

Marktforschung mit kleinen Mitteln

Werner Thomas

Dipl.-Kfm., seit 1995 als Unternehmensberater im Geschäftsfeld "Sozialmanagement" tätig, seit 2000 Geschäftsführer der adservio OHG, trainiert und berät ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen und andere soziale Unternehmen in Fragen des Qualitätsmanagements und des Sozialmarketings.

Der Beitrag in Kürze

Marktforschung zu betreiben erscheint kleinen und mittelständischen Betrieben oft als zu aufwendig und teuer. Meist wird vorausgesetzt, dass dazu die Beauftragung eines Marktforschungsinstitutes notwendig ist. Dabei können wichtige Marktdaten mit vertretbarem Aufwand vom Unternehmen selbst erhoben und ausgewertet werden.

Der folgende Aufsatz zeigt ausgewählte Methoden der Primär- und Sekundärforschung auf, die zur Eigenanwendung geeignet sind.

Gliederung	Seite
1. Entscheidungen auf sicheren Füßen	2
2. Daten vom Markt sammeln - Methodenübersicht	3
3. Primärforschung	6
3.1 Befragung	6
Persönliche Befragung - Interview	6
Telefonische Befragung	7
Schriftliche Befragung	8
3.2 Beobachtung	14
3.3 Test	15

4.	Sekundärforschung	16
5.	Vorgehen bei einer Marktforschung	17
6.	Adressen	18

1. Entscheidungen auf sicheren Füßen

Es gibt viele Gründe, warum ein Unternehmen ab und zu eine neue Dienstleistung oder ein neues Produkt einführen sollte. Sei es, daß die Umsätze mit der traditionellen Dienstleistungsprogramm sinken, die Konkurrenz mit neuen Dienstleistungen die Nase vorn hat oder daß Kunden neue Angebote fordern. In der betrieblichen Praxis wird meist im Leitungsstab darüber beraten, ob und in welcher Weise beispielsweise ein neues Schulungs- und Beratungsangebot für pflegende Angehörige in Leben gerufen werden soll. Meistens wird automatisch davon ausgegangen, daß die Kundschaft dieses Angebot annehmen wird, da man ja bei so mancher Gelegenheit danach gefragt wurde. Schließlich fällt die Entscheidung, daß jemand aus der Mitarbeiterschaft damit beauftragt werden soll, ein Konzept für ein solches Schulungs- und Beratungsangebot zu entwickeln.

Damit ein Angebot von der Kundschaft angenommen wird, müssen allerdings ein paar Kriterien erfüllt sein. Der Leitungsstab hat Glück, wenn der beauftragte Mitarbeiter, vielleicht per Zufall an dieses Kriterien bei der Konzeptentwicklung denkt. Folgende Kriterien sind hier zu nennen:

- Zeitpunkt der Dienstleistungserbringung** – Kann die Dienstleistung tatsächlich dann erbracht, wenn der Kunde sie wünscht.
- Serviceleistungen, die mit der Dienstleistung verbunden sind** – Macht es die Art und Weise, wie die Dienstleistung erbracht wird, dem Kunden einfach, sie in Anspruch zu nehmen?
- Inhalt der Dienstleistung** – Ist die Dienstleistung für den Kunden hilfreich und hat er einen offensichtlichen Nutzen davon?

- Preis der Dienstleistung** – Wird der Preis, zu dem die Dienstleistung erbracht werden kann, vom Kunden (oder dem Kostenträger) akzeptiert?

(Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß es natürlich noch mehr Kriterien gibt, die bei der Entwicklung einer neuen Dienstleistung eine Rolle spielen. Aus der Kundenperspektive gesehen, sind diese jedoch am bedeutsamsten.)

