

# Dienstleistungsmanagement

## **Vorlesungsbegleitende Schaubilder**

Ludwigshafen WS 2019-20

Diese Unterlagen sind ausschließlich für Teilnehmer der Veranstaltung bestimmt. Die Verteilung, Zitierung und Vervielfältigung – auch auszugsweise – zum Zwecke der Weitergabe an Dritte ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung von Prof. Dr. Martin Selchert gestattet.

# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**
    - Merkmale von Dienstleistungen
    - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
  - **Dienstleistungsmarketing**
    - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
    - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
  - **Dienstleistungsorganisation**
    - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
    - Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation
  - **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
    - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
    - Management der Dienstleistungsqualität
-

# LITERATUR ZU "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Bruhn, Manfred und Heribert Meffert**, Dienstleistungsmarketing, 7. Aufl., Wiesbaden, 2012
  - **Bruhn, Manfred**, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 9. Aufl., Wiesbaden, 2013
  - **Corsten, Hans**, Dienstleistungsmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden, 2007
  - **Fischer, Regina**, Dienstleistungscontrolling, Wiesbaden, 2000
  - **Palmer, Adrian**, Principles of Services Marketing, 6th ed., New York, 2011
  - **Hoeth, Ulrike und Wolfgang Schwarz**, 2. Aufl., Qualitätstechniken für die Dienstleistung, München, 2002
-

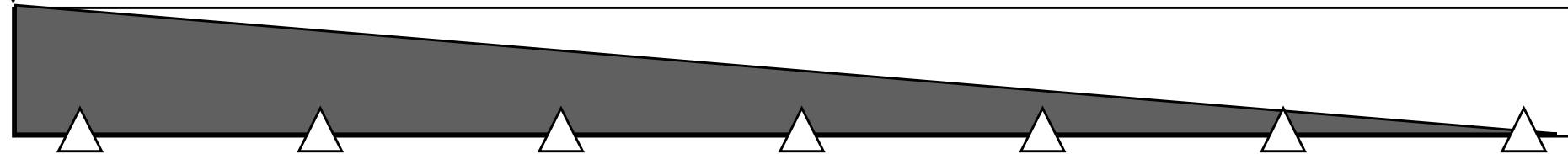
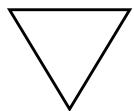
# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**
  - Merkmale von Dienstleistungen
  - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
- **Dienstleistungsmarketing**
  - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
  - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
- **Dienstleistungsorganisation**
  - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
  - Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation
- **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
  - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
  - Management der Dienstleistungsqualität

# DEFINITION VON DIENSTLEISTUNGEN - ABGRENZUNG GEGENÜBER SACHGÜTERN

Je "immatrieller" desto mehr Dienstleistung.  
Je interaktiver/ je personenbezogener desto mehr Dienstleistungscharakter!

## Reine Sachgüter (100% Materialität)



Verbrauchs-  
güter

- Zigaretten
- Zahnpasta

Gebrauchs-  
güter

- Automobil
- PC

Investitions-  
güter

- Chemische Anlage
- Komplexes DV-System

Handel/Gast-  
gewerbe

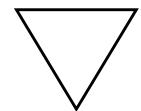
- Immobilien
- Finanz-  
dienst-  
leistungen
- Gast-  
gewerbe

Reparatur-  
und War-  
tungs-  
dienst-  
leistungen

Verkehr  
und Nach-  
richten

Beratung  
und Ausbildung  
Unterhaltung

## Reine Dienstleistungen (100% Immaterialität)



# MERKMALE VON DIENSTLEISTUNGEN ENTLANG IHRER DREI PHASEN

## Potentialorientierung: Vor der Dienstleistung

### **Personalität:**

Die Leistung hängt von der Person ab  
(Erfahrung, Ausbildung, Tagesform)

### **Qualifikationsdifferenz:**

Der Kunde hat die Kenntnisse nicht, um die Leistung selbst zu erbringen oder sie korrekt zu beurteilen

## Prozessorientierung: Während der Leistung

### **Synchronität:**

Produktion und Konsum der Leistung erfolgen gleichzeitig

### **Fremdfaktorbedeutung**

Die Leistung ist abhängig vom Einsatz des Kunden  
(Information, Kooperation)

### **Interaktivität:**

Die Leistung erfolgt im Zusammenwirken von Dienstleister und Kunde

## Ergebnisorientierung: Nach der Dienstleistung

### **Immateriellität:**

Leistungsergebnisse sind (graduell) immateriell

### **Singularität:**

Die Leistung kann und sollte nicht identisch reproduziert werden

### **Indeterminiertheit:**

Die Leistung lässt sich ex ante nicht korrekt bestimmen, ihre Wirkung nicht ex post

Beispiele???

# ABSTUFUNGEN INNERHALB JEDES DIENSTLEISTUNGSMERKMALS

Dimension	Wenig DL-Charakter	Ausgeprägt DL
Immateriellität	Handel	↔ Unterhaltung
Fremdfaktor	Reparatur	↔ Wirtschaftsprüfung
Interaktivität	Gastgewerbe	↔ Weiterbildung
Singularität	PC-Wartung	↔ Strategieberatung
Personalität	Telekommunikation	↔ Top Mgmt. Coach
Synchronität	Marktforschung	↔ Ärztliche Diagnose
Indeterminiertheit	Systemintegration	↔ Strategieberatung
Qualif.-Differenz	Gebäudereinigung	↔ Rechtsberatung

# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

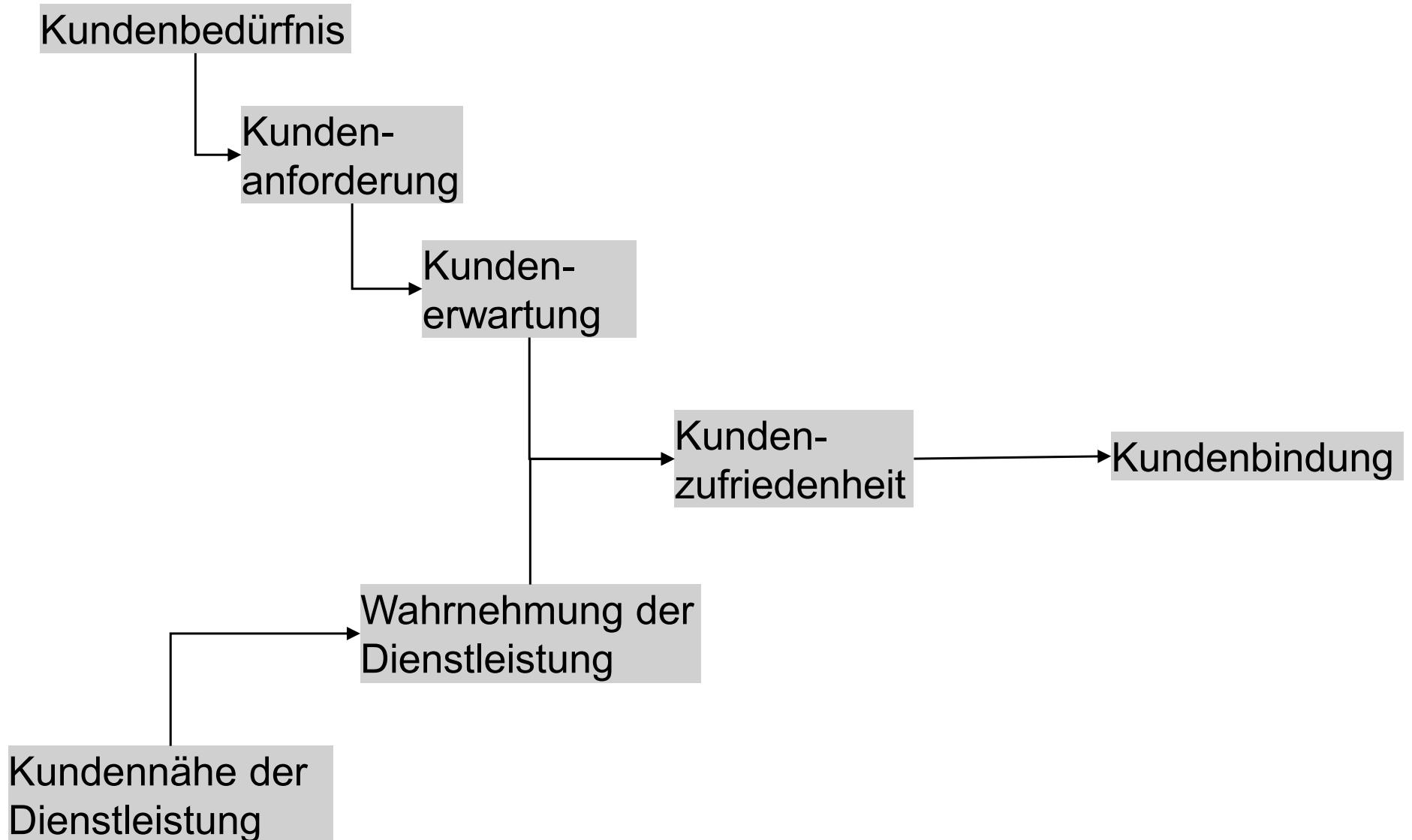
- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**
    - Merkmale von Dienstleistungen
    - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
  - **Dienstleistungsmarketing**
    - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
    - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
  - **Dienstleistungsorganisation**
    - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
    - Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation
  - **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
    - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
    - Management der Dienstleistungsqualität
-

# EINFÜHRUNGSFALL: KUNDENKÖNIG AIRLINE AG

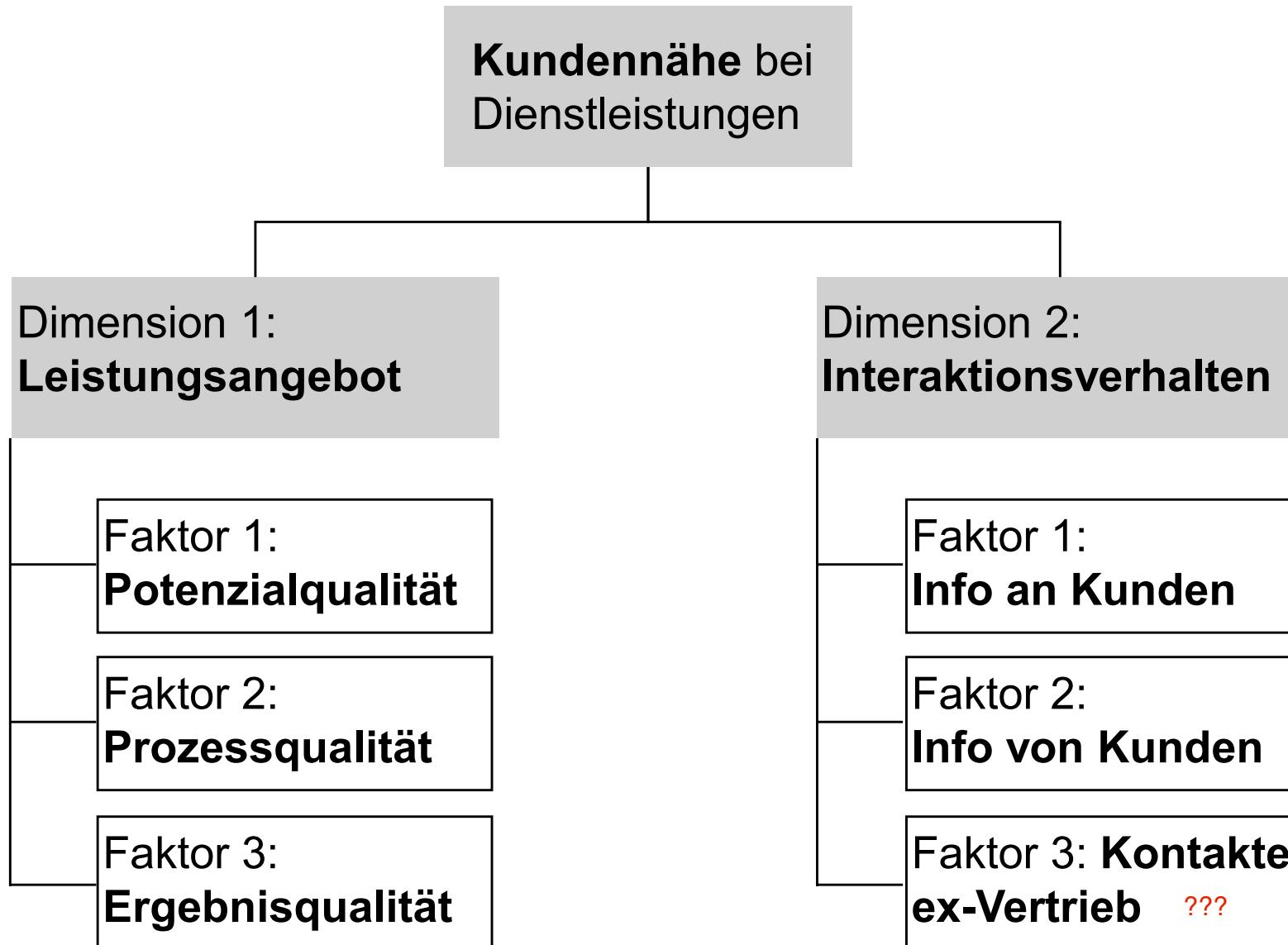
Sie sollen den Marketingleiter der Kundenkönig Airline AG unterstützen, der gerade von EADS gekommen ist. Bei Ihrem ersten Interview erklärt er Ihnen:

- "Sicherheit" ist ein wichtiges Kriterium des Kundennutzens. Deshalb haben wir mit hohen Kosten für maximale Sicherheit gesorgt. Trotzdem ist die Kundenzufriedenheit bei 25% geblieben. Woran könnte das liegen?"
- Schließlich werden 75% Kundenzufriedenheit erreicht – bei stagnierendem Umsatz. Kunden, die sich als "ganz überwiegend zufrieden" erklären, wechseln die Airline je nach Strecke. Wie erklärt sich dieses Verhalten?
- Der Marketingleiter gerät wegen der hohen Investitionen in die Kundenzufriedenheit unter Druck. Er will das Programm stoppen - und statt dessen Rahmenverträge mit den Firmen schließen. Erläutern Sie ihm, weshalb das Unsinn ist - und rechnen Sie ihm vor, wie viel er maximal in einen Kunden investieren darf, damit die Investition noch wirtschaftlich ist
- Ihre Argumentation hat überzeugt. Der Bereichsleiter verkündet: "Jeder Kunde ist König." Er setzt das Ziel: "Null Kundenbeschwerden". Das Budget für "Kundenbindungsmgmt." soll vor allem für Imagekampagnen aufgewendet werden. Versuchen Sie, Ihren Chef von diesem Kurs abzubringen!

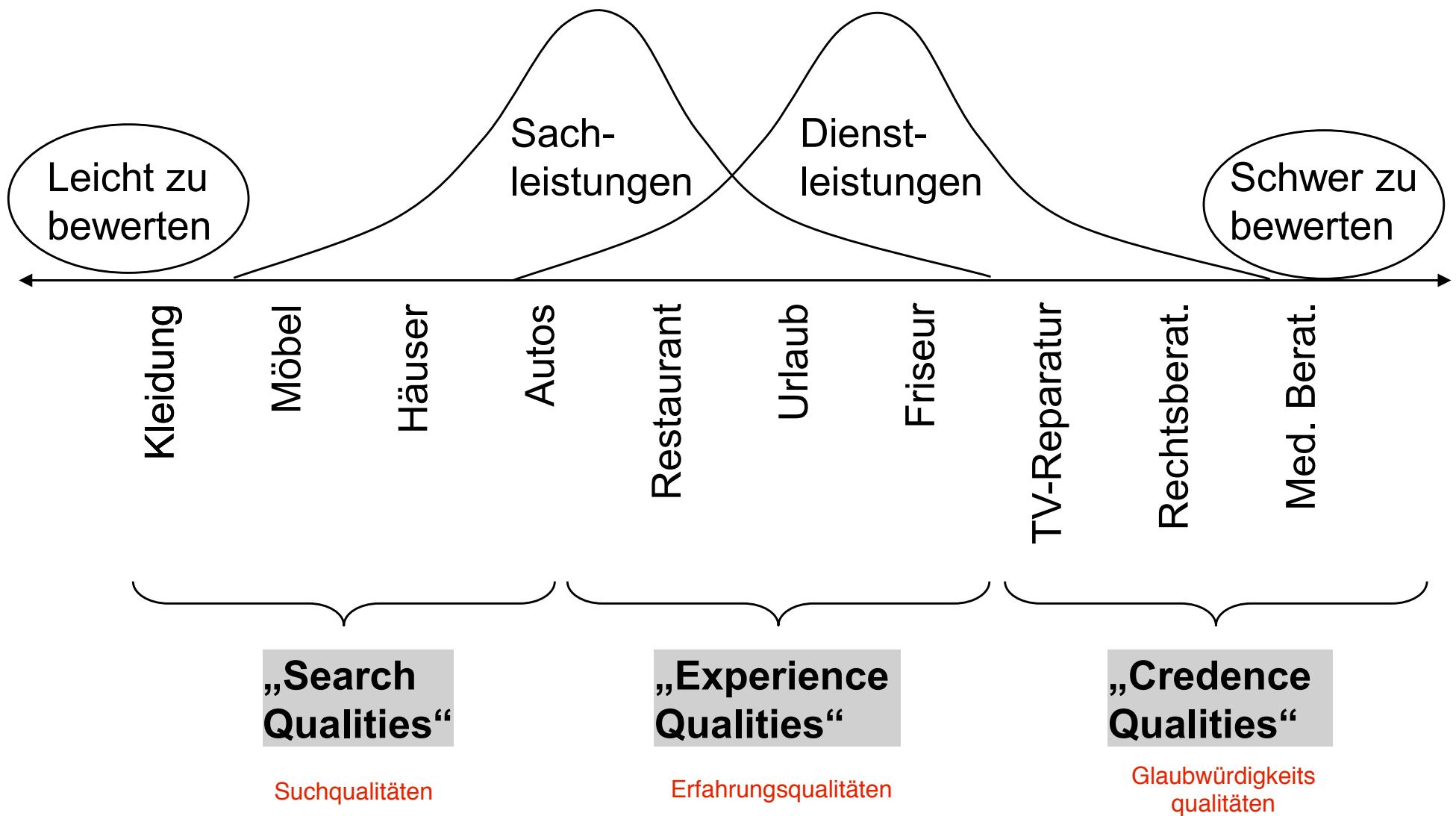
# ÜBERSICHT ÜBER KONZEPTE IM RAHMEN DER KUNDENBINDUNG



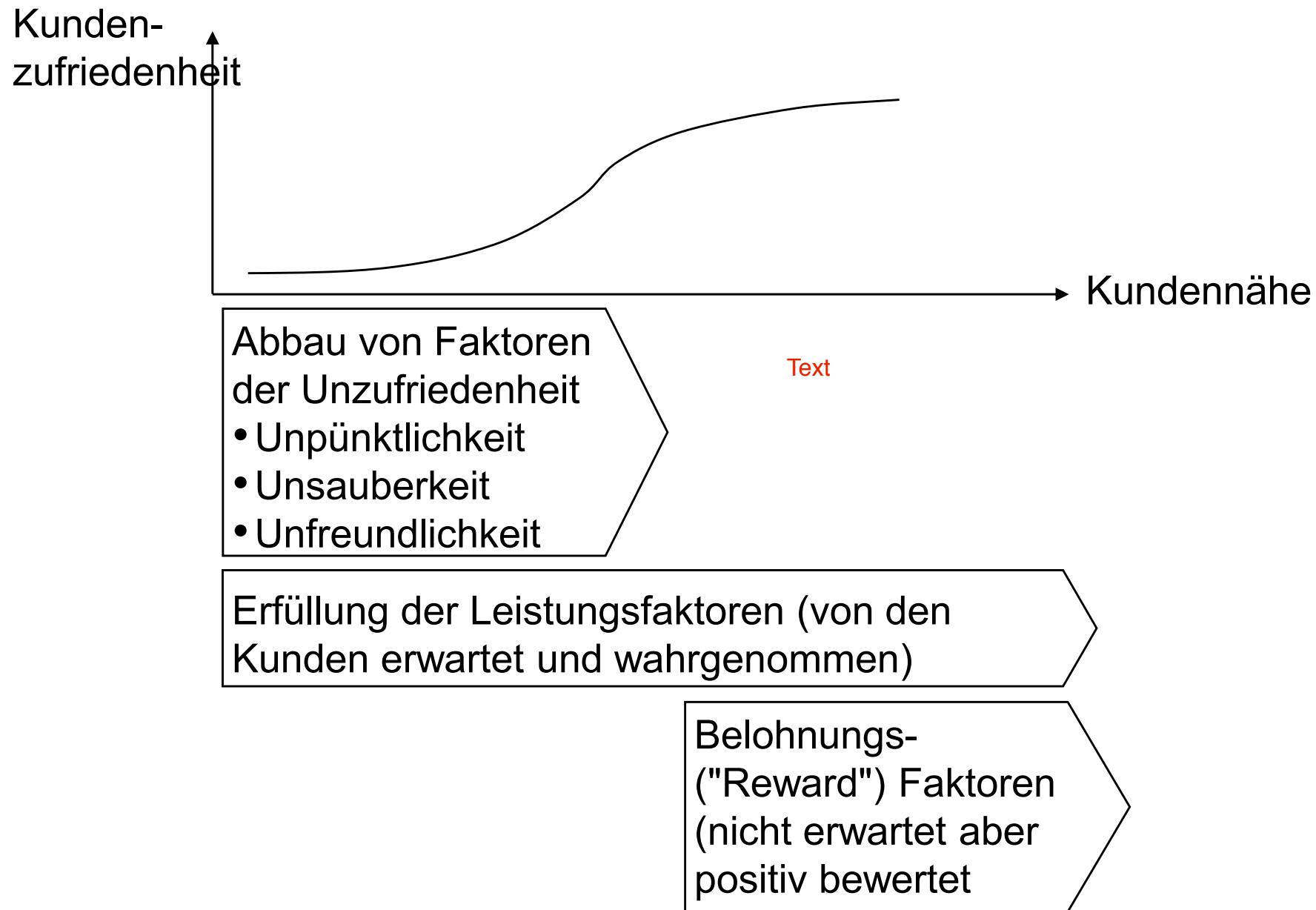
# KUNDENNÄHE-KONZEPT FÜR DIENSTLEISTUNGEN



# WAHRNEHMUNGSFORMEN VON DIENSTLEISTUNGEN



# VON DER KUNDENNÄHE ZUR KUNDENZUFRIEDENHEIT



# EINFÜHRUNGSFALL: KUNDENKÖNIG AIRLINE AG

Sie sollen den Marketingleiter der Kundenkönig Airline AG unterstützen, der gerade von EADS gekommen ist. Bei Ihrem ersten Interview erklärt er Ihnen:

- "Sicherheit" ist ein wichtiges Kriterium des Kundennutzens. Deshalb haben wir mit hohen Kosten für maximale Sicherheit gesorgt. Trotzdem ist die Kundenzufriedenheit bei 25% geblieben. Woran könnte das liegen?"

- Schließlich werden 75% Kundenzufriedenheit erreicht – bei stagnierendem Umsatz. Kunden, die sich als "ganz überwiegend zufrieden" erklären, wechseln die Airline je nach Strecke. Wie erklärt sich dieses Verhalten?
- Der Marketingleiter gerät wegen der hohen Investitionen in die Kundenzufriedenheit unter Druck. Er will das Programm stoppen - und statt dessen Rahmenverträge mit den Firmen schließen. Erläutern Sie ihm, weshalb das Unsinn ist - und rechnen Sie ihm vor, wie viel er maximal in einen Kunden investieren darf, damit die Investition noch wirtschaftlich ist
- Ihre Argumentation hat überzeugt. Der Bereichsleiter verkündet: "Jeder Kunde ist König." Er setzt das Ziel: "Null Kundenbeschwerden". Das Budget für "Kundenbindungsmgmt." soll vor allem für Imagekampagnen aufgewendet werden. Versuchen Sie, Ihren Chef von diesem Kurs abzubringen!

# BANDBREITE DER KUNDENZUFRIEDENHEIT

## Soll-Ist-Vergleich

### Unzufriedenheit

**Destruktiv**

- "motzt"
- organisiert "Rebellion"
- wandert ab

**Frustriert**

- beschwert sich ohne Aussicht auf Erfolg
- abwanderungswillig

**Konstruktiv**

- beschwert sich mit Erwartung
- macht Vorschläge

### Zufriedenheit

**Labil**

- latent unzufrieden ("na ja..")
- senkt Anspruchsniveau

**Stabil**

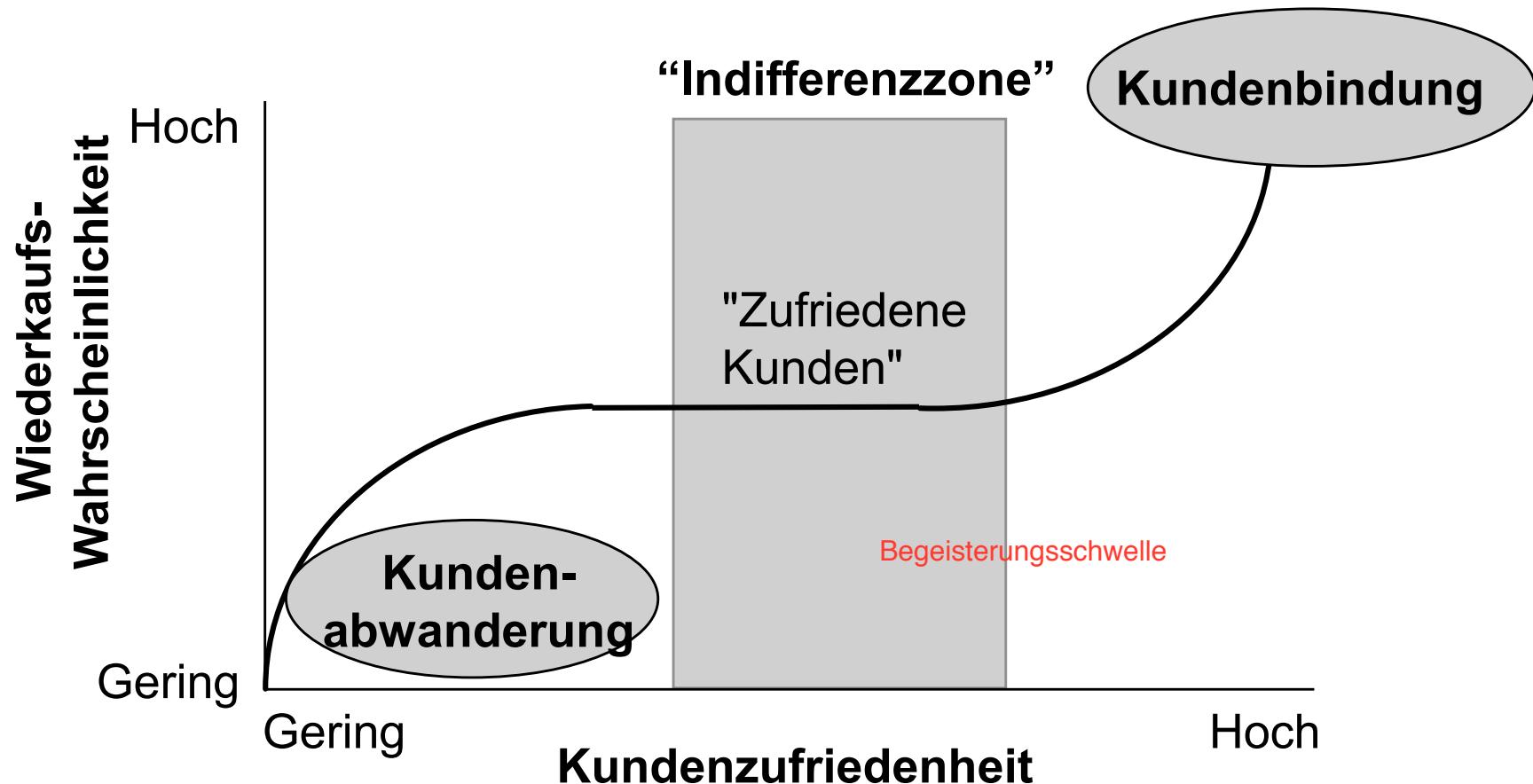
- ist überzeugt
- Ansprüche sind erfüllt
- Will wieder kaufen

