

Kundenzufriedenheit – was Führung tun kann, um sie zu unterstützen

Arbeitspapier

SL Campus & MAGNIT Institut 2003

von Prof. Dr. Henning S. Schulze

- 1. Warum Kunden zufrieden sein sollen**
- 2. Qualität und Zufriedenheit von Kunden**
- 3. Herausforderungen an die Führungsarbeit**
- 4. Ausblick**

1. Warum Kunden zufrieden sein sollen

Die Kunden und ihr Verhalten haben sich in den vergangenen Jahren deutlich geändert: Oft sind Lehr- und Verhaltensprozesse eigeninitiiert und für Außenstehende nahezu unkalkulierbar, nur sehr schwer nachvollziehbar. Sie sind deutlich emanzipierter als noch vor wenigen Jahren und verstehen sich als Kenner beziehungsweise als Spezialisten für die nachgefragten Produkte und Dienstleistungen. Erfahrungen werden sehr schnell innerhalb der Bezugsgruppen weitergegeben. Prozesse und Beziehungen dominieren das Marktgeschehen in vielen Bereichen. In der Konsequenz ergibt sich die Notwendigkeit, dass die Kunden im Rahmen eines ständigen Dialoges mit ihren Wünschen und Bedürfnissen in die Angebotsgestaltung sowie das Markthandeln einbezogen werden müssen.

Verstärkte Konkurrenz und lahmende Konjunktur haben deutlich werden lassen, dass heute in fast keinem Markt mehr ohne den Blick auf die Kunden, ihre Qualitätswahrnehmung und ihre Zufriedenheit erfolgreich gewirtschaftet werden kann. Die Relevanz der Zufriedenheit von Kunden ist durch verschiedene repräsentative Untersuchungen (vgl. TARP, 1979 und 1986; Schütze, 1992) belegt worden. So teilen **zufriedene** Kunden ihre Erfahrungen durchschnittlich mit **drei** anderen, **unzufriedene** Kunden jedoch mit **neun bis zehn** anderen. Die Kommunikation von schlechten Erfahrungen erfolgt also deutlich intensiver. Darüber hinaus hat die Zufriedenheit von Kunden einen sehr hohen Einfluss auf die Bindung des Kunden an den Anbieter und damit auch unmittelbar auf die Wiederkaufwahrscheinlichkeit.

Unternehmen mit unzufriedenen Kunden sind also Unternehmen mit einer sinkenden Zahl von Stammkunden sowie zunehmend schlechter Mundpropaganda. In der Folge müssen diese Unternehmen sehr viel Energie und Kosten für die Neukundenakquisition aufwenden.

Die Zufriedenheit der Kunden ist heute weit mehr, als nur ein Wettbewerbsvorteil: Kundenzufriedenheit ist eine marktstrategische Erfordernis!

2. Qualität und Zufriedenheit von Kunden

Die Ökonomische Relevanz von Qualität und Zufriedenheit lässt sich kurz gefasst wie folgt skizzieren: Qualität → Kundenzufriedenheit → höhere Verkaufszahlen → höherer Gewinn (vgl. Alban, 1991).

Was ist nun aber „Kundenzufriedenheit“?

Das Basismodell zur Erklärung von Zufriedenheit ist das

„Confirmation/Disconfirmation-Paradigma“ (vgl. Oliver, 1996): Der Kunde vergleicht seine Erwartungen mit dem wahrgenommenen Ergebnis; werden seine Erwartungen übertroffen bzw. nicht erreicht, so führt dies je nach Richtung und Stärke zu Zufriedenheit respektive zu Unzufriedenheit. Unzufriedenheit entsteht also durch zu hohe Erwartungen und/oder eine zu geringe „Ist-Leistung“.