Sie werden sich vielleicht fragen, ob es nicht besser wäre, diese Kriterien bzw. die Antworten auf die Fragen vor der Entscheidung über ein neues Dienstleistungsangebot zu kennen? Darauf kann man mit einem klaren „JA“ antworten. Jede Entscheidung über eine neue Dienstleistung muß auf klaren und eindeutigen Informationen gegründet sein. Andernfalls läuft man Gefahr, daß sie nicht angenommen wird. Hier kann die Marktforschung die relevanten Informationen zur Verfügung stellen.

! Merke

Grundlage jeder Marketingentscheidung ist, daß man über ausreichende Marktinformationen verfügt. Die Marktforschung beschafft diese Informationen, bereitet sie auf, analysiert und interpretiert sie.

2. Daten vom Markt sammeln - Methodenübersicht

Marktdaten gibt es überall. Sie liegen in vielen Unternehmen quasi schon vor. Sie müssen so zu sagen lediglich vom Fußboden aufgehoben werden.

Viele **Reklamationsbögen** enthalten bereits Hinweise über die Wünsche und Vorlieben von Kunden, die für die Marketingentscheidung relevant sein können.

Die **Mitarbeiter** haben engen Kontakt zum Kunden und können Informationen zum Kunden, seinen Vorlieben und zu seinem Verhalten geben. Sie müssen lediglich gefragt werden.

Fachzeitschriften liefern immer wieder Daten zum eigenen Markt oder einem Marktsegment. Dies setzt jedoch voraus, daß Fachzeitschriften gesichtet, katalogisiert und archiviert werden. Nur so kann man in einem vertretbaren Zeitaufwand auf diese kostengünstigen jedoch manchmal auch veralteten Daten Zugriff nehmen.

Sollten diese Quellen keine ausreichenden Informationen für die anstehende Entscheidung geben, so müssen die **relevanten Daten aktuell erhoben** werden. Hier stehen die klassischen Forschungsmethoden zur Verfügung:

- **Befragung**
- **Beobachtung**
- **Test**

! Definition

Primärforschung: Daten werden direkt und aktuell zur Beantwortung einer speziellen Frage vom Markt erhoben

Sekundärforschung: Daten, die bereits im Unternehmen vorliegen, werden unter einer bestimmten Fragestellung ausgewertet

Der Aufwand zur Erhebung der Daten sollte nicht unterschätzt werden. Damit sich dies auch lohnt, sollten folgende Fragen im Vorfeld beantwortet werden:

S 5

Checkliste

Vorüberlegungen zur Datenerhebung und Auswertung:

- Warum werden die Daten erhoben und wozu sollen Sie ausgewertet werden?
- Wie ist die Aufgabenstellung?
- Welche Ziele sollen verfolgt werden?
- Welche Informationen müssen sind für die Entscheidung relevant?
- Woher können diese Informationen beschafft werden?
- Wie dringend sind diese Informationen und wie bedeutsam für die Entscheidung?
- Was kostet die Beschaffung dieser Informationen?
- Wer trägt die Verantwortung für die Sammlung der Daten?
- Bis zu welchem Zeitpunkt müssen die Daten gesammelt und ausgewertet sein?

3. Primärforschung

3.1 Befragung

Am häufigsten werden in der Marktforschung Befragungen durchgeführt. Mit ihnen kann man Meinungen über Dienstleistungen und Produkte herausbekommen, Zusammenhänge von unterschiedlichen Dienstleistungskriterien identifizieren und Beweggründe für die Kaufentscheidung identifizieren. Es sind drei verschiedene Arten zu unterscheiden:

Persönliche Befragung - Interview

Beim Interview sitzen sich die Interviewpartner persönlich gegenüber. Hier hat der Interviewer die Möglichkeit sehr strukturiert nach einem vordefinierten Fragebogen vorzugehen. Damit können Daten gezielt erhoben werden. Dafür ist allerdings notwendig, daß man genau weiß, welche Daten man braucht. Ist man sich hier noch nicht so sicher, ist ein unstrukturiertes Vorgehen ratsam. Hier verfügt der Interviewer nur über einen Interviewleitfaden, der ihm mehr oder weniger große Freiräume hinsichtlich der angesprochenen Themen läßt. Der Befragte hat hier - in ganz bestimmten Grenzen - mehr Möglichkeiten das Thema zu wechseln. Dies ist besonders wichtig, wenn man noch wenig über den Kunden und seine Ansichten weiß.

