

Dr. Martin Koci, Dr. rer. publ. HSG et lic. phil. I (Staatswissenschaftler und Psychologe)
Bereichsleiter Public Management & Evaluationen, B.S.S. Volkswirtschaftliche Beratung AG, Basel

Linkage-Research-Methoden im Einsatz. Möglichkeiten, Mehrwert und Grenzen von Zusammenhangsanalysen in der Marktforschung

Im Zentrum des vorliegenden Artikels steht die Frage, ob - und falls ja welche - Zusammenhänge zwischen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit bei Produkten oder Dienstleistungen bestehen und welchen Mehrwert diese Informationen bieten. Anhand spezifischer Erhebungs- und Analysemodellen können relevante Zusammenhänge und Auswirkungen dargestellt und so die Stärken und Schwächen eines bestehenden Systems auf einen Blick eruiert werden. Aus den Ergebnissen lassen sich in der Folge mehr Informationen über gezielte Verbesserungsmöglichkeiten generieren.

Einleitung

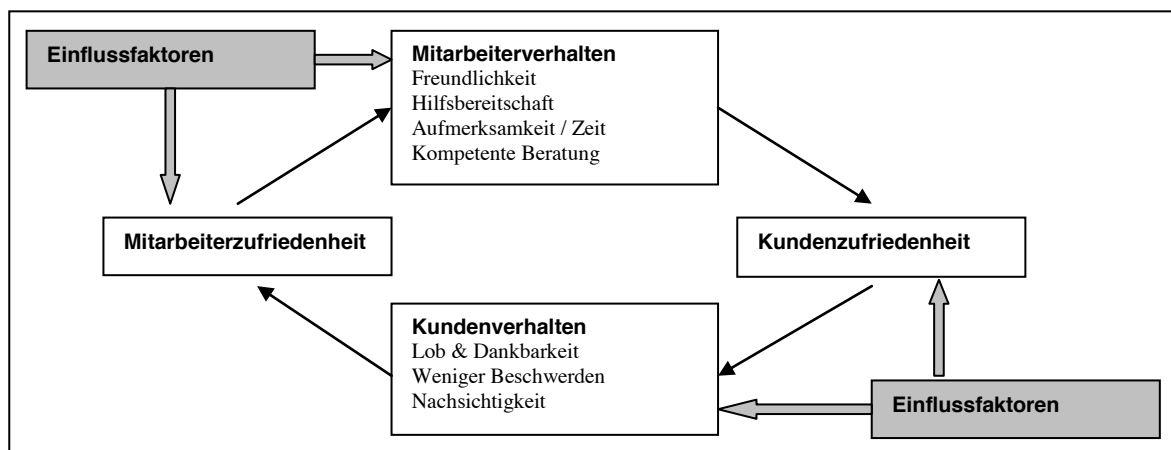
In zahlreichen Studien können Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit gefunden werden (vgl. Stock 2001), andere Studien hingegen können keine direkten Zusammenhänge ermitteln (vgl. Loverman, 1998). Allen Studien ist dennoch gemeinsam, dass sie die Wichtigkeit sowohl der Mitarbeiter- wie auch der Kundenzufriedenheit für ein optimales Kundenmanagement und den (ökonomischen) Erfolg einer Organisation betonen.

Heute gehören Umfragen bei Mitarbeitenden *oder* bei der Kundschaft einer Organisation zum Alltag, in den seltensten Fällen aber greift man dabei auf eine *gleichzeitige und aufeinander abgestimmte* Befragung aller an einer Dienstleistung Beteiligten zurück. Dieses Konzept, welches im angelsächsischen Raum als «linkage research» bezeichnet wird, hat den grossen zusätzlichen Vorteil, dass entsprechende Analysen sowohl aus der (internen) Sicht der Mitarbeitenden wie auch aus der (externen) Sicht der Kunden zu bestimmten Zeitpunkten vorgenommen und ausgewertet werden können.