Genau betrachtet ist es aber nicht allein wichtig, DAS Erwartungen übertroffen werden. Wichtig ist auch, WELCHE Erwartungen es zu übertreffen gilt. Dies lässt sich mit Hilfe einer Adaption der „Zwei-Faktoren-Theorie“ F. Herzbergs (1966; 2003) darstellen (vgl. dazu. Abbildung 1). Hiernach können wir zwischen den „Minimumqualitäten“ und den „Werterhöhungsqualitäten“ unterscheiden (vgl. Cina, 1989). **Minimumqualitäten** enthalten den Kern des Angebotes; eben jene Anteile der Leistung, die von Kunden fest erwartet werden. Diese Qualitäten bieten kaum Möglichkeiten, sich beim Kunden gegenüber dem Wettbewerber zu profilieren. Beispiele für diese Qualitäten sind etwa Pünktlichkeit und Sicherheit von Fluggesellschaften. Sind diese Minimumqualitäten fehlerhaft, ist der Kunde sofort unzufrieden. Werden die Minimumqualitäten erfüllt ist der Kunden „nicht-UNzufrieden“; d.h., dass er ist weder zufrieden noch unzufrieden ist. Ein solcher Kunde ist ein eher unsicherer und wechselwilliger Geschäftspartner oder Kunde. Werden die Erwartungen der Kunden an die Minimumqualitäten erfüllt, so hat der Anbieter die Möglichkeit, durch das zur Verfügung stellen von **„Werterhöhungsqualitäten“** den Kunden zu überzeugen und wirklich zufrieden zu stellen. Werterhöhungsqualitäten können als technische Qualitäten und/oder als Qualitäten im sozio-emotionalen Bereich auftreten. Technische Qualitäten

sind etwa die Form und die Liegeposition der Sitze im Flugzeug. Sozio-emotionale Qualitäten können zum Beispiel die Freundlichkeit und die Empathie des Bordpersonals sein. Hier wird schon deutlich, dass sich die technischen Werterhöhungsqualitäten leichter vom Wettbewerb nachvollziehen und auch nachmachen lassen, als die sozio-emotionalen. So etwa im Rahmen der Einführung von Ledersitzen bei den Fluggesellschaften vor zehn Jahren. Schafft der Anbieter es, sowohl Minimumqualitäten, als auch Werterhöhungsqualitäten auf einem Niveau anzubieten, das höher ist, als das der Konkurrenz und über den Erwartungen des Kunden liegt, dann hat er einen Wettbewerbsvorteil. Dieser Wettbewerbsvorteil wird umso größer sein, desto weiter sich vor allem die Werterhöhungsqualitäten von denen der Konkurrenz abheben. Die größten Chancen können durch den Einsatz von sozio-emotionalen Werterhöhungsqualitäten wahrgenommen werden. Hierfür ist vor allem der Aufbau und das Aufrechterhalten von positiven Beziehungszusammenhängen zwischen Anbieter und Kunden zu verstehen.

Nun ist das Erreichen von Kundenzufriedenheit kein Selbstzweck und keine soziale Träumerei. Ziel ist es, aus dem Kunden einen loyalen Kunden zu machen und ihn so möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Bindungswirkung von Zufriedenheit ist allerdings NICHT so klar, wie oft gedacht: zufriedener Kunde = loyaler Kunde; unzufriedener = illoyaler Kunde. Der Grad der Bindungswirkung der Zufriedenheit ist stark abhängig von Qualität und Intensität der durch den Kunden wahrgenommenen Zufriedenheit (vgl. Stauss/Neuhaus, 1999): 18% der zufriedenen Kunden haben keine positive emotionale Beziehung zum Anbieter; 11,9% der zufriedenen Kunden haben resigniert; fast 50% der zufriedenen Kunden haben trotz ihrer Zufriedenheit hinsichtlich der Anbieterwahl Bedenken. Auf der Grundlage ihrer empirischen Studien unterscheiden Stauss/Neuhaus (1999) in ihrem „Qualitativen Zufriedenheitsmodell“ fünf Kundenzufriedenheitstypen:

1. die Fordernd Zufriedenen,
2. die Stabil Zufriedenen,
3. die Resigniert Unzufriedenen,
4. die Stabil Unzufriedenen und
5. die Fordernd Unzufriedenen.

Der **Fordernd Zufriedene** fällt durch seine aktive Zufriedenheit auf. Er entwickelt positive Emotionen gegenüber dem Anbieter und dessen Leistungen. Er ist und bleibt loyal, wenn der Anbieter sich den ändernden Marktanforderungen ständig proaktiv anpasst.