Ein Interview sollte **etwa 30 Minuten** dauern. Je nach dem, wie mitteilungsfreudig der Befragte jedoch ist, können daraus auch leicht 60 Minuten werden. Es hat sich gezeigt, daß längere Interviews die Konzentration der Interviewpartner erheblich strapazieren. Daher sollte Interviews nicht länger dauern.

Beispiel



Ein Pflegedienst möchte „Essen auf Rädern“ als neue Dienstleistung anbieten. Jetzt möchte er von seinen

Kunden erfahren, welche Vorlieben sie bei der Speisenauswahl haben und unter welchen Bedingungen sie „fremde Speisen“ akzeptieren würden. Dazu sucht der Interviewer die Kunden alle Zuhause auf und befragt sie.

S 7

Telefonische Befragung

Bei der telefonischen Befragung ist der Interviewer nicht persönlich anwesend, sondern stellt seine Fragen ohne Blickkontakt. Die Kommunikation ist erschwert. Daher sollte bei der telefonischen Befragung nur mit strukturierten Fragebögen gearbeitet werden, welche die Art der Fragen, die Anzahl der Fragen und Antwortmöglichkeiten vorgeben.

Im Gegensatz zur persönlichen Befragung sollte die telefonische Befragung **nur 15 – 20 Minuten** dauern. Die Geduld der Befragten läßt hier erheblich früher nach. Durch den fehlenden Blickkontakt kommt der Stimme des Interviewers erheblich mehr Bedeutung zu. Der große Vorteil der telefonischen Befragung ist, daß sie schnell durchgeführt werden kann, da Anfahrtswege entfallen und die Interviewdauer kürzer ist. Dadurch sind sie meistens auch kostengünstiger durchzuführen.

Beispiel



Eine Beratungsstelle für Suchtkranke will erfahren, wie sich Ihre Beratung langfristig auf das Arbeitsverhältnis ihrer Kunden ausgewirkt hat. Dazu ruft sie Ihre Kunden an und versucht über maximal 10 Fragen die Arbeitssituation aufzunehmen, um sie anschließend mit den Daten aus ihren Unterlagen zu vergleichen. So erhält sie wichtige Informationen über die Qualität ihrer Leistungen und über Verbesserungspotentiale.

Checkliste

Telefonbefragung

Die Teilnehmer verfügen über einen Telefonanschluß	ja/nein
Die Befragung soll innerhalb eines kurzen Zeitraums durchgeführt werden.	ja/nein
Es sollen nur wenige Fragen gestellt werden.	ja/nein
Der Blickkontakt zwischen Interviewer und Teilnehmer ist nicht notwendig.	ja/nein
Es sind Mitarbeiter mit einer Telefonstimme vorhanden.	ja/nein
Eine Vorauswahl der Teilnehmer ist möglich.	ja/nein
Es soll nur eine eingegrenzte Fragestellung untersucht werden	ja/nein
Wenn alle Aussagen mit „Ja“ bestätigt werden können, ist eine Telefonbefragung angebracht.	

Schriftliche Befragung

Die schriftliche Befragung stellt eine häufig gewählte Methode in der Marktforschung dar. Ca. 30% der Befragungen in Haushalten werden schriftlich durchgeführt. Sie eignet sich für kleinere Betriebe deswegen so gut, weil sie in der Regel ohne Interviewer auskommt. Somit entfällt der hohe organisatorische Aufwand diese auszuwählen, zu engagieren und zu trainieren. Sie kann überall dort eingesetzt werden, wo die Daten, die erhoben werden sollen, weitgehend bekannt sind.

