

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
-

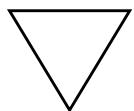
AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

- **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

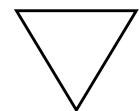
DEFINITION VON DIENSTLEISTUNGEN - ABGRENZUNG GEGENÜBER SACHGÜTERN

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

Reine Sachgüter (100% Materialität)



Reine Dienstleistungen (100% Immateriellität)



Warum ist die Marke so wichtig bei Dienstleistungen so wichtig?
da immateriel schwer messbar usw

Verbrauchs-güter	Gebrauchs-güter	Investitions-güter	Handel/Gast-gewerbe	Reparatur- und War-tungs-dienst-leistungen	Verkehr und Nach-richten	Beratung und Ausbildung
• Zigaretten • Zahnpasta	• Automobil • PC	• Chemische Anlage • Komplexes DV-System	• Immobilien • Finanz-dienst-leistungen • Gast-gewerbe			Unterhaltung

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"

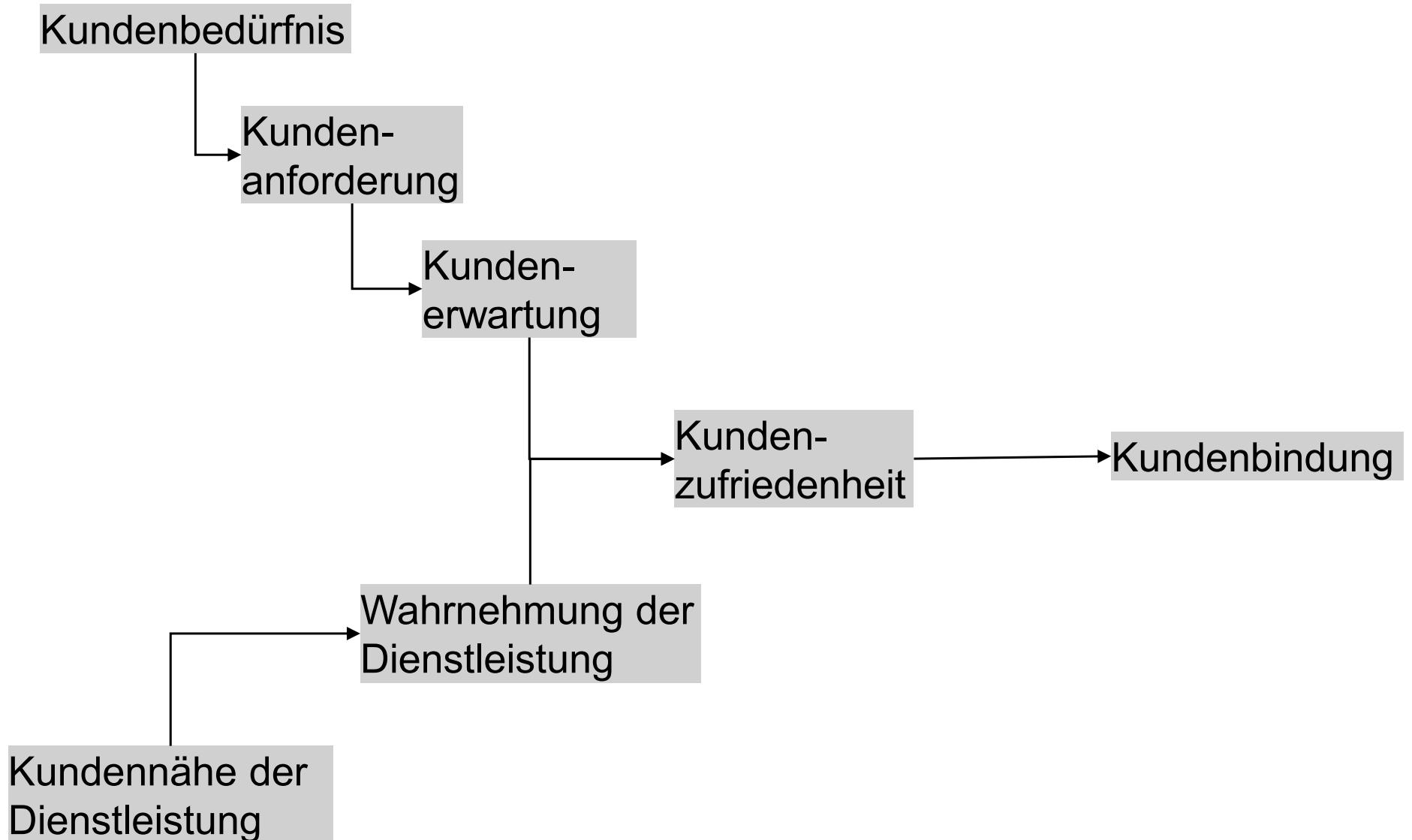
- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**
 - Merkmale von Dienstleistungen
 - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
 - **Dienstleistungsmarketing**
 - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
 - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
 - **Dienstleistungsorganisation**
 -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

EINFÜHRUNGSFALL: KUNDENKÖNIG AIRLINE AG

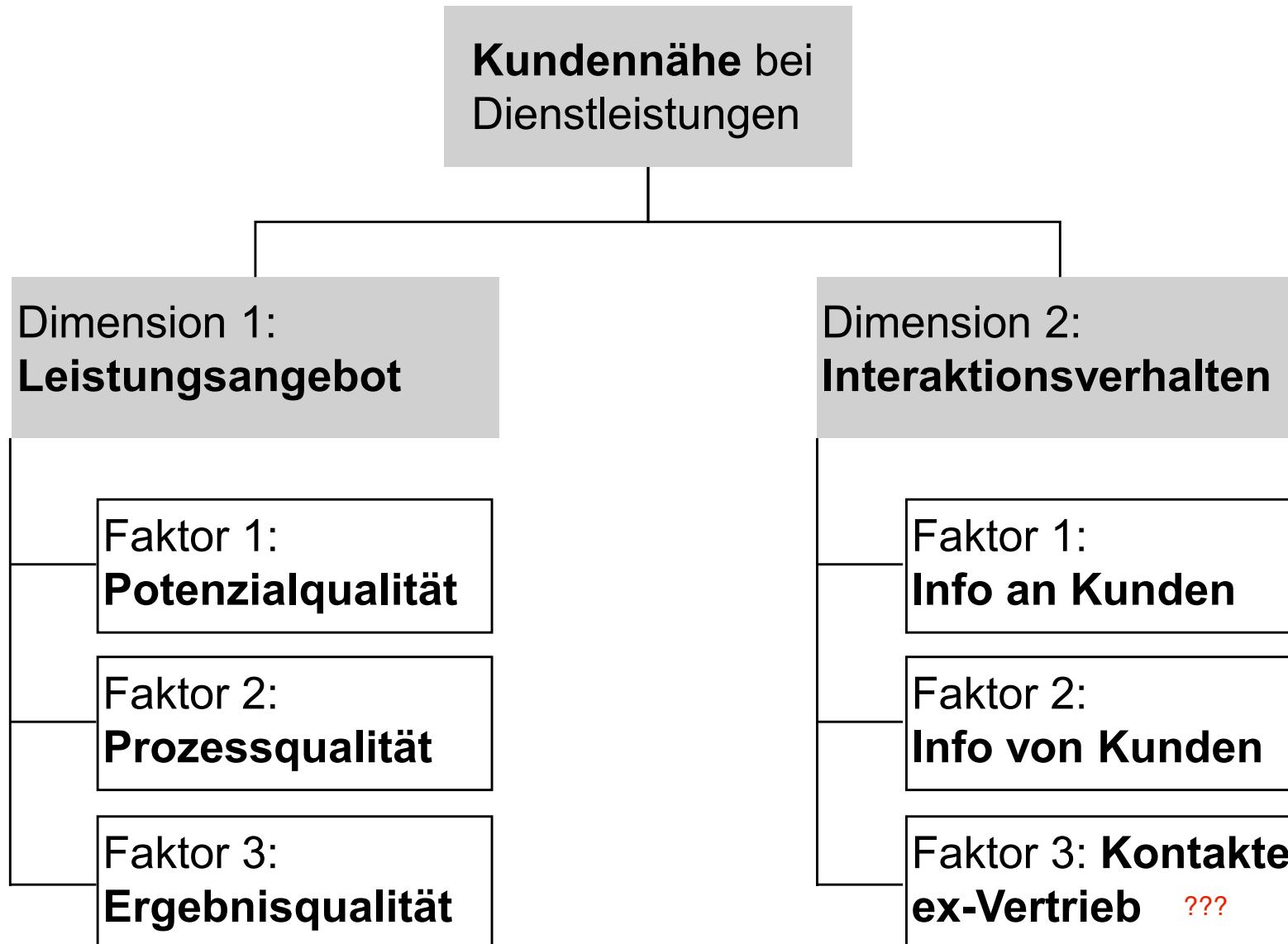
Sie sollen den Marketingleiter der Kundenkönig Airline AG unterstützen, der gerade von EADS gekommen ist. Bei Ihrem ersten Interview erklärt er Ihnen:

- "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!