Der **Stabil Zufriedene** ist dem Anbieter mit seinem beständigen Vertrauen treu. Er zeichnet sich durch sein eher passives Anspruchsverhalten aus, ist interessiert an standardisierten Angeboten und ist als uneingeschränkter Wiederkäufer zu bezeichnen.

Der **Resigniert Zufriedene** ist eher gleichgültig, strebt mit seinem geringen Anspruchsniveau keine Leistungsverbesserung an. Er vermittelt oft den Eindruck, nicht mehr verdient zu haben, als ehemals angeboten wird. Die Artikulierung von Unzufriedenheit, Beschwerden, Verbesserungsvorschlägen ist nicht seine Sache. Loyal ist der Resigniert Zufriedene solange er glaubt woanders keine bessere Leistung finden zu können.

Der **Stabil Unzufriedene** bleibt trotz ihm bewusster Unzufriedenheit beim angestammten Anbieter. Er erlebt sich in der Handlungsunfähigkeit. Die Konsequenz der Abwanderung ist diesem Typ fremd.

Der **Fordernd Unzufriedene** artikuliert seine Unzufriedenheit gegenüber dem Anbieter. Er benennt seine Leistungsansprüche klar. Kompromisse macht er nicht und ist hochgradig abwanderungsgefährdet.

Aus dem bisher Beschriebenen wird deutlich, dass die unterschiedlichen Kundenzufriedenheitstypen sowohl auf der kognitiven, als auch auf der emotionalen und intentionalen Ebene völlig unterschiedliche Herausforderungs- und Gefährdungspotentiale für die erfolgreiche Arbeit in den heutigen Märkten mit sich bringen (vgl. Abbildung 2).

Strategische Vorteile entstehen für den Anbieter erst dann, wenn die folgenden drei Anforderungen erfüllt werden:

1. Die gebotene Summe aus Minimumqualitäten und Werterhöhungsqualitäten muss die erwartete Summe der Qualitäten übertreffen.
2. Der Kunde muss die ihm gebotenen Wettbewerbsvorteile und Qualitäten als wichtig empfinden, wahrnehmen können und als dauerhaft einschätzen.
3. Werterhöhende Qualitätsbestandteile müssen einzigartig sein, das heißt, dass sie nicht auch von der Konkurrenz in der gleichen Güte angeboten werden.

3. Herausforderungen an die Führungsarbeit

Aus der Komplexität von wahrgenommener Qualität, Kundenzufriedenheit und Kundenzufriedenheitstypen sowie deren Loyalität ergeben sich neue Anforderungen für Unternehmen, die mit dem Ziel arbeiten, ihre Kunden zufrieden zu stellen und positiv an sich zu binden.

Diese Herausforderungen lassen sich auf den Punkt gebracht so umreißen:

Erfolgreiche Unternehmen brauchen auf (fast) allen Ebenen Spezialisten, die in der Lage sind, ihre Kunden durch die Qualität der angebotenen Waren und Dienstleistungen zu überzeugen. Zusätzlich müssen diese Spezialisten auch Experten für den Aufbau und das Erhalten von Beziehungszusammenhängen sein.

Um derartige Mitarbeiter in das Unternehmen hinein zu holen und zu halten bedarf es einer ausgewogenen Führungskultur und Führungskräften, die vor allem die schwierige Arbeit in und an den Beziehungsprozessen mit den Kunden wertschätzen und unterstützen. Welche Anforderungen sind nun daraus an die Arbeit von Führungskräften abzuleiten?

Im Folgenden werden **sechs Maßgaben für eine, die Kundenzufriedenheit fördernde Führungsarbeit** skizziert (vgl. Schulze, 2002):

1. Dysfunktionale und unproduktive Beziehungen sind zu vermeiden!

Sich selbst zu beobachten kann oft schon eine gute Basis für die Abkehr von Beziehungszusammenhängen sein, die meist auf beiden Seiten in Ärger und anderen negativen emotionalen Prozessen enden. Jedoch ist das bewusste Gestalten von Beziehungen durch die Führungskraft nur eine Seite der Beziehung. Die andere Seite wird durch den Beziehungspartner respektive den Mitarbeiter und/oder den Kunden bestimmt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, Angebote in dysfunktionale Beziehungen einzutreten zu erkennen. Dabei ist es wichtig, den anderen bewusst nicht abzuwerten.