Beispiel

Ein Pflegedienst möchte herausfinden, ob seine Kunden an einem "Mobilen Beauty-Salon" interessiert sind. Dazu hat er 102 Kunden schriftlich befragt. Er hat seine Befragung per Brief drei Tage vor der eigentlichen Befragung angekündigt. Seine Mitarbeiter haben bei der Übergabe des Briefs den Sinn und bei Bedarf auch die Durchführung der Befragung erklärt. Drei Tage später haben die Mitarbeiter den Fragebogen den Kunden übergeben und einen Rückumschlag beigelegt, damit die Anonymität der Befragung gewahrt wurde.

Der Fragebogen ist nachfolgend in einer verkleinerten Form abgedruckt.

Marktforschung - Kundenbefragung

Liebe Patienten, liebe Angehörigen

mit dieser Befragung möchten wir erfahren, ob unsere Kunden und ihre Angehörigen an einem Angebot „Mobiler Beauty“ (Schönheits-)Salon interessiert sind:

Nehmen Sie sich bitte fünf Minuten Zeit und beantworten Sie unsere Fragen. Selbstverständlich ganz anonym und vertraulich und Sie verpflichten sich zu nichts. Um ihre Antworten absolut vertraulich behandeln zu können, haben wir eine externe Unternehmensberatung mit der Auswertung beauftragt. Wir selbst bekommen nur die Ergebnisse aus allen Fragebögen.

Wir bedanken uns vielmals für Ihre Unterstützung.

Ihr Pflegedienst

Jetzt geht es los:

1. Ich bin: Patient Angehöriger männlich weiblich

2. Haben Sie schon einmal einen Schönheitssalon oder ein Kosmetikstudio besucht? (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

- ja, einmal.
- ja, schon mehrmals.
- ja, regelmäßig.
- nein

3. Wenn ja, was schätzen Sie besonders an einem Beauty-Salon bzw. einem Kosmetikstudio? (Mehrere Antworten sind möglich.)

- dass ich dort Kosmetika probieren und kaufen kann.
- dass ich dort andere Menschen treffen kann.
- dass ich das Gefühl habe, mir etwas Besonderes zu gönnen.
- dass ich mich anschließend viel besser fühle.
- dass ich mal von Zuhause weg komme.
- dass ich etwas für mein Aussehen tun kann.
- dass ich Zeit für mich selbst nutze.

4. Würden Sie Massagen, Wohlbädern, Einreibungen mit Duft- und Pflegeölen, kosmetische Gesichtsbearbeitungen und ähnliche Anwendungen zuhause in Anspruch nehmen? (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

- ja.
- weiß nicht.
- nein.

5. Welche Anwendungen würden Sie besonders interessieren?
(Mehrere Antworten sind möglich.)

- Teilmassagen von Schultergürtel, Rücken und ähnlichem.
- ~~Wohl~~(f)ühl- und Duftbäder
- kosmetische Gesichtsbehandlungen
- ~~Pet~~iküre, und/oder Maniküre
- Gesichts- und Kopfmassagen
- Zupfen von Augenbrauen
- Behandlungen bei Pigmentstörungen
- _____
- _____
- _____

6. Was erwarten Sie von einer Anwendung des „Mobilen Beauty-Salons“?

Bitte kreuzen Sie an, inwieweit sie diesen Sätzen zustimmen.	stimme Ich voll zu	stimme Ich zu	stimme Ich nicht zu
Ich möchte verwöhnt werden.			
Ich möchte Luxus Zuhause genießen.			
Ich möchte mir etwas gönnen.			
Ich möchte es mir auch einmal gut gehen lassen.			
Ich möchte etwas für meine Gesundheit tun.			
Ich möchte etwas für meine äußere Erscheinung tun.			
Ich möchte dabei ungestört sein			
Ich möchte die Termine selbst bestimmen können.			