**Aktiv**

- begeistert
- weiter steigende Ansprüche
- wirbt aktiv

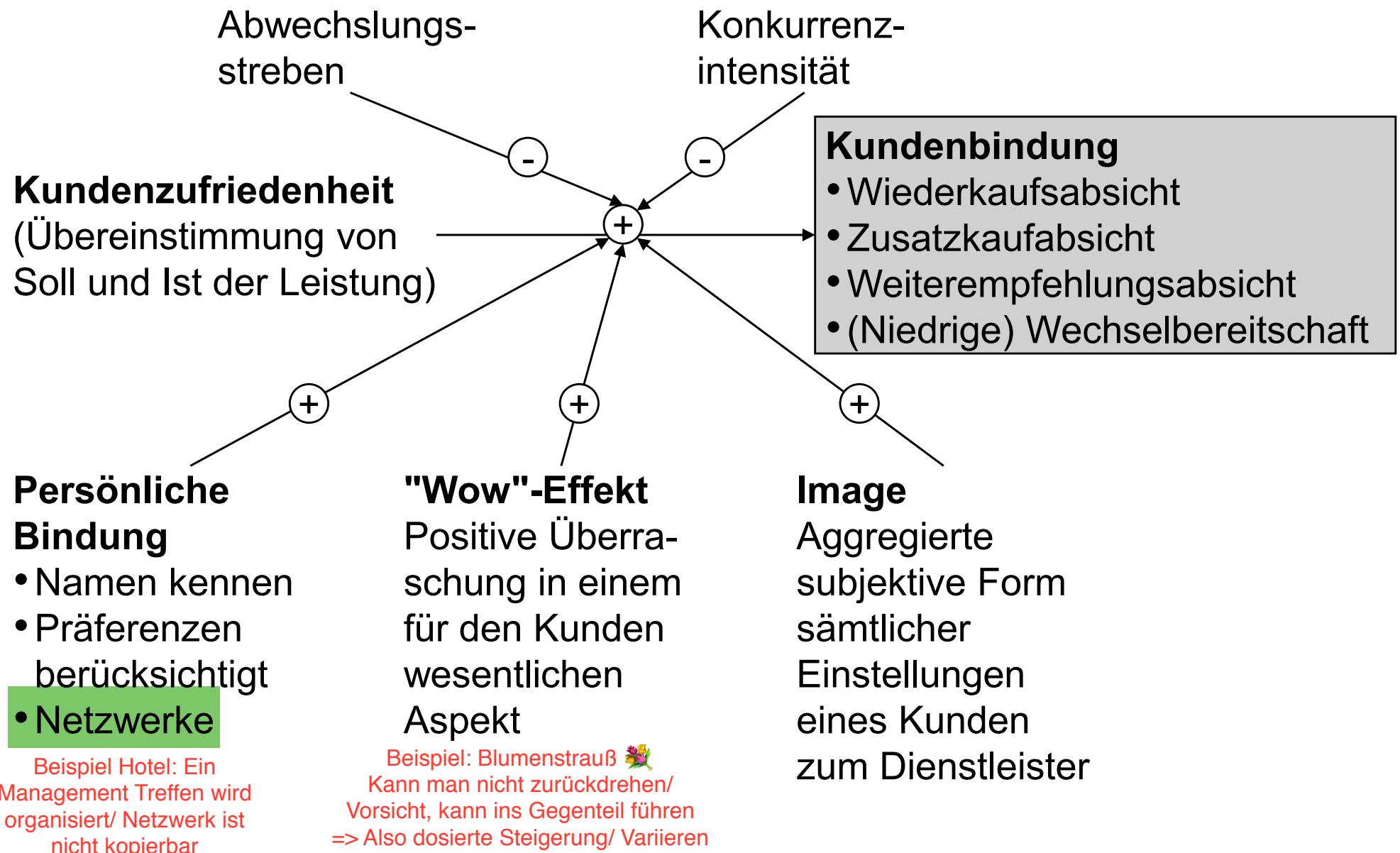
**"Indifferenzzone"**

# von Kundenzufriedenheit zu Kundenbindung



# WESENTLICHE EINFLUSSFAKTOREN AUF KUNDENBINDUNG

Vereinfacht



# EINFÜHRUNGSFALL: KUNDENKÖNIG AIRLINE AG

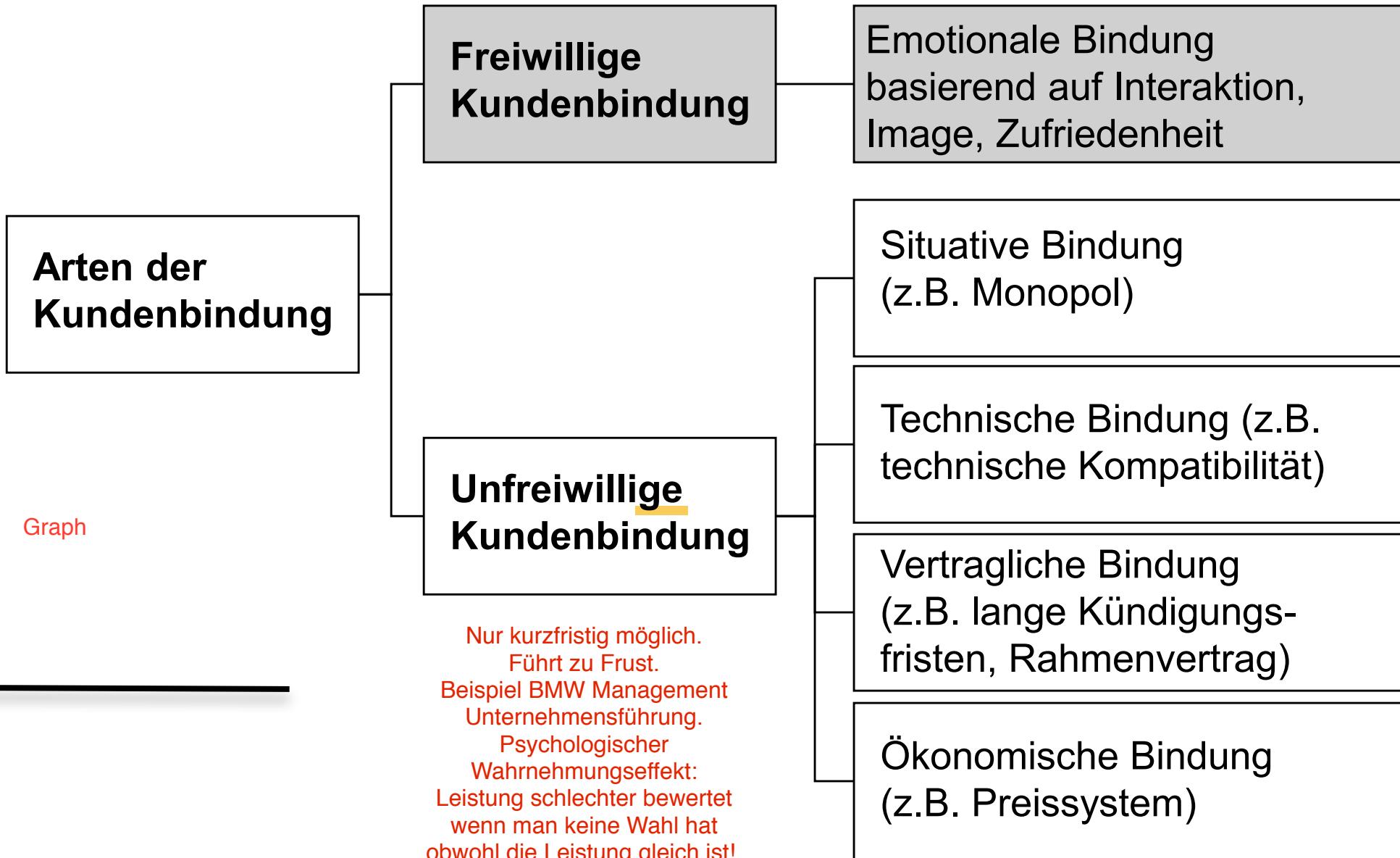
Sie sollen den Marketingleiter der Kundenkönig Airline AG unterstützen, der gerade von EADS gekommen ist. Bei Ihrem ersten Interview erklärt er Ihnen:

- "Sicherheit" ist ein wichtiges Kriterium des Kundennutzens. Deshalb haben wir mit hohen Kosten für maximale Sicherheit gesorgt. Trotzdem ist die Kundenzufriedenheit bei 25% geblieben. Woran könnte das liegen?"
- Schließlich werden 75% Kundenzufriedenheit erreicht – bei stagnierendem Umsatz. Kunden, die sich als "ganz überwiegend zufrieden" erklären, wechseln die Airline je nach Strecke. Wie erklärt sich dieses Verhalten?
- Der Marketingleiter gerät wegen der hohen Investitionen in die Kundenzufriedenheit unter Druck. Er will das Programm stoppen - und statt dessen Rahmenverträge mit den Firmen schließen. Erläutern Sie ihm, weshalb das Unsinn ist - und rechnen Sie ihm vor, wie viel er maximal in einen Kunden investieren darf, damit die Investition noch wirtschaftlich ist
- Ihre Argumentation hat überzeugt. Der Bereichsleiter verkündet: "Jeder Kunde ist König." Er setzt das Ziel: "Null Kundenbeschwerden". Das Budget für "Kundenbindungsmgmt." soll vor allem für Imagekampagnen aufgewendet werden. Versuchen Sie, Ihren Chef von diesem Kurs abzubringen!

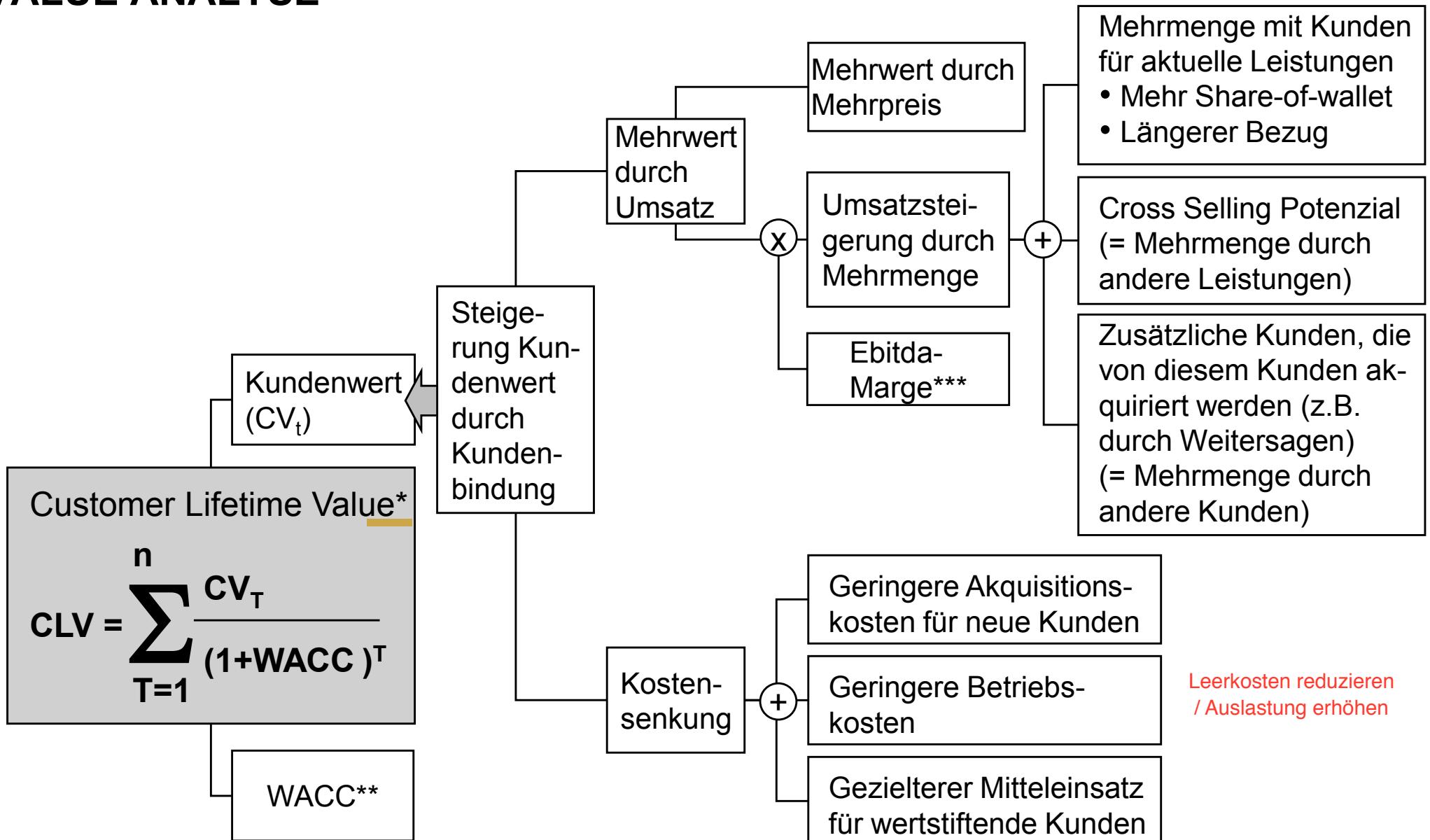
# KUNDENBINDUNG VERSUS "KUNDENFESSELUNG"



Fokus der Betrachtung



# WERTSTEIGERUNG DURCH KUNDENBINDUNG: CUSTOMER LIFETIME VALUE ANALYSE



\* Kundenwert, auch Customer Net Present Value genannt

\*\* WACC = Weighted Average Cost of Capital = gewichteter Kapitalkostensatz

\*\*\* Ebitda = Earnings before interest tax depreciation + amortization = Operativer Brutto Cash Flow

# WERTSTEIGERUNG DURCH KUNDENBINDUNG: GRUNDFORM

Angaben in €	T = Periode, n = 4				Beispiel
	1	2	3	4	
Wert pro Periode					
Umsatz eines Kunden	100	100	100	100	100
EBITDA (Marge 30%) „Gewinn“	30	30	30	30	30
CLV vor Programm in $t_0^*$	95,1	<small>=pro kunde nicht mehr/ gleich &gt;= als 95,1 ausgeben</small>			<small>Wert des Kunden nicht UMSATZ!</small>
<b>Einmaleffekt</b> d. Progr. (z.B. Sonderverkauf)		200			
EBITDA (Marge 30%)		60	<small>Gewinn durch Sonderverkauf einmalig</small>		
<b>Bleibender Effekt</b> (z.B. Dauerauftrag)	20	20	20	20	20
EBITDA (Marge 30%)	6	6	6	6	6
<b>Zunehmender Effekt</b> (z.B. Preissteig. 5% p.a.)	120 * 0,05	(120 + 200 + 6) * 0,05	(120 + 6 + 6,3) * 0,05	(120 + 6 + 6,3 + 6,6) * 0,05	
EBITDA	6	16,3**	6,6	6,9	
EBITDA neu	42	112,3	42,6	42,9	
CLV mit Programm in $t_0^*$	192,3	Steigerung um 102,3%			

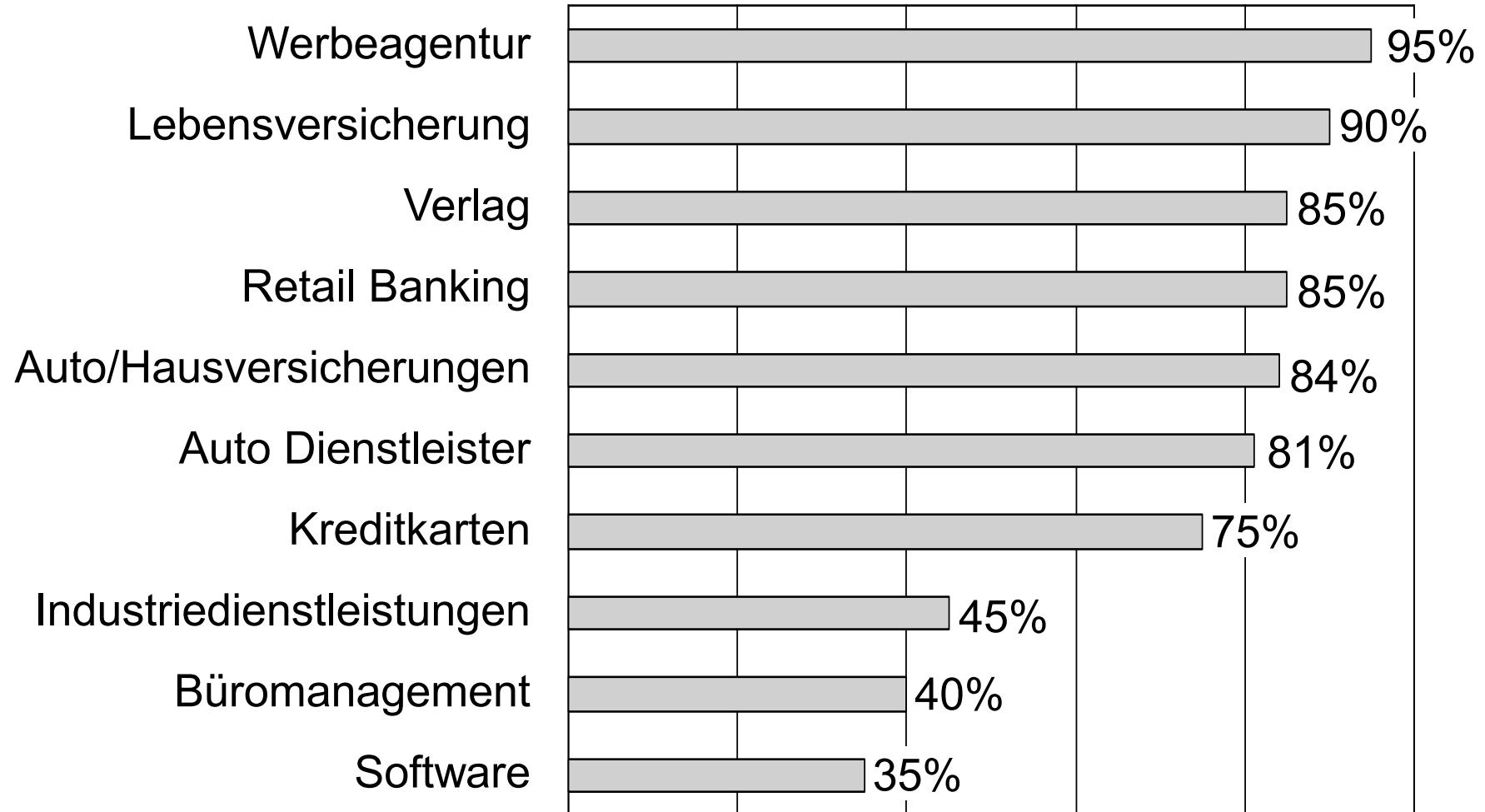
$$42/(1,1)^1 + 112,3/1,1^2 + 42,6/1,1^3 + 42,9/1,1^4 = 192,3$$

\*  $t_0$  = aktueller Zeitpunkt; Annahme WACC 10%, nachschüssige Zahlung

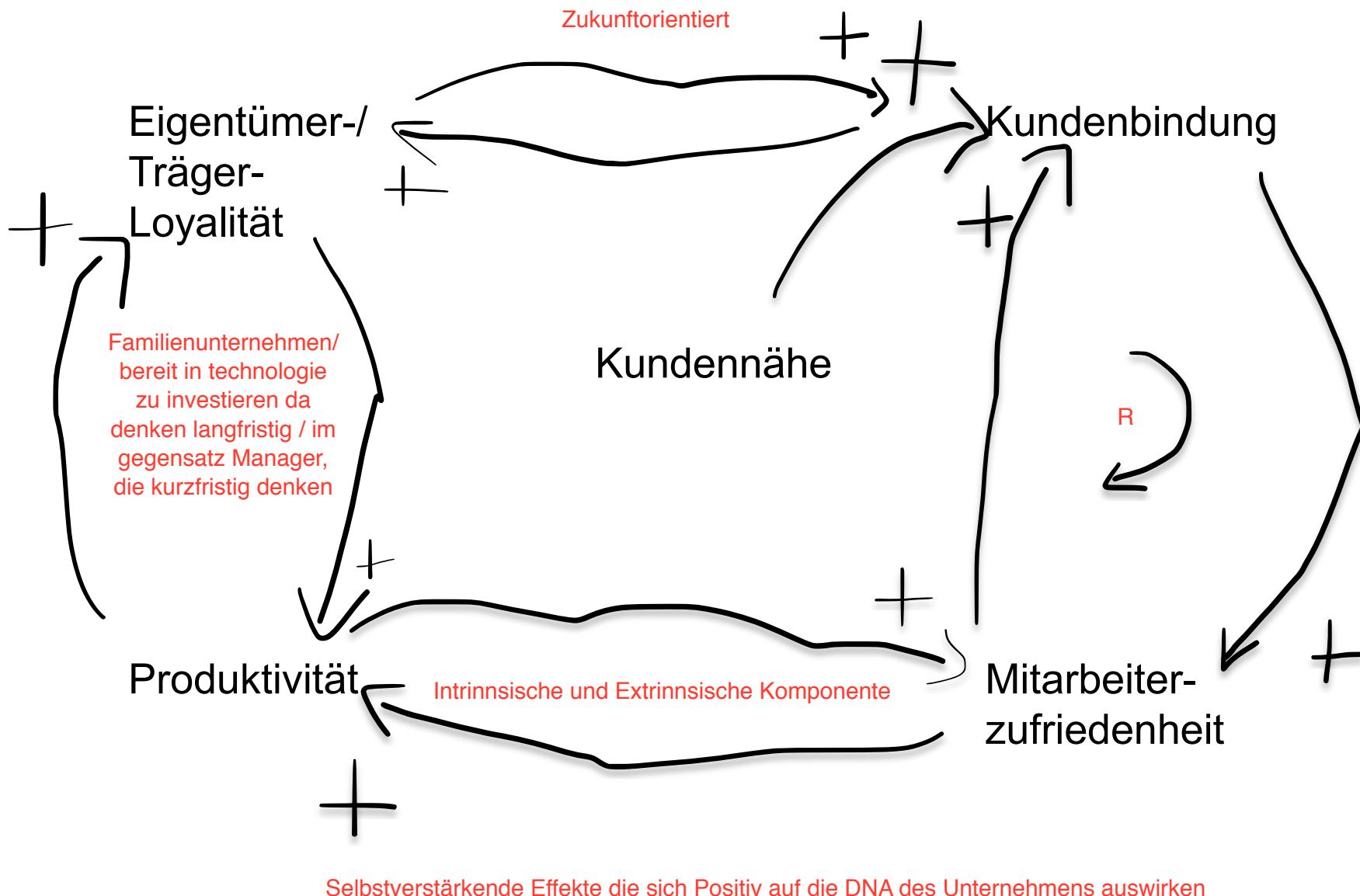
\*\* Davon 10 € durch höheren Preis des Sonderverkaufs und 6,3 € durch höheren Preis auf den regulären Umsatz

# WIRKUNG ERHÖHTER KUNDENBINDUNG AUF GESAMT-UNTERNEHMENSWERT

Auswirkung einer 5%-Pkte. Steigerung der Kundenhalterate („Retention Rate“) auf den durchschnittlichen CLV



# KAUSALANALYSE DES KUNDENBINDUNGSEFFEKTS



# EINFÜHRUNGSFALL: KUNDENKÖNIG AIRLINE AG

Sie sollen den Marketingleiter der Kundenkönig Airline AG unterstützen, der gerade von EADS gekommen ist. Bei Ihrem ersten Interview erklärt er Ihnen:

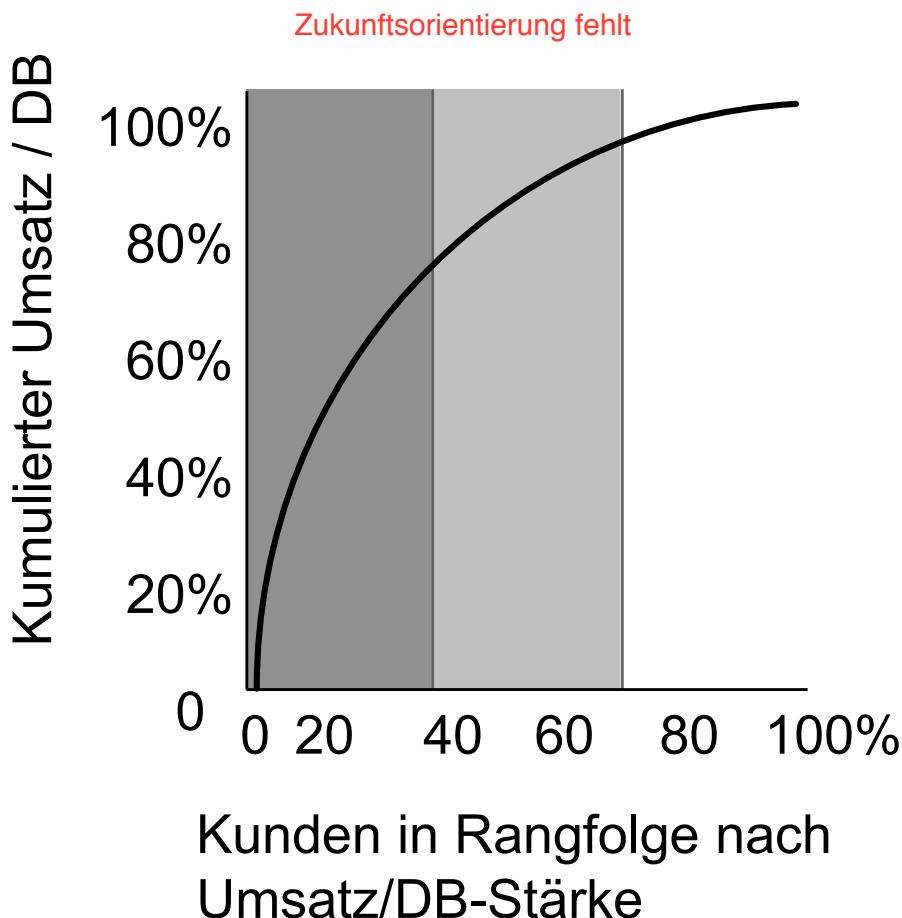
- "Sicherheit" ist ein wichtiges Kriterium des Kundennutzens. Deshalb haben wir mit hohen Kosten für maximale Sicherheit gesorgt. Trotzdem ist die Kundenzufriedenheit bei 25% geblieben. Woran könnte das liegen?"
- Schließlich werden 75% Kundenzufriedenheit erreicht – bei stagnierendem Umsatz. Kunden, die sich als "ganz überwiegend zufrieden" erklären, wechseln die Airline je nach Strecke. Wie erklärt sich dieses Verhalten?
- Der Marketingleiter gerät wegen der hohen Investitionen in die Kundenzufriedenheit unter Druck. Er will das Programm stoppen - und statt dessen Rahmenverträge mit den Firmen schließen. Erläutern Sie ihm, weshalb das Unsinn ist - und rechnen Sie ihm vor, wie viel er maximal in einen Kunden investieren darf, damit die Investition noch wirtschaftlich ist

<schnelle Abwicklung

- Ihre Argumentation hat überzeugt. Der Bereichsleiter verkündet: "Jeder Kunde ist König." Er setzt das Ziel: "Null Kundenbeschwerden". Das Budget für "Kundenbindungsmgmt." soll vor allem für Imagekampagnen aufgewendet werden. Versuchen Sie, Ihren Chef von diesem Kurs abzubringen!