2. Es ist wichtig, eskalationsgefährdete Situation zu erkennen und sie bewusst zu meiden beziehungsweise sie zu beenden!

Eine der einfachsten Verhaltensregeln, nachdem man erkannt hat, dass man mit seinem Gegenüber in eskalierende Beziehungszusammenhänge kommt ist, sich anders als von ihm erwartet zu verhalten. Eine zweite Möglichkeit bietet „das Gespräch über das Gespräch“ beziehungsweise über den Beziehungsprozess (Meta-Kommunikation). Im Rahmen dieser Interventionstechnik wird über den Beziehungsprozess, die aus dessen Verlauf entstandenen Gefühlen und die vermuteten beziehungsweise befürchteten Ergebnisse gesprochen. Wichtig hierbei ist, dass sich beide Partner (Führungskraft und Mitarbeiter) auf das Gespräch einlassen und es von beiden Seiten sachlich geführt wird.

3. Die Führungskraft sollte sich selbst und den Mitarbeitern respektvoll begegnen!

Das bedeutet nicht, dass das Verhalten und alle Äußerungen des Gegenübers immer richtig und begrüßenswert sein müssen. Die Frage ist, wie die Führungskraft damit umgeht. Sich bewusst auf zwischenmenschliche Interaktions- und Beziehungsprozesse einzulassen, sie zu beobachten und aktiv

zu gestalten soll in diesem Zusammenhang heißen, sich seine eigene Einstellung zu sich selbst und den anderen gegenüber bewusst zu machen.

- 4. Wichtig ist, die hohe Relevanz der emotionalen Komponente des Geschäftes zu erkennen und wert zu schätzen!** So sollten Gefühle nicht nur erlaubt sein. Viel wichtiger ist es, den bewussten Umgang und die Auseinandersetzung mit Gefühlsäußerungen rund um die vielen verschiedenen Aufgabenstellungen des Mitarbeiters in den Beziehungsgeflechten proaktiv fördern.

Der Gruppencharakter unserer „abendländischen“ Kultur ist eher gefühlsfeindlich, als darauf ausgerichtet mit Gefühlen, wie Freude, Trauer, Angst, Ärger und Schmerz umzugehen. Der Schmerz ist noch am ehesten zugelassen. Den anderen Gefühle werden wir schon im Kindesalter entwöhnt: „Ein Junge weint nicht!“ „Ein Mädchen ist immer ruhig und bescheiden (nicht ärgerlich)!“ „Freu Dich nur nicht zu früh!“ und „Hochmut kommt vor dem Fall!“ auch, dass „Eigenlob stinkt!“ lernen wir früh und verschließen uns damit den Zugang zur eigenen Freude über Erfolge. In Beziehungsprozessen mit sich selbst und dem anderen in einer bewussten Wachheit umgehen zu können bedeutet, dass wir uns unserer Gefühle bewusst sein müssen. Gefühle zu erkennen, zu äußern und sich mit seinen und den Gefühlen der Beziehungspartner auseinander zu setzen ist ein wichtiger Teil beziehungsorientierter Führungsarbeit und der Arbeit mit dem Kunden, die den Begriff der Beziehungsorientierung nicht nur als wohlfeiles Schlagwort nutzen.

- 5. Das Arbeiten sollte offen und zukunftsgerichtet gestaltet werden!** Dabei ist zu prüfen, was an Werten und Normen im Unternehmen und in Abteilungen zu überbrachten und heute nicht mehr angemessenen Kulturanteilen aus alten Tagen gehört! Positiv gestaltete Beziehungen in der Unternehmung sind eine wichtige Basis für positive und lang andauernde Beziehungen zum Kunden!