7. Wie viel D-Mark wäre Ihnen eine Anwendung (ca. 1 Stunde Dauer) vom „Mobilen Beauty-Salon“ wert?

- unter 80,00 DM
- zwischen 80,00 DM und 100,00 DM
- zwischen 100,00 DM und 120,00 DM
- höchstens 140,00 DM

Hier ist Platz für Ihre eigenen Bemerkungen:

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Bitte falten Sie diesen Bogen und stecken ihn einfach in den vorbereiteten Umschlag
– bitte das Zukleben nicht vergessen!
Unsere Mitarbeiterin wird ihn bei ihrem nächsten Besuch gerne mitnehmen.

Schriftliche Befragungen eignen sich gut für:

- Messung der Kundenzufriedenheit
- Ermittlung von Anforderungen an eine Dienstleistung oder ein Produkt
- Ermittlung von Präferenzen hinsichtlich der Inanspruchnahme einer Dienstleistung
- Messung von Verbesserungspotentialen einer Dienstleistung oder eines Produkts
- Ermittlung des Unternehmensimages beim Kunden

Das Problem bei schriftlichen Befragungen ist, eine möglichst hohe Beteiligung und damit Rücklauf an Fragebögen zu erzielen. Um dies sicherzustellen ist eine hohe Bindung der Kunden an die soziale Einrichtung von Vorteil. Sie führt dazu, daß die Kunden dem Pflegedienst gern einen gefallen tun wollen und sich gern an der Befragung beteiligen.

Es ist auch möglich, die Motivation zur Teilnahme durch persönliche Vorteile für den Teilnehmer attraktiv zu machen. Beispielsweise wäre in o.a. Beispiel die Verlosung eines Erholungs- und Entspannungsbades unter allen eingehenden Fragebögen denkbar. Allerdings gefährdet man damit leicht das Vertrauen in die Anonymität der Befragung. Es zeigt sich jedoch auch immer wieder, daß die Anonymität nicht sehr entscheidend für die Teilnahmeentscheidung ist.

Es wäre zu vermuten, daß gerade in der Arbeit mit alten Menschen diese Art der Befragung problematisch ist, da sie häufig Sehproblemen oder Schwierigkeiten in der Feinmotorik haben und somit das Ausfüllen des Fragebogens erschwert wird oder gar unmöglich ist. Bei zahlreichen schriftlichen Befragungen die der Autor begleitet hat, hat sich gezeigt, daß dieses Handicap keinen nennenswerten Einfluß auf die Rücklaufquote hat.

Die persönliche Übergabe des Fragebogens ist sicherlich die Methode, die eine hohe Rücklaufquote unterstützt. Daneben ist jedoch auch eine postalische Zusendung des Fragebogens möglich. Dabei ist jedoch darauf zu achten, daß ein frankierter Rückumschlag beigelegt wird. Dies steigert den Rücklauf.

S 13

Tipp *Der Fragebogen kann auch einem Routineschreiben (z.B. monatliches Veranstaltungsprogramm) beigelegt werden. Dies spart Portokosten. Es sollte sich jedoch nicht um die Monatsrechnung handeln, da hier die Befragung in ein finanzielles Umfeld gerückt wird, was sich schädlich auf die Beteiligung auswirken kann.*

Bei der Gestaltung eines Fragebogens sollten einige Regeln beachtet werden, die das Ausfüllen erleichtern. Grundsätzlich ist zu sagen, daß die Beantwortung **nicht länger als 30 Minuten** dauern soll. In jedem Fall gilt:

"Je kürzer, desto besser."

Anforderungen an die Gestaltung eines Fragebogens:

- leicht verständlich !!!
- meist mit geschlossenen Fragen arbeiten,
- wenige offene Fragen verwenden,
- thematisch gegliedert,
- je kürzer, desto besser,
- Fragen müssen meßgenau sein, d.h. exakt formulieren.
"Je genauer gefragt wird, desto genauer wird geantwortet."

! Merke

Die Befragung ist einfach und mit einem vertretbaren Aufwand durchzuführen. Daher kann sie als gute Methode für die Marktforschung in kleinen und mittleren Betrieben der Sozialwirtschaft und des Gesundheitswesens empfohlen werden.

