassene Baustelle
Besondere Leistungen	Wochenendeinsätze Überdurchschnittliche Haltbarkeit Durchführung außerhalb der normalen Betriebszeit
Sauberkeit	Sauberes Werkzeug Saubere Maschinen Saubere Fahrzeuge
Fachmännische Kompetenz	Perfekte technische Durchführung Technisch detaillierte Beratung Glaubwürdige Beratung

Auch der zweite Faktor, der mit „Verlässlichkeit“ bezeichnet wurde, enthält weitere Elemente der Leitwerte: *Termin* drückt sich in den Items „pünktlicher Beginn“ und „termingerechte Beendigung“ aus, *Qualität* und *Sauberkeit* in „saubere Arbeiten“, „Einhaltung von Abmachungen“ und „sauber hinterlassene Baustelle“.

Der dritte Faktor beinhaltet Termin- und Qualitätsaspekte. Im Faktor *Sauberkeit* sind nur sachliche Elemente enthalten, die menschlichen Seiten werden klar abgetrennt. Der letzte Faktor *fachmännische Kompetenz* enthält wieder Momente von Qualität (z. B. „perfekte technische Durchführung“) sowie Service (z. B. „technisch detaillierte Beratung“ und „glaubwürdige Beratung“). Eine weitere Detailanalyse des wichtigen Faktors *Menschlichkeit* auf Itembasis zeigt Tab. 4:

**Tab. 4:** Detailanalyse des Faktors „Menschlichkeit“



Dabei treten deutliche Unterschiede zwischen Kunden und Mitarbeitern zutage: Den Beschäftigten erscheinen alle Aspekte von *Menschlichkeit* wichtiger als den Kunden. Hierin läßt sich wieder eine gewisse Überkompensation seitens der Beschäftigten vermuten. Entsprechend läßt sich die Frage nach der tatsächlichen Verhaltensrelevanz dieser Werthaltung stellen. Den Kunden sind deutlich die „feste Kontaktperson“ und der „gute menschliche Kontakt“ am wichtigsten, „sauber gekleidete Mitarbeiter“ sind hingegen weniger bedeutsam.

#### 5. 4. 2. Branchenspezifische Unterschiede

Die Aufschlüsselung der Ergebnisse für die Anforderungen an Malerarbeiten nach *Branchenunterschieden* (es handelt sich um die Branchen Industrie, Handel, öffentliche Hand, Banken, Handwerk, Architektur und Bauunternehmen) ergab zum Teil signifikante Unterschiede: So wurde beim Wert *Sauberkeit* den „sauberen Fahrzeugen“ besonders in der Industrie der größte Wert beigemessen: Man legt hier also größeren Wert auf ein properes Erscheinungsbild. Auf den *Service* legen in punkto „Hilfe bei Angebotserstellung“ Industrie und Banken den größten Wert, während „Pauschalangebote“ besonders den Handel reizen. Für den Leitwert *Termin* sind „Nachteinsätze“ wiederum für Industrie, Handel und Banken wichtiger als für die öffentliche Hand, die Architekten und Bauunternehmer, ebenso wie „Wochenendeinsätze“, und die „Durchführung außerhalb der normalen Betriebszeiten“. Die „kurzfristige Auftragsvergabe“ ist zwar generell wichtig, doch für die öffentliche Hand, Architekten und Bauunternehmen nicht ganz so dringlich. Es ist zugleich auch ein Hinweis auf die hohe Relevanz organisatorischer Flexibilität, die die Kunden

vom Malerbetrieb erwarten. Der Leitwert *Qualität* schließlich hat für alle Branchen eine durchgängig hohe Bedeutsamkeit.

### 5. 5. Der allgemeine Wertehorizont

Im letzten Teil der Befragung wurden die allgemeinen Werthaltungen von Kunden und Mitarbeitern eruiert. Das Ergebnis der durchgeführten Faktorenanalyse ergab fünf Faktoren, die die Dimensionen von *Arbeit*, *Umwelt*, *Sicherheit*, *Freizeit* und *Religion* beinhalten. Der Faktor *Arbeit* erklärt dabei den größten Teil der Varianz.