Die Art und Weise, wie intern miteinander umgegangen wird, übt starken Einfluss auf die Gestaltung der Beziehungen zum Kunden und allen anderen aus, die zum

Beziehungsgeflecht des Unternehmens zu zählen sind. Deshalb ist es im Rahmen einer positiven Führungsarbeit wichtig, alte Zöpfe auf ihre Angemessenheit für die Gegenwart zu überprüfen. Zu diesen alten Zöpfen gehört zum Beispiel die alte „Verteilermentalität“ von internen Apparaten, die sich aus den 50er und 60er Jahren in die heutige Zeit gerettet hat. Auch das Absicherungsdenken der Mitarbeiter gehört zu den alten Werten und Normen, die heute zu hinterfragen und neu zu definieren sind. Beziehungsorientiert zu arbeiten bedeutet in diesem Zusammenhang, dass auf Seiten der Mitarbeiter und der Unternehmung Leistung und Gegenleistung gesehen und gewürdigt werden. Es bedeutet in diesem Zusammenhang auch, dass die Mitarbeiter im Sinne eines „Internen Marketing“ (Schulze, 1992; Bruhn, 1999) früh in neue Entwicklungen einbezogen und informiert werden. Nur wer von der Unternehmungsleistung und dem Leistungserstellungsprozess auch wirklich überzeugt ist, wird sie in einer für alle Seiten (Führungskraft und Mitarbeiter; Mitarbeiter und Kunde) zufrieden stellenden Beziehung „vermitteln“ können.

6. Die Mitarbeiter brauchen Hilfsmittel, die sie für die Aufgaben des Aufbaus, der Entwicklung und des Haltens von Beziehungen im komplexen Geflecht ihres Arbeitsfeldes brauchen!

Hierzu gehören die Instrumente, wie zum Beispiel Marktforschung und Kundensegmentierung, die Planung der Qualität der erbrachten Leistungen und das Interne Marketing. Ebenso wichtig ist der gut geplante Einsatz von technischen Arbeitsinstrumentarien.

Wie sind die diskutierten Maßgaben umzusetzen?

Wichtig ist, **schrittweise** vorzugehen und **nicht** zu versuchen **von heute auf morgen** alte, über viele Jahre gewachsene Kulturen, Strategien und Strukturen als Basis der Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und vor allem zu den Kunden in Frage zu stellen und zu zerstören. Wichtig ist auch, die Mitarbeiter vorzubereiten, indem ihnen Unterstützung durch auf Beziehungsprozesse

ausgerichtete, nachhaltige Trainings angeboten werden. Aber nicht nur temporäre Trainings sind ein wichtiges Instrument. Auch Coaching, Supervision und Kollegiale Beratung als begleitende Instrumente sind für den Aufbau von echter Beziehungsorientierung der Führungsarbeit wichtig. Hierbei können beide Konzepte auf einzelne Mitarbeiter und/oder auch auf ganze Teams ausgerichtet sein. Je nach Setting wird der Gruppe oder dem Einzelnen Unterstützung bei der Entwicklung von Problemlösungen, der Förderung der Konfliktfähigkeit und Selbstorganisation (Supervision) beziehungsweise bei der Erarbeitung von problemlösenden, strukturierten Handlungsweisen gegeben (EAS, 1999).

4. Ausblick

Der Wettbewerb in den meisten Branchen wird durch die immer stärkere Globalisierung bestimmt und gewinnt zunehmend an Intensität. Viele Produkte und auch Dienstleistungen im Wettbewerb werden einander immer ähnlicher. Qualitäten und vor allem Qualitätsunterschiede sind oft nur noch auf der Grundlage von „Glaubensfaktoren“ (Zeithaml, 1981) auszumachen. So kommt dem persönlichen Kontakt zwischen Mitarbeitern und Kunden eine immer wichtigere Funktion zu.

Erfolgreiches Wirtschaften ist in Zukunft mehr noch als bisher von gutem zwischenmenschlichen Kontakt abhängig, von der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Kunden und damit auch von guten Beziehung(sprozess)en zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Dazu wird die Arbeit durch viele andere Beziehungszusammenhänge beeinflusst.