3.2 Beobachtung

Auch die Beobachtung kann ein gutes Mittel sein, um Daten vom Sozial- und Gesundheitsmarkt zu erhalten. Sie wird allerdings nur selten eingesetzt. Grundsätzlich läßt sie sich einsetzen für:

- die Ermittlung von Verhaltensweisen der Kunden
- die Erhebung von örtlichen Gegebenheiten

Beispiel



Beobachtet man das Verhalten von Patienten in einem Informationszentrum im Krankenhaus, so kann man dadurch ihr Nutzungsverhalten analysieren. Das wiederum gibt Hinweise auf die Gestaltung der Informationen.

Auch das Verhalten von Kunden auf Messen (z.B. Gesundheitstagen) kann durch Beobachtungen ermittelt werden. Dadurch lassen sich Rückschlüsse auf das Interesse an einem bestimmten Thema herausfinden.

Bei der Beobachtung handelt es sich um eine rein visuelle Methode. Dabei kann man die Beobachtungssituation direkt in Augenschein nehmen oder aber technische Hilfsmittel wie Videokameras und Rekorder dazu verwenden. Kontaktaufnahmen mit dem Kunden sind nicht Bestandteil der Beobachtung. Die in der Sozialwissenschaft bekannte "teilnehmende Beobachtung" stellt für die Marktforschung eine zu aufwendige Art der Beobachtung dar und scheidet daher hier aus.

Es hat sich gezeigt, daß es ratsam ist, für die Beobachtung in der Vorbereitungsphase geeignete Möglichkeiten zum Festhalten des beobachteten Verhaltens oder der gewonnenen Erkenntnisse zu entwickeln. Dies ist deshalb hilfreich, um die nachträglich Interpretation dessen, was man gesehen hat, so gering wie möglich zu halten. Die Interpretation ist der Analyse vorbehalten.

3.3 Test

Der Test zeichnet sich dadurch aus, daß man verschiedene Marketingmaßnahmen ausprobieren kann und sie hinsichtlich ihrer Wirkung beurteilen kann. Meistens wird der Test an einer kleinen Gruppe von Testkandidaten durchgeführt. So kann z.B. eine neue Dienstleistung an einer Kundengruppe ausprobiert werden. Durch eine Befragung vor der Inanspruchnahme und danach, können Veränderungen ermittelt werden.

Testarten:

- Vergleich der Ergebnisse vor und nach einer Maßnahme
- Vergleich der Ergebnisse einer Testgruppe mit einer Kontrollgruppe

Im Sozial- und Gesundheitswesen spielt der Test für die Marktforschung nur eine untergeordnete Rolle. Ferner kann das Testarrangement sehr aufwendig sein, um brauchbare Ergebnisse zu erzielen. Daher sollte vor der Entscheidung für einen Test das gesamte Verfahren festgelegt werden. Aufwand und Nutzen müssen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen.

Außerdem sei hier noch auf die Problematik bei der Arbeit mit Test- und Kontrollgruppen hingewiesen. Es ergeben sich manchmal ethische Probleme, wenn hilfebedürftigen Menschen aus dem Zweck der Marktforschung der Zugang zu geeigneten Maßnahmen verwehrt wird.

4. Sekundärforschung

Wie bereits erwähnt stützt sich die Sekundärforschung nicht auf aktuelles Material, sondern auf solches, das im Unternehmen bereits vorliegt oder das leicht besorgt werden kann. Damit wird es nicht für die Fragestellung der Marktforschung eigens erhoben. Vielfach wurde es unter einer anderen aber ähnlichen Fragestellung ermittelt. In jedem Fall kann dieses Material hilfreich zur Beantwortung der derzeitigen Forschungsfrage sein.