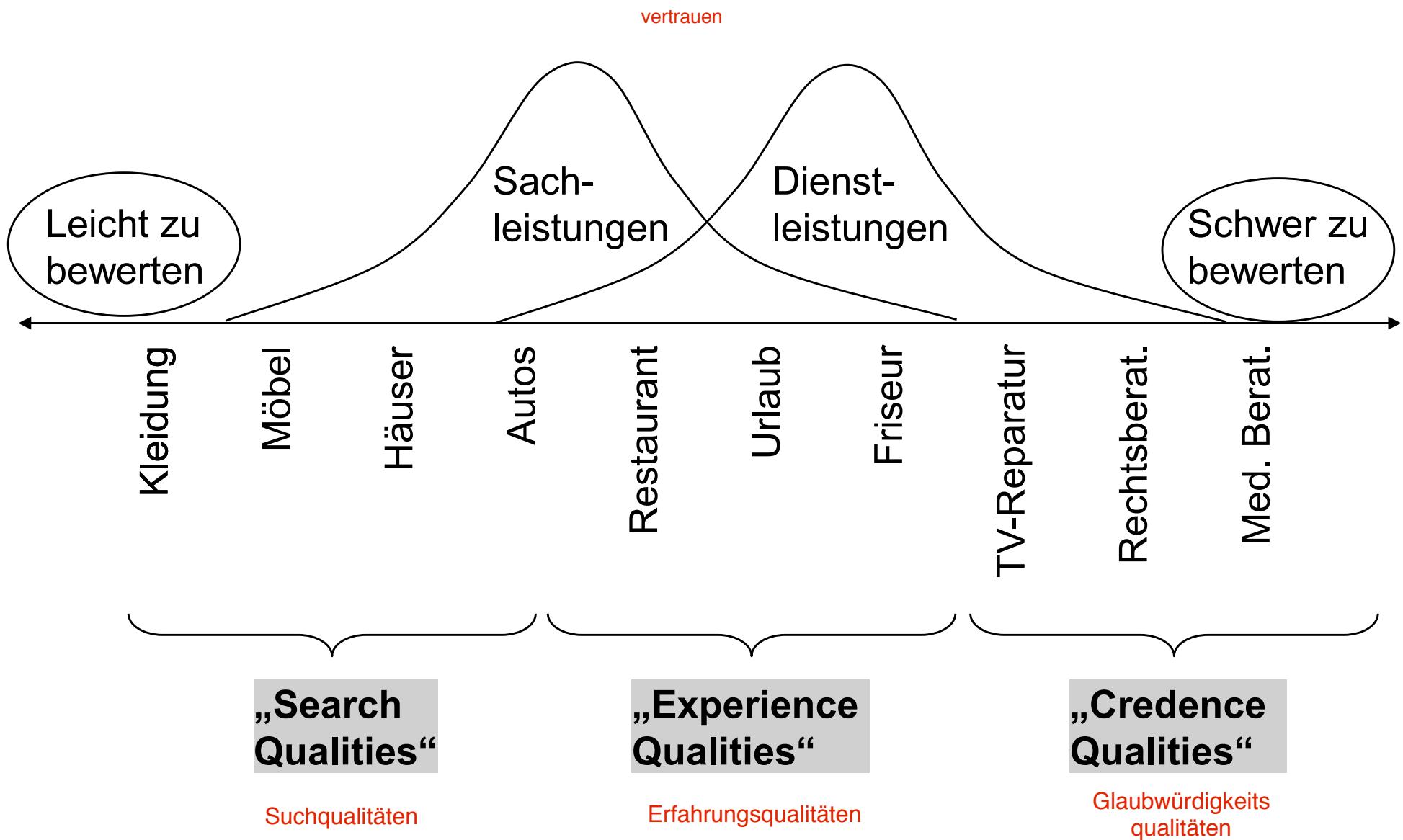
ÜBERSICHT ÜBER KONZEPTE IM RAHMEN DER KUNDENBINDUNG



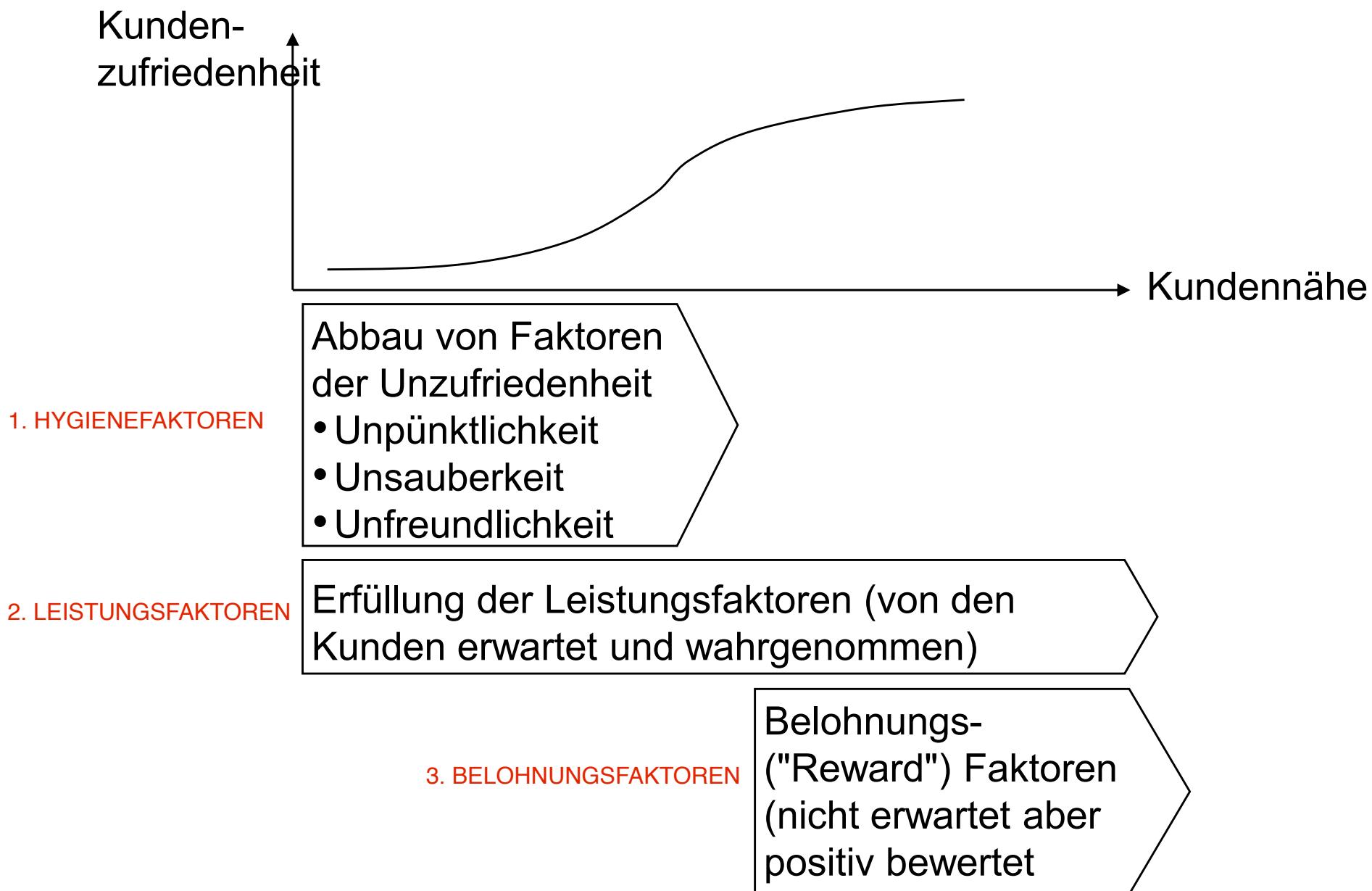
KUNDENNÄHE-KONZEPT FÜR DIENSTLEISTUNGEN



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

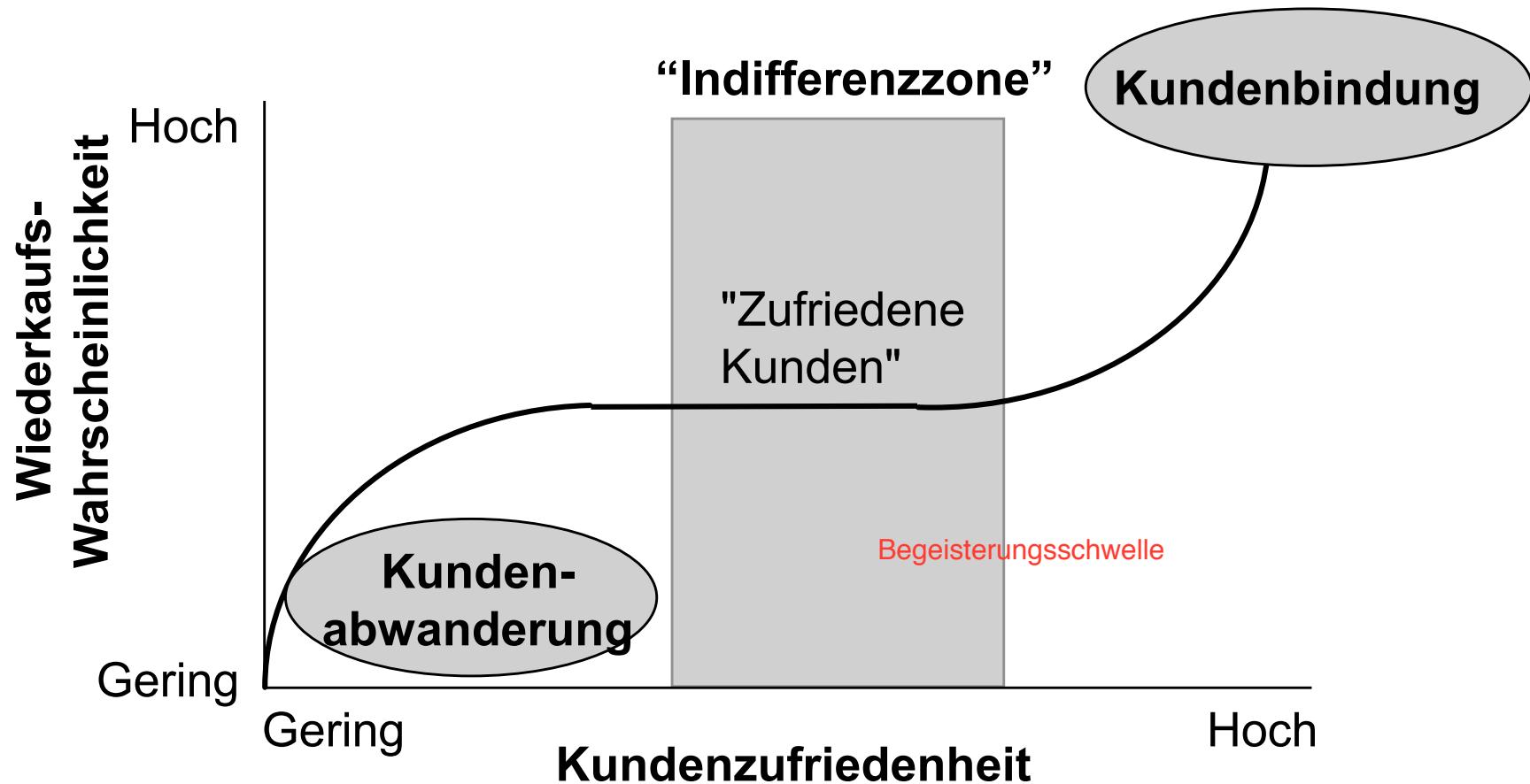
- ist überzeugt
- Ansprüche sind erfüllt
- Will wieder kaufen