Modell der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als zugrunde liegendes Konzept

Die Messung und Interpretation von Zufriedenheitswerten gestaltet sich in der Praxis als ein relativ schwieriges Unterfangen, zumal bislang kein allgemeingültiges und erschöpfendes Erklärungsmodell hierfür existiert.

Bild 1: Grundlegendes Kreislauf-Modell zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Mittelstaedt und Winter (2002)

Die Darstellung auf Seite 1 verdeutlicht Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit von Kunden und von Mitarbeitenden und deren Verhalten mittels eines Kreislaufkonzeptes. In diesem Sinne kann angenommen werden, dass das Mitarbeiterverhalten das Verhalten der Kunden und deren Zufriedenheit beeinflusst und umgekehrt. Weiter kann davon ausgegangen werden, dass die direkte Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Kunden im besten Falle ein sich selbst verstärkender Kreislauf darstellt. Eine Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit drückt sich i.d.R. in positivem Verhalten den Kunden gegenüber aus, was wiederum zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit (und Abnahme der Beschwerdefrequenz) und in der Folge zu freundlichem Verhalten führt. Ein freundliches und reibungsloses Verhalten der Kunden führt so wiederum zu erhöhter Mitarbeiterzufriedenheit, womit sich der Kreislauf schließt. Damit ein positiver Kreislauf entstehen und gemessen werden kann ist es wichtig, dass hinderliche Einflussfaktoren («Schwächen») ermittelt und beseitigt werden. Auf dieser Grundlage können so in gleichem Masse produktive Einflüsse («Stärken») gezielt gefördert werden. Die Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Kunden ist aber in den seltensten Fällen durch gleichbleibende Einflüsse resp. Stärke geprägt, weil unterschiedliche Kundengruppen i.d.R. unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen in Bezug auf die Dienstleistungen besitzen.

Die Gegenüberstellung wichtiger Resultate mehrerer Parteien trägt dazu bei, dass ein optimal abgestimmtes Organisations- und Kundenmanagement erarbeitet werden kann. Diese umfassende Betrachtung aller möglichen Einflüsse und deren Wirkungen auf den Dienstleistungsprozess tragen also dazu bei, dass das Kundenmanagement besser verstanden und in der Folge die relevanten Stellschrauben zur Behebung von möglichen Dysfunktionalitäten in bestehenden Aufbau- und Ablaufprozessen verändert werden können.

Fazit und Empfehlungen

Abschliessend werden nochmals die wesentlichen Vorteile von Zusammenhangsanalysen (Linkage Research-Methoden) aufgeführt.

- Ermittlung relevanter Einflussfaktoren auf die Dienstleistungszufriedenheit spezifischer Kundengruppen und der MitarbeiterInnen sowie deren Bedürfnisse zu bestimmten Zeitpunkten und Phasen einer Wertschöpfungskette (Herausfiltern kritischer/erfolgsrelevanter Ereignisse).
- Optimierung organisationsinterner Prozesse und Ressourceneinsatz zur Erstellung der einzelnen Dienstleistungen (und Elimination fehllaufender Prozesse).
- Ideal für ein prozess-, struktur- und ergebnisorientiertes Qualitätsmanagement (bspw. DIN ISO 9000ff).
- Erkennen und Verhinderung von hinderlichen intraorganisationalen Strukturen und Prozesse und deren Folgen auf Mitarbeiterseite (bspw. Burnout, sinkende Arbeitsleistung, Absentismus).
- Steigerung der Kundenzufriedenheit bzw. Reduktion der Beschwerden, was wiederum Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und deren Verhalten der Kundschaft gegenüber hat.
- Intraorganisationale Vergleiche zwischen Produkten bzw. Dienstleistungen oder nach Kundengruppen («Benchmark»).
- Bereitstellung von massgeschneiderten Dienstleistungen, welche durch unterschiedliche Kundengruppen beansprucht werden.
- Für maximale Informationsgewinnung müssen Zielsetzungen, Forschungsdesign, Durchführung und Auswertung aufeinander abgestimmt werden.
- Grundlage für den Aufbau/Betrieb von Managementinformationssystemen (MIS) und der Balanced Scorecard (BSC).