# ERFOLGSFAKTOR NR. 1 BEI KUNDENBINDUNGSMANAGEMENT: FOKUS AUF DIE WICHTIGSTEN KUNDEN

## Lorenz-Kurve



## RFM-Analyse

= Nutzwertanalyse mit den Kriterien

- Recency = Zeit des letzten Kaufs
- Frequency = Häufigkeit des Kaufs
- Monetary ratio = Umsatz/Auftrag

	R	F	M	
Kd A				
Kd B				
Kd C				
...				
Kd Z				

# ERFOLGSFAKTOR NR. 2 BEI KUNDENBINDUNGSMANAGEMENT: FOKUS AUF DIE WICHTIGSTEN ERWARTUNGEN

Fokus richtige Kunde dann fokus richtige Wünsche

## Fokusgruppen

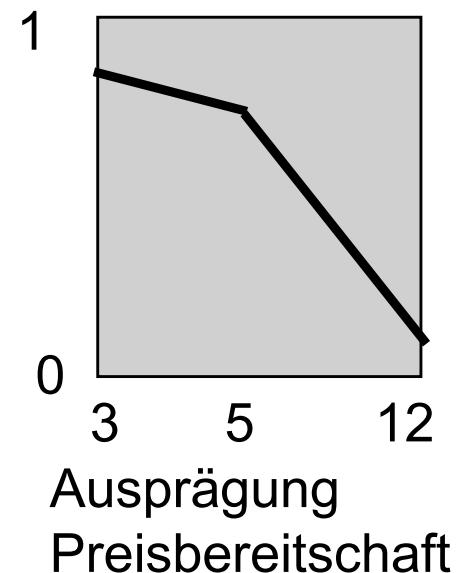
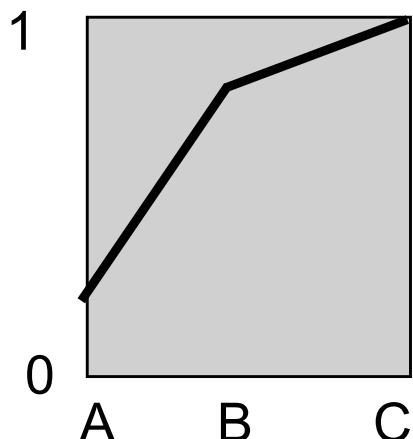


Qualitatives Verfahren zur Identifikation von wichtigen Leistungsmerkmalen in freier Diskussion der Zielkunden-gruppe

MCDonald Beispiel Hygiene in der Kundentoilette bestimmt die Qualität des Burgers

## Conjoint Analyse

Kardinaler Nutzen



Beste und zuverlässige/ wichtigste Art die Preisbereitschaft zu bestimmen

# ERFOLGSFAKTOR NR. 3 KUNDENBINDUNGSMANAGEMENT: KREATIVER EINSATZ VON INSTRUMENTEN

Auswahl zur Illustration

## Instrumente des Kundenbindungsmanagements

### Produktpolitik

- Individualisierte Angebote
- Standardisierte Angebote
- Zusatzleistungen
- Gemeinsame Leistungsentwicklung

### Preispolitik

- Loyalitätsprogramme (Punkte, Payback)  
Spiel trieb jäger und sammlertrieb
- Kundenkreditkarten
- Preisdifferenzierung
- Preisgarantien

### Kommunikation

- Persönliche Kommunikation
- Permanente Erreichbarkeit
- Events
- Kundenforen + beiräte
- Beschwerdemanagement
- Proaktive Services

### Distribution

- Abonnement
- Vernetzung über Internet
- Steigerung des eigenen Gestaltungsspielraums („Heimerstellung“)

# ERFOLGSFAKTOR NR. 4 KUNDENBINDUNGSMANAGEMENT: INTEGRATION DER INSTRUMENTE

## Service-Gestaltung

- Differenzierung nach Klassen
- Flexibilität bei Buchung + Handgepäck

## Preispolitik

- Meilenprogramme
- Angeschlossene Partnerprogramme  
(Mietwagen, Hotels, etc.)
- Ticket-Auktionen + Last Minutes

## Kommunikationspolitik

- Kundenzeitschriften
- In-flight Unterhaltungsprogramm
- Direct-Mailing

## Distributionspolitik

- E-Ticketing
- Telefonischer Check-in

## Inhaltliche Integration

(= Abstimmung aller zum Kunden transportierten Inhalte)

## Formale Integration

(=Abstimmung des Bildes der Kundenbindungsinstrumente)

## Funktionale Integration

(=Abstimmung der Instrumente auf das gleiche Bedürfnis des Kunden)

## Vertikale Integration

(=Abstimmung der Instrumente über die Vertriebskette, z.B. Agenturen)

# ÜBUNGSFALL: KUNDENZUFRIEDENHEIT BEI DER SECURITY AG

Die Security Ltd. bietet seit gut 10 Jahren in Deutschland Sicherheitsdienste für Unternehmen an. Schwerpunkt waren bisher Objektschutz und Transportsicherung. In den letzten drei Jahren sind Ausweiswesen und Werksschutz (mit Personenkontrolle) als weitere Dienstleistungen hinzugekommen. Vor einigen Jahren gab es einen Korruptions-skandal zu Lasten von Kunden. Alle damals involvierten Mitarbeiter sind mittlerweile entlassen worden. Seitdem wird die Belegschaft für einen Kunden oft gewechselt, um solche Probleme zu vermeiden. Nach den damaligen Umsatzeinbußen hält man sich – wie andere Anbieter auch – generell bzgl. Firmeninterna sehr bedeckt. Um kostenseitig wettbewerbsfähig zu bleiben, sind mehr als 50% der eingesetzten Kräfte freie Mitarbeiter.

Von den Unternehmen werden die Zufriedenheit der Mitarbeiter, Anzahl Beschwerden und Schadensfälle/Fehler der Security als Messgrößen der Leistung herangezogen. Sie weist objektiv im Vergleich zu anderen Anbietern sehr geringe Schadensquoten und Fehler auf. Auch die Beschwerden – vom jeweiligen Werksverantwortlichen der Security entgegen genommen – unterschreiten immer den vom Kunden vorgegebenen Maximalwert.

Die Kundenzufriedenheit wird jedes Quartal auf einer Skala von 1 = exzellent bis 5 = inakzeptabel gemessen und lag bei der ersten Messung vor zwei Jahren bei  $Z = 2,8$ . Gefragt werden von einer Marktforschungsagentur repräsentativ und zufällig ausgewählte Mitarbeiter der betreuten Unternehmen. Trotz einer breit angelegten und sehr aufwändigen Qualifizierungsinitiative sowie ist die Zufriedenheit in 2 Jahren nur auf  $Z = 2,5$  gestiegen. Erläutern Sie systematisch, woran das liegen könnte und was Sie dagegen tun können.

# ÜBUNGSFALL: KUNDENSCHWUND BEI DER BLOWUP

Sie übernehmen die kaufmännische Leitung der BlowUp, Inc., eines Informationstechnologie (IT) Service Unternehmens. Bei einer ersten Analyse stellen Sie fest: Kunden wandern ab – wenn es so weitergeht, sind von den 100 nennenswerten Kunden in vier Jahren nur noch 50 vorhanden.

Weiter stellen Sie fest: Kunden der Blowup schließen im Schnitt Wartungsverträge über 4 Jahre ab, bringen dabei einen Umsatz von etwa USD 2 m p.a., wobei Blowup eine Umsatzrendite von 10% kalkuliert. Im Durchschnitt kaufen die Kunden gleichmäßig verteilt auf das zweite und dritte Jahr auch noch Geräte im Wert von insgesamt USD 5 m, die zum Selbstkostenpreis durchgehandelt werden. Für die Implementierung der Geräte werden 20% des Anschaffungspreises berechnet mit einer Umsatzrendite von 50%. Da mit der Zeit die IT des Kunden bekannt ist, sinken die Wartungskosten nach dem ersten Jahr um jährlich 10%. Sie rechnen bei Investitionsprojekten mit einem Diskontsatz von 10%.

Wie viel wären Sie bereit, in Verbesserungsmaßnahmen maximal zu investieren, wenn Sie damit den Kundenschwund stoppen könnten?

# ÜBUNGSFALL: KUNDENBINDUNGSPROGRAMM IN DER APOTHEKE

Eine Apotheke erzielt mit 4000 Kunden 1,2 MEUR Umsatz pro Jahr. EBITDA-Marge und gewichtete Kapitalkosten betragen jeweils 10%. 1/3 des Umsatzes entfällt auf verschreibungsfreie Produkte (= Over-the-counter oder OTC).

Jetzt wird ein Kundenbindungsprogramm eingeführt. Es wird erwartet, dass die Zahl der Kunden um 10% p.a. steigt. Durch Cross Selling soll sich der durchschnittliche OTC-Umsatz/Kunde bleibend um 20 EUR erhöhen. Zudem lässt sich durch bessere OTC-Sortimentsgestaltung vermutlich eine Steigerung des durchschnittlichen OTC-Preises von 2% p.a. durchsetzen.

Der durchschnittliche Kunde wird den Anteil seiner verschreibungspflichtigen Medikamente, den er in dieser Apotheke kauft, bei konstanten Gesamtausgaben von 50% der Gesamtausgaben über 3 Jahre in gleichen Schritten auf 65% erhöhen. Der aktuelle Customer Lifetime Value (CLV) – vorsichtig berechnet über 3 Jahre – beträgt 75 EUR/Kunde.

Um wie viel Prozent steigt der CLV durch das Kundenbindungsprogramm, wenn die Erwartungen zutreffen? Dokumentieren Sie die Herleitung der Antwort.

## Übungsfall: Kundenbindungsprogramm in der Reinigung (1/2)

Der Eigentümer der SüdWest Reinigung GmbH (SWR) bittet Sie um Rat. Er betreibt eine Kette von 15 Reinigungen in Kleinstädten, die einen Gesamtumsatz von 3 M€ machen. Seit Jahren schrumpft die Zahl der Kunden um ca. 3% p.a. Die Kundenzufriedenheit schwankt bei jährlichen Befragungen um den Mittelwert von 2,8 auf einer Skala von 1 = sehr zufrieden bis 5 = sehr unzufrieden. Der Prozess sieht so aus, dass der Kunde im Ladengeschäft seine zu reinigende Kleidung abgibt, bezahlt, eine Quittung bekommt und die gereinigte Kleidung dann in 3 – 5 Tagen gegen Vorlage der Quittung abholt. Die Reinigungsleistung selbst wird mittels anerkannter und verbreiteter Standardanlagen in den Filialen erbracht. Dort wird die Kleidung auch gebügelt und verpackt. Gereinigt wird alles außer Seide, Pelz und Leder; für diese Stoffe gibt es i.d.R. regionale Spezialisten. Auch Kleidung aus Viskose und Polyamiden wird nicht gereinigt. Preislich liegt man im bundesweiten Durchschnitt.

Vor zwei Jahren hat man den elektronischen Kundennewsletter eingestellt, weil die Verbreitung marginal war, die Öffnungsrate unter 20% lag. Kunden haben die Möglichkeit, sich im Laden oder unter der Service-Telefonnummer der SWR zu beschweren, die den Fall dann an die annehmende Filiale weiterleitet.

Identifizieren Sie systematisch auf jeder Stufe von der Kundennähe bis zur Kundenbindung fünf Möglichkeiten zur Verbesserung konkret dieser Situation. Argumentieren Sie dabei fallspezifisch!

## Übungsfall: Kundenbindungsprogramm in der Reinigung (2/2)

Ein Kunde gibt heute im Schnitt bei der SWR 360 € p.a. für Reinigung aus. Ein Kundenbindungsprogramm soll dazu führen, dass die SWR ihren Share-of-Wallet bei den Kunden von heute 60% ab Jahr 2 in Stufen von 10%-Punkten p.a. steigern kann. Zudem lassen sich ab sofort Preiserhöhungen von 3% p.a. durchsetzen. An 50% der Kunden lässt sich ab Jahr 2 Zusatzleistung im Wert von 80€ p.a. verkaufen, an 25% der Kunden sogar im Wert von 120 € p.a.. Der Kundenschwund sinkt ab Jahr 2 auf nur noch 1% p.a.. Die Wirkung des Kundenbindungsprogramms führt nach 3 Jahren zu keiner weiteren Verbesserung.

Das Unternehmen rechnet mit nachschüssigen Zahlungen und hat Kapitalkosten von 10%. Die Bindungsdauer des durchschnittlichen Kunden beträgt bei 50% der Kunden 3 Jahre, bei den anderen Kunden geht man von dauerhaften Käufern aus, was man mit einer ewigen Rente approximiert. Die EBITDA Marge der Reinigung beträgt heute 25%, bei Zusatzleistungen sogar 50%.

Berechnen Sie, um wie viel Prozent sich der Customer Lifetime Value durch das Kundenbindungsprogramm erhöht.

Berechnen Sie außerdem, wie viel die SWR maximal in das Programm investieren sollte, wenn man als Investitionshorizont drei Jahre berücksichtigt.

# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**
    - Merkmale von Dienstleistungen
    - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
  - **Dienstleistungsmarketing**
    - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
    - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
  - **Dienstleistungsorganisation**
    - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
    - Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation
  - **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
    - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
    - Management der Dienstleistungsqualität
-

# EINFÜHRUNGSFÄLLE DIENSTLEISTUNGSSTRATEGIEN (1/2)

**WM-Data**, IT Services, Schweden:

"Wir sind die skandinavische Nr. 2 im IT Dienstleistungsmarkt. Ursprünglich waren wir ein Rechenzentrumsbetreiber: Wir haben zuerst von Behörden, dann von internationalen schwedischen Konzernen die Rechenzentren übernommen und verwaltet. Mittlerweile bieten wir jeder Art von Unternehmen die gesamte Bandbreite an IT Services an (mit etwa gleichen Umsatzanteilen): Outsourcing, Hardware-Wartung und IT Beratung bis hin zur schlüsselfertigen E-Business Installationen.

Über 85% unseres Umsatzes machen wir in Skandinavien; bei unseren Kunden, mit denen wir oft schon seit Jahrzehnten zusammenarbeiten, stehen wir für Zuverlässigkeit. Bei einem Kundenbarometer sind wir unter den Rubriken Innovation, Flexibilität, Freundlichkeit und Kompetenz allerdings eher im unteren Mittelfeld eingeordnet worden.

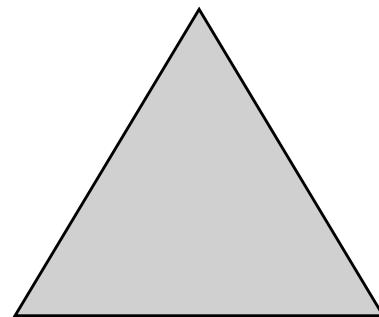
Mittlerweile sinkt der Gewinn und unser Umsatz stagniert. Wir verlieren immer mehr internationale Kunden an die großen US-Anbieter. Auch deren riesige Datencenter werden über Hochleistungsnetze bald unseren Markt mit Rechen- und Speicherkapazität überschwemmen. Große europäische Wettbewerber in der Hardware Wartung dringen mit Penetrationspreisen auf unseren Heimatmarkt vor. Und schließlich verlieren wir wichtige Kunden an kleinere E-Business Boutiquen wie Framfab oder AU Systems, die immer schneller mit Innovationen am Markt sind.

Auf welchen strategischen Wettbewerbsvorteil sollen wir in Zukunft setzen?"

# WETTBEWERBSVORTEILE FÜR DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN

## Differenzierungsvorteile

- Kundenbeziehung ("kennt und passt zu unseren Mitarbeitern, Unternehmen oder Branche")
- Qualität ("besser als andere")
- Leistungsprogrammbreite ("one-stop-shopping", "alles aus einer Hand")
- Internationale Abdeckung ("überall aus einer Hand")
- Markierung ("da weiss man, was man hat")



## Kostenvorteile

- Automatisierung/Größe/Infrastruktur (economies of scale)
- Standardisierung
- Rationalisierung/  
Kostenmanagement

## Zeitvorteile

- Innovation (economies of speed)
- Reaktionsgeschwindigkeit bei Kundenanfragen
- Zeit der Dienstleistungserstellung

# VORGEHEN ZUR DEFINITION EINER DIENSTLEISTUNGSSTRATEGIE

## Definition der Unique Selling Proposition\*

1. Welche Kundensegmente gibt es?
2. Was sind deren Anforderungen?
3. Welche dieser Anforderungen erfüllen wir besonders gut (Wettbewerbsvorteile)?
4. Welche Kunden sind daher für welche Angebote unsere Zielkunden?

Fokus der Aktivitäten auf die Stärkung der Stärken

Abschwächung der Schwächen, soweit mit eigenen Mitteln machbar

Abschwächung der Schwächen durch Allianzen

\* Vgl. Veranstaltung Einführung Marketing: "Für die Zielgruppe wichtiges Nutzelement, das sichtbar und dauerhaft ist"

## EINFÜHRUNGSFÄLLE DIENSTLEISTUNGSSTRATEGIEN (2/2)

- **Deutsche Post AG:** „Als einer der führenden internationalen Logistik-Dienstleister streben wir an, zukünftig kontraktlogistische Mehrwertdienste wie z.B. die Kommissionierung anzubieten, in Deutschland zudem Werttransporte. Auch wollen wir als Softwareentwickler und Systemhaus für Supplier Relationship Management am Markt auftreten. Wie sollen wir unsere Leistungen am Markt markieren?“
- **Bildungsreisen AG.:** "Wir sind anerkannter Qualitätsführer für Bildungsreisen. Unsere Reisen werden völlig individuell geplant, der Ablauf vor Ort flexibel gestaltet - und wir beschäftigen überall nur Top-Personal. Trotz hoher Preise bleiben aber nur 1,5% Umsatzrendite. Billiganbieter aus Ägypten, Griechenland, etc. gewinnen Marktanteile. Aber auf das Niveau wollen wir nicht absteigen, können es auch gar nicht, denn unsere Kunden würden das nicht akzeptieren. Wie können wir die notwendige hohe Qualität beibehalten und trotzdem Kosten sparen?"

# ELEMENTE EINER DIENSTLEISTUNGSMARKE

## Kommunikationsmix Marketing

### Markierung

Wahrnehmbare äußere Erscheinungsform der Leistung selbst oder ihre Kennzeichnung in Schrift oder Bild  
(§3 Abs. 1 MarkenG)

### Markenbild

In der Psyche des Konsumenten verankerte, unverwechselbare Vorstellung von einer Dienstleistung. Die markierte Leistung wird zur Prägung des Bildes

- im größtmöglichen Absatzraum
- über einen längeren Zeitraum
- in gleichartigem Auftritt und
- in gleichbleibender oder verbesserter Qualität angeboten

### Markenimage

Assoziationen, Sympathie, Vertrauen und Loyalität gegenüber der Marke

**Kaufbereitschaft  
des Konsumenten**

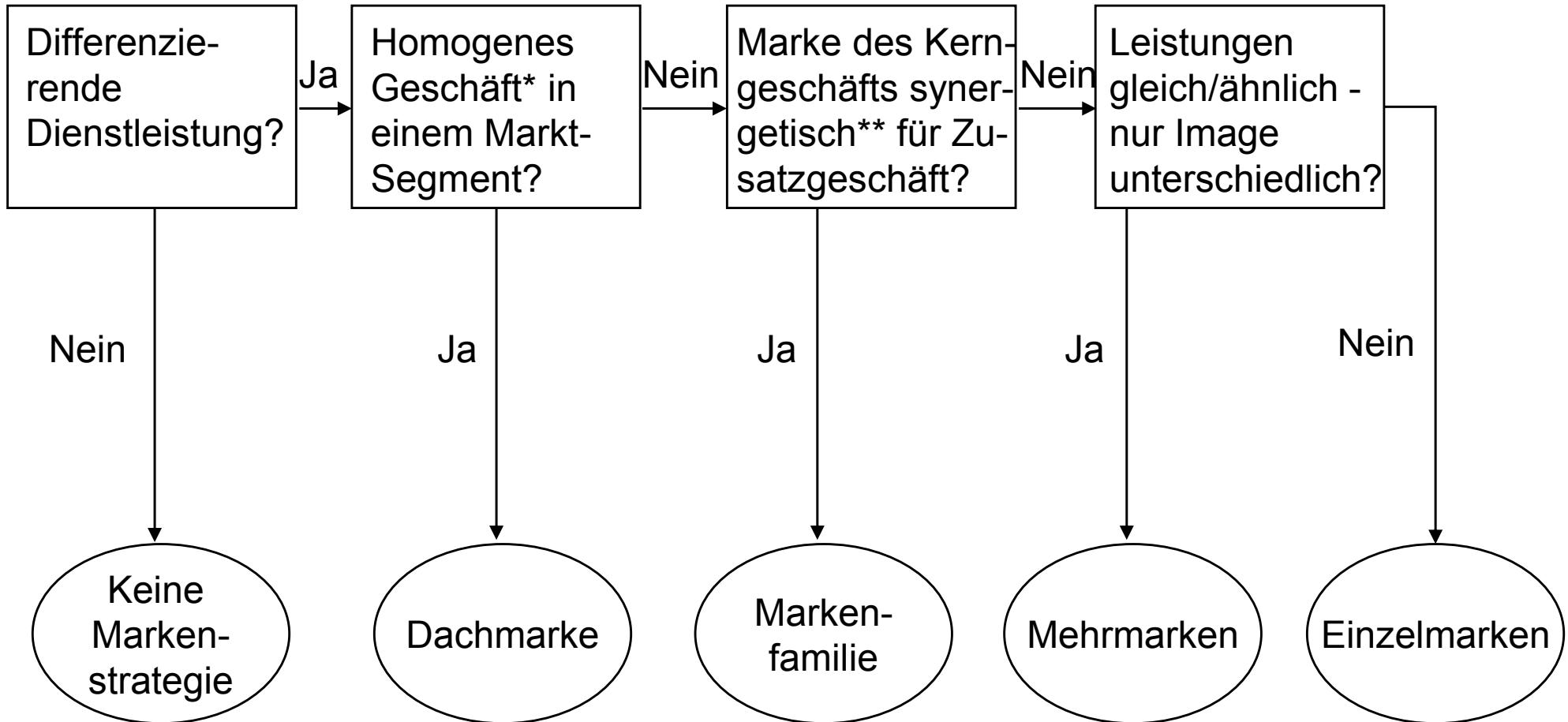
# FORMEN DER MARKIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

Markierungsform	Möglichkeiten/Beispiele
Form der Kennzeichnung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wortmarken, z.B. ADAC</li><li>• Bildmarken, z.B. „M“ McDonalds, "die Burg" Nürnberger Versich.</li><li>• Kombinationsmarken, z.B. „Erfolgskurve“ + Deutsche Bank</li></ul>
Inhalte der Kennzeichnung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Firmenmarken, z.B. Lufthansa, Hilton</li><li>• Leistungsmarken, z.B. Mister Minit, Bank24</li><li>• Phantasiemarken, z.B. Robinson Club, Scout</li></ul>
Prägung der Leistung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objekte, z.B. gediegene Räume in der Privatbank, Lieferwagen von UPS</li><li>• Kleidung, z.B. bunte Fliege des Kreativberaters, „wildes Auftreten“ von Razorfish-Beratern</li><li>• Mitarbeiter, z.B. akademische Titel in der Beratung</li><li>• "Produktisierung" von Dienstleistungen durch Programmierung und/oder gleiche Bezeichnung („Schnell-Diagnose“)</li><li>• Normierung der Messpunkte ("der Burger," durch Wendy's)</li></ul>

# WESENTLICHE MARKENSTRATEGIEN BEI DIENSTLEISTUNGEN

Strategietyp	Definition/Beispiele	Beurteilung
<b>Einzelmarken</b>	Alle Einzelleistungen werden jeweils separat markiert, z.B. Deutsche Bahn, InterCity Hotel, Metropolis	+Risikobegrenzung und differenzierte Marktansprache -Kosten und Dauer der Etablierung
<b>Markenfamilien</b>	Ein verbindender Markenbestandteil mit differenzierendem Zusatz: Scout24 für Auto, Immobilien, Jobs; Wüstenrot: IDEAL-Sparen, -Darlehen, - Invest	+Gegenseitige Verstärkung, dadurch reduzierte Kosten und Zeit -Gefahren unscharfen Profils und negativer Ausstrahlung
<b>Dachmarken</b>	Eine (Firmen-)Marke fasst alle Leistungen des Unternehmens, z.B. Hilton, Deutsche Bank, McKinsey	+Volle sofortige Übertragung des Goodwill auf alle Leistungen -Zu eng gefasste Marke begrenzt Wachstum/Internationalität -Offene Diversifikation schwierig -Gefahr negativer Ausstrahlung reduziert Innovationsbereitschaft
<b>Mehrmarken</b>	Leistungsspektrum ist unter mehreren Marken zugänglich, z.B. TUI, 1-2-fly, Airtours, Wolters, etc.	+Risikobegrenzung und differenzierte Marktansprache +Kundenbindung über Life Cycle -Kosten und Dauer der Etablierung

# PRÜFUNGSSCHEMA AUSWAHL DIENSTLEISTUNGSMARKENSTRATEGIE



\* Homogenes Geschäft bzgl. der Erfolgsfaktoren/des Charakters des Geschäfts

\*\* Aufwertung des Zusatzgeschäftes aus Sicht der Zielgruppe, wenn Kerngeschäft damit in Verbindung gebracht wird

# KOSTENFÜHRERSTRATEGIEN BEI DIENSTLEISTUNGEN

## Rationalisierung

### Sichtbare Rationalisierung

- Leistungsreduzierung, z.B. "No-frills" in US Airlines
- Zeitliche Beschränkung, z.B. Hotline 8-22 Uhr
- Verzicht auf einige DL-Prozesse, z.B. Selbstabholung

### Nicht-sichtbare Rationalisierung

- Arbeitsbündelung im Back-office Bereich, z.B. Zahlungsverkehrsabwicklung
- Ablaufoptimierung
- Z.T. Potential- und Prozesstandardisierung; Automatisierung im Back-end Bereich

## Standardisierung

### Potentialstandardisierung

ist Einsatz genormter Ausbildung, wenn Prozess und Ergebnis schlecht standardisierbar sind z.B. Industriever sicherung

### Prozesstandardisierung

ist Normierung von Abläufen z.B. Wirtschaftsprüfung (setzt i.d.R. auch Potentialstandardisierung voraus)

### Ergebnisstandardisierung

Normierung von Ergebnissen z.B. Fast-food, Airlines (setzt i.d.R. Potential- und Prozessstandardisierung voraus)

## Automatisierung

**Soft Technologies:** Einsatz von Handbüchern, Checklisten, Laufkarten, etc. zur systematischen Bearbeitung von Prozessen

**Hard Technologies:** Personen werden durch Maschinen ersetzt: ATM, Waschanlage, etc.

**Hybrid Technologies:** Personen werden durch Maschinen unterstützt: Expertensysteme bei Versicherungsvertreter, Remote Help Line,

# INNOVATIONSSTRATEGIE BEI DIENSTLEISTUNGEN

## "First Mover" (Pionier)

- (Mit-)entwicklung der Innovation in DL und Prod.
  - Neue DL frühzeitig zentraler Punkt im Programm
  - "Einzelfertigung"
  - Umfassende, ex ante Schulung
- Bsp.:** Aether Systems

### • Chancen:

- Prägung der Leistungsvorstellung bei Kunden
- Innovativer Kundenkreis
- Die besten Mitarbeiter
- Hohe Nachfrage, "utilization" und Margen
- Hohe Bewertung

### • Risiken:

- Fehlinvestition
- Imageschaden bei Anfangsproblemen
- Vorsprung nicht haltbar

## "Early Follower"

- Beobachtung der Entwicklung; bei Bestätigung:
  - Aufnahme ins Programm und aktive Vermarktung
  - Standardisierung
  - Umfassende ex post Schulung
- Bsp.:** Accenture

### • Chancen:

- Lernen aus den Fehlern der anderen
- Ressourcen gezielter auf Kundenziele auszurichten
- Bei rechtzeitigem Einstieg: Nutzung der Über-nachfragesituation

### • Risiken:

- Opportunitätsverluste durch Zu-spät-kommen
- Verlust von Kundenbindung

**Entscheidende Parameter:**  
Marktentwicklungs-kosten, Pionierrendite,  
Zukunfts-chancen

**Entscheidung** anhand erwartetem  
Netto-Kapitalwert (vgl. U-Führung)

## "Mature Follower"

- Bei erhöhter Nachfrage und Kundendruck, Aufnahme ins Programm
  - Reaktives Marketing
  - Standard-Programme
  - Begrenzte ex post Schulung
- Bsp.:** EDS

### • Chancen:

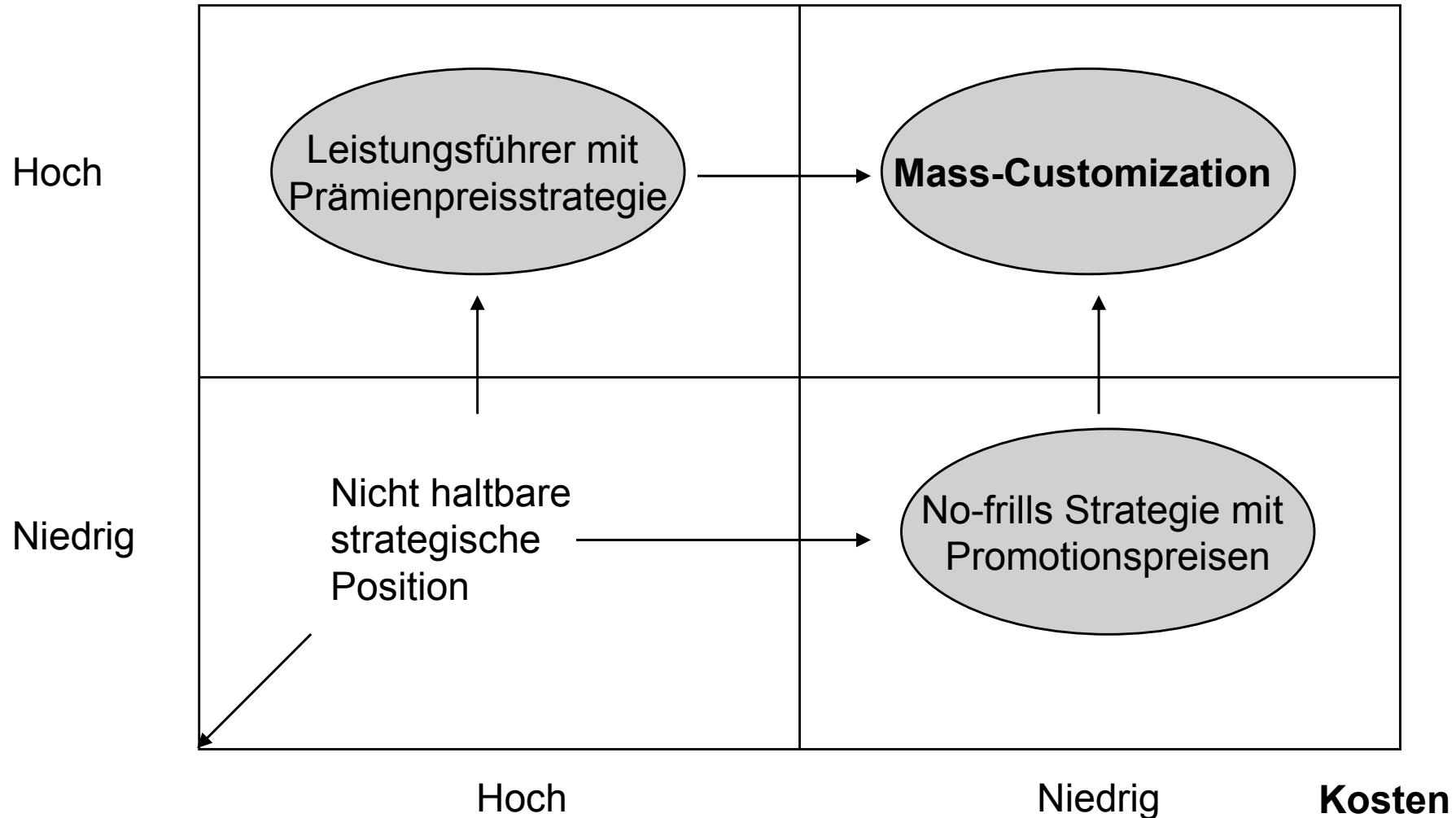
- Verstetigung und Optimierung der Prozesse, dadurch Kostensenkung
- Maximale DL-Qualität
- Auskommen mit weniger qualifizierten Mitarbeitern