Moderne Führungsarbeit bedeutet heute und in der Zukunft verstärkt Management zwischenmenschlicher Beziehungen. Die damit einhergehenden Herausforderungen an die Mitarbeiter ernst zu nehmen muss bedeuten, sie bei der Entwicklung und Verfeinerung der von ihnen erwarteten Fähigkeiten und Fertigkeiten zur positiven Gestaltung der Beziehungen zu unterstützen. Es gilt nicht mehr allein die fachlichen-technischen Skills zu trainieren. Diese sind als die

Pflicht zu verstehen. Die Kür beginnt bei der Arbeit an den zwischenmenschlichen Beziehungsprozessen und damit auch an sich selbst. Eine gute Führungskraft wird mehr und mehr zum Beziehungsmanager zwischen den vielen Interessen in dem Geflecht, in dem sie sich bewegt und erfolgreich arbeiten will.

Die Voraussetzung hierfür ist nicht nur eine gute Ausbildung, sondern auch und vor allem die begleitende Arbeit an sich selbst, an den eigenen Vorlieben, Stärken und Fehlern im täglichen „Beziehungsgeschäft“. Hierbei ist stärkenorientiert und mit einer positiven Ausrichtung vorzugehen.

Dies alles ist zum Beispiel auf der Basis von Konzepten aus der Humanistischen Psychologie zu unterstützen, zum Beispiel der Transaktionsanalyse. Ergänzt durch Erkenntnisse aus der tiefenpsychologisch orientierten Beziehungsanalyse können Führungskräfte verständnis- und erfahrungsorientiert aus- und weitergebildet werden vgl. Schulze, 1999; Jeschke/Schulze, 1999.

Quellenverzeichnis:

- Alban, L.** (1991): Beziehungsmarketing – Pleonasmus oder neues Gedankengut.
In: Stauss, B.: Erfolg durch Service-Qualität. München.
- Bruhn, M.** (1999): Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft, Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing, Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden; S.15-44.
- Cina, H.** (1989): Creating an Effective Customer Satisfaction Program. In: Journal of Services Marketing, Vol.3, No.1; S. 5-14.
- EAS** (1999): European Association for Supervision: Supervision und Coaching, Unveröffentlichtes Arbeitspapier, Hannover.
- Herzberg, F.** (1966): Work and the Nature of Man. New York.
- Herzberg, F.** (2003): Was Mitarbeiter in Schwung bring. In: Harvard Business Manager, o.Jg.(2003), Spezial Motivation, Was Manager und Mitarbeiter antreibt; S. 50-62.
- Jeschke, K.; Schulze, H.S.**(1999): Internes Marketing und Beziehungsorientierung als Grundlage eines kunden- und mitarbeiterorientierten Beschwerdemanagement. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 45.Jg.(1999), Nr.4; S.402-417.
- Oliver, R.** (1996): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer. New York u.a.
- Schulze, H.S.** (1992): Internes Marketing von Dienstleistungsunternehmen, Fundierungsmöglichkeiten mittels ausgewählter Konzepte der Transaktionsanalyse, Frankfurt am Main.
- Schulze, H.S.** (1999): Die Gestaltung des Internen Marketing mit Konzepten der Transaktionsanalyse. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 1999; S. 439-468.

- Schulze, H.S.** (2002): Beziehungsmanagement – Vertrieb als persönlicher Kontakt zwischen Menschen. In: Pepels, Werner (Hrsg.): Handbuch Vertrieb: Konzepte, Instrumente, Erfahrungen. München; S.137-157.
- Schütze, R.** (1992): Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten. Wiesbaden.
- Stauss, B.; Neuhaus, P.** (1999): Das qualitative Zufriedenheitsmodell. In: Hinterhuber, H.H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung. Wiesbaden; S.25-39.
- TARP** (1979): Customer Complaint Handling in America: Final Report, U.S. Office of Customer Affairs (Hrsg.), Technical Assistance Research Programs. Washington DC.
- TARP** (1986): Customer Complaint Handling in America: An Update Study, The Office of the Special Advisor to the President for Customer Affairs (Hrsg.), Technical Assistance Research Programs. Washington DC.
- Zeithaml, V.A.** (1981): How Consumer's Evaluation Process Differ Between Goods and Services, in: Donnelly, J. H; George, W. R. (eds.): Marketing of Services, Chicago.