Für die Sekundärforschung sind die Informationsquellen von entscheidender Bedeutung. Innerbetrieblich stehen Daten aus folgenden Quellen zur Verfügung:

- _ Rechnungswesen
- _ Dokumentation der Leistungen (Beratungsdokumentation, Pflegedokumentation)
- _ Eigenes Fachzeitschriftenarchiv
- _ Erfahrungen und Kenntnisse der eigenen Mitarbeiter

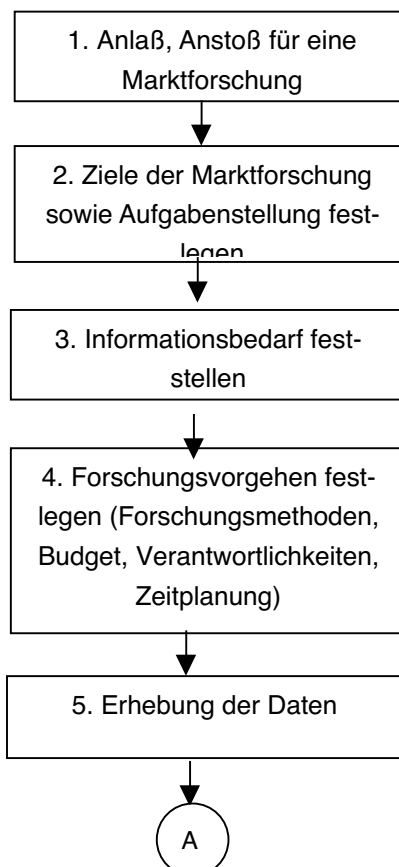
Informationsquellen außerhalb des eigenen Betriebs sind:

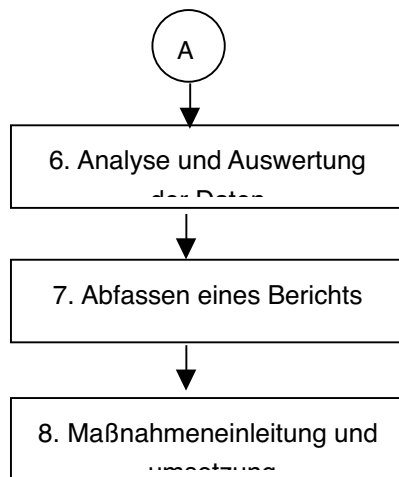
- Archive der Fachliteratur
- Kammern/Verbände (Brancheninformationen, Adressen)
- Amtliche Statistiken (Statistische Bundes- oder Landesämter, Sozial- und Gesundheitsministerien)
- Konkurrenten (Presseveröffentlichungen, Anzeigen)
- Verlage (Marktforschungsdaten als Service für Anzeigenkunden)

Im Anhang finden Sie einschlägige Adressen.

5. Vorgehen bei einer Marktforschung

Im nachfolgenden Ablaufdiagramm sind einzelne Schritte für die Vorgehensweise ausgewiesen:





6. Adressen

Amtliche Statistiken

- Statistisches Bundesamt
Gustav-Stresemann-Ring 11
65189 Wiesbaden
Tel. 0611 / 75-1



Fax 0611 / 724000
Internet: <http://www.statistik-bund.de>

- Gemeindestatistik - Deutscher Städtetag
Lindenallee 13 – 17
50968 Köln
Tel. 0221 / 3771-0
Fax 0221 / 3771-128

Verlag

- Verlagsgruppe Handelsblatt – Informationsdienst
Kasernenstr. 67
40213 Düsseldorf
Tel. 0211 / 889 – 2821
Fax 0211 / 887 – 2820
Internet: <http://www.handelsblatt.de>

Adressbuch

- Verband Deutscher Adressbücher e.V.
Grabenstr. 5
40213 Düsseldorf
Tel. 0211 / 320909
Fax 0211 / 326992
Internet: <http://www.vdav.de>



Literaturhinweise

Meffert, H. ; Bruhn, M.; Dienstleistungsmarketing, Grundlagen - Konzepte
- Methoden, Gabler, Wiesbaden 1995