Aktiv

- begeistert
- weiter steigende Ansprüche
- wirbt aktiv

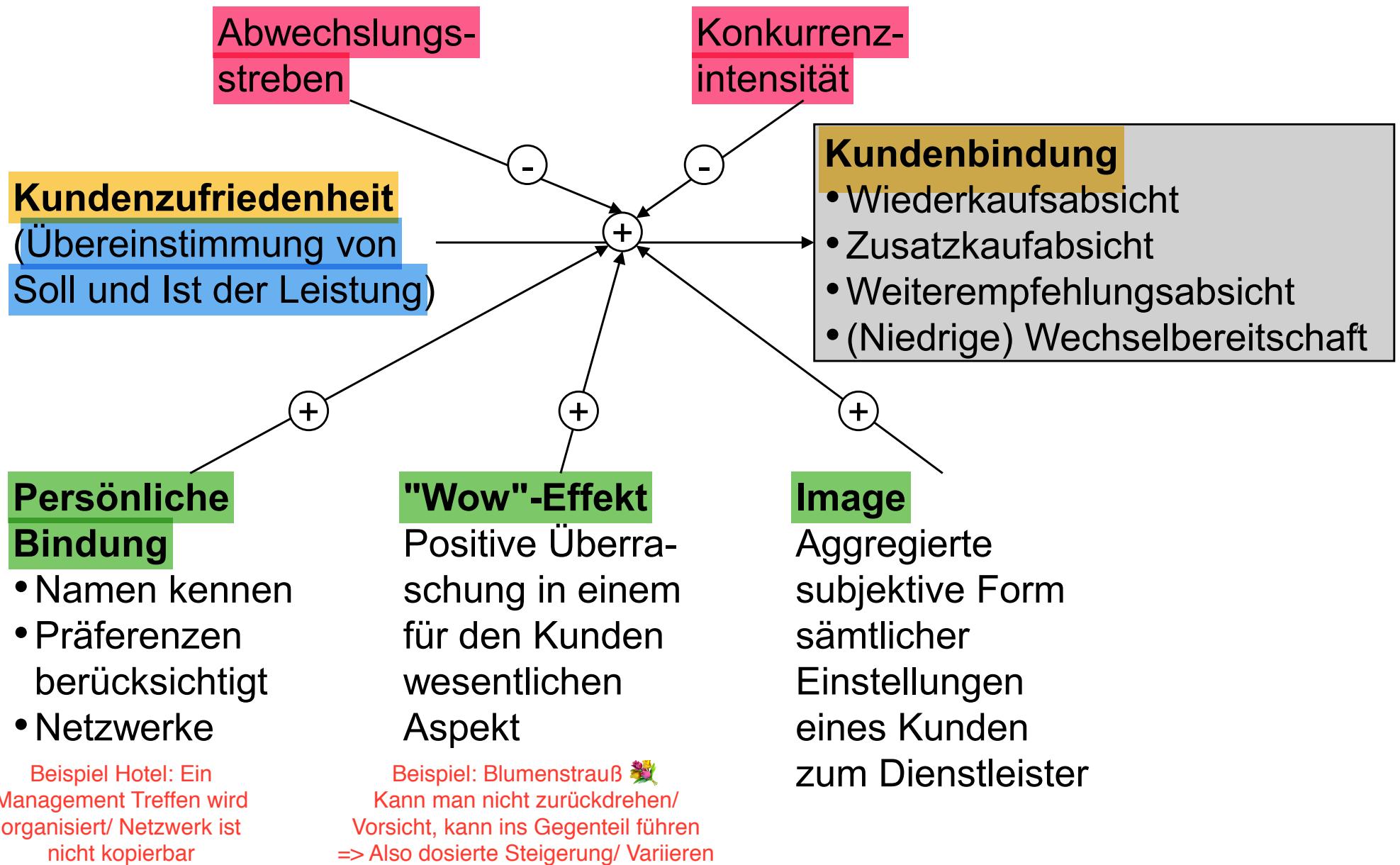
"Indifferenzzone"

von Kundenzufriedenheit zu Kundenbindung



WESENTLICHE EINFLUSSFAKTOREN AUF KUNDENBINDUNG

Vereinfacht



EINFÜHRUNGSFALL: KUNDENKÖNIG AIRLINE AG

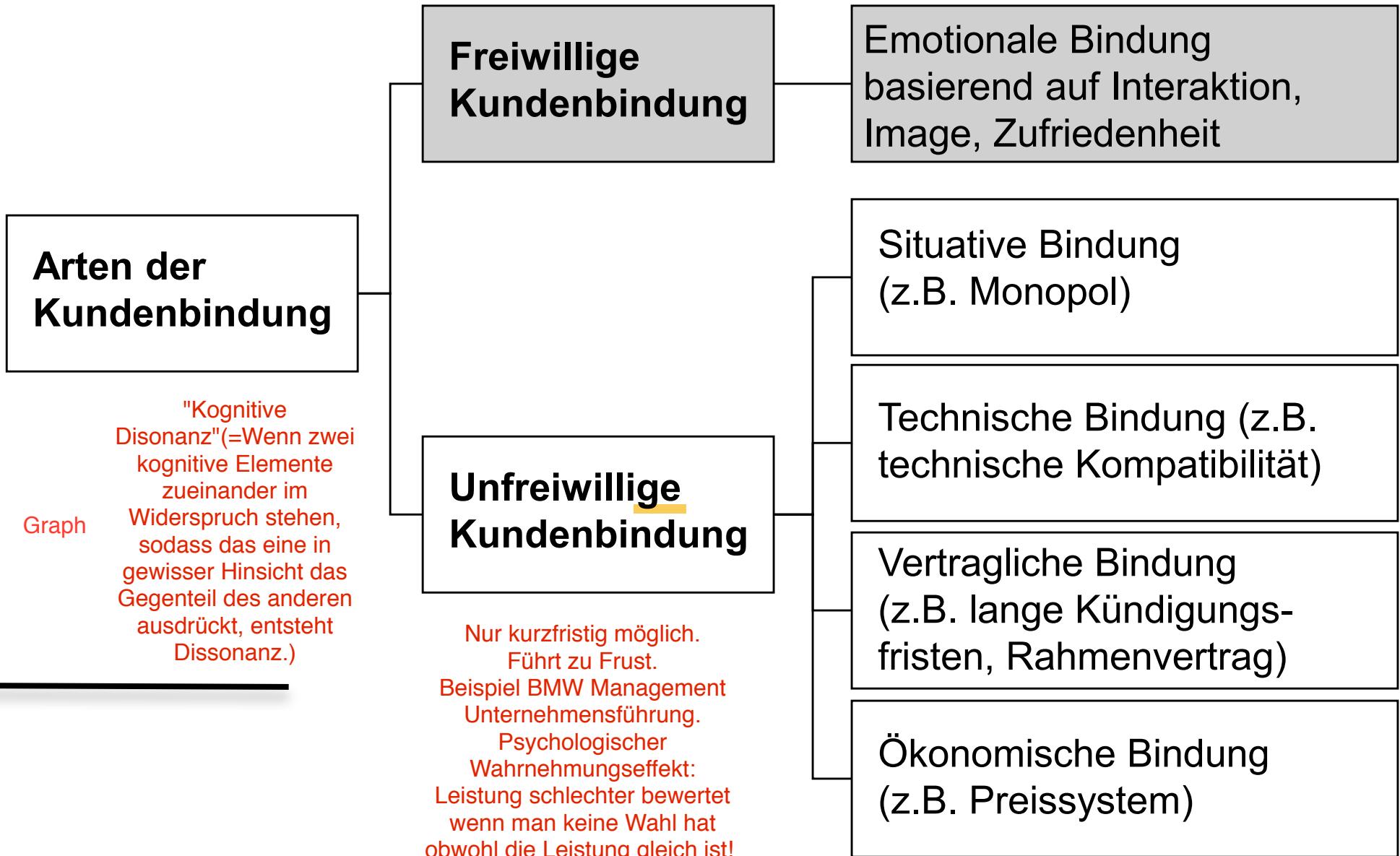
Sie sollen den Marketingleiter der Kundenkönig Airline AG unterstützen, der gerade von EADS gekommen ist. Bei Ihrem ersten Interview erklärt er Ihnen:

- "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"