Diese so überraschende Bedeutung des Wertes *Arbeit* für alle Befragten zeigt, daß diese Population sowohl an traditionellen Werten, die die Pflichterfüllung betonen (KLAGES, 1984; NOELLE-NEUMANN & STRÜMPPEL, 1984), wie auch an postmaterialistischen Selbsterfüllungswerten, orientiert ist, wie die nachfolgende Detailanalyse zeigt:

Analysiert man die Einzelitems, die den Faktor kennzeichnen, so lassen sich Aspekte von angemessener *Leistungsbereitschaft* erkennen („Ab und zu beansprucht werden“, „gelegentlich belastet werden“) *Kreativität* („Aufgaben, bei denen man überlegen muß“), *Führung* („Andere Menschen anleiten“), *Verantwortungsbewußtsein* („Für seine Arbeit einstehen können“; „sich für andere verantwortlich fühlen“; „daß andere sich auf meine Arbeit verlassen können“) und Momente von *Sinnsuche* („Eine sinnvolle Arbeit haben“). Dies deutet eine Synthese beider Wertebereiche an.

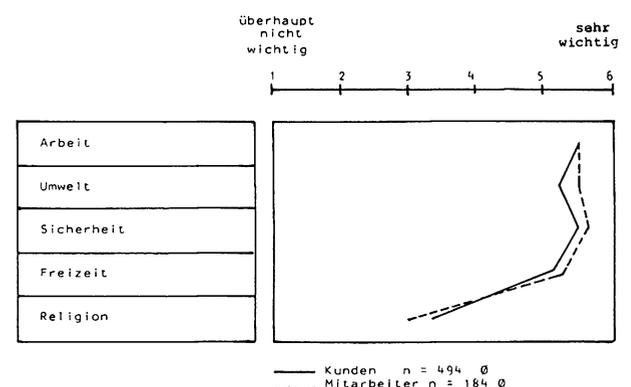
Der zweite Faktor enthält zum einen den Wertwandelaspekt in Form der postmaterialistischer Items sensu INGLEHART (1977) – z. B. „Einsatz für den Umweltschutz“ – aber auch altruistische Aspekte wie „anderen Menschen helfen“.

In einem weiteren Analyseschritt wurde die Bedeutsamkeit der einzelnen Werte für die verschiedenen Befragungsgruppen erhoben.

Tab. 5 zeigt, daß sich die Kunden und Mitarbeiter in ihren Wertpräferenzen nur wenig unterscheiden: Allen sind die Werte *Arbeit*, *Umwelt*, *Freizeit* und *Sicherheit* sehr wichtig, nur *Religion* bewegt sich im Bereich des unwichtigen.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß Kunden und Mitarbeiter handwerklicher Malerbetriebe zumindest im schwäbischen Raum in ihren Werthaltungen

**Tab. 5:** Wertpräferenz bei Kunden und Mitarbeitern



zwar eher an den traditionellen Pflichterfüllungswerten orientiert sind, daß aber auch der in der Debatte um den Wertewandel diskutierte Trend hin zu mehr postmaterialistischen Werten den Befragten nicht fremd ist und gemäßigte Unterstützung findet. Aus der stärkeren Betonung der traditionellen Werte erklärt sich möglicherweise, daß nach wie vor die traditionellen Merkmale der handwerklichen Werte eine große Rolle spielen. Mit der Zunahme postmaterialistischer Werte wäre dann auch für diesen Bereich eine stärkere Orientierung am Service zu prognostizieren, was wiederum eine stärkere Einbeziehung persönlicher und menschlicher Aspekte erlaubt.

## 6. RESÜME

Wie sind nun diese Ergebnisse in Hinblick auf die in diesem Sektor des Dienstleistungsbereiches zu konstatierende Kundennähe bzw. Kundenferne zu bewerten?