### • Risiken:

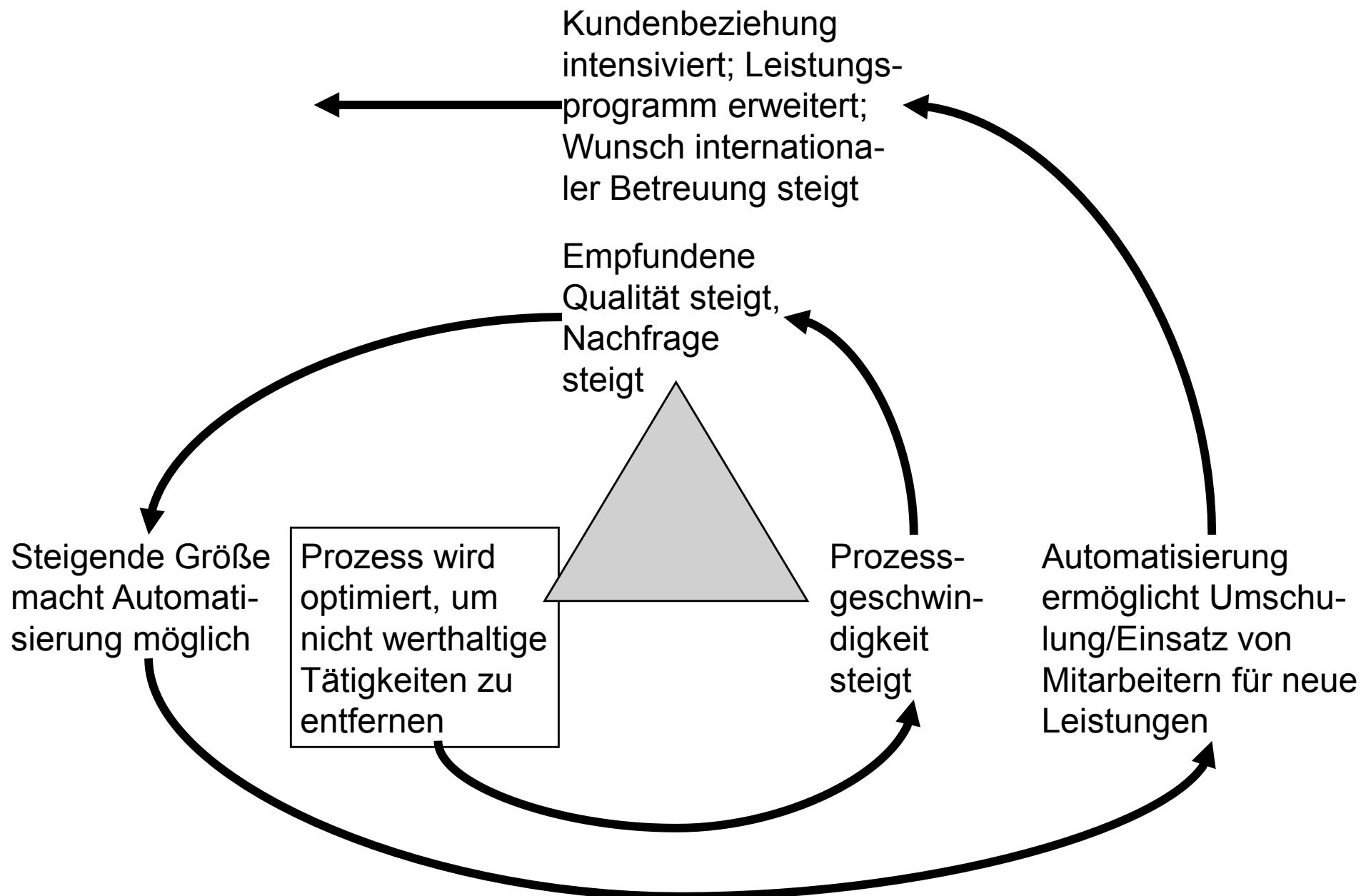
- Dauer bis zum Eintritt beschädigt Kundenbeziehung
- Imageprobleme
- Lernnachteile nicht mehr aufzuholen

# KOMBINATION VON DIFFERENZIERUNG UND KOSTENFÜHRERSCHAFT

**Leistungsvorteil**  
= Preis (lfr.)



# DYNAMISCHE VERKNÜPFUNG VON WETTBEWERBSVORTEILEN ZUR ERZIELUNG VON POSITIV SELBSTVERSTÄRKENDEN EFFEKten



# ÜBUNG: MARKETING FÜR DIE MARKETING-AGENTUR

Sie leiten die regionale Marketingagentur Mayer GmbH in LU, mit dem Zielkundensegment mittlerer und kleiner regionaler Unternehmen. Sie haben keine Branchenspezialisierung. Die meisten Ihrer Kunden sind der Agentur schon seit vielen Jahren treu; Beschwerden gab es selten. 40% Ihres Umsatzes entfallen auf 2 expansive Maschinenbau-Unternehmen. Ihre 40 Angestellten sind in folgenden Bereichen tätig: 3 Teams mit je 5 "Kreativen" (Kampagnen-Konzeption und Gestaltung), 10 "Produktion" (Graphik, Layout), 2 Rechnungswesen/Controlling, 8 Druckerei, 5 Logistik, Auftragsmgmt, IT

Seit zwei Jahren registrieren Sie leicht rückläufige Umsätze – gegen den Branchentrend von 15% Wachstum. Verwundert sehen Sie Anzeigen der aufwendigen Imagekampagne eines Ihrer beiden Großkunden – gestaltet von einer internationalen Düsseldorfer Agentur. Zunehmend lassen Kunden nur noch bei Ihnen gestalten und liefern das Marketing-Konzept selbst oder lassen es bei anderen Agenturen erstellen. Sie haben selbst versucht, bei mehreren größeren Unternehmen in der Umgebung zu akquirieren – ohne Erfolg.

Welche strategischen Wettbewerbsvorteile haben Sie? Entwickeln Sie einen Ablaufplan, Ihr Unternehmen so zu verändern, dass Ihre Wettbewerbsvorteile verstärkt – und Ihre Wettbewerbsnachteile ausgeglichen werden.

# ÜBUNG: MARKENMANAGEMENT DER SECURITY AG

Die Security Ltd. – Sicherheitsdienstleister für Unternehmen (vgl. Fall bei Kundenzufriedenheit) – hat inzwischen drei Divisionen mit den in Klammern angegebenen Umsatzanteilen: klassischen Werks- und Objektschutz (65%), Ausweiswesen (20%) und Transportsicherung (15%). Mit ca. 1400 festen Mitarbeitern und fast 5000 freien, bei Bedarf hinzugezogenen Mitarbeitern ist die Security in UK und Deutschland Marktführer, in Europa der Größe nach auf Platz 8. Sie hat allerdings auch in Deutschland nur einen Marktanteil von knapp 5%. Das Unternehmen existiert seit fast 40 Jahren.

Das Image ist durch einen einige Jahre zurückliegenden Korruptionsskandal in Deutschland noch immer angekratzt. Auch liegen die Werte bei Kundenzufriedenheitsanalysen nur im Mittelfeld. Objektiv sind die Ergebnisse des Unternehmens aber sehr gut.

## Aufgabe 1

Jetzt will die Security noch IT-Sicherheitsdienste in das Programm aufnehmen. Leiten Sie systematisch ab, welche Markenstrategie das Unternehmen bzgl. der neuen IT-Sicherheitsdienste wählen sollte. Begründen Sie Ihre Empfehlung sorgfältig und machen Sie einen konkreten Vorschlag, wie Sie diese Marke gestalten würden.

## Aufgabe 2

Das Unternehmen verliert Marktanteile gegen kostengünstigere Anbietern aus Osteuropa. Entwickeln Sie speziell für dieses Unternehmen konkrete Vorschläge, um bei annähernd gleich guten Ergebnissen die Kosten deutlich zu senken.

# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**
    - Merkmale von Dienstleistungen
    - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
  - **Dienstleistungsmarketing**
    - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
    - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
  - **Dienstleistungsorganisation**
    - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
    - Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation
  - **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
    - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
    - Management der Dienstleistungsqualität
-

# AUSGEWÄHLTE BESONDERHEITEN DER "4P" BEI DIENSTLEISTUNGEN

"Product"

- Breite des Leistungsprogramms
- Ausgestaltungsoptionen der Leistung

"Price"

- Value based pricing
- Yield management

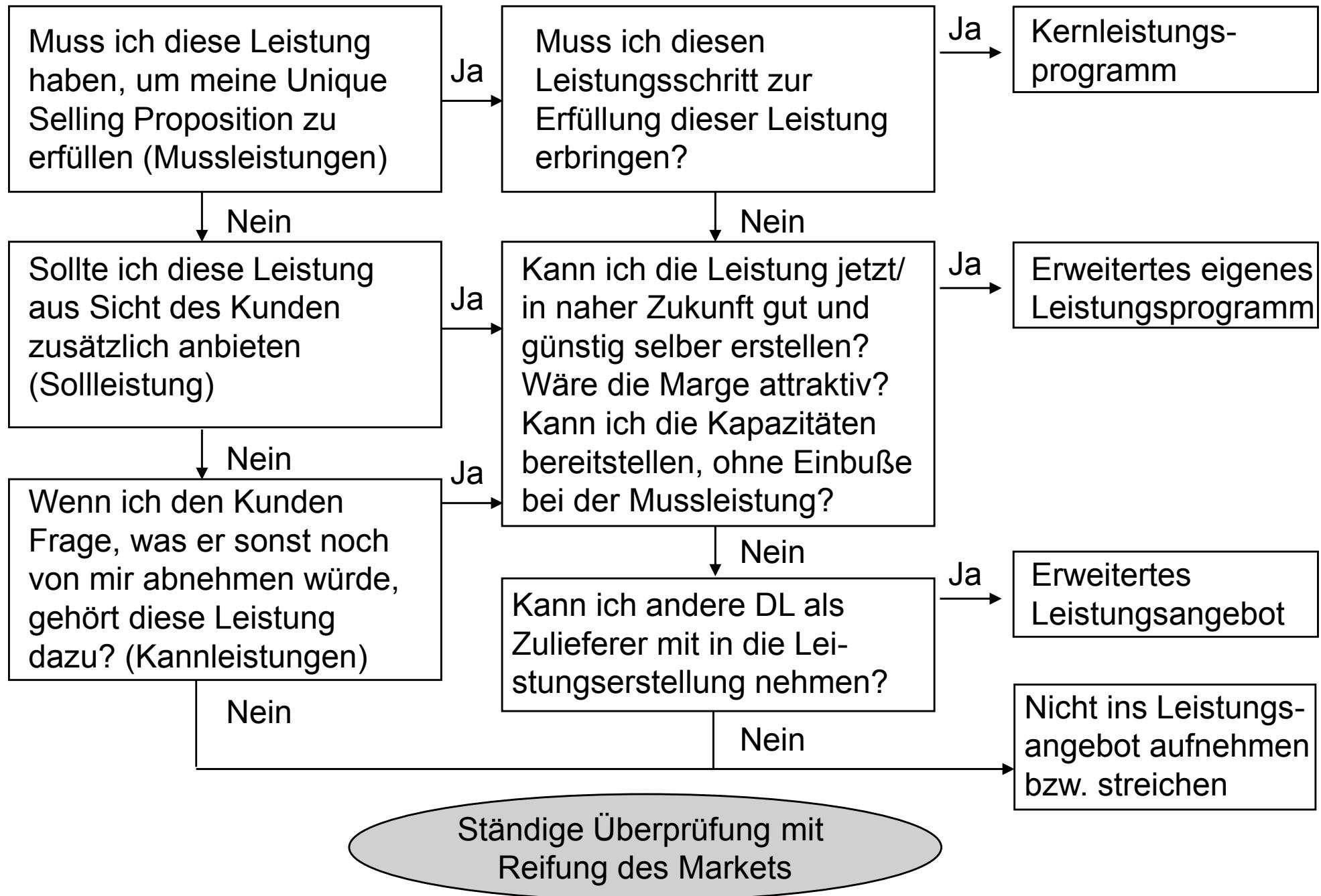
"Placement"

- Franchising

"Promotion"

- Integration der Kommunikationskanäle

# LEITFADEN: PROGRAMMGESTALTUNG BEI DIENSTLEISTUNGEN



# EINFÜHRUNGSFALL LEISTUNGSPROGRAMMGESTALTUNG

**Software Service AG:** Sie wollen die Software Service AG darin beraten, wie weit sie ihr Leistungsprogramm ausbauen soll.

- Die Software Service AG ist der exklusive europäische Implementierungs-partner eines US Workflow Softwareherstellers. Bisher implementiert das Unternehmen nur die US Software in Deutschland.
- Viele Kunden wollen aber außerdem ein Process Reengineering vom Unternehmen haben; das machen die Mitarbeiter oft ohnehin nebenher.
- Möglich wäre auch die Implementierung ergänzender Softwareprodukte. Entsprechende Fähigkeiten und Kapazitäten sind vorhanden, aber die Umsatzrendite liegt halb so hoch wie im bisherigen Geschäft.
- Auch könnte man sich IT Strategieberatung vorstellen, ein Geschäft mit hohen Margen, bei dem es den Kunden vor allem auf strategisch geschulte Köpfe und Unabhängigkeit in der Empfehlung ankommt.
- Schließlich wäre es möglich, Kunden-SW auf Servern zu betreiben, ein Geschäft mit großen Economies of Scale und geringen Margen.

# VARIATIONSMÖGLICHKEITEN DES DIENSTLEISTUNGSPROGRAMMS (1/2)

- |   |  |
|---|--|
| 1 Angebot von Zusatzleistungen            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sach- oder Dienstleistungen</li><li>• Obligatorisch oder fakultativ</li><li>• Bündelungsgrad:<ul style="list-style-type: none"><li>– „Unbundling“ – Kernangebot + Einzelleistungen</li><li>– Pure bundling – ein umfassendes Bündel-Angebot</li><li>– Mixed bundling – individuell ergänzbares Basisbündel</li></ul></li></ul> |
| 2 Umfang Externer Faktor („Selbermachen“) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Internalisierung: Komfort/Bequemlichkeit</li><li>• Externalisierung/der Kunde als „Prosumer“: höhere Interaktionsintensität, Transparenz für Kunden, niedrigere Kosten, aber höheres Risiko (Qualität, Loyalität)</li></ul>  |
| 3 Automatisierung und Speicherung         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Automatisierung<ul style="list-style-type: none"><li>– Vorteile: Personalkostensenkung, Verfügbarkeit, Multiplizierbarkeit, Anonymisierung</li><li>– Nachteile: Verlust persönlicher Interaktion, Investition, Berührungsängste</li></ul></li><li>• Speicherung (Filme, Musik, Fotos, etc.)</li></ul>                          |

# VARIATIONSMÖGLICHKEITEN DES DIENSTLEISTUNGSPROGRAMMS (2/2)

## ④ Zeitstrategien im Dienstleistungssektor

### Lineare Strategien

Ziel ist die Verminderung der Kundenzeiten:

- Transferzeit
- Abwicklungszeiten
- Wartezeiten
- Transaktionszeiten

### Prozedurale Strategien

Ziel ist die attraktive Gestaltung von Transfer- Abwicklungs- und Wartezeiten

- Information
- Unterhaltung
- Verpflegung
- Kombination mit anderen Leistungen

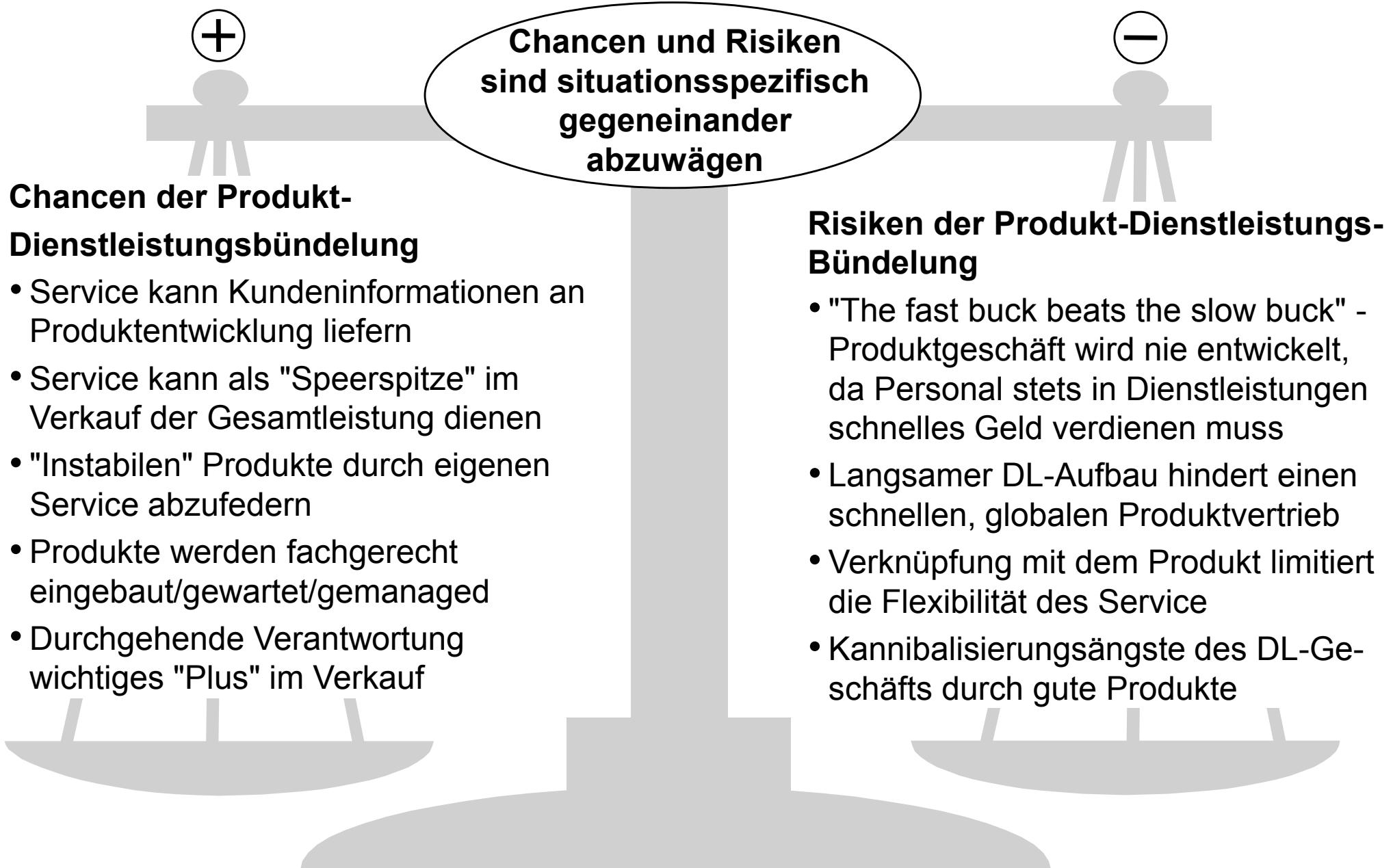
### Kombination linear und prozedural

Wahlweise Angebotsausgestaltung nach

- Heterogenen Zielkundensegmenten
- (Wechselnden) Rahmenbedingungen

Problem: Unscharfes Markenbild

# PRÜFUNG NEGATIVER VERBUNDEFFEKTE: PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSBÜNDELUNG



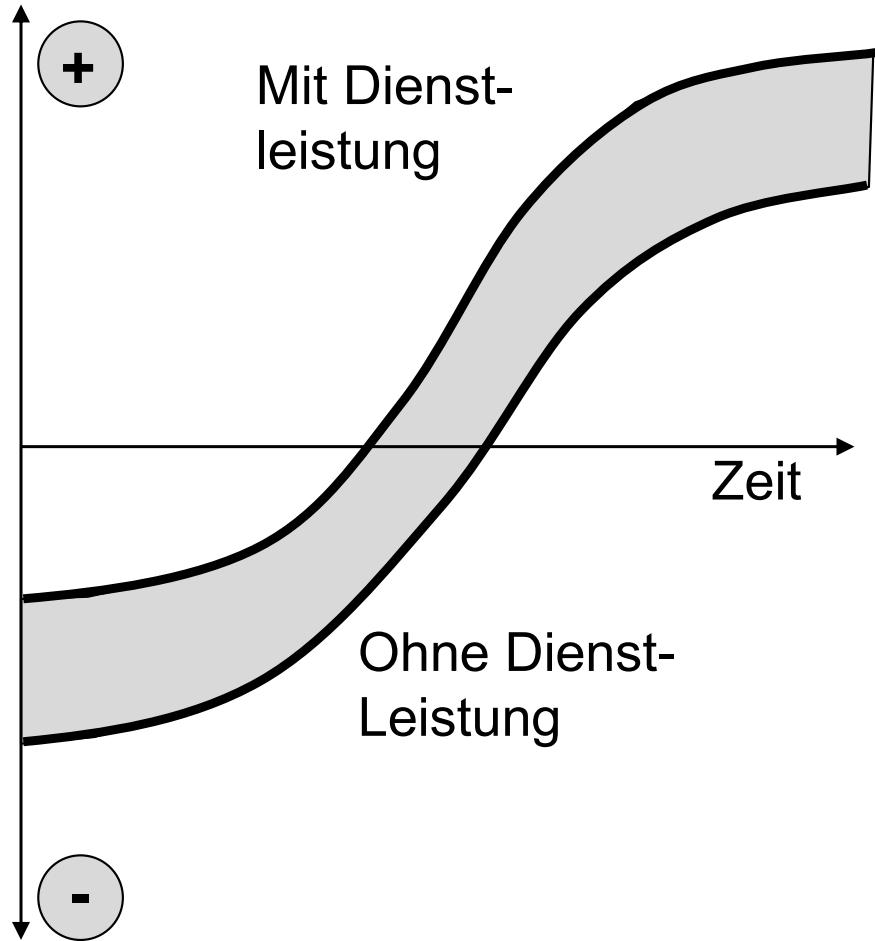
# EINFÜHRUNGSFÄLLE LEISTUNGSGESTALTUNG

Prüfen Sie systematisch anhand der möglichen Optionen, wie Sie die Leistungen der folgenden Unternehmen ausgestalten würden; seien Sie dabei so konkret wie möglich:

- **Die Qualitäts-Autowerkstatt:** In der aktuell angespannten Situation der Werkstattbetreiber mit übersättigten Märkten und vorhergesagtem Massensterben kleiner Betriebe wollen Sie Ihre herstellerunabhängige Werkstatt zum „ersten Haus am Platz“ weiterentwickeln, das den Kunden vor allem durch überlegene Qualität überzeugt.
- **Die kostengünstige Bäckerei:** Angesichts der zunehmenden Dichte an Bäckerläden in den Innenstädten wollen Sie Ihre, leider etwas abseits der Hauptwege gelegene Bäckerei als besonders günstig positionieren und müssen dazu die Kostenführerschaft erringen. Wie müssen Sie die Gestaltungsoptionen der Leistung ausprägen?
- **Die schnelle Druckerei:** Gegen die Großdruckereien kommen Sie preislich nicht an und Ihr Budget erlaubt auch keine differenzierenden Drucktechniken. Daher wollen Sie als USP etablieren: „Ratz Fatz Fertig“. Kunden sollen alles an einem Ort in garantierter Spitzengeschwindigkeit bekommen. Wie müssen Sie dann Ihre Leistungen ausgestalten?

# VALUE BASED PRICING

## ① Cash Flow



## ② Mehrwert

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

NPV (mit DL) -  
NPV (ohne DL) =  
Mehrwert

NPV = Net Present Value  
n = Modellierte Perioden  
t = Fragliche Zeit  
CF = Cash Flow  
i = Diskontfaktor

## ③ Preis als Anteil am Mehrwert

$$\text{Mehrwert} * \% \text{ Anteil} = \text{Preis für die Dienstleistung}$$

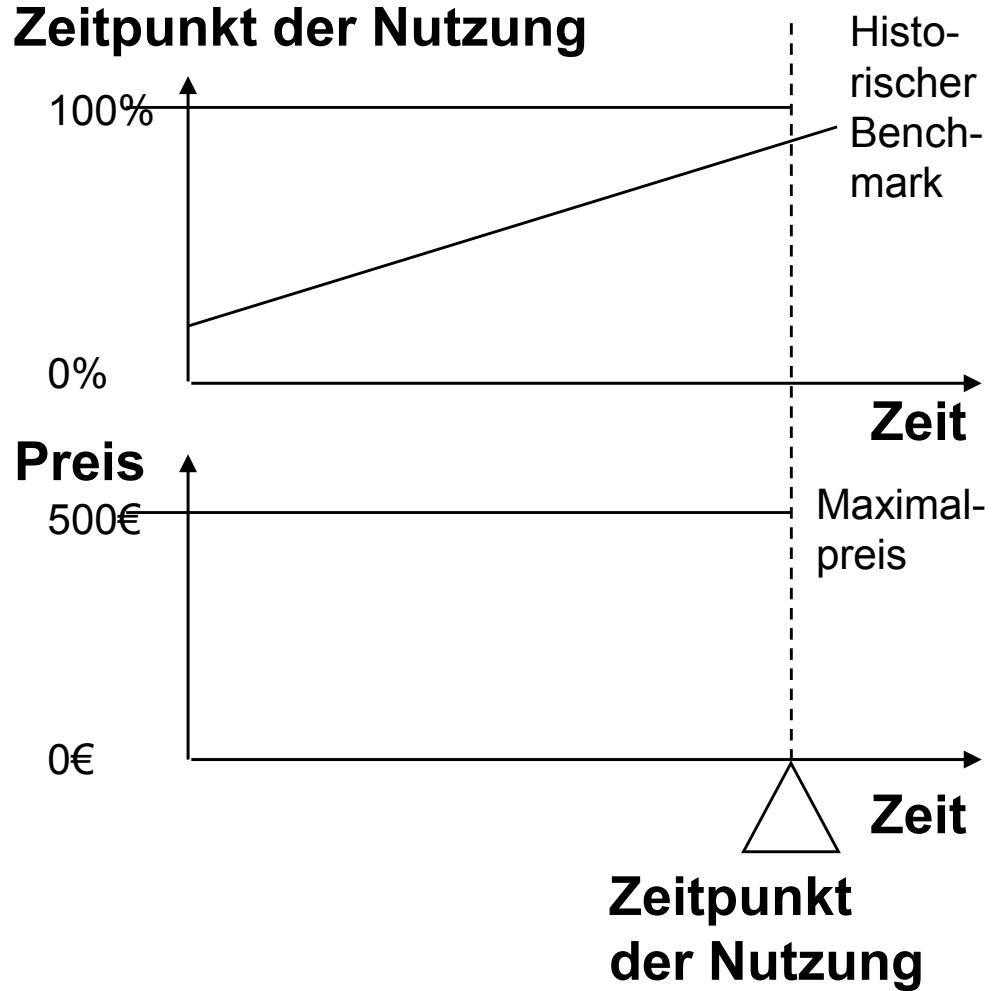
# YIELD MANAGEMENT ALS PREISGESTEUERTES KAPAZITÄTS-MANAGEMENT

## Voraussetzungen Yield Management

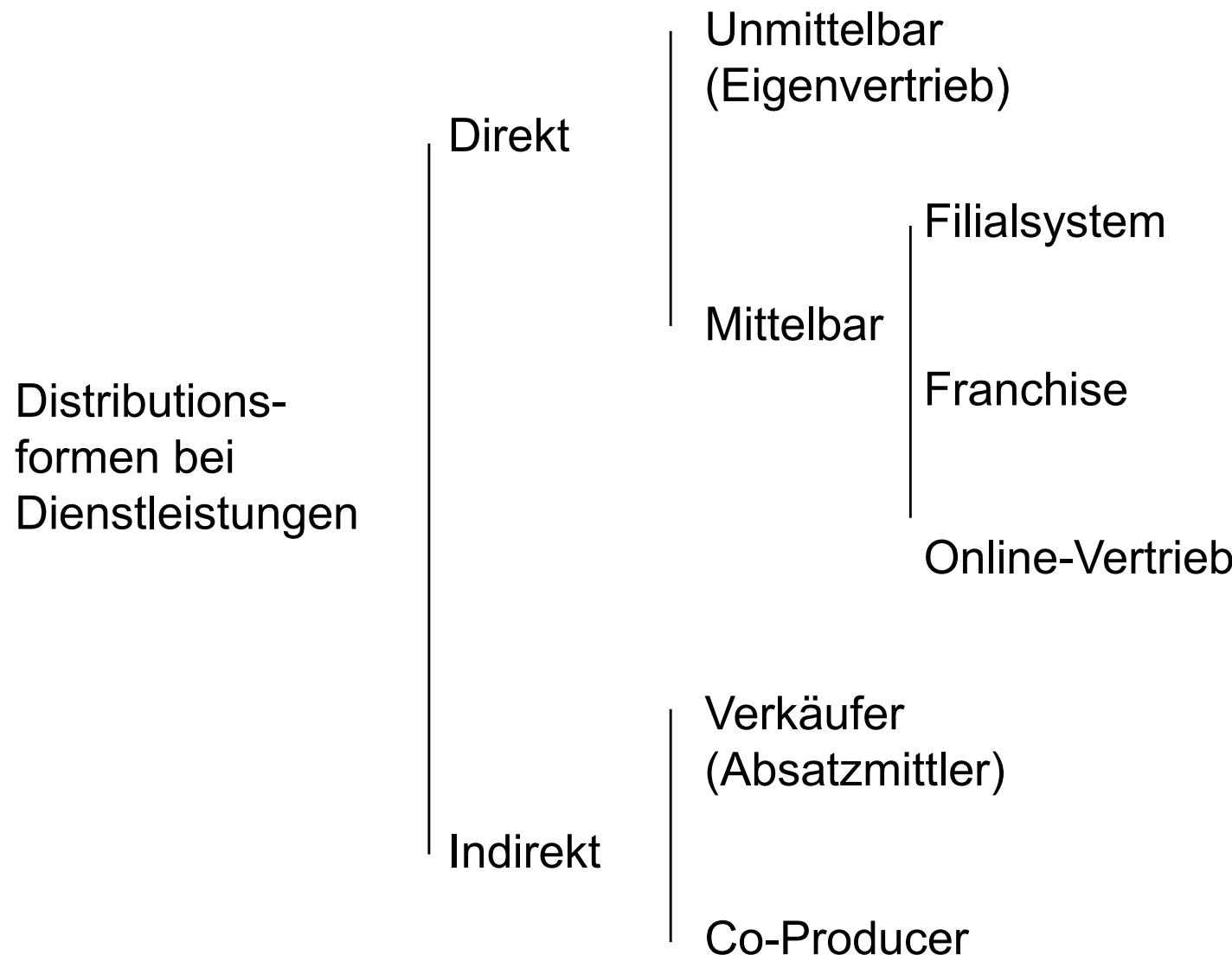
- Leistungspotentiale verfallen bei Nichtinanspruchnahme (z.B. Flug)
- Kontrahierung bereits vor Inanspruchnahme möglich
- Nachfrage unterliegt hohen, unvorhersehbaren Schwankungen
- Nachfrage preiselastisch
- Hoher Fixkostenblock des Anbieters
- Größe des Anbieters rechtfertigt Investition in IT Anwendung

## Typischer Verlauf Yield in Abhängigkeit der Zeit

### Auslastung im Zeitpunkt der Nutzung



# DISTRIBUTIONSFORMEN VON DIENSTLEISTUNGEN

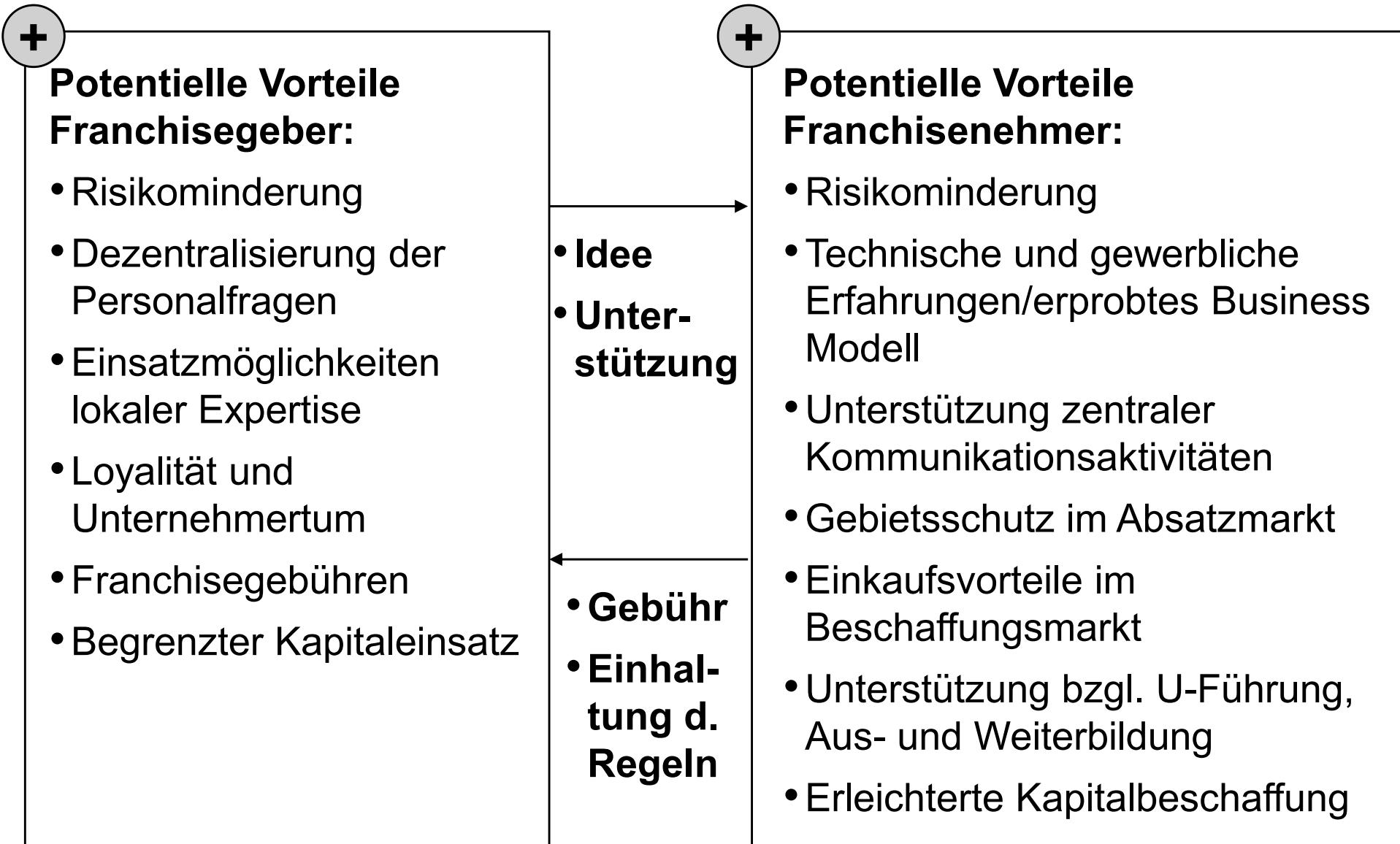


# FRANCHISING ALS POTENTIELL ATTRAKTIVE DISTRIBUTIONSFORM FÜR DIENSTLEISTUNGEN

**Definition:** Franchising ist eine Form der Kooperation, bei der ein Kontraktgeber ...

- aufgrund einer langfristigen vertraglichen Bindung
- rechtlich selbständige bleibenden Kontraktnehmern gegen Entgelt das Recht einräumt,
- bestimmte Waren oder Dienstleistungen
- unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattungen oder sonstigen Schutzrechten
- sowie der technischen und gewerblichen Erfahrungen des Franchisegebers und
- unter Beachtung des von letzterem entwickelten Absatz- und Organisationssystems anzubieten

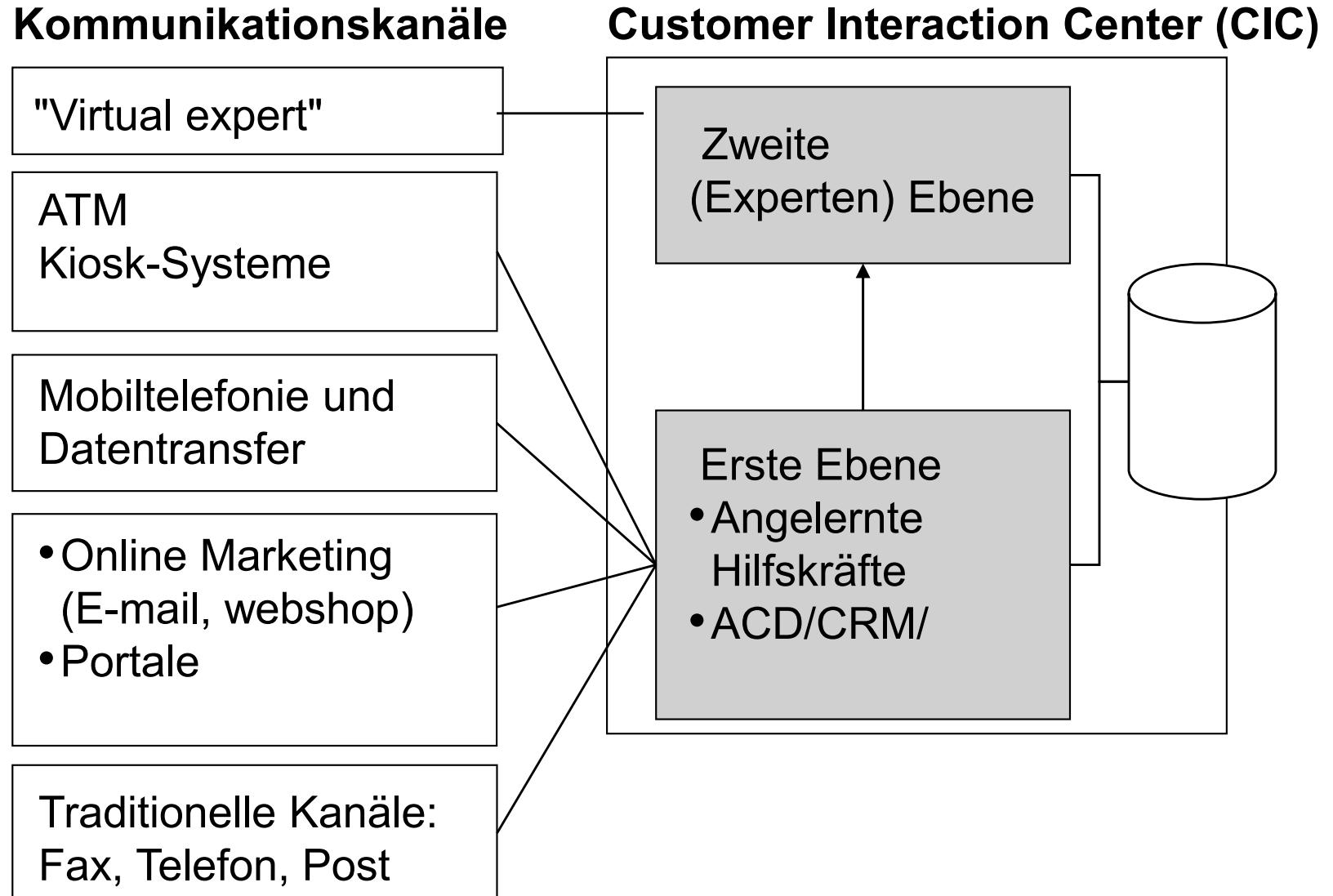
# FRANCHISING ALS POTENTIELL ATTRAKTIVE DISTRIBUTIONSFORM FÜR DIENSTLEISTUNGEN



# EINFÜHRUNGSFÄLLE DISTRIBUTION

- **SOX-Compliance:** Eine auf Logistik spezialisierte Beratungsorganisation hat aufgrund einiger Aufträge aus der Kundenbasis ein Verfahren entwickelt, wie Prozesse aussehen müssen, damit Läger im Outsourcing-Betrieb SOX-compliant sind (Sabanes-Oxley-Act). Noch für rund ein Jahr wird eine Übernachfrage nach diesem Wissen bestehen. Wie schafft es die Organisation, einerseits möglichst viel Gewinn aus diesem Wissen zu ziehen und andererseits Qualitätsprobleme zu vermeiden?
- **Welche Distributionsform** eignet sich für die folgenden Dienstleistungen besonders gut; begründen Sie Ihre Antwort sorgfältig:
  - Sie wollen in einer neuen Branche, in der Sie sich zwar inhaltlich auskennen, aber noch kein Kontaktnetz haben, führenden Unternehmen Strategieberatung anbieten.
  - Sie bieten Kunden mit alten Kassetten- und LP-Beständen sowie VHS-Videos an, ihre „Schätze“ auf aktuelle Formate zu überspielen.
  - Sie wollen Ihren Kunden nicht nur die Entwicklung von Fotobüchern anbieten, sondern auch deren fix-und-fertige, professionelle Gestaltung.

# INTEGRATION DER KOMMUNIKATIONSKANÄLE ANSPRUCHVOLL UND BEDEUTEND



## Übungsaufgabe: Cervis (1/2)

Die Cervis GmbH ist nach eigenen Angaben ([www.cervis.de](http://www.cervis.de)) ein bundesweit aktives Vor-Ort-Service-Unternehmen für IT- und Telekommunikations-Produkte. Seit 2003 ist man zum Marktführer im Bereich der Vor-Ort-Installation von DSL-Anschlüssen geworden und arbeitet für die großen Anbieter aus diesem Bereich. Zielmarkt sind Kleinstorganisationen, Semiprofessionelle und Privatkunden. Angeboten werden Installationen, Wartung und Reparatur bzw. Fehlerbehebung von PCs, DSL, Netzwerken, Internet-Telefonie und Fernsehen über Internet. Entscheidend für die großen DSL Anbieter sind kurze Reaktionszeiten bei Kundenaufträgen, solide Qualität und Kostenführerschaft. Für die Kunden ist die vollständige Betreuung der „Telefon- und IT Infrastruktur“ aus einer Hand wichtig.

- 1) Die Cervis überlegt, ihren Kunden noch Sicherheits-Architekturen anzubieten, IT- und Telekommunikationskosten-Optimierung, einen Homeserver, der alle ICT-Installationen integriert, Trendforschung über Web 2.0 gestützte Technologien sowie das Design von Webseiten. Prüfen Sie das Leistungsspektrum anhand eines geeigneten Frameworks.
- 2) Wie gestalten Sie die bestehenden Leistungen des Unternehmens aus?
- 3) Bestimmen Sie systematisch die optimale Form der Distribution für Cervis.
- 4) Würde für dieses Unternehmen Yield Management eine sinnvolle Pricing Option darstellen? Begründen Sie Ihre Antwort sorgfältig.

## Übungsaufgabe: Cervis (2/2)

5) Die Dienstleistungen der Cervis sparen einem Büro von Freiberuflern (z.B. Architekten, Rechtsanwälten, etc.) bei der Installation einer durchschnittlichen Ausstattung ca. 10 Personentage. Während der Laufzeit der installierten Systeme von 3 Jahren spart der Kunde noch einmal ca. 10 Tage pro Jahr, die durch Wartezeiten, Effizienzverluste bei Systemabstürzen, etc. anfallen würden, wovon dann alle durchschnittlich 3,5 Mitarbeiter betroffen wären. Außerdem rechnet man damit, dass durch die bessere Infrastruktur die Mitarbeiter motivierter und produktiver arbeiten und die Produktivität um 5% steigt. Ein Personentag wird mit ca. 400 € bewertet. Die Kunden rechnen mit durchschnittlich 10% Kapitalkostensatz pro Jahr, vorschüssiger Zahlung und ca. 220 Arbeitstagen p.a.

Die lokalen Wettbewerber schaffen in der Regel die gleiche Anfangseinsparung, von den laufenden Einsparungen aber nur die Hälfte und von der Produktivitätssteigerung gar nichts mehr. Sie bieten für durchschnittlich 5000 € p.a. ein "Rundum-Sorglos" Paket an.

Wie hoch ist der Preis, den die Cervis für ein solches "Rundum-Sorglos" Paket nehmen könnte, wenn sie Value Based Pricing betreiben würde und vom geschaffenen Mehrwert 20% für sich reklamiert?

# Übungsaufgabe: Sonderfracht

Die Sonderfracht AG aus der Schweiz bietet streikgeplagten Distanzhändlern von Ersatzteilen in Deutschland an, besonders kritische Ware an besonders wichtige Kunden sicher auszuliefern.

Ein für die Sonderfracht AG typischer Zielkunde unter den Distanzhändlern macht ca. 10 M € Umsatz p.a. mit Ersatzteil-Versandartikeln. Dabei entfallen 80% vom Umsatz des Händlers auf die ca. 100 A-Kunden. Die Versandkosten liegen bei ca. 20% vom Umsatz. Die EBITDA Marge im Distanzhandel von Ersatzteilen liegt bei durchschnittlich 50%, der gewichtete Kapitalkostensatz bei 10%. Studien besagen, dass ca. 15 % der Kunden wegen Verärgerung über die Lieferverzögerung den Händler wechseln werden, bei den wichtigsten Kunden sogar bis zu 30%. Es wird damit gerechnet, dass der Kundenverlust sofort eintritt und erst gleichverteilt über einen Zeitraum von zwei Jahren die Kunden wieder zurückkehren. Man rechnet mit nachschüssigen Zahlungen.

Ein Distanzhändler hat jetzt drei Möglichkeiten.

- A) Er kann weiter mit der streikenden Post versenden und den temporären Kundenverlust hinnehmen.
- B) Er kann weiter mit der Post versenden und gleichzeitig Kundenbindungsmaßnahmen ergreifen, die ihn über 2 Jahre ca. 10%-Punkte der EBITDA Marge kosten, aber den Kundenschwund halbieren.
- C) Er kann die Sonderfracht AG für die A-Kunden einsetzen.

Aufgaben:

- 1) Berechnen Sie den absoluten Wertverlust für einen durchschnittlichen Distanzhändler in T€ heutigen Werts, wenn er weiter mit der streikenden Post versendet.
- 2) Um wie viel kann die Sonderfracht AG den Preis für die Versandleistung für die A-Kunden maximal steigern, wenn sie wertbasiert argumentiert. Dokumentieren Sie Ihre Berechnung.

# Übungsaufgabe: Die Virtual Reality Shopping Mall

Ein Betreiber von Shopping Malls möchte zur Kundenbindung die erste Virtual Reality Shopping Mall (VRSM) in Deutschland errichten: Dabei werden die Shops der realen Shopping Mall mit 3D-Kameras gefilmt und so aufbereitet, dass die Kunden dann – ohne das Haus zu verlassen – allein mit einer Virtual Reality Brille und ihrem Smartphone ein faszinierend echtes Shopping Erlebnis haben; die Produkte werden direkt nach Hause geliefert.

In einer durchschnittlichen realen Mall setzen 750.000 Kunden zusammen ca. 210 M€ p.a. um. Die EBITDA Marge des Betreibers am Gesamtumsatz der Mall liegt bei 10%. Man geht von ca. 3 Jahren Bindungszeit aus.

Durch die VRSM erwartet man, dass schon im ersten Jahr einmalig 20% Neukunden gewonnen werden. Zudem wechseln einmalig 20% der Kunden von der realen Mall in die VRSM. Dort soll nach ersten Erfahrungen der Umsatz pro Kunde und Jahr um 50% höher liegen als in der realen Mall und die EBITDA Marge bei 20%. Aber man erhofft sich auch positive Synergieeffekte für die realen Malls: Durch die positiven Imageeffekte soll der Preis dort jährlich um 2% gesteigert werden können.

1. Berechnen Sie den Unterschied zwischen dem ursprünglichen Customer Lifetime Value und dem CLV eines Kunden der VRSM.
2. Berechnen Sie auch, wie viel der Mall Betreiber maximal in die VRSM investieren darf, damit das Konzept die Erwartung der Aktionäre erfüllt. Kalkulieren Sie über 3 Jahre mit nachschüssigen Zahlungen und 10% Diskontfaktor.

# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**
    - Merkmale von Dienstleistungen
    - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
  - **Dienstleistungsmarketing**
    - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
    - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
  - **Dienstleistungsorganisation**
    - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
    - Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation
  - **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
    - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
    - Management der Dienstleistungsqualität
-

# VIRTUELLE DIENSTLEISTUNGSORGANISATION - CHARAKTERISTIKA

Prozesse/  
Strukturen

- **Modulare Struktur**, d.h. lose verknüpfte Teileinheiten (Teams, Individuen) über Organisationsgrenzen hinweg statt fester Zuordnungen zu und Beschränkung auf Abteilungen, Divisionen, etc.
- **Flexible, problem- und aufgabenbezogene Verknüpfung** der Teileinheiten die sich nach Zielerreichung u.U. wieder auflöst statt dauerhafter Zuordnung/ Hierarchien

Technik/  
Systeme

- "**Zentrales Nervensystem**": Informations- und Kommunikationsinfrastruktur statt formalrechtlicher Zuordnungen
- **Marktorientierte Anreiz- und Koordinationssysteme**, d.h. ständiges "internes" Vermarkten der eigenen Stärken, niedrige/keine festen Bezüge und hohe Entlohnung bei Inanspruchnahme der Leistung

Personal/  
Kultur

- **Personenorientierte Führungssysteme** mit starker Selektion intrinsischer Motivation und starker Betonung direkter persönlicher Interaktion
- **Vertrauensbasierte Kultur** mit "Grundregeln": z.B. Wahrung der Selbständigkeit, gegenseitiger Respekt, Bevorzugung vor Nicht-Organisationsmitgliedern, Ausschluss von Konkurrenz, gegenseitige Nichtausbeutung, klare Sanktionen bei Nichtbeachtung der "Regeln"

# BEISPIELE FÜR VIRTUELLE ORGANISATION BEI DIENSTLEISTUNGEN

	Prozesse/ Struktur	Technik/Systeme	Personal/Kultur
<b>Internationales Übersetzungsbüro</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Internationales Netzwerk rechtlich selbständiger Büros und Personen</li><li>• Auftragsbezogene Kooperation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vermittlung der Aufträge über Intranet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle Qualifikationen im Netz vorhanden (fach-/sprachlich)</li><li>• Teilnahme nicht nur in diesem Netz</li></ul>
<b>IT System-integration für ein Mobile Portal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sieben Dienstleister nehmen teil – vom 1-Pers-Betrieb bis zum globalen Provider</li><li>• Drei Sub-Netzwerke kooperieren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selbstkoordination vom Kunden erzwungen</li><li>• Koordination qua Kompetenz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spezialisten; ein Generalist als de facto Projektleiter</li><li>• 100% Verlässlichkeit</li></ul>

# VIRTUELLE ORGANISATION – VOR- UND NACHTEILE

## Vorteile der virtuellen Organisation

- **Flexibler:** „Unbegrenzte“ Ressourcen und Kompetenzen führen zu größerer und flexibler Kapazität
- **Besser:** Nutzung von fachlicher und regionaler Spezialexpertise, die sonst selten gebraucht wird, führt zu höherer Qualität der Leistung
- **Kundenorientiert:** Aufgaben- und kundenorientierte Zusammenstellung der Ressourcen führt zu potentiell höherer Kundenzufriedenheit

## Nachteile der virtuellen Organisation

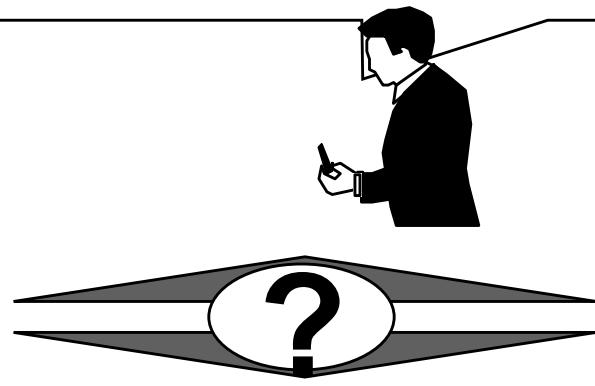
- **Riskanter für Dienstleister:**
  - Tatsächliche Fähigkeiten der Partner sind unbekannt
  - Koordinationsaufwand nicht eingespielter Teams ist sehr hoch
  - Interaktionsinfrastruktur oft nicht vollständig vorhanden
  - Bei Schlechtleistung nur mangelhafte Sanktionsmöglichkeiten
- **Riskanter/aufwändiger für Kunden:**
  - Ausfallgefahr kleiner Firmen
  - Bei Abstimmungsproblemen Verzögerung wg. mangelnder Hierarchie
  - Höherer administrativer Aufwand

---

**Ideal:** Virtuelle (vernetzte) Organisationen mit zentraler Leitungsorganisation

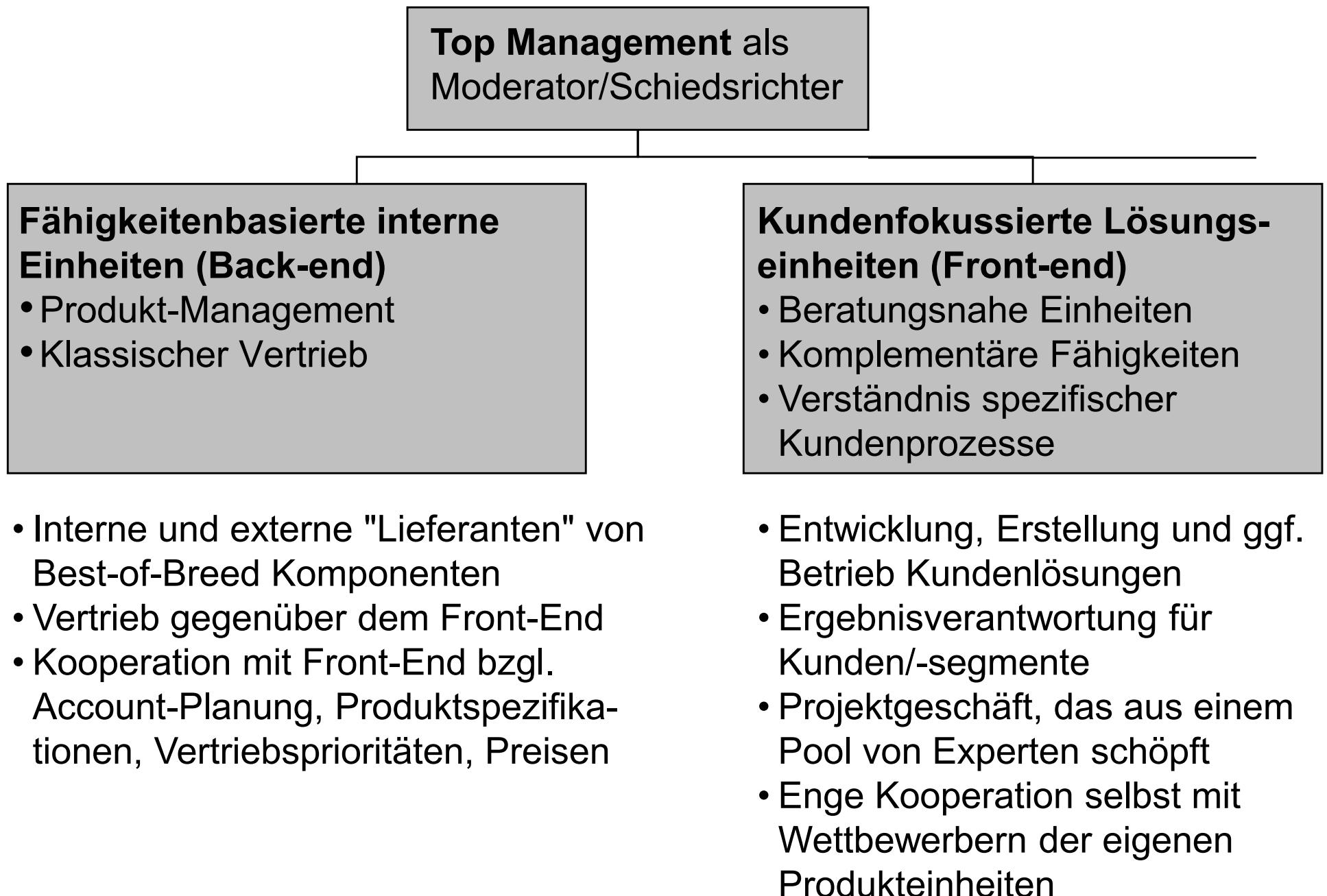
# TYPISCHE PROBLEME IN DER ENTWICKLUNG ZUM "LÖSUNGS-ANBIETER"

... Problem mit  
Kommunikationsbrüchen  
zwischen F&E und  
Produktionsplanung!



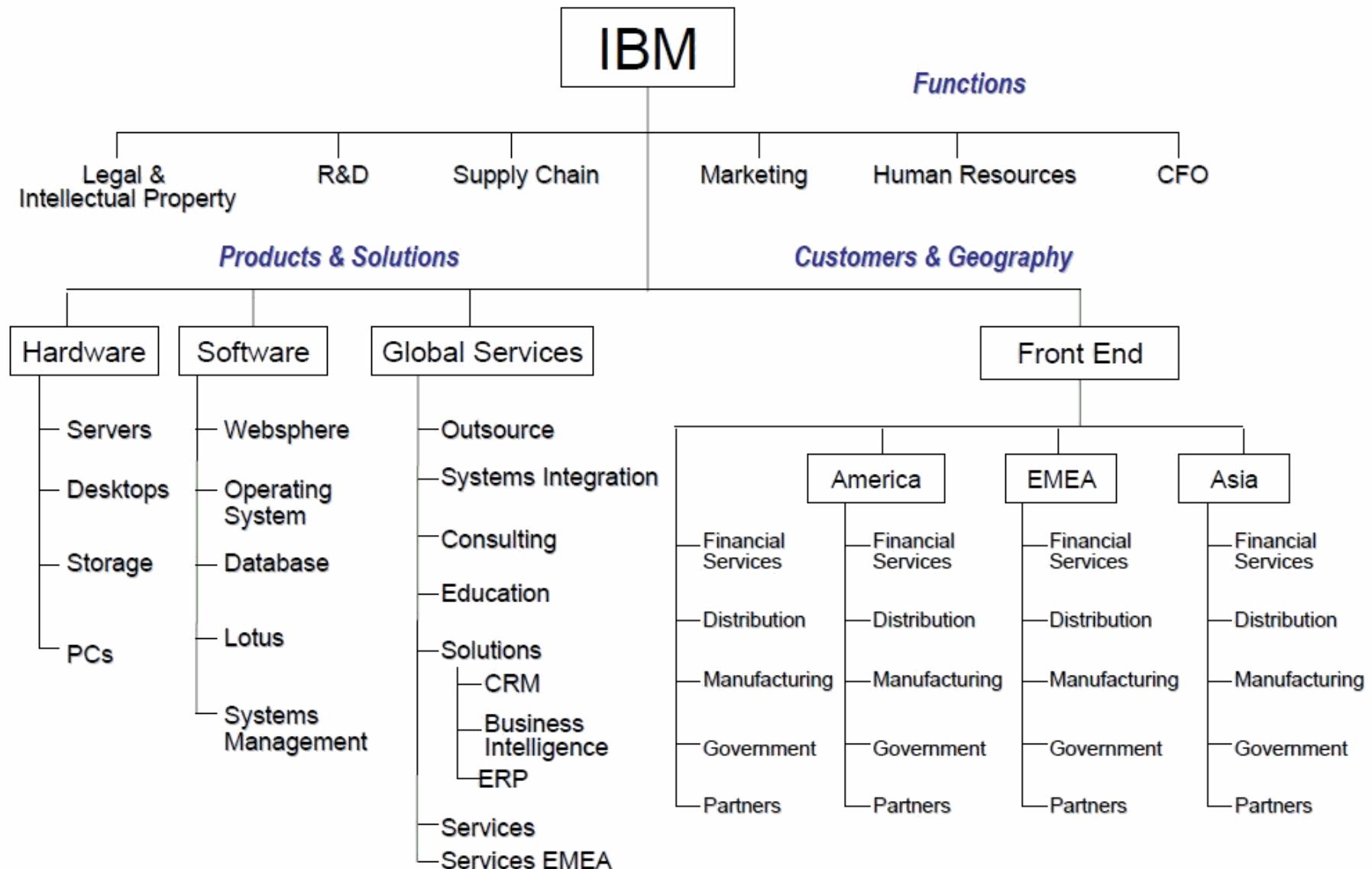
- Vertrieb ist auf "schnelles Geld" ausgerichtet - und das kommt eher über Produkte als über Lösungen
- Produktmanager achten auf ihre Produkte, nicht auf die Lösung von Problemen bei Kunden
- Für eine Lösung sind i.d.R. Fähigkeiten oder Produkte erforderlich, die die Organisation gar nicht alle besitzt

# INTERNE STRUKTUR EINES LÖSUNGSAUBIETERS



# BEISPIEL FÜR LÖSUNGSORGANISATION: IBM

## IBM Structure



# INTEGRATION VON FRONT- UND BACKEND

## Planung und Ressourcenverteilung

- Kundensegment- und Account-Planungen (Entwicklungspotenzial, Aktionen)
- Marktorientierte Produkt- und Lösungs-Entwicklungsplanung
- Leistungsportfolio-Planung

## Lösungsentwicklung & Pricing

- Gemeinsame Entwicklung von Lösungen für
  - spezifische Kundenprobleme
  - Klassen von Kundenproblemen
- Organisation des „Roll-in“ und „Roll-out“

## Leistungserbringung & Performance Management

- Weitgehende Trennung während der Leistungserbringung; ggf. punktuelle Unterstützung
- Fortlaufende Performance Messung entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Gemeinsame Lernteam („parallele Strukturen“)

## Unternehmenskultur

- „One Company“ Kulturmanagement
- Job Rotation
- Zuverlässigkeit

# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Merkmale von Dienstleistungen**
    - Abgrenzung von Sachgütern
    - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
  - **Dienstleistungsmarketing**
    - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
    - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
  - **Dienstleistungsorganisation**
    - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
    - Management internationaler Dienstleistungsorganisationen
  - **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
    - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
    - Management der Dienstleistungsqualität
-

# HERAUSFORDERUNGEN UND ANSÄTZE DER INTERNATIONALISIERUNG VON DIENSTLEISTUNGSANGEBOTEN

**Welche Vorteile in welchen Märkten?**

- Unsicherheit
- Starker Kulturbereich von DL
- Management über Zeit und Raum

**Welche Art und Form des Eintritts?**

- Entwicklung von Auslandsaktivitäten bei DL langsamer als bei Sachgütern
- Kontrolle von Aktivitäten ungleich anspruchsvoller

**Welches Programm zu welcher Zeit?**

- Standardisierung vs. Anpassung
- Geschwindigkeit vs. Nachhaltigkeit

- Differenzierte Zielbestimmung
- Überwindung der Barrieren
- Marktauswahl

- Internationalisierungsarten
- Internationalisierungsformen

- Anpassungsoptionen an nationale Märkte
- Sprinkler vs. Wasserfall-Strategien

# VORTEILE DER INTERNATIONALISIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

## Marktbezogene Internationalisierung

- **Wachstum**, insbesondere
  - bei engem nationalem Marktsegment-Fokus
  - bei ausgeprägten Economies of Scale (z.B. kapitalintensiver Asset Base)
- **Halten** internationaler oder internationalisierender Kunden
- **Risikoreduktion** durch
  - **Ausweichen** in weniger kompetitive Regionen
  - **Risikostreuung** bei Tätigkeit in unkorrelierten Märkten

## Ressourcenbezogene Internationalisierung

- **Wissen**, insbesondere
  - Nutzung des Wissens-Netzwerks in Clustern
  - Entwicklung von Best Practices in besonders kompetitiven Umfeldern
  - Arbitrage in Märkten mit kurzen Lebenszyklen
- **Erschließen** von Personalpotenzial
  - Günstige Arbeitskräfte für Standardtätigkeiten (Offshoring)
  - Gewinnen von Top Experten

# RISIKEN DER INTERNATIONALISIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

- **Unsicherheit**

- Unerkannter Informationsmangel
- Unzuverlässige Informationsquellen
- Unvergleichbarkeit von Marktforschungsergebnissen

- **Institutioneller Rahmen (Wirtschaft, Recht)**

- Andere Wirtschaftsstruktur, Soziodemographie, Politik, gesellschaftliche Präferenzen, etc.
- Rechtliche Hürden und Unterschiede

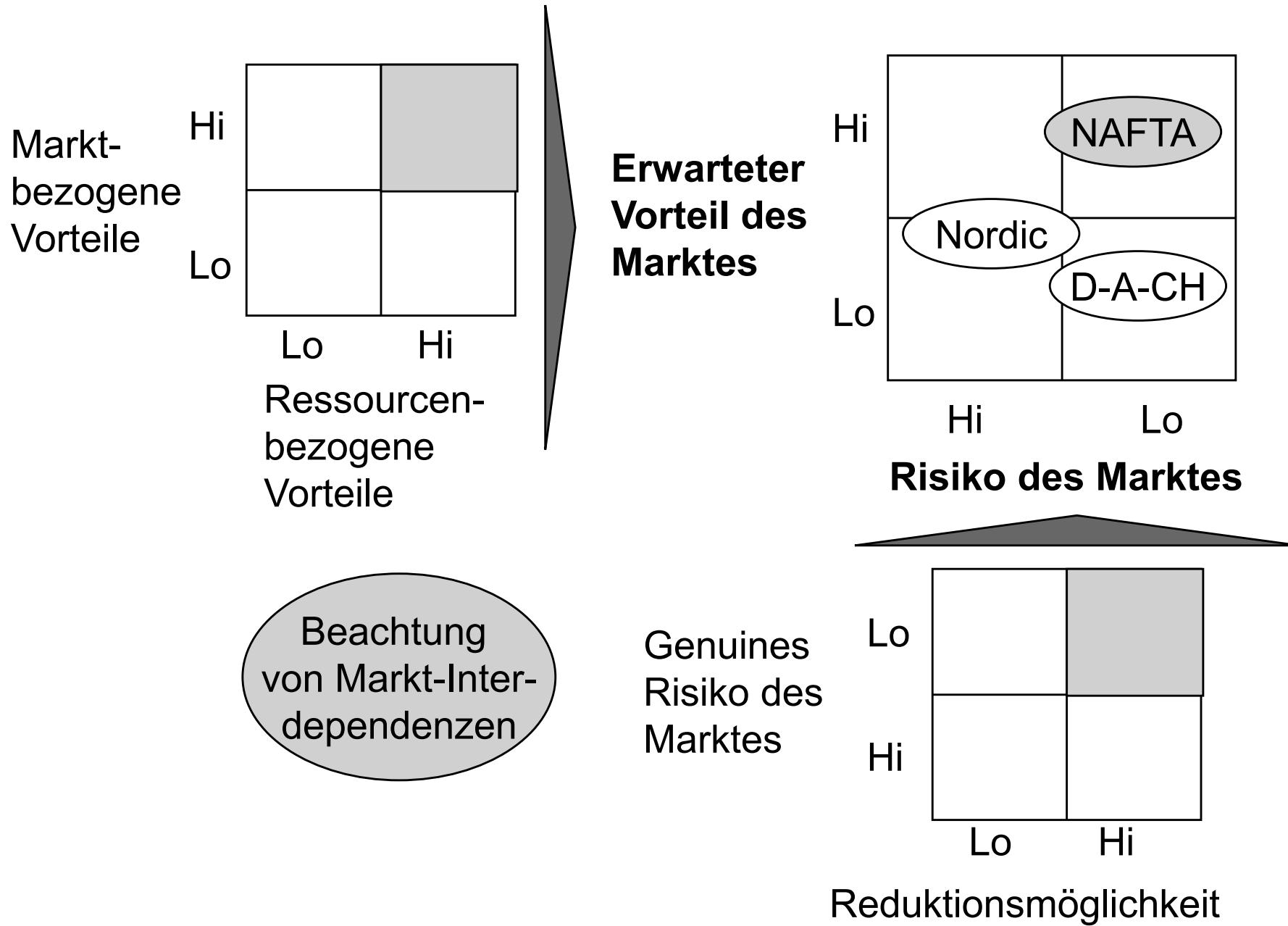
- **Kulturunterschiede**

- "Not invented here," durch Personalität, Interaktivität und Fremdfaktoreigenschaft besonders stark
- Nationale Vorurteile positiv oder negativ

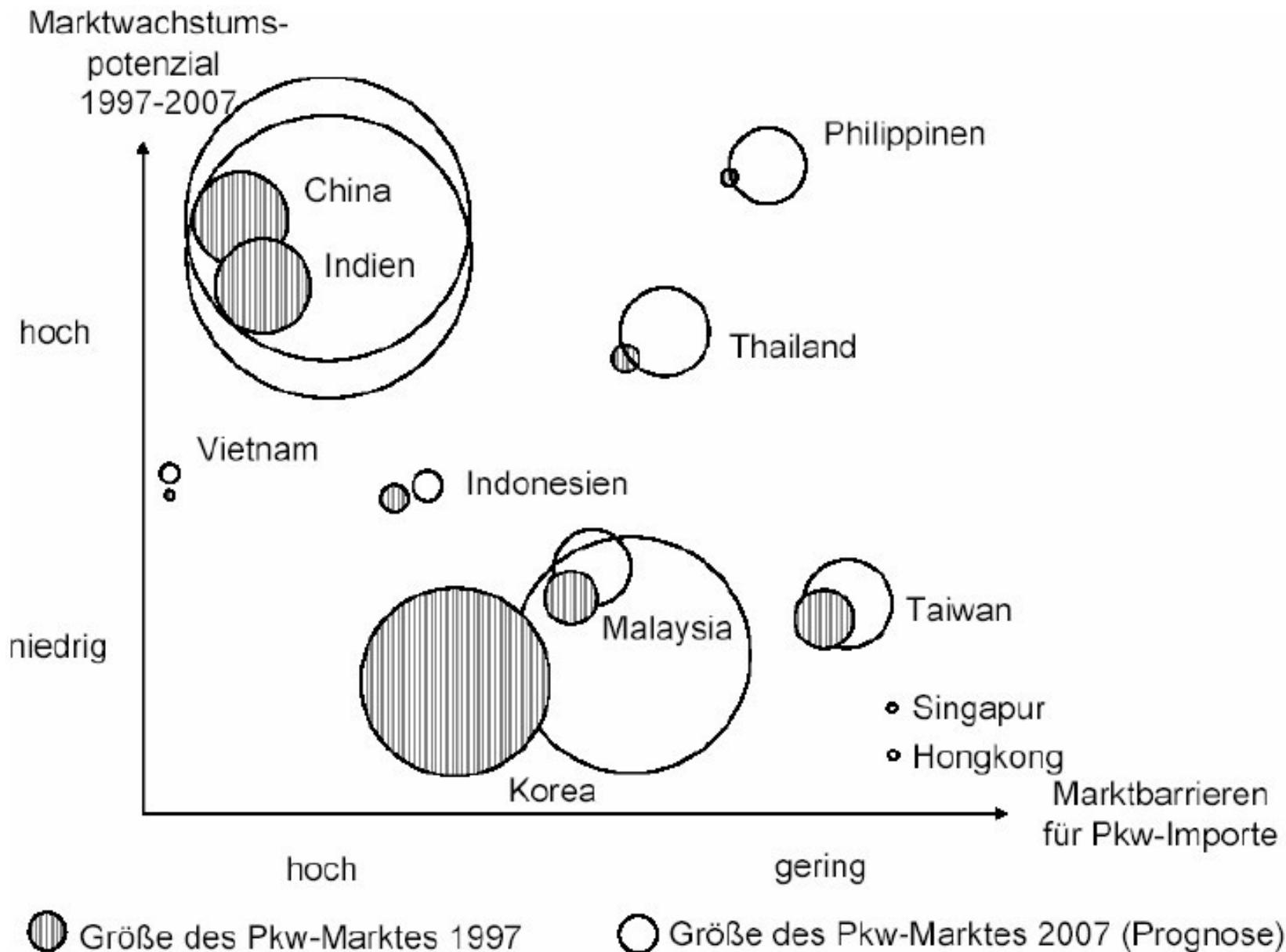
- **Management über Zeit und Raum**

- Personalführung mit kulturellen Unterschieden
- Zeitverschiebung (Indien, US, D)
- Personelle Interaktion gering

# SCHEMA ZUR AUSWAHL DER ATTRAKTIVSTEN MÄRKTE

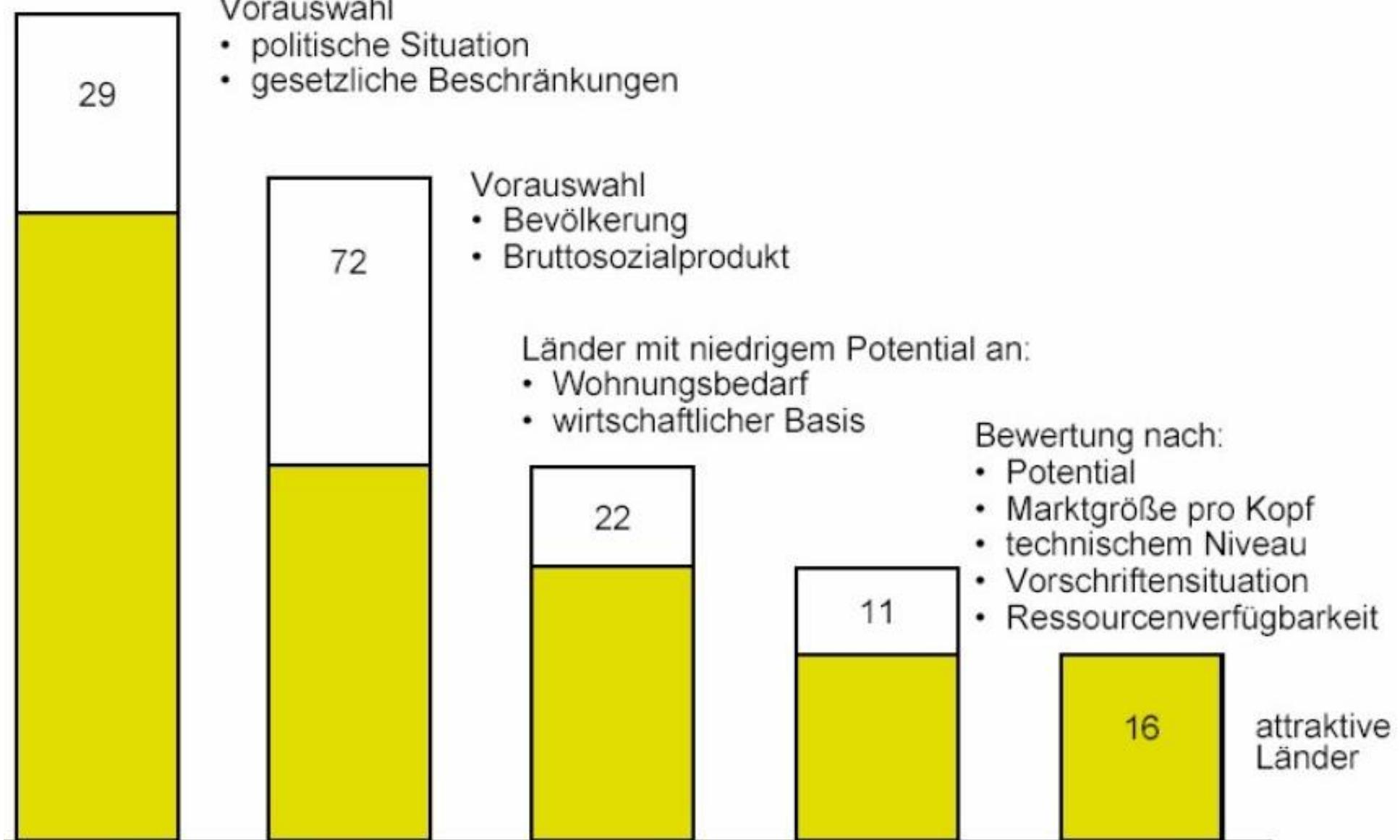


# BEISPIEL FÜR LÄNDERPRIORISIERUNG



# ALTERNATIVES PRIORISIERUNGSVERFAHREN: FILTER

150 Länder



# INTERNATIONALISIERUNGSAARTEN (1/2)

## Integrationsvorteile

- Economies of Scale
  - Starke Lernkurveneffekte
  - Kapazitätsauslastung
  - Einkaufsmacht
  - Hoher Verwaltungsanteil
  - Hohe Fixkosten
- Economies of Scope
  - Vorteile durch weltweiten Wissenstransfer
  - Übertragbarkeit und Bedeutung von Marken
  - Einheitlichkeit im Auftritt gegenüber Kunden
- Economies of Speed
  - Geschwindigkeit weltweiter Präsenz
  - Geschwindigkeit weltweiter Veränderung

	Hoch	Globale Strategie	Transnationale Strategie
	Gering	Internationale Strategie	Multinationale Strategie

Gering

Hoch

## Differenzierungsvorteile

- Kulturelle Unterschiede stark ausgeprägt und für Dienstleistungen relevant
- Rechtsordnung erheblich unterschiedlich
- Anteil lokaler Wertschöpfung wichtig (local context)
- Stark unterschiedliche Gegebenheiten (z.B. Klima) wichtig für Dienstleistung

# GRUNDSÄTZLICHE VOR- UND NACHTEILE VON INTERNATIONALISIERUNGSFORMEN FÜR DIENSTLEISTUNGEN

Internationalisierungsformen		+	-
	<b>Schuldrechtliche Verträge</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kleine Investition</li><li>• Schnelle Umsetzung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schnelle Beendigung</li><li>• Eng begrenzte Kontrollmöglichkeiten</li></ul>
	<b>Joint Ventures</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Begrenzte Investition</li><li>• Ressourcenpooling</li><li>• Geteilte Risiken</li><li>• Hauptgeschäft bleibt weitgehend unberührt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schwer zu managen</li><li>• Instabil</li></ul>
	<b>Strategische Allianzen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fokus auf Kernkompetenzen mit Ausgleich der Schwächen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schwer zu managen</li><li>• Instabil</li><li>• Hauptgeschäft betroffen</li></ul>
	<b>Mergers &amp; Acquisitions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schnelle Präsenz</li><li>• Volle Kontrolle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akquisitionsprämie</li><li>• Finanzierung</li><li>• Integrationsprobleme</li><li>• Geeignete Kandidaten?</li></ul>
	<b>Selbstaufbau einer Auslandsorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Volle Kontrolle</li><li>• Maßgeschneidert nach neuesten Erkenntnissen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Langsame Präsenz</li><li>• Keine Länderkenntnis oder Kundenkontakte</li><li>• Nur eigene Ressourcen</li></ul>

# ÜBUNGSFALL: INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIE

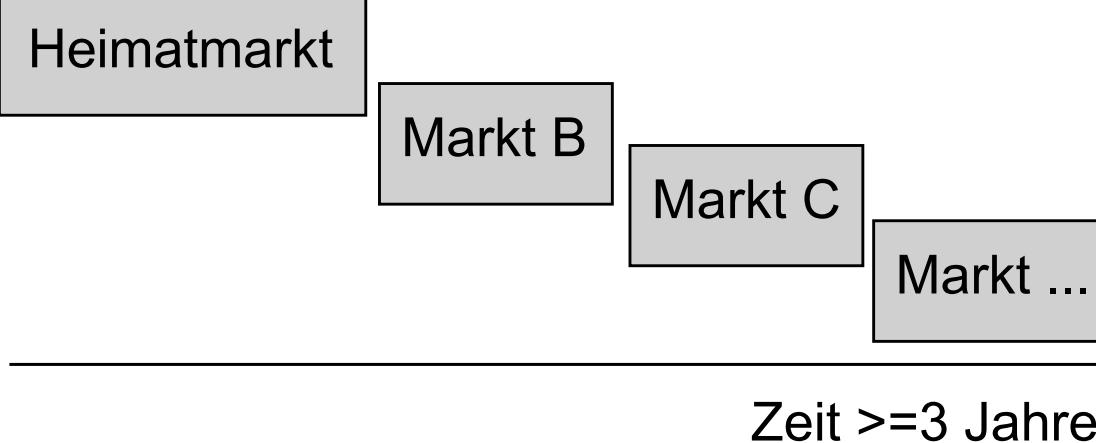
Ihr in D erfolgreicher Dienstleistungskonzern besteht aus folgenden Geschäftsbereichen:

- Hotelkette für Geschäftsreisende: Diese Kette zeichnet sich durch hohe Individualisierung von Services basierend auf einem CRM System aus, bietet dem Gast ansonsten in allen anderen Aspekten gehobenen Standard
- Spedition: Die Spedition mit Sitz in Süddeutschland war bislang vor allem regional aktiv. Eine Zielbranche ist die im unmittelbaren Umfeld des Firmensitzes sehr stark vertretene Auto- und Zulieferindustrie. Für diese Kunden ist es entscheidend, dass ein lokaler Stützpunkt in dem ausländischen Markt vorhanden ist, für den die jeweilige Strecke vergeben wird.
- Logistik-Beratung: Das Unternehmen hat sich auf die Beratung von Speditionen fokussiert. Es besteht aus drei in etwa gleichstarken Bereichen, bei denen sich der eine vorwiegend mit Information Management beschäftigt – bis hinein in die Software-Implementierung, der zweite vor allem technische Logistik-Lösungen (Lagerwesen, Transportsysteme, etc.) anbietet und der dritte Bereich den Spediteuren Wachstumskonzepte entwickelt.
- Fachverlag für Logistik: Hier wird eine national bisher recht erfolgreiche Zeitschrift für Logistik-Technik verlegt, zudem das in Deutschland mittlerweile zum Standardwerk avancierte Logistik-Handbuch. Insgesamt umfasst das Programm ansonsten über 100 Titel aus dem Bereich der Logistik. Es sollen die vorhandenen Inhalte auch im Ausland verkauft werden.

**Dieser Konzern soll in allen GB internationalisiert werden. Klären Sie dazu je GB:  
die beste Art von Internationalisierung und Markteintrittsform.**

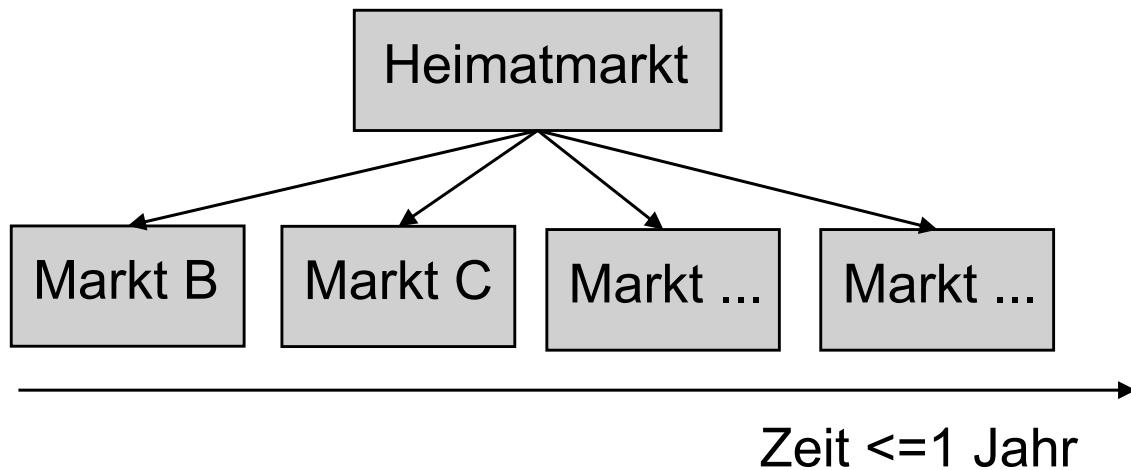
# TIMING-STRATEGIEN IN DER INTERNATIONALISIERUNG

## Wasserfall-Strategie



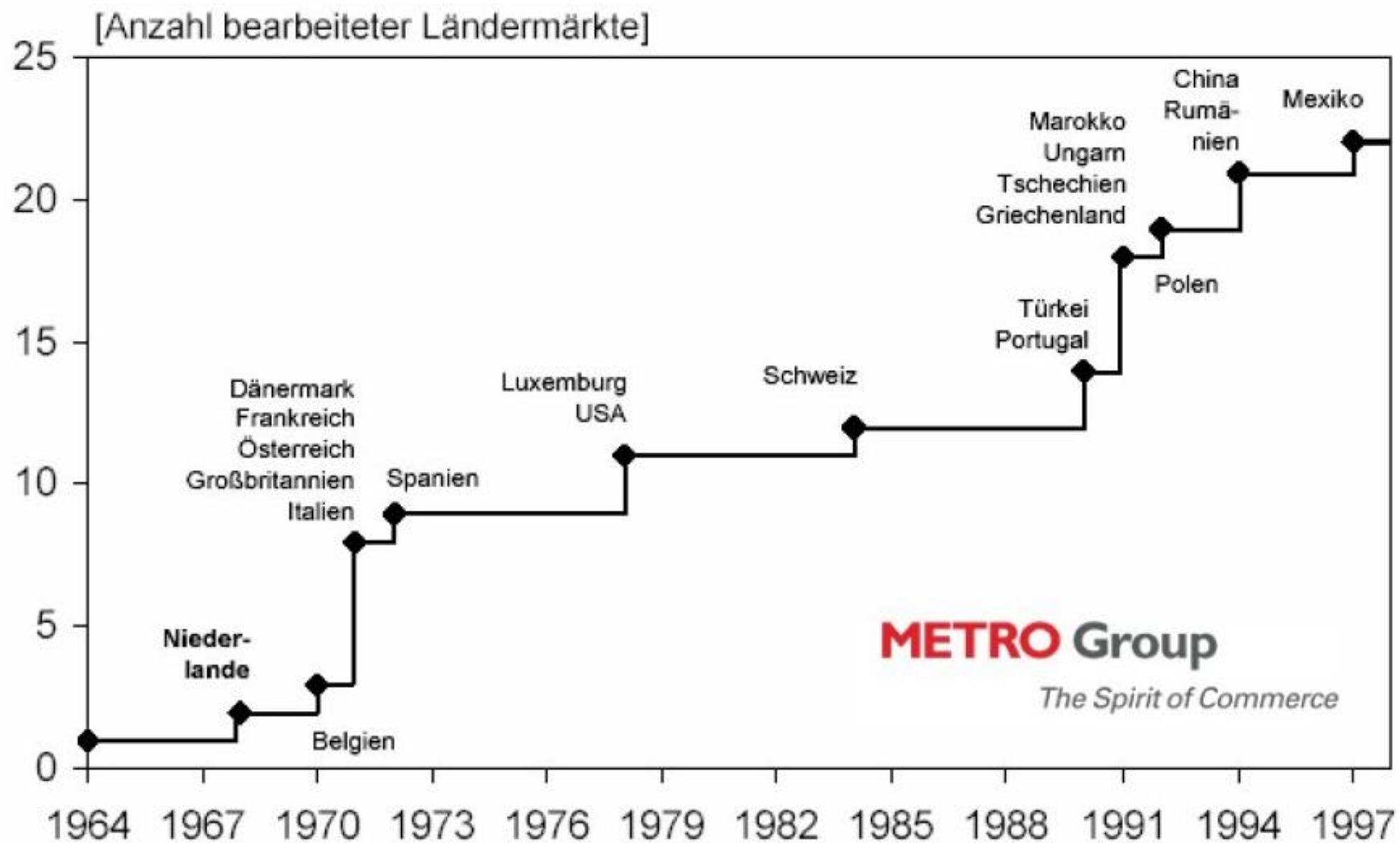
- + Ressourcenschonung
- + Lerneffekte/geringeres Risiko
- + Glättung der Umsätze
- + Nutzung der Länder-Interdependenzen

## Sprinkler-Strategie

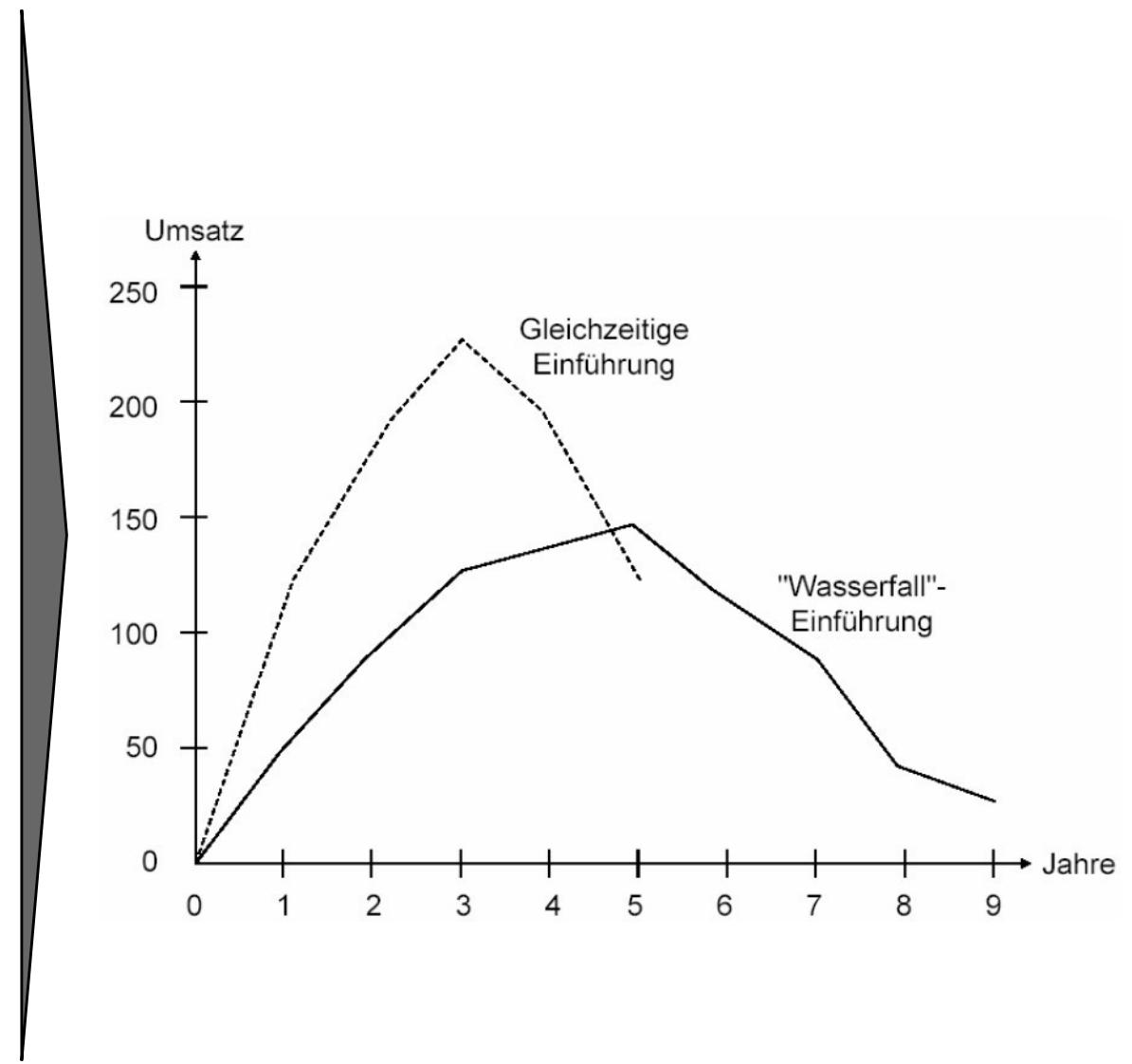
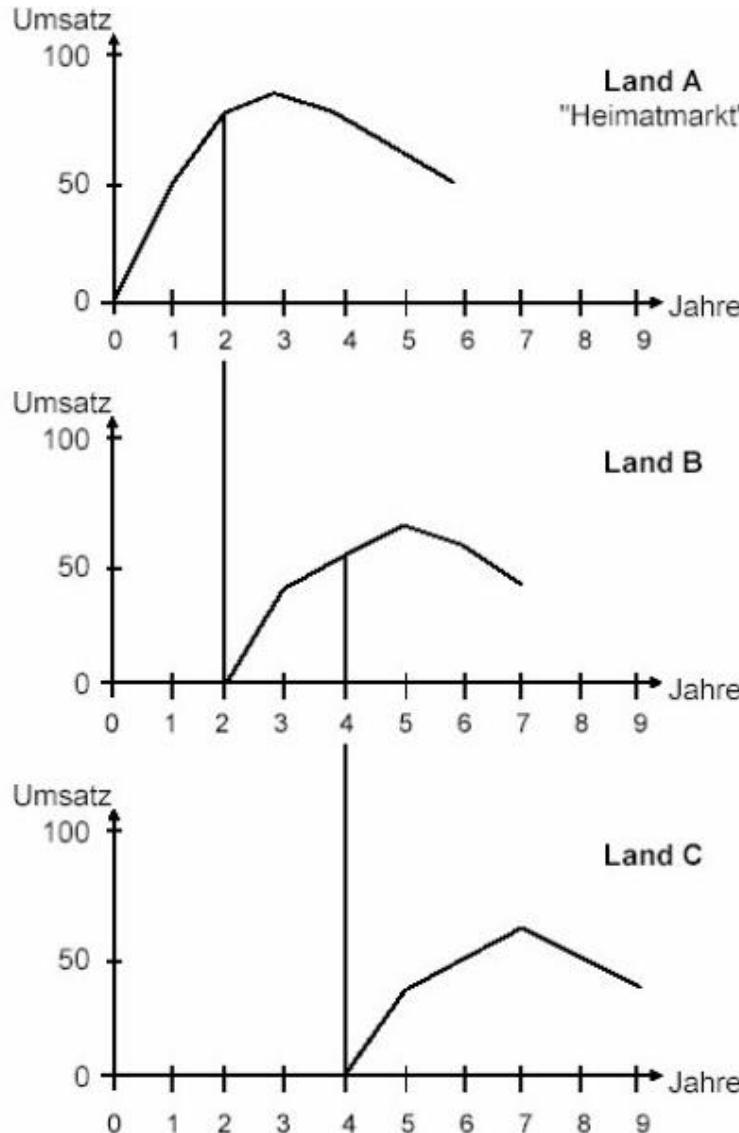


- + Geschwindigkeit
- + Marktbarrieren für Konkurrenten
- + Nutzung von Skalen-Effekten

## BEISPIEL WASSERFALL-STRATEGIE: METRO



# GLÄTTUNG VON UMSÄTZEN DURCH WASSERFALL-STRATEGIE



# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**
    - Merkmale von Dienstleistungen
    - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
  - **Dienstleistungsmarketing**
    - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
    - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
  - **Dienstleistungsorganisation**
    - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
    - Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation
  - **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
    - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
    - Management der Dienstleistungsqualität
-

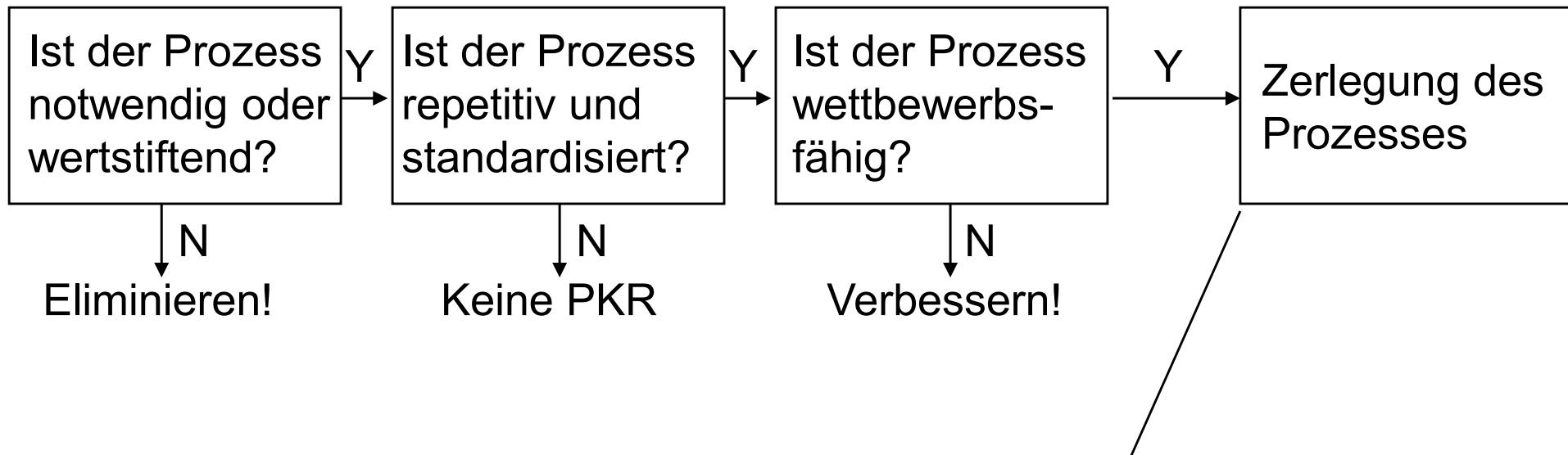
# PROZESSKOSTENRECHNUNG BEI DIENSTLEISTUNGEN

Bei Dienstleistungen sind die **Einzelkosten** oft sehr gering, so dass die klassische Zuschlagskalkulation nicht mehr zu sinnvollen Ergebnissen führt.

Ziel der Prozesskostenrechnung ist eine beanspruchungsgerechtere Verrechnung der **Gemeinkosten** durch Zuordnung über die mengenmäßige Inanspruchnahme von Aktivitäten (=Activity Based Costing), die zu (Teil-)prozessen verdichtet werden.

- 1 Prozess- und Kostenstellen-Analyse und Optimierung
- 2 Kostenspaltung nach Frist der Veränderbarkeit
- 3 Ermittlung von Prozesskostensätzen
- 4 Kalkulation mit den Prozesskostensätzen für diverse Rechnungszwecke
  - Kostenkontrolle
  - Preiskalkulation
  - Zielkostenmanagement

# 1 PROZESS- UND KOSTENSTELLENANALYSE (1/2)



Hauptprozess (i.d.R. Leistungen des Unternehmens)

z.B. Behebung PC Fehlerfunktion

Teilprozess (= Phase des Hauptprozesses)

z.B. Auftragsannahme, Ferndiagnose, Vor-Ort-Reparatur, Rechnungsstellung, Ablage

Einzelschritte (= Teilprozess-Komponenten)

z.B. Aufruf KD-Akte, 1. Prüfung, ggf. Weiterleitung, Detailanalyse, Lösung, Akteneintrag

## PROZESS- UND KOSTENSTELLENANALYSE (2/2)

FTE = Full Time Equivalent	Einzelschritte von: Ferndiagnose				
Kostenstellenkosten	Annahme+ Kundenakte	1. Prüfung m. System	Detail-analyse	Lösung & Dokument.	Total
Service-Innendienst		0,1	0,2	0,2	0,5
IT Abteilung		0,3	0,1	0,6	1,0
1st Level Support	0,1	10	0,1	2	12,2
2nd Level Support			6	4	10
Gesamt	0,1	10,4	6,4	6,8	23,7

## KOSTENSPALTUNG IN RELEVANTE KOSTENKATEGORIEN

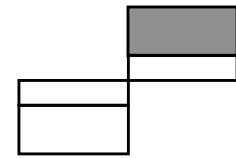


Existierende Kostenkategorien

	Leistungsmengen- neutrale Kosten	Leistungsmengen- induzierte Kosten
Leistungskosten		Leistungskosten
Dynamische Bereitschafts- kosten		Leistungsmengen- induzierte dyn. BK
Statische Bereit- schaftskosten	Leistungsmengen- neutrale dyn. BK	

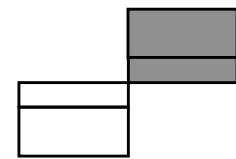
Prozessleistungskostensatz =

$$\frac{\text{Leistungskosten}}{\text{Prozessmenge}}$$



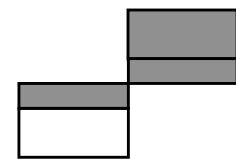
Leistungsmengeninduzierter  
Prozesskostensatz

$$= \frac{\text{Leistungsmengeninduzierte Kosten}}{\text{Prozessmenge}}$$



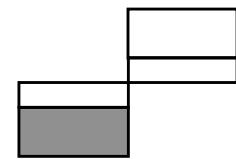
Kurz- und mittelfristig disponi-  
nbarer Prozesskostensatz

$$= \frac{\text{Dyn. BK} + \text{Leistungskosten}}{\text{Prozessmenge}}$$



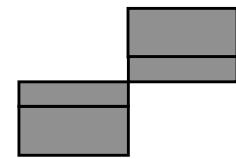
Statischer Prozesskostensatz

$$= \frac{\text{Statische Bereitschaftskosten}}{\text{Prozessmenge}}$$



Gesamt-Prozesskostensatz

$$= \frac{\text{Gesamtkosten des Hauptprozesses}}{\text{Prozessmenge}}$$



Prozess	PC Fehlerbehebung
Prozessgröße	Auftragsstunden (h)
Prozessleistungskostensatz (PLKS)	20 €/h
Leistungsmengeninduzierter (LMI) PKS	150 €/h
Plan-Prozesskapazität (PlanKap)	1300 h
Maximalkapazität (MaxKap)	1500 h

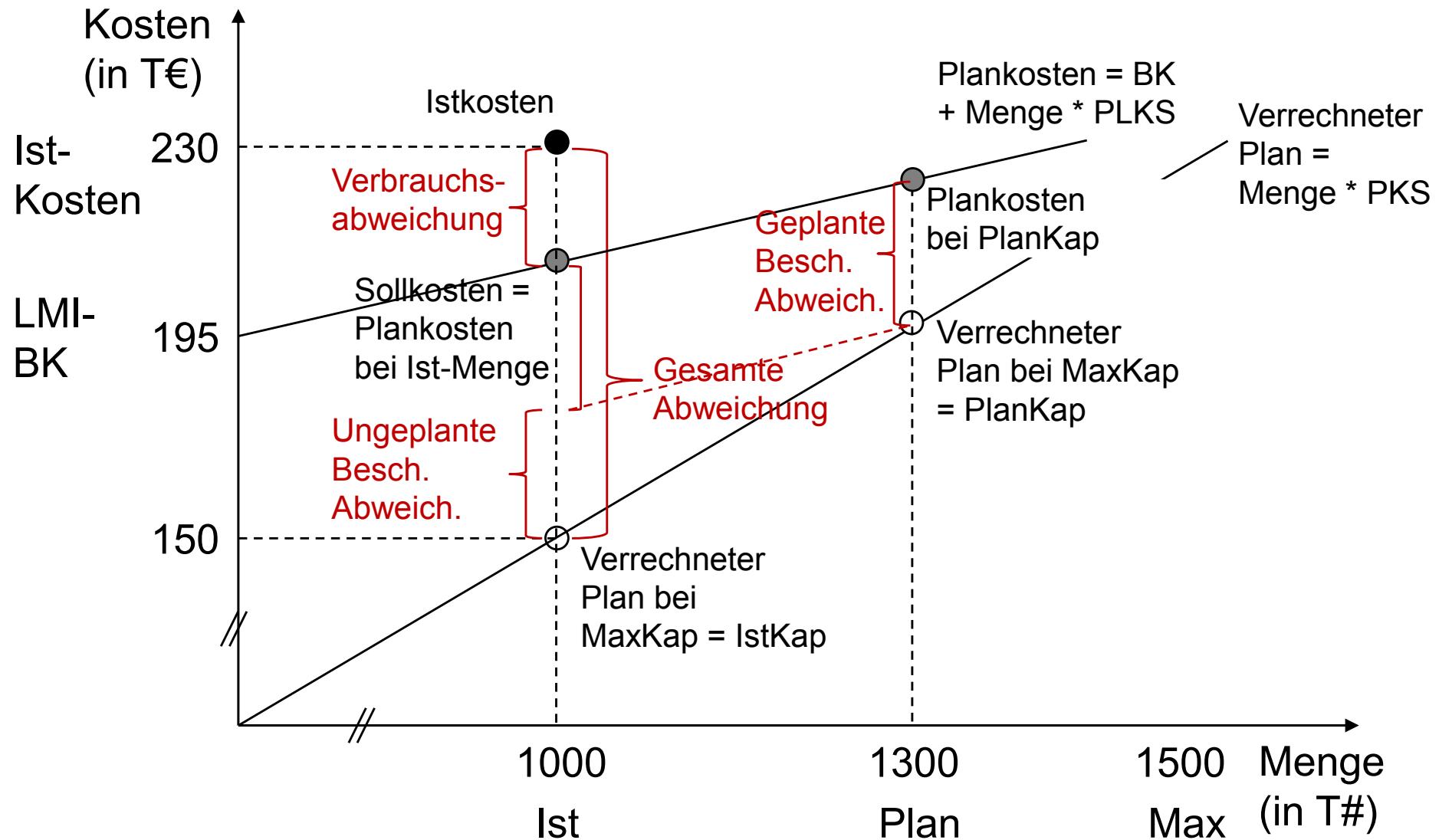
**Kostenplanung:**

LMI Planprozesskosten (bei Max. Kap.)	$1500 \text{ h} \times 150 \text{ €/h} = 225 \text{ T€}$
– Davon Prozessleistungskosten	$1500 \text{ h} \times 20 \text{ €/h} = 30 \text{ T€}$
– Rest LMI Dyn. Bereitschaftskosten	$225 \text{ T€} - 30 \text{ T€} = 195 \text{ T€}$

**Kostenerfassung:**

LMI Ist-Kosten für den Prozess	230 T€
Ist-Prozessmenge	1000 h

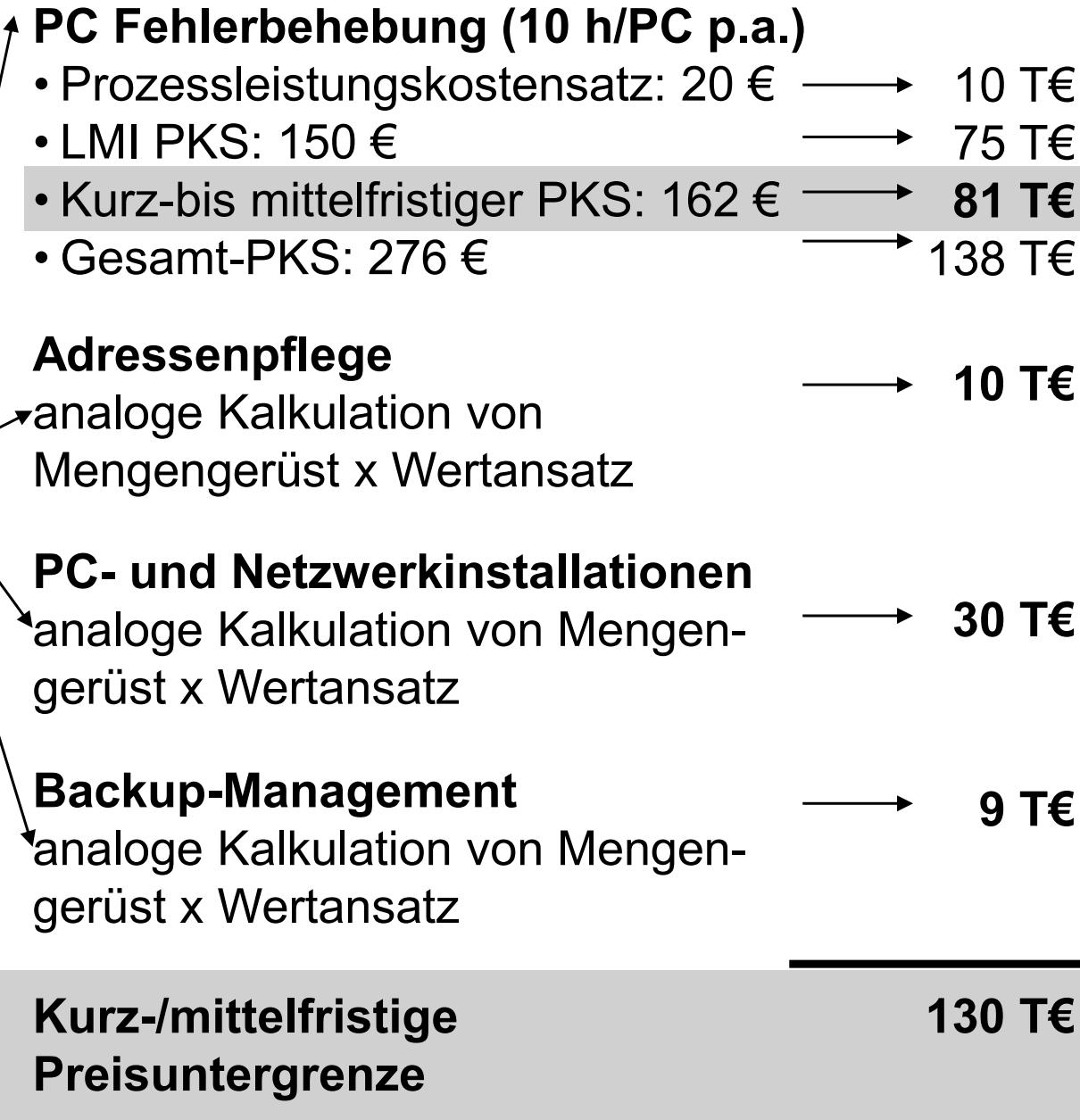
# KOSTENKONTROLLE MIT PROZESSKOSTENRECHNUNG: GRAPISCHE LÖSUNG (2/3)



## KOSTENKONTROLLE MIT PROZESSKOSTENRECHNUNG (3/3)

	Prozess- menge (h)	LMI PKS (€)	PLKS (€)	PLK (T€)	LMI Dyn. BK (T€)	LMI Plan- PK (T€)	
Istkosten	1000					230	Verbrauchs- abweichung 15 T€
Sollkosten	1000		20	20	195	215	Gesamte Beschäfti- gungsabw. 65 T€
Plankosten bei MaxKap = IstKap	1000	150				150	
Plankosten bei gegebe- ner MaxKap	1300		20	26	195	221	Geplante Beschäfti- gungs- abweichung
Plankosten bei MaxKap = PlanKap	1300	150				195	26 T€
							Ungeplante Besch.abw. 39 T€

Zusätzlicher Auftrag zur Wartung von weiteren 50 PC Arbeitsplätzen für das nächste Jahr



## 4.3 EINFÜHRUNGSFALL: ZIELKOSTENMANAGEMENT

Sie wollen im neben dem margenschwachen PC Wartungsgeschäft eine IT Beratung aufbauen. Mehrfach haben Sie bereits Angebote abgegeben, aber nie den Auftrag gewonnen. Jetzt stellen Sie fest:

- Sie haben die „Einführungsberatung“ im Schnitt für 23.400 Euro angeboten, Wettbewerber dagegen zu 20.000 Euro pauschal.
- Ein offener Kunde hat Ihnen gesagt, dass die Wettbewerber in der Akquisitionspräsentation besser vorbereitet waren

Ihre Kalkulation sah so aus, dass Sie fünf Phasen berechnen, jeweils Anzahl Stunden x LMI PKS von 150 Euro. Die folgenden Zeiten sind berechnet:

- |                 |      |
|-----------------|------|
| • Akquisition   | 3 h  |
| • Analyse       | 30 h |
| • Konzeption    | 80 h |
| • Dokumentation | 40 h |
| • Präsentation  | 3 h  |

Sie fragen sich jetzt: Wie kann man auf den Wert von 20.000 Euro kommen und gleichzeitig die Qualität der Leistung in den Augen der Kunden stärken?

# ZIELKOSTENMANAGEMENT MIT PROZESSKOSTENRECHNUNG (1/2)

	Atmo- sphäre Pkt.	10%	Schel- ligkeit Pkt.	10%	Verständ- lichkeit Pkt.	30%	Umsetz- barkeit Pkt.	30%	Gestal- tung Pkt.	Gesamt Pkt.
Akquisition	50	5								5
Analyse	30	3	40	4	10	3				10
Konzeption			40	4	30	9	100	30		43
Dokumentation			20	2	40	12			60	12
Präsentation	20	2			20	6			40	8
										16

## ZIELKOSTENMANAGEMENT MIT PROZESSKOSTENRECHNUNG (2/2)

Teilprozesse	h Ist	PKS/h	PK Ist	PK % Soll	PK Soll Schritt 1	PK Soll
Akquisition	3	150	450	5	$5\% \times 23400 = 1170$	$\times 20/23,4 = 1000$
Analyse	30	150	4500	10	$10\% \times 23400 = 2340$	$\times 20/23,4 = 2000$
Konzeption	80	150	12000	43	$43\% \times 23400 = 10062$	$\times 20/23,4 = 8600$
Dokumentation	40	150	6000	26	$26\% \times 23400 = 6084$	$\times 20/23,4 = 5200$
Präsentation	3	150	450	16	$16\% \times 23400 = 3744$	$\times 20/23,4 = 3200$
<b>Summe</b>	<b>156</b>		<b>23400</b>		<b>23400</b>	<b>20000</b>

Vorbereitung

Richtige Verteilung

Richtige Höhe

# ÜBUNG: PROZESSKOSTEN BEIM KONFERENZVERANSTALTER

Konferenzveranstalter Mayer organisiert Firmen- und Regional-Messen. Dabei besteht seine Leistung aus drei Bestandteilen: Beratung des Kunden, Werbung und Organisation (Anmietung der Halle, Auf-/Abbau). Für ihn arbeiten 4 Berater, 14 Organisatoren und 2 Werbefachkräfte. Jetzt hat er Probleme mit den Kosten.

Zunächst stellt Mayer fest, dass er für die Organisation der "Rhein-Neckar-Regionalmesse" 190 000 Euro ausgegeben hat, obwohl nur 200 Stände – von den Ausstellern gestellt – auf- und wieder abzubauen waren. Der Prozessleistungskostensatz beträgt 50 Euro/Stand, der leistungsmengeninduzierte Prozesskostensatz 300 Euro/Stand. Mayer hatte mit 300 Ständen geplant und zur Sicherheit so disponiert, dass er 350 Stände aufbauen können.

1. Welche Kostenpositionen können bei diesem Geschäft den Unterschied zwischen dem Prozessleistungskostensatz und dem leistungsmengeninduzierten Prozesskostensatz ausmachen?
  
2. Wie hoch sind Verbrauchsabweichung, geplante Beschäftigungsabweichung und ungeplante Beschäftigungsabweichung?

# ÜBUNG: ZIELKOSTENMANAGEMENT IN DER WÄSCHEREI

Eine Wäscherei bietet verschiedenen Hotels in der Stadt einen Wäsche-Service an. Ein Hotel hat jetzt seine Kunden befragt und dabei herausgefunden, dass den Kunden Sauberkeit, Geschwindigkeit, Bequemlichkeit und Zuverlässigkeit etwa gleichermaßen wichtig sind, auch dass die Kunden nicht bereit, einen Preis von mehr als 5 Euro pro Wäschestück zu bezahlen.

Aufgrund Ihrer Prozesskostenrechnung hatten Sie aber folgende Informationen: Pro Wäschestück brauchen Sie für die Prozessschritte folgende Zeit (in Minuten): Auftragsannahme (2), Abholung (5), Reinigung (2), Bügeln (4), Verpackung (2), Auslieferung (3), Rechnungserstellung und Fakturierung (2). Sie sind voll ausgelastet und rechnen bei Prozessen mit Kundeninteraktion mit einem Imi-PKS von 0,4 Euro/Minute, bei internen Prozessen mit 0,2 Euro/Minute.

Ermitteln Sie mit der Zielkostenmanagement-Methode, wie Ihre Leistung aussehen muss, damit die Zufriedenheit steigt und der Preis stimmt. Setzen Sie da, wo Ihnen Angaben fehlen, eigene Annahmen.

# KOSTENKONTROLLE MIT PROZESSKOSTENRECHNUNG

In der Division „Gebäudeautomatisierung“ der Bau AG wird für die Ausstattung einer Wohneinheit (WE) mit Prozessleistungskosten von 1.000 € kalkuliert. Außerdem fallen je WE Kosten für Planung von 500 € an und für Installation von 2.500 €, beide durch fest angestellte Mitarbeiter erbracht. Die Administration der Division wird vom Konzern bezogen, der seine Kosten nach Anzahl der Divisionen umlegt: So zahlt die GBA 1,5 M€ p.a. an die Zentrale. Jede Division organisiert Marketing selbst und da die GBA sich erst als Marke etablieren will, investiert sie jedes Jahr 2 M€. Außerdem fallen für GBA Planungssoftware Abschreibungen von 1,5 M€ p.a. an und trotz Unterauslastung sind Service-Stützpunkte für 2 M€ p.a. mit einer einjährigen Kündigungsfrist gemietet.

Für das Jahr 2015 hatte man mit 5.000 WE gerechnet; tatsächlich sind aber nur 2.000 WE ausgestattet worden. Die Kapazität der GBA ist nach der etwas älteren Konzern-Strategie auf 10.000 WE p.a. ausgelegt worden. Die LMI Istkosten lagen bei 50 M€.

- A) Berechnen Sie Verbrauchsabweichung, geplante Beschäftigungsabweichung und ungeplante Beschäftigungsabweichung für das Jahr 2015.
- B) Beantworten Sie dem Divisionsleiter der GBA folgende Fragen. Dokumentieren Sie den Rechenweg und begründen Sie die Wahl des Prozesskostensatzes:
  - 1) Welchen Mehrwert bringt ein Zusatzauftrag von 50 WE für die GBA im Jahr 2016, wenn man einen Preis von 250 T€ realisieren kann?
  - 2) Wie hoch sind die Plan-Prozesskosten für 5000 WE im Jahr 2017, nach Halbierung der Kapazität der GBA und der dadurch verursachten Kosten?
  - 3) Mit welchem Plan-Prozesskostensatz müsste man rechnen, wenn über die Fortführung der GBA entschieden wird? Wie hoch liegt dieser Satz bei 5000 geplanten WE?

# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**

- Merkmale von Dienstleistungen
- Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber

- **Dienstleistungsmarketing**

- Strategische Positionierung von Dienstleistungen
- Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen

- **Dienstleistungsorganisation**

- Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
- Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation

- **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**

- Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
  - Management der Dienstleistungsqualität
-

# DEFINITION UND HERAUSFORDERUNGEN VON DIENSTLEISTUNGQUALITÄT

**Spezielle Herausforderungen des Qualitätsmanagements bei Dienstleistungen**

**Produktbezogener Qualitätsbegriff**  
Qualität ist das Vorhandensein von Eigenschaften der Leistung

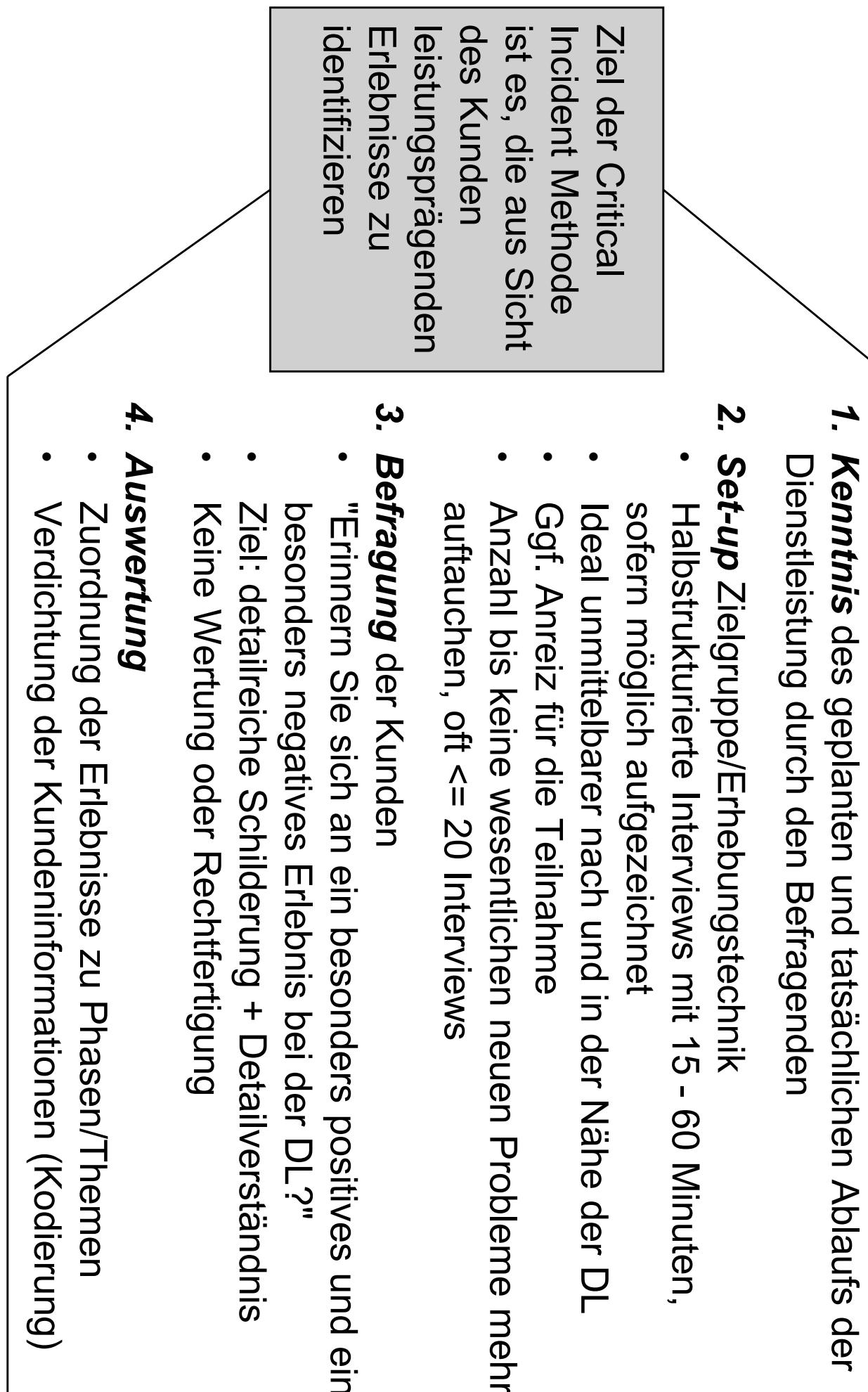
**Dienstleistungsqualität**  
Dienstleistungsqualität ist das Vorhandensein von Leistungssmerkmalen, die die Kundenerwartungen zu einem bestimmten Grad erfüllen

**Nachfragerbezogener Qualitätsbegriff**  
Qualität ist die Erfüllung der Kundenerwartungen

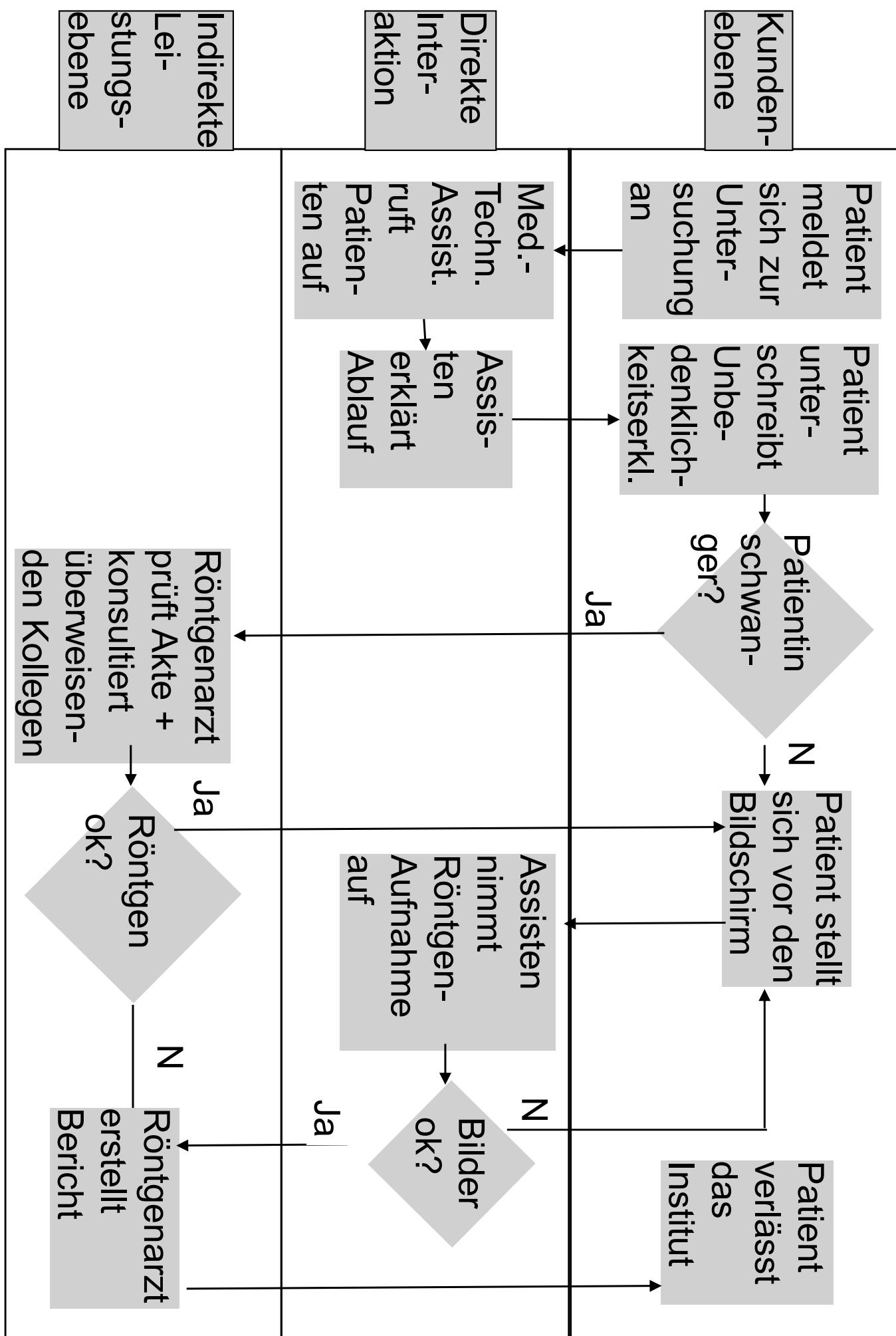
# ÜBERSICHT ANSÄTZE ZUR MESSUNG DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

	Nachfragerbezogen	Anbieterbezogen
Bestimmung der Qualitätsmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critical Incident Technik</li> <li>• Fokusgruppen</li> <li>• Conjoint-Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blueprinting</li> </ul>
Messung der Qualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silent Shopper</li> <li>• Kundenbarometer</li> <li>• Multiattributive Qualitätsmessung</li> <li>• SERVQUAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsaudits</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Expertenbeobachtung</li> <li>• Mitarbeiterbefragung und Betriebliches Vorschlagswesen</li> </ul>
Analyse der Messergebnisse + Priorisierung von Maßnahmen zur Qualitätssteigerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penalty-Reward-Faktoren</li> <li>• Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gap-Modell</li> </ul>

# Critical Incident Methode: Ziel und Ablauf



# BLUEPRINTING: VEREINFACHTES BEISPIEL RÖNTGENINSTITUT



# ÜBERSICHT ANSÄTZE ZUR MESSUNG DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

	Nachfragerbezogen	Anbieterbezogen
<b>Bestimmung der Qualitätsmerkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critical Incident Technik</li> <li>• Fokusgruppen</li> <li>• Conjoint-Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blueprinting</li> </ul>
<b>Messung der Qualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silent Shopper</li> <li>• Kundenbarometer</li> <li>• Multiattributive Qualitätsmessung</li> <li>• SERVQUAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsaudits</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Expertenbeobachtung</li> <li>• Mitarbeiterbefragung und Betriebliches Vorschlagswesen</li> </ul>
<b>Analyse der Messergebnisse + Priorisierung von Maßnahmen zur Qualitätssteigerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penalty-Reward-Faktoren</li> <li>• Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gap-Modell</li> </ul>

MULTIATTRIBUTIVE MESSANSÄTZE DER KUNDENZUFRIEDENHEIT

1 Niedrig

5  
Hoch

Anzahl der „Komponenten“	Eine (Erfüllung)	Zwei (Erfüllung + Bedeutung)
--------------------------	------------------	------------------------------

<p><b>Indirekter Einkomponenten-ansatz</b></p> <p>Was haben Sie erwartet?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> <p>Wie zufrieden waren Sie?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> <p><b>Direkter Einkomponenten-ansatz</b></p> <p>Wie zufrieden waren Sie mit der Leistung xyz?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	<p><b>Indirekter Zweikomponenten</b></p> <p>Wie wichtig ist Ihnen xyz?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> <p>Was haben Sie erwartet?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> <p>Wie zufrieden waren Sie?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> <p><b>Direkter Zweikomponenten-ansatz</b></p> <p>Wie wichtig ist Ihnen xyz?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> <p>Wie zufrieden waren Sie?</p> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5																																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
1	2	3	4	5																																																																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
1	2	3	4	5																																																																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
1	2	3	4	5																																																																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
1	2	3	4	5																																																																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
1	2	3	4	5																																																																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
1	2	3	4	5																																																																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
1	2	3	4	5																																																																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
1	2	3	4	5																																																																													

# SERVQUAL: NORMIERTER MULTI- ATTRIBUTIVER ANSATZ

## Fünf Dimensionen von SERVQUAL

### Abfrage je Dimension

#### Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds

#### Zuverlässigkeit

#### Leistungskompetenz

#### Einfühlungsvermögen

**Mitarbeiter eines hervorragenden Service Providers sind stets höflich**

Lehne ich vollkommen ab  
Stimme ich vollkommen zu

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**Mitarbeiter des Service Providers xyz sind stets höflich**

Lehne ich vollkommen ab  
Stimme ich vollkommen zu

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

#### Problematisch

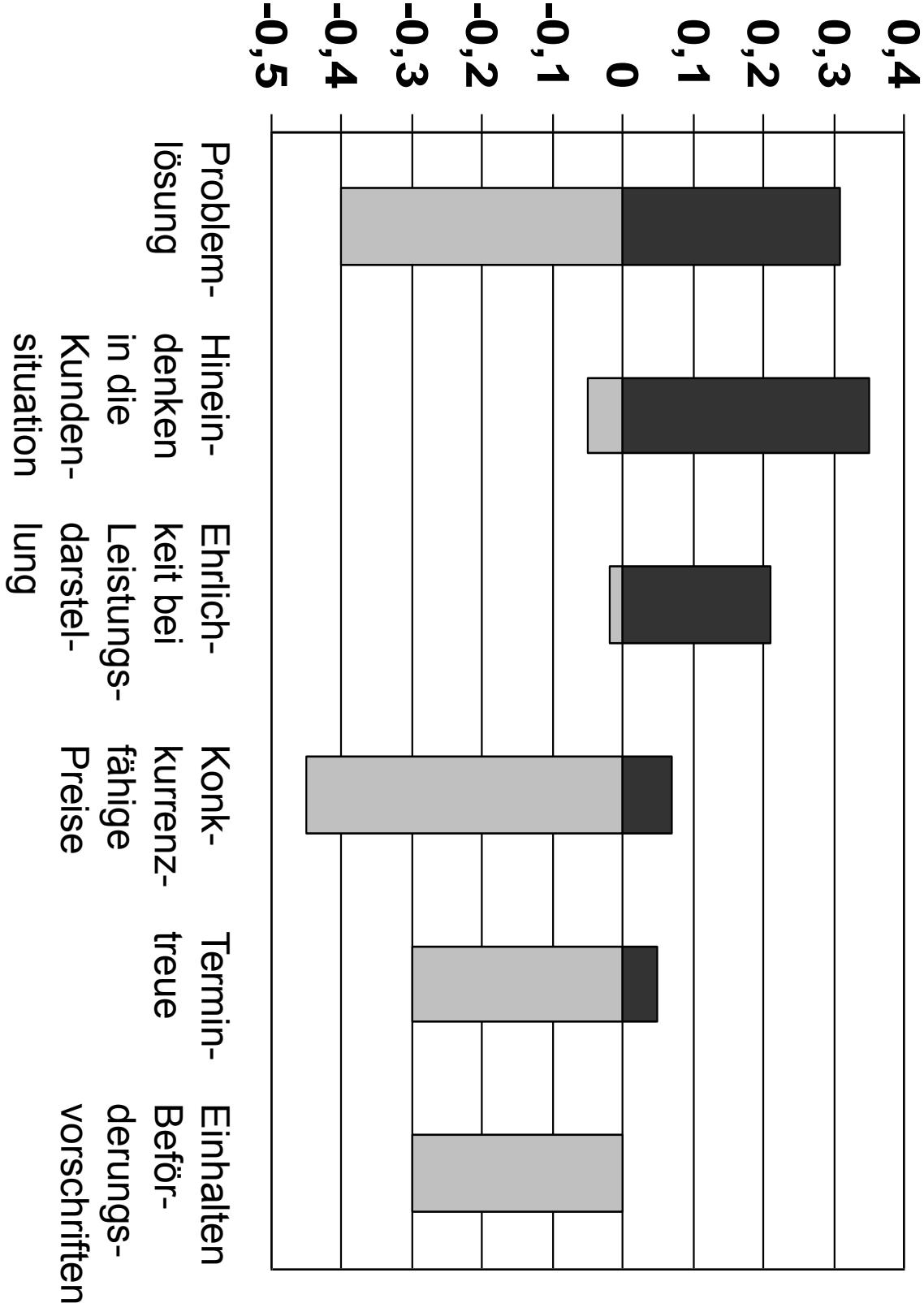
- Anspruchsinflation
- Anspruch an Befragten (Forecast, Wunsch, Divergenzmessung)
- Unklarer Anspruch (Angemessenheit)

# ÜBERSICHT ANSÄTZE ZUR MESSUNG DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

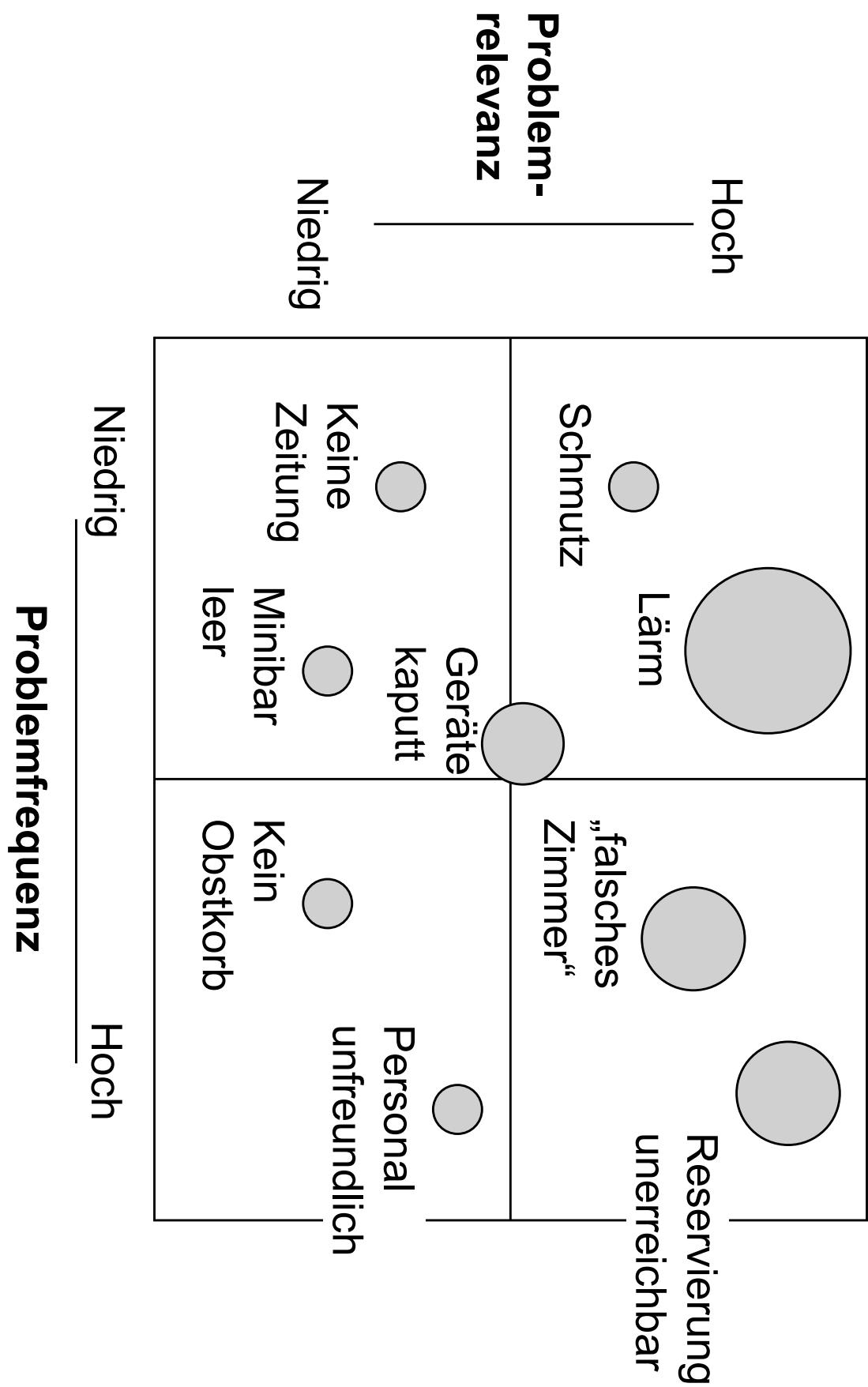
	Nachfragerbezogen	Anbieterbezogen
<b>Bestimmung der Qualitätsmerkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critical Incident Technik</li> <li>• Fokusgruppen</li> <li>• Conjoint-Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blueprinting</li> </ul>
<b>Messung der Qualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silent Shopper</li> <li>• Kundenbarometer</li> <li>• Multiattributive Qualitätsmessung</li> <li>• SERVQUAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsaudits</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Expertenbeobachtung</li> <li>• Mitarbeiterbefragung und Betriebliches Vorschlagswesen</li> </ul>
<b>Analyse der Messergebnisse + Priorisierung von Maßnahmen zur Qualitätssteigerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penalty-Reward-Faktoren</li> <li>• Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gap-Modell</li> </ul>

# PENALTY-REWARD-CONTRAST-ANALYSE: BEISPIEL SPEDITION

Korrelationskoeffizienten einer multiplen Regressionsanalyse



# FREQUENZ-RELEVANZ-ANALYSE FÜR PROBLEME (FRAP): BEISPIEL HOTELZIMMER



# FREQUENZ RELEVANZ ANALYSE FÜR PROBLEME (FRAP) - BEISPIELFRAGEBOGEN

Problem hatte ich schon

Reservierung unerreichbar

1

2

3

4

5

Lärm

„falsches Zimmer“

etc. mit normierter Skala, z.B.

Schmutz

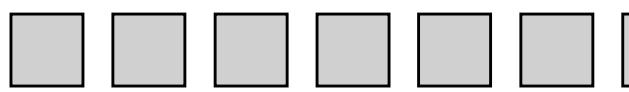
Geräte kaputt

Personal unfreundlich

Keine Zeitung

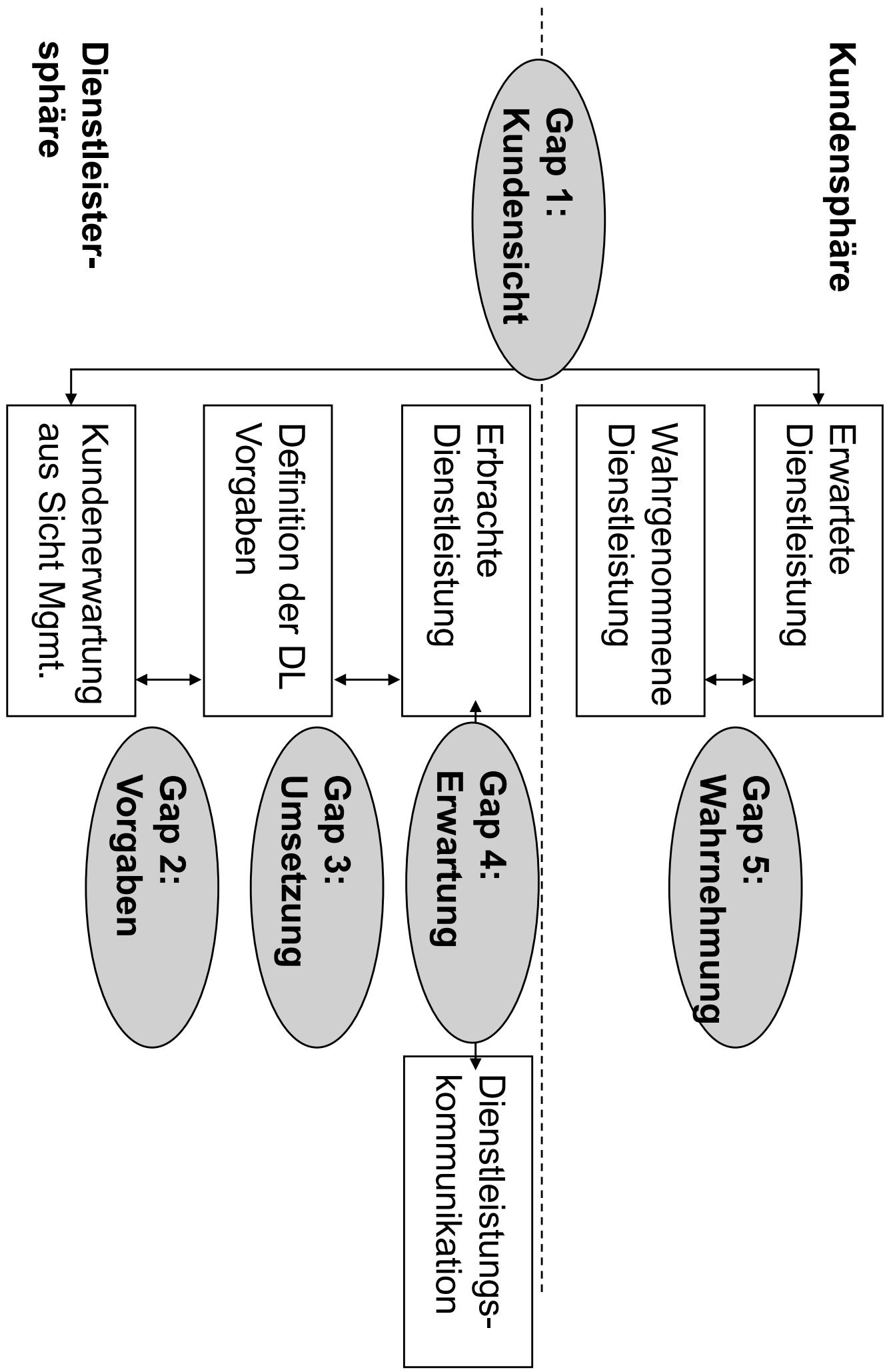
Minibar leer

Kein Obstkorb



- 1  Irritierend, aber unproblematisch
- 2  Störend, aber kann vorkommen
- 3  Ärgerlich, sollte nicht wieder vorkommen
- 4  Ärgert mich so stark, dass ich mich beschwert habe
- 5  Ärgert mich so, dass ich Wechsel des Hotels erwäge

# GAP-MODELL ZUR BESTIMMUNG VON QUALITÄTSMÄNGELN



Quelle: Ursprünglich Parasuraman/Zeithaml/Berry, hier nach Corsten, Dienstleistungsmanagement, S.304 ff.

# MÖGLICHKEITEN ZUR LÖSUNG DER GAPS

---

**Gap 1:  
Kundensicht**

Bessere Informationen über den Kunden  
(Marktforschung, CRM)

Bessere Kommunikation im Unternehmen

---

**Gap 2:  
Vorgaben**

Klarere Umsetzung

Schaffen der notwendigen Ressourcen

---

**Gap 3:  
Umsetzung**

Können der Mitarbeiter

Notwendige weitere Bedingungen

---

**Gap 4:  
Erwartung**

Wahrheit der Kommunikation  
Klarheit der Kommunikation

---

**Gap 5:  
Wahrnehmung**

Natur der Dienstleistung  
Vermittlung der Dienstleistung

---