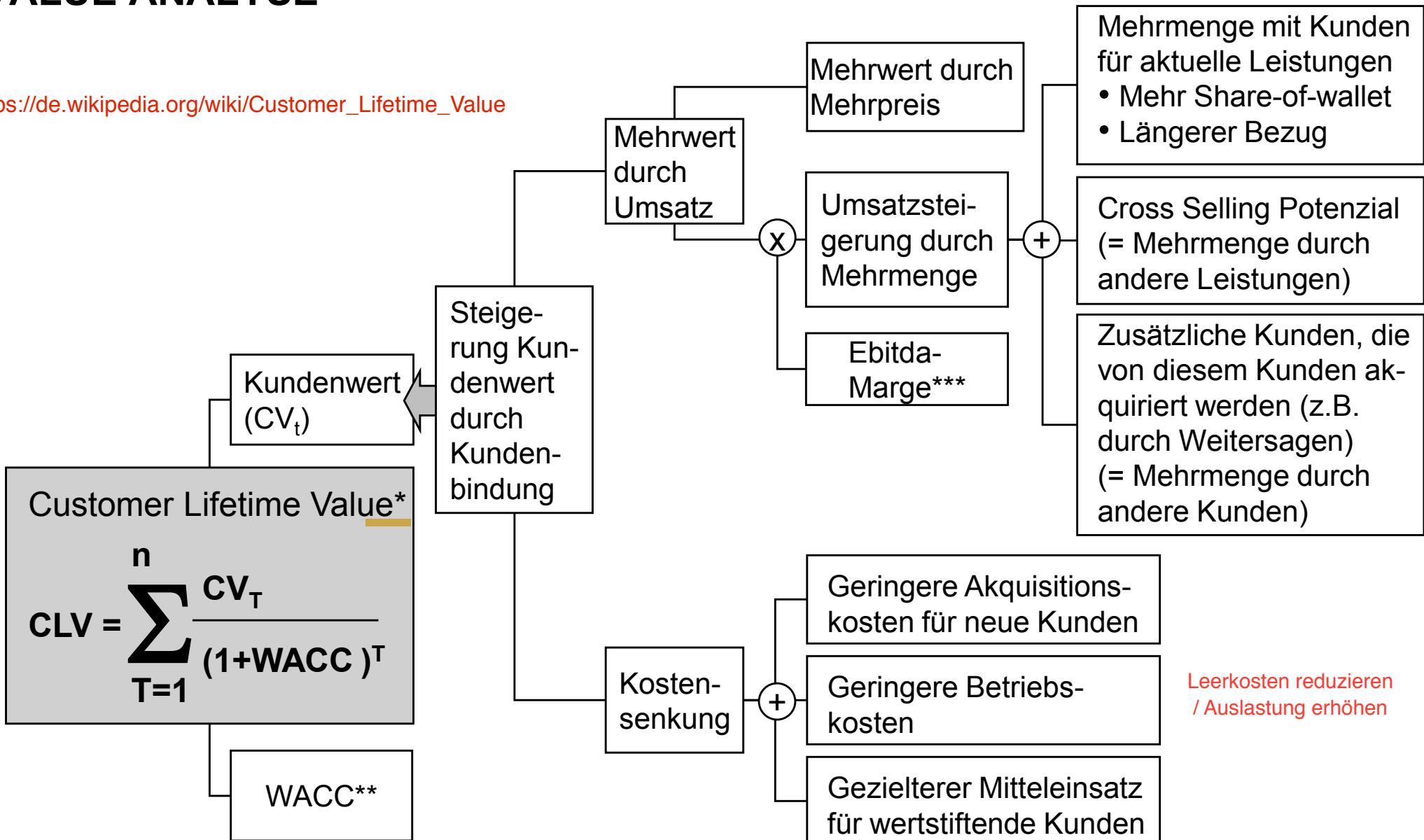


Fokus der Betrachtung



WERTSTEIGERUNG DURCH KUNDENBINDUNG: CUSTOMER LIFETIME VALUE ANALYSE

https://de.wikipedia.org/wiki/Customer_Lifetime_Value



* 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 >= als 95,1 ausgeben</small>			<small>Wert des Kunden nicht UMSATZ!</small>
Einmaleffekt d. Progr. (z.B. Sonderverkauf)		200			
EBITDA (Marge 30%)		60	<small>Gewinn durch Sonderverkauf einmalig</small>		
Bleibender Effekt (z.B. Dauerauftrag)	20	20	20	20	20
EBITDA (Marge 30%)	6	6	6	6	6
Zunehmender Effekt (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%			

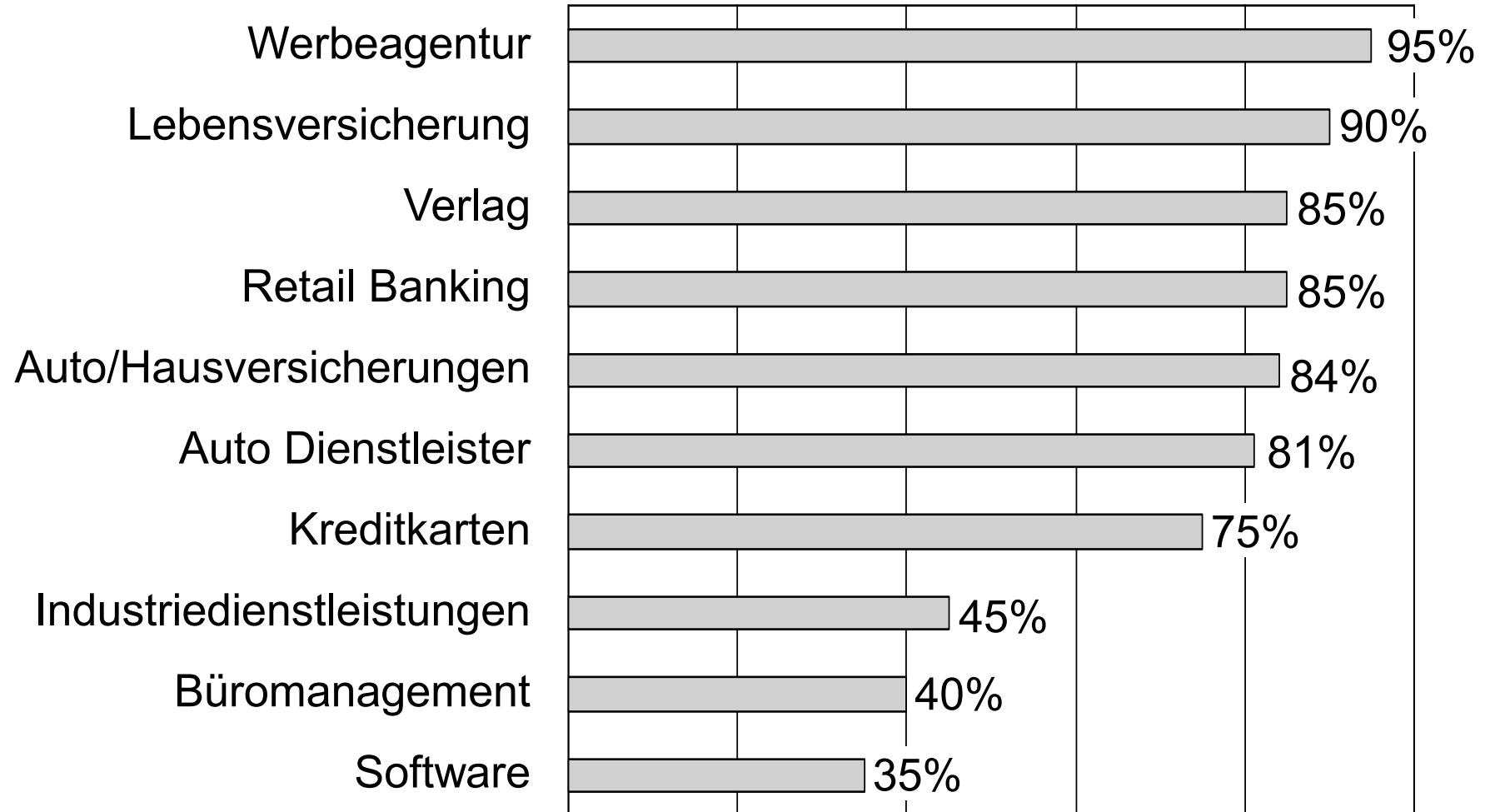
$$42/(1,1)^1 + 112,3/1,1^2 + 42,6/1,1^3 + 42,9/1,1^4 = 192,3$$

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

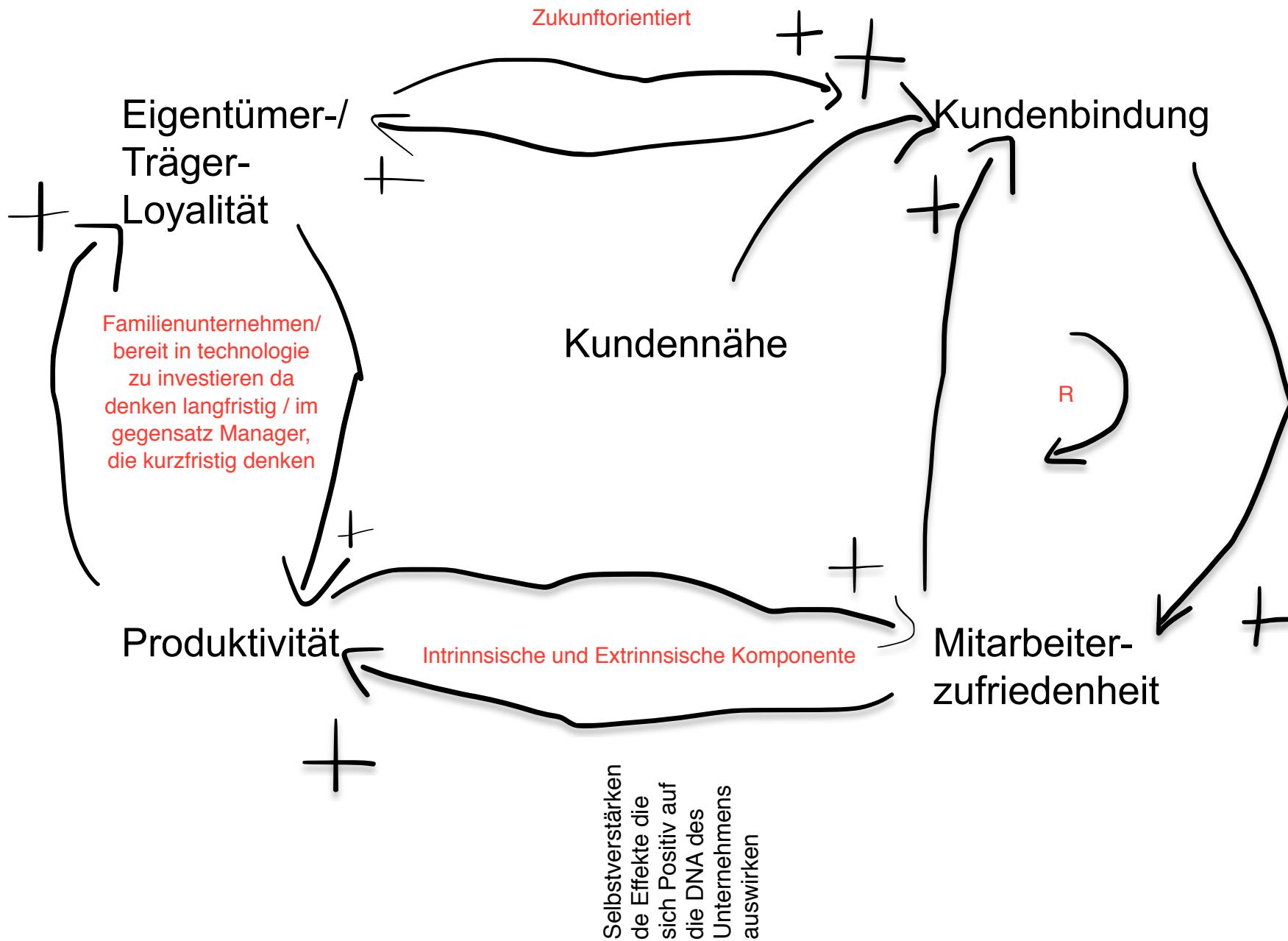
** Davon 10 € durch höheren Preis des Sonderverkaufs und 6,3 € durch höheren Preis auf den regulären Umsatz

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:

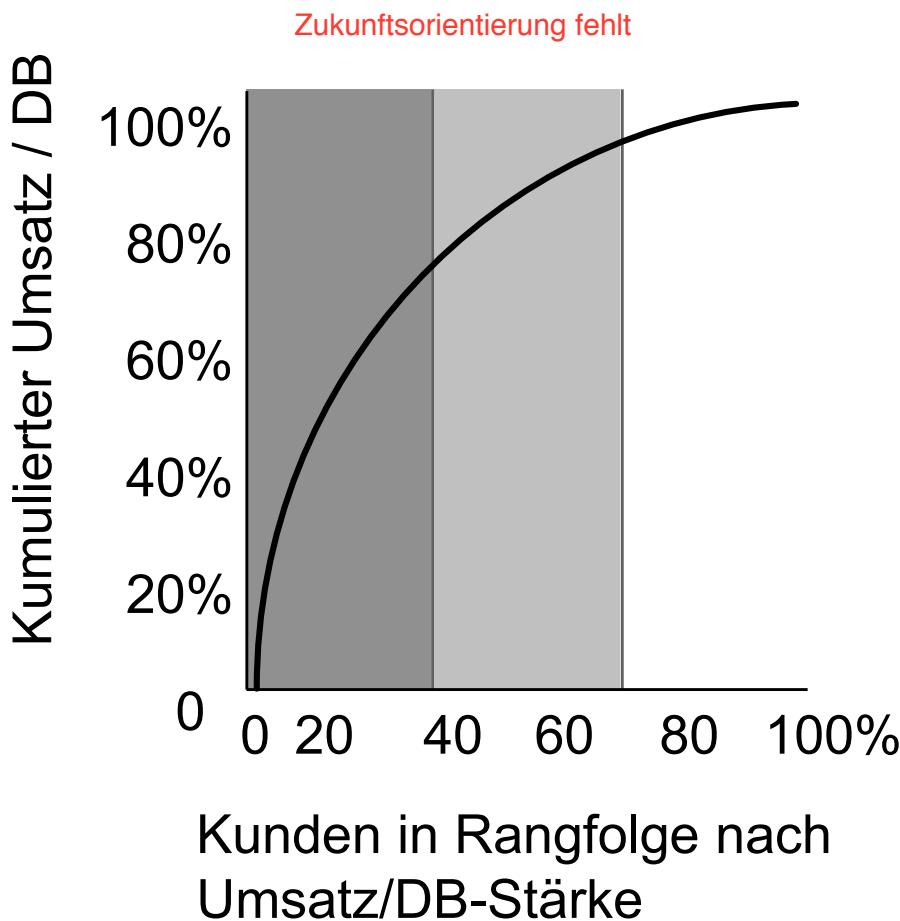
- "Sicherheit" ist ein wichtiges Kriterium des Kundennutzens. Deshalb haben wir mit hohen Kosten für maximale Sicherheit gesorgt. Trotzdem ist die Kundenzufriedenheit bei 25% geblieben. Woran könnte das liegen?"
- Schließlich werden 75% Kundenzufriedenheit erreicht – bei stagnierendem Umsatz. Kunden, 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

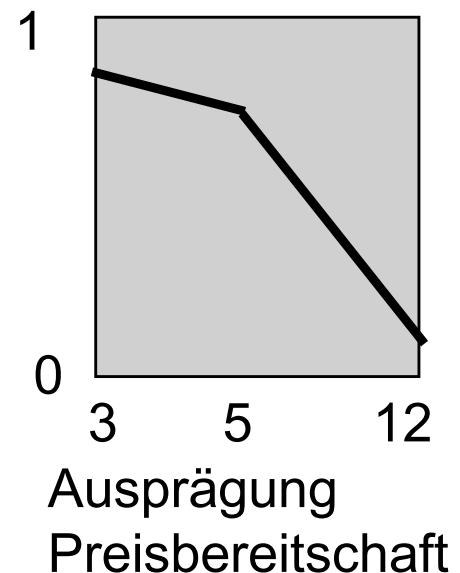
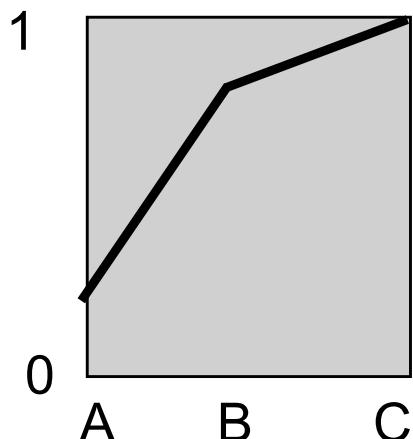


Qualitatives Verfahren zur Identifikation von wichtigen Leistungsmerkmalen in freier Diskussion der Zielkunden-gruppe

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

Spiel trieb jäger und sammeltrieb

Instrumente des Kundenbindungsmanagements

Auswahl zur Illustration

Produktpolitik

- Individualisierte Angebote
- Standardisierte Angebote
- Zusatzleistungen
- Gemeinsame Leistungsentwicklung

Preispolitik

- Loyalitätsprogramme (Punkte, Payback)
- 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).

Cross Selling: Verkauf von Produkten über bereits bestehende Kundenkontakte

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.

Stoffe sind Marktfern

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. CLV Alt: 561.91 / Neu: 565.93

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

Text

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:

Michael Porter:
Besser oder günstiger
John Hegel:
Geschwindigkeit

"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

USP

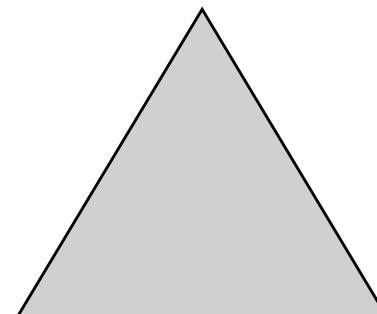
Mittelständler erwartet Kundenbeziehung

Corporate Kunde vs.
Mittelständler - Was ist wem
wichtig? Gegenteil

Differenzierungsvorteile

- Kundenbeziehung ("kennt und passt zu unseren Mitarbeitern, Unternehmen oder Branche")
- Qualität ("besser als andere")
- Leistungsprogrammbreite Am Anfang des Lebenszyklus
- Internationale Abdeckung ("überall aus einer Hand")
- Markierung ("da weiss man, was man hat") Vertrauen

Zeit
Qualität



Kostenvorteile

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

Zeitvorteile

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

Warum ist die Marke so wichtig bei Dienstleistungen so wichtig?
da immateriel schwer messbar usw

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?

Welche Kunden möchte ich bearbeiten?
Wir verabschieden uns von den Corporate Kunden.
Konzentration auf Mittelstand und public

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?"

Unternehmensstandort auslagern in ein Vorort um Kosten zu sparen

ELEMENTE EINER DIENSTLEISTUNGSMARKE

Kommunikationsmix Marketing

Markierung

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

Marke besteht aus Erscheinungsbild und Profil
Assoziieren das Bild einer bestimmten Leistung
der Anbieter steht für: folgende Merkmale
Erscheinungsbild des auftretens der Marke
Originell und bekannt

Äußere Erscheinungsbild

Markenprofil - bestätigend ähnlich was dahinter steht muss klar sein
marken image - positive Erfahrung, muss positiv besetzt sein

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**

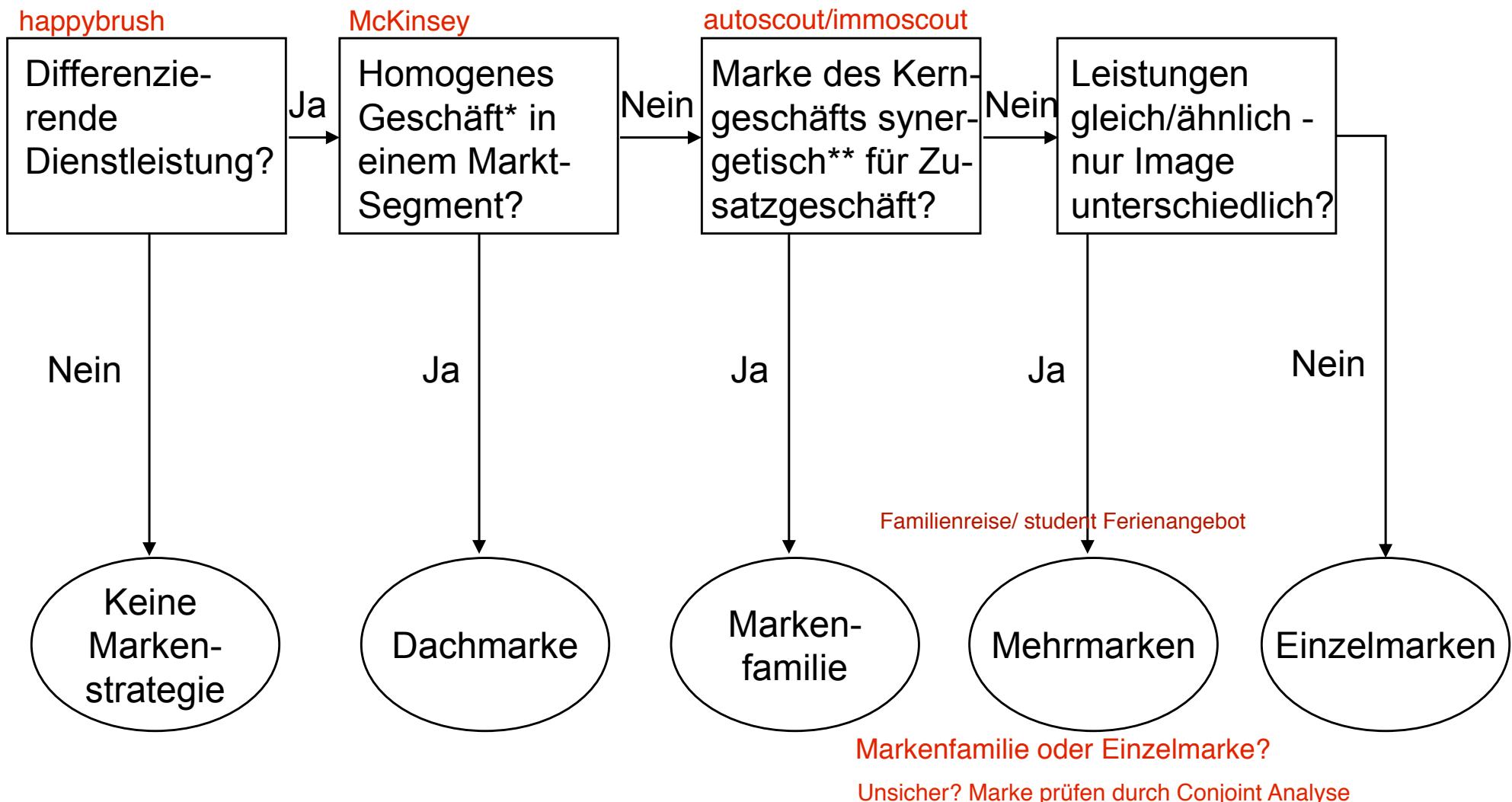
FORMEN DER MARKIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

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

WESENTLICHE MARKENSTRATEGIEN BEI DIENSTLEISTUNGEN

Strategietyp	Definition/Beispiele	Beurteilung
Einzelmarken	Alle Einzelleistungen werden jeweils separat markiert, z.B. Deutsche Bahn, InterCity Hotel, Metropolis	+Risikobegrenzung und differenzierte Marktansprache -Kosten und Dauer der Etablierung
Markenfamilien	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
Dachmarken	Eine (Firmen-)Marke fasst alle Leistungen des Unternehmens, z.B. Hilton, Deutsche Bank, McKinsey Beispiel IT-Beratung/ Internationalität	+Volle sofortige Übertragung des Goodwill auf alle Leistungen -Zu eng gefasste Marke begrenzt Wachstum/Internationalität -Offene Diversifikation schwierig -Gefahr negativer Ausstrahlung reduziert Innovationsbereitschaft
Sonderfall		
Mehrmarken	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

Achtung: Wie kann ich rausfinden was dem Kunden wichtig ist: Conjoint Analyse

Nicht-sichtbare Rationalisierung

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

effizienten steigerungsbereich

Standardisierung

Potentialstandardisierung

ist Einsatz genormter Ausbildung, wenn Prozess und Ergebnis schlecht standarisierbar 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:

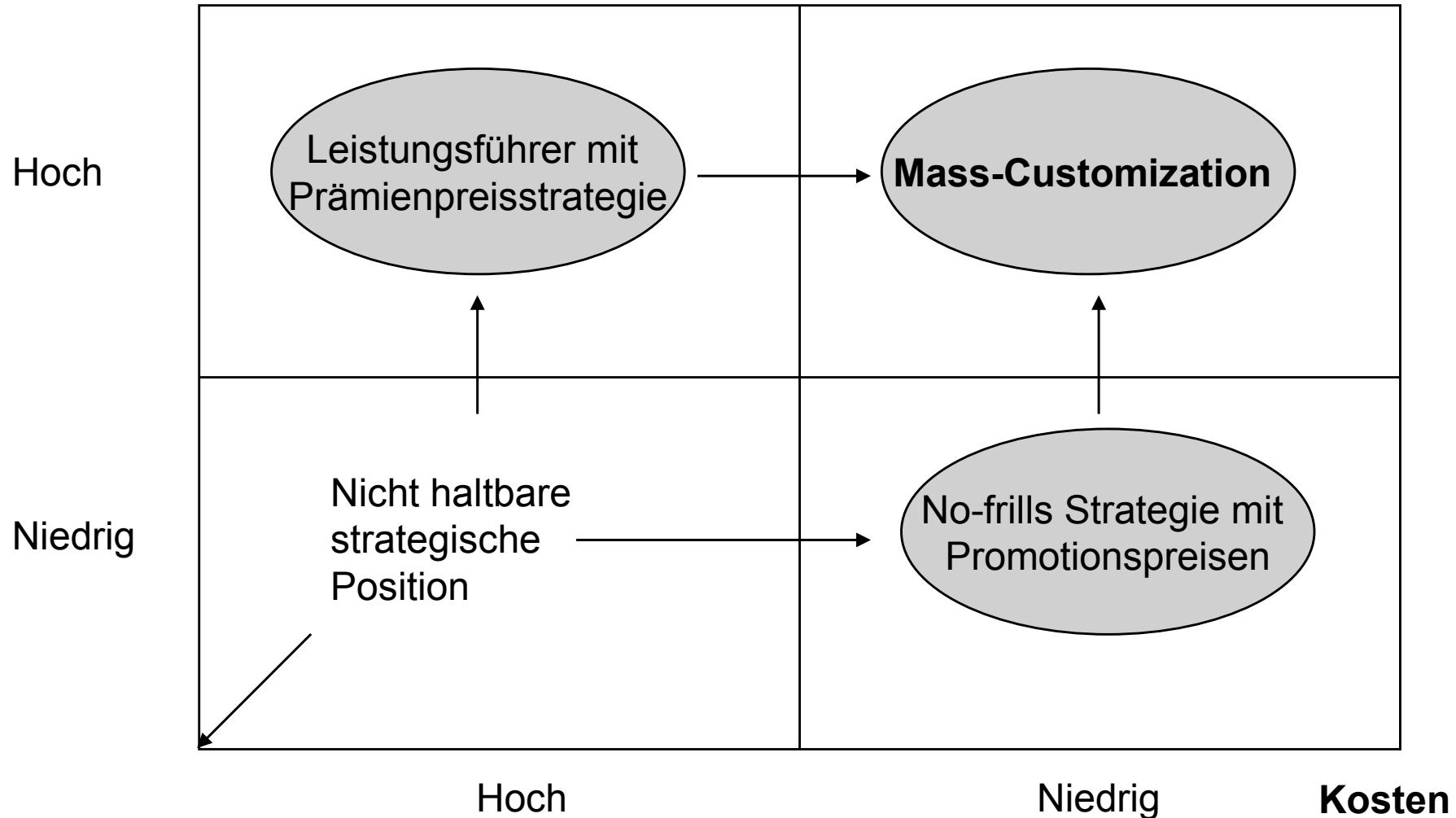
- Verstetigung und Optimierung der Prozesse, dadurch Kostensenkung
- Maximale DL-Qualität
- Auskommen mit weniger qualifizierten Mitarbeitern

• Risiken:

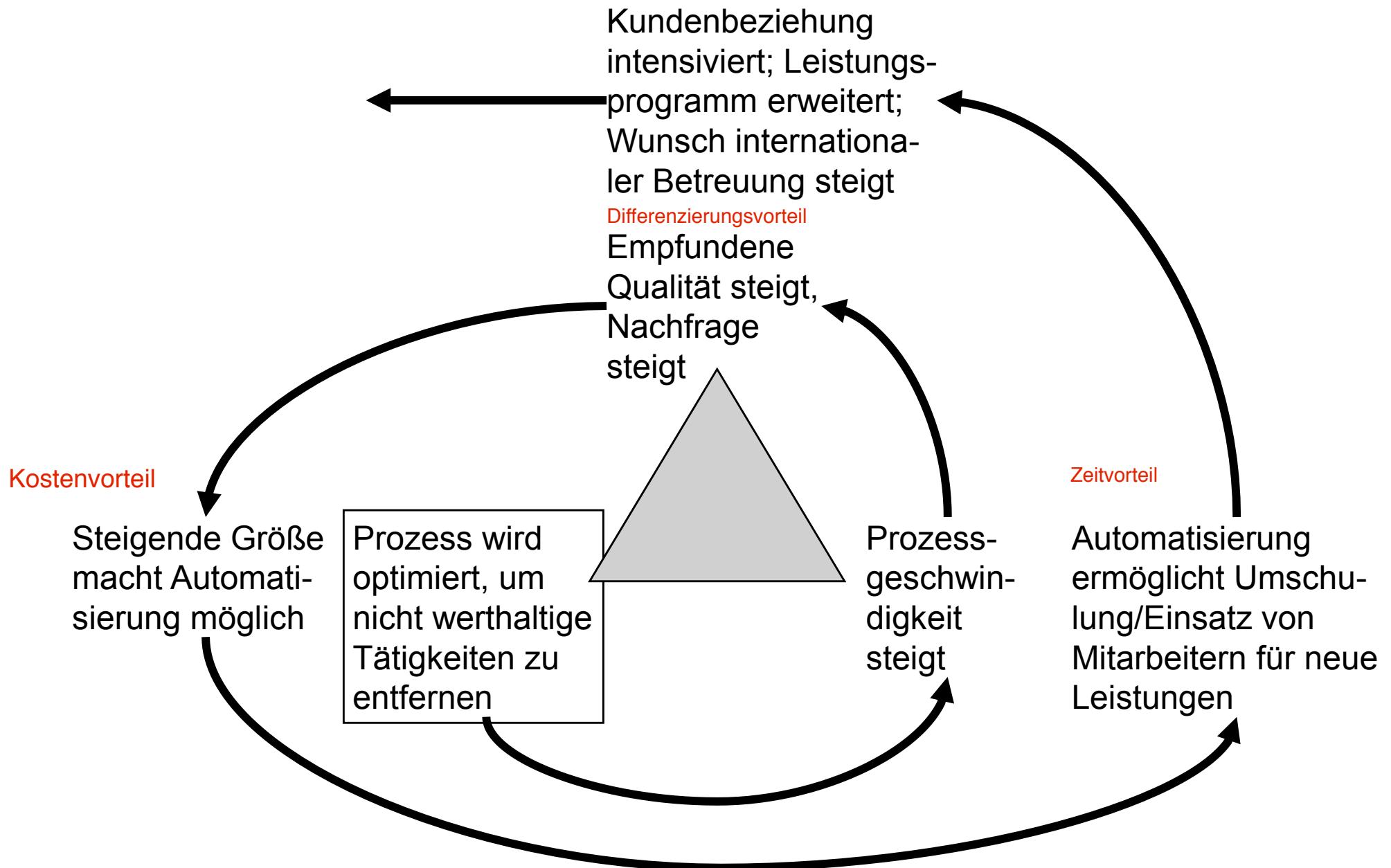
- Dauer bis zum Eintritt beschädigt Kundenbeziehung
- Imageprobleme
- Lernnachteile nicht mehr aufzuholen

KOMBINATION VON DIFFERENZIERUNG UND KOSTENFÜHRERSCHAFT

Leistungsvorteil
= Preis (lfr.)



DYNAMISCHE VERKNÜPFUNG VON WETTBEWERBSVORTEILEN ZUR ERZIELUNG VON POSITIV SELBSTVERSTÄRKENDEN EFFEKten



ÜBUNG: MARKETING FÜR DIE MARKETING-AGENTUR

Kundenbeziehung

- Qualität
- Leistungsprogrammbreite
- Internationale Abdeckung

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.

stärken stärken und schwächen abbauen(Druck abbauen)

key account strukturen
gehen in die wertschöpfung rein

Seite 36 - Schritte durchgehen

Vorgehensweise

1. Kundensegmente:

- kleine regionale Unternehmen
- große Maschinenunternehmen

Was sind die Anforderungen der Kundensegmente

was ist den Kunden wichtig? Preisessibel, schnell flexibel (nicht wichtig: das innovativste Angebot)

muss keine top Qualität sein

Quelle: Prof. Dr. Martin Selchert

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.

it security - vertrauensfrage - Marke

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.

Potential: Einheitlich
machen
Prozess: verschiedene
security levels anbieten
Ergebnis:

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

Breites Leistungssortiment oder tiefes Leistungssortiment

"Price"

- Value based pricing
- Yield management

Preis bestimmen: Nachfrage Wettbewerb und Kosten
Unter oder über dem Wettbewerb
Langer Produktlebenszyklus - günstigen Preis
kurzer Produktlebenszyklus - teueren Preis

"Placement"

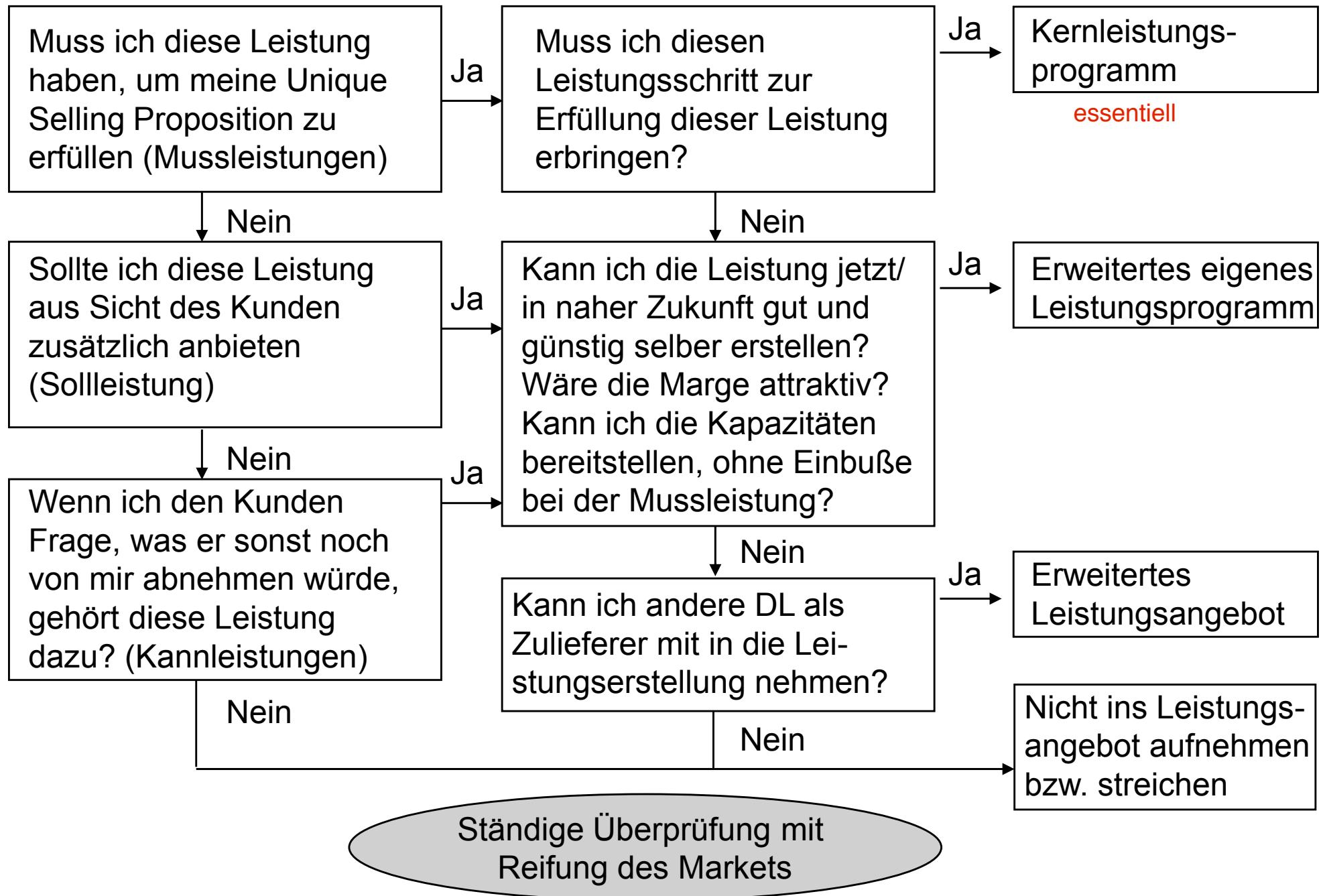
- Franchising

"Promotion"

- Integration der Kommunikationskanäle

LEITFADEN: PROGRAMMGESTALTUNG BEI DIENSTLEISTUNGEN

o2



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. **Mussleistung - Kernleistungsprogramm**
- Viele Kunden wollen aber außerdem ein Process Reengineering vom Unternehmen haben; das machen die Mitarbeiter oft ohnehin nebenher. **Erweitertes eigenes Leistungsprogramm**
- Möglich wäre auch die Implementierung ergänzender Softwareprodukte. Entsprechende Fähigkeiten und Kapazitäten sind vorhanden, aber die Umsatzrendite liegt halb so hoch wie im bisherigen Geschäft. **Annahme: keine Synergien
Auslasten eigener Mitarbeiter
Teil Erweitertes eigenes Leistungsprogramm und erweitertes Leistungsangebot**
- 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. **Nicht unabhängig
Neutral sein
Nicht aufnehmen**
- Schließlich wäre es möglich, Kunden-SW auf Servern zu betreiben, ein Geschäft mit großen Economies of Scale und geringen Margen.
Nicht aufnehmen, es gibt etliche Cloudlösungen. Software service anbieten ist das Kerngeschäft
Marge = Differenz zwischen Selbstkosten und Verkaufspreis

VARIATIONSMÖGLICHKEITEN DES DIENSTLEISTUNGSPROGRAMMS (1/2)

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

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

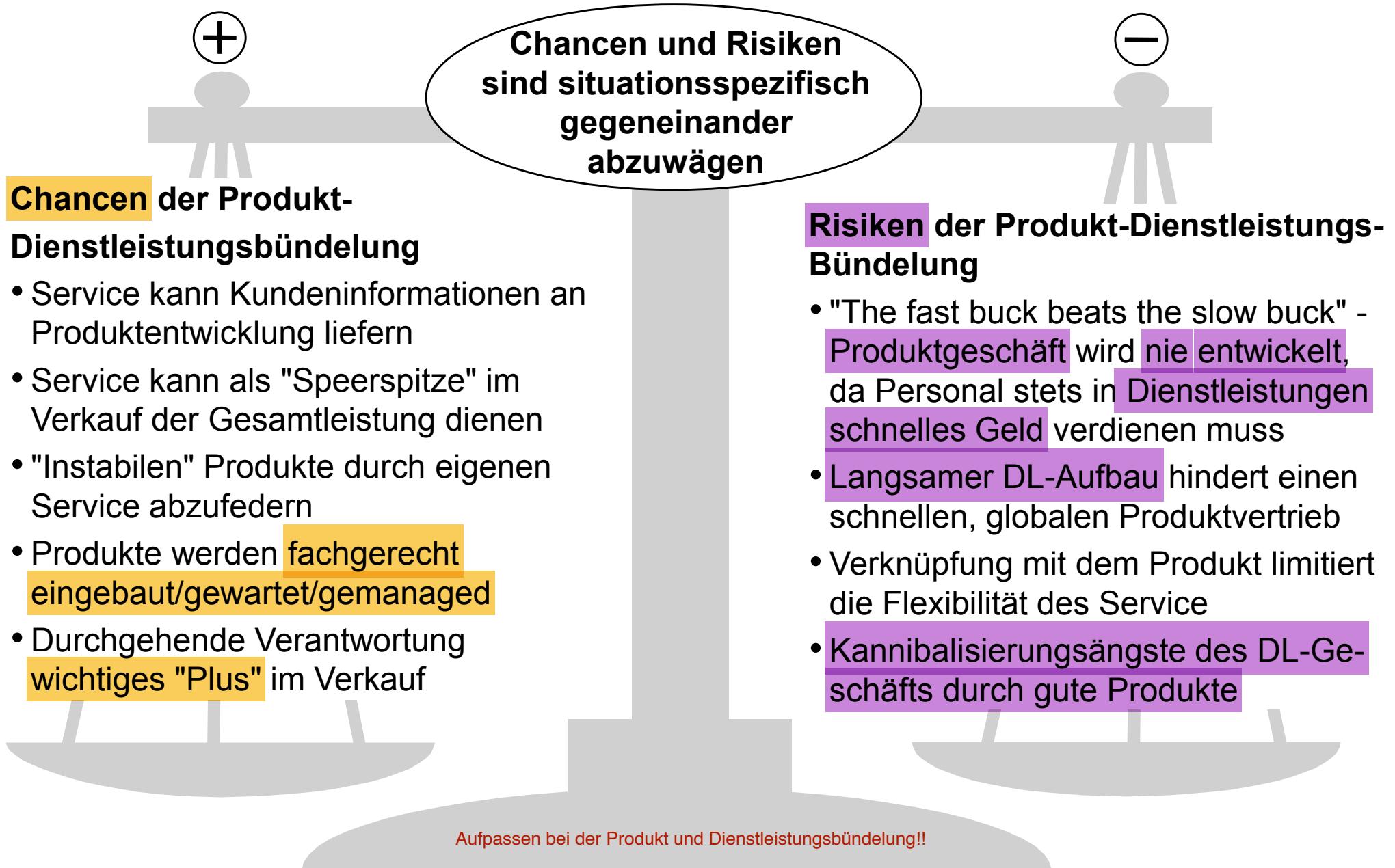
Kombination linear und prozedural

Wahlweise Angebotsausgestaltung nach

- Heterogenen Zielkundensegmenten
- (Wechselnden) Rahmenbedingungen

Problem: Unscharfes Markenbild

PRÜFUNG NEGATIVER VERBUNDEFFEKTE: PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSBÜNDELUNG



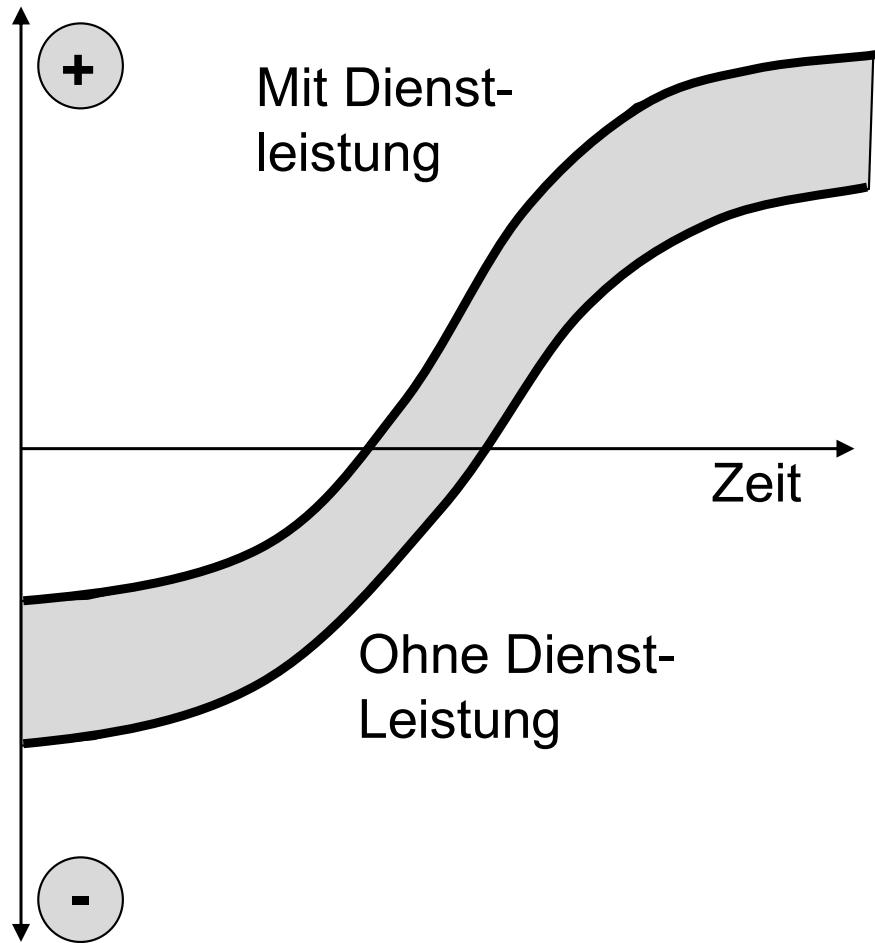
EINFÜHRUNGSFÄLLE LEISTUNGSGESTALTUNG

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. maximale Bundeling
- **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? wenig Bundeling
- **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? Lineare Strategien

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

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

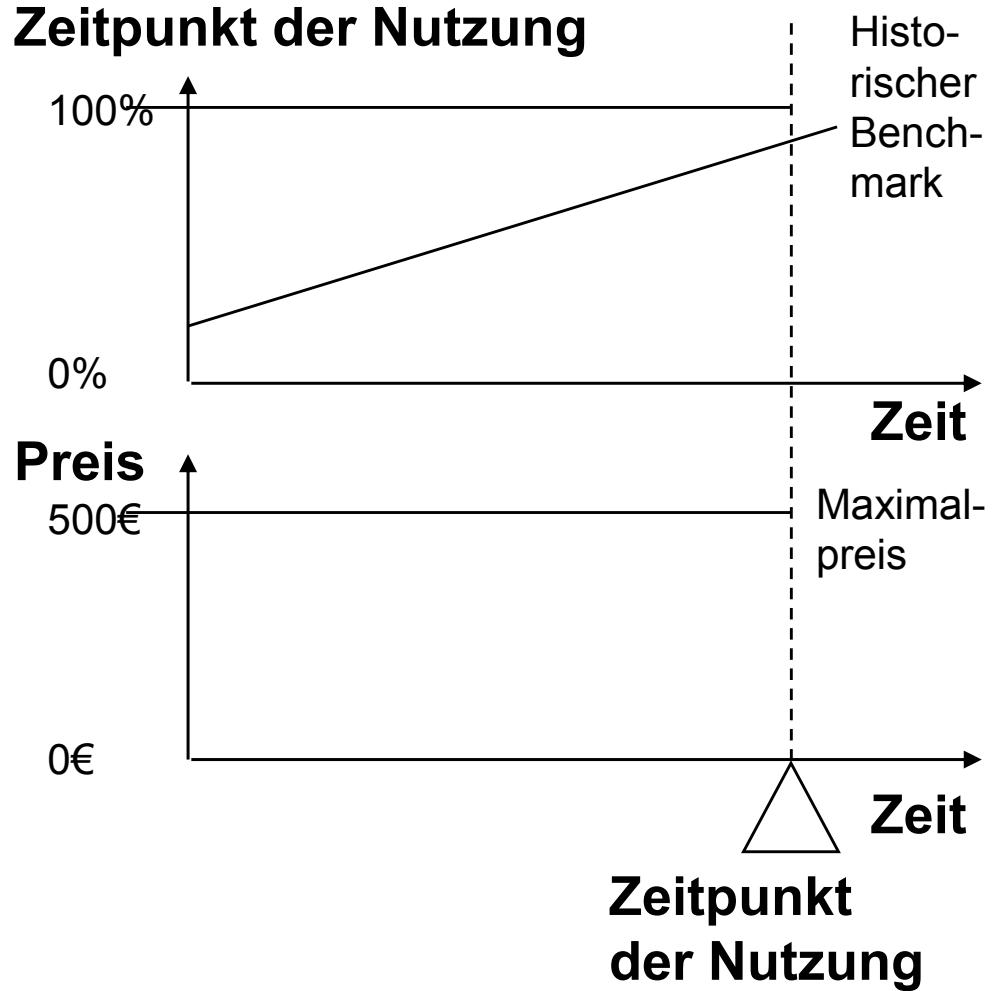
YIELD MANAGEMENT ALS PREISGESTEUERTES KAPAZITÄTS-MANAGEMENT

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