Fassen wir zusammen: Was die Kundenzufriedenheit betrifft, so neigen die Mitarbeiter dazu, diese zu unterschätzen. Dies wäre psychologisch als Abwehrmechanismus zu deuten, der bei den Mitarbeitern im Dienste der Aufrechterhaltung ihres status quo bezüglich der Kundenbetreuung liegt. Dieses Ergebnis sowie die Analyse des Verhältnisses von Fremd- und Selbstbildern bei der Wahrnehmung des idealen und realen Malerbetriebes und – im Sinne einer Personifizierung – des idealen und realen Malers weist auf Handlungsbedarf seitens der Mitarbeiter hin, der z. B. durch Schulung zu einem realistischeren Kundenbild hinführen könnte.

Die überragende Bedeutung des Leitwertes *Qualität* sowie dessen inhaltliche Spezifizierung auf der Kundenseite durch „fachgerechtes Arbeiten“ und „korrekte Durchführung“ gibt ebenfalls Hinweise darauf, wie eine gößere Kundennähe herzustellen wäre. Damit wird auch der in anderen empirischen Studien gefundene Trend bestätigt (z. B. MEYER & MATTMÜLLER, 1987), die eine positive Korrelation zwischen Qualität und Unternehmenserfolg postulieren. Zugleich wird aber auch konstatiert, daß immer noch eine zu geringe Beachtung der Besonderheiten der Qualität von Dienstleistungen vorherrscht.

Doch auch der Leitwert *Service* zeigte sich als facettenreich und bedeutsam und könnte in Hinblick auf weitere Kundennähe ausgebaut werden. Die relativ

große Übereinstimmung von Kunden und Mitarbeitern im allgemeinen Wertehorizont schließlich gibt Anlaß zur berechtigten Hoffnung darauf, daß die Devise größerer Kundennähe umsetzbar wird.

## LITERATUR

- ASW-Report – Wertewandel. Was kommt, was geht, was gilt? Marketing antwortet. Absatzwirtschaft, 1984, 2, 26–32.
- Ellinghaus, D.: Aufbau und Konsistenz von Wertsystemen. Eine Untersuchung von Wertvorstellungen bei Handwerkern. Köln: Diss, 1969.
- Flanagan, J. C.: The Critical Incident Technique. Psychol. Bull. 51, 1954, 327–358.
- Gutersohn, A.: Das Gewerbe in der modernen Marktwirtschaft. Berlin: Duncker & Humblot, 1977.
- Inglehart, R.: The Silent Revolution. Princeton, 1977.
- Klages, H.: Wertorientierungen im Wandel. Frankfurt: Campus, 1984.
- Konert, F. J.: Vermittlung emotionaler Erlebniswerte als Marketing Strategie für gesättigte Märkte. Marketing, 1986, 8, 3, 187–188.
- Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten. München: Vahlen-Verlag, 1984.
- Meyer, A. & Mattmüller, R.: Qualität von Dienstleistungen Marketing, 1987, 3, 187–195.
- Nerdinger, F. W.: Stabilität, Zentralität und Verhaltensrelevanz von Werten. Problem und Entscheidung, 1984, 26, 86–110.
- Noelle-Neumann, E. & Strümpel, B.: Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? München: Piper, 1984.
- Oldemeyer, E.: Zum Problem der Umwertung von Werten. In: Klages, H. & Kmiecik, P. (Hrsg): Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel. Frankfurt: Campus, 1979, 597–617.
- Oppitz, G. & von Rosenstiel, L.: Wandel der Lebensstile? Die Bedeutung von Kind und Konsum für junge Ehepaare. Marketing, 1983, 5, 263–270.
- von Rosenstiel, L.: Wandel der Werte – Zielkonflikte bei Führungskräften? in: Blum, R. & Steiner, M. (Hrsg): Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht. Berlin: Duncker & Humblot, 1984, 203–234.
- Reuss, K.: Mittelstandsförderung in Baden-Württemberg unter besonderer Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Probleme kleiner und mittlerer Betriebe. DBW, 1984, 4, 44, 553–563.
- Schürmann, P.: Werte und Konsum. München: unveröff. Diss. 1987.
- Steffenhagen, H.: Ansätze der Werbewirkungsforschung im Überblick. Planung und Analyse, 1985, 12, 192–219; 262–267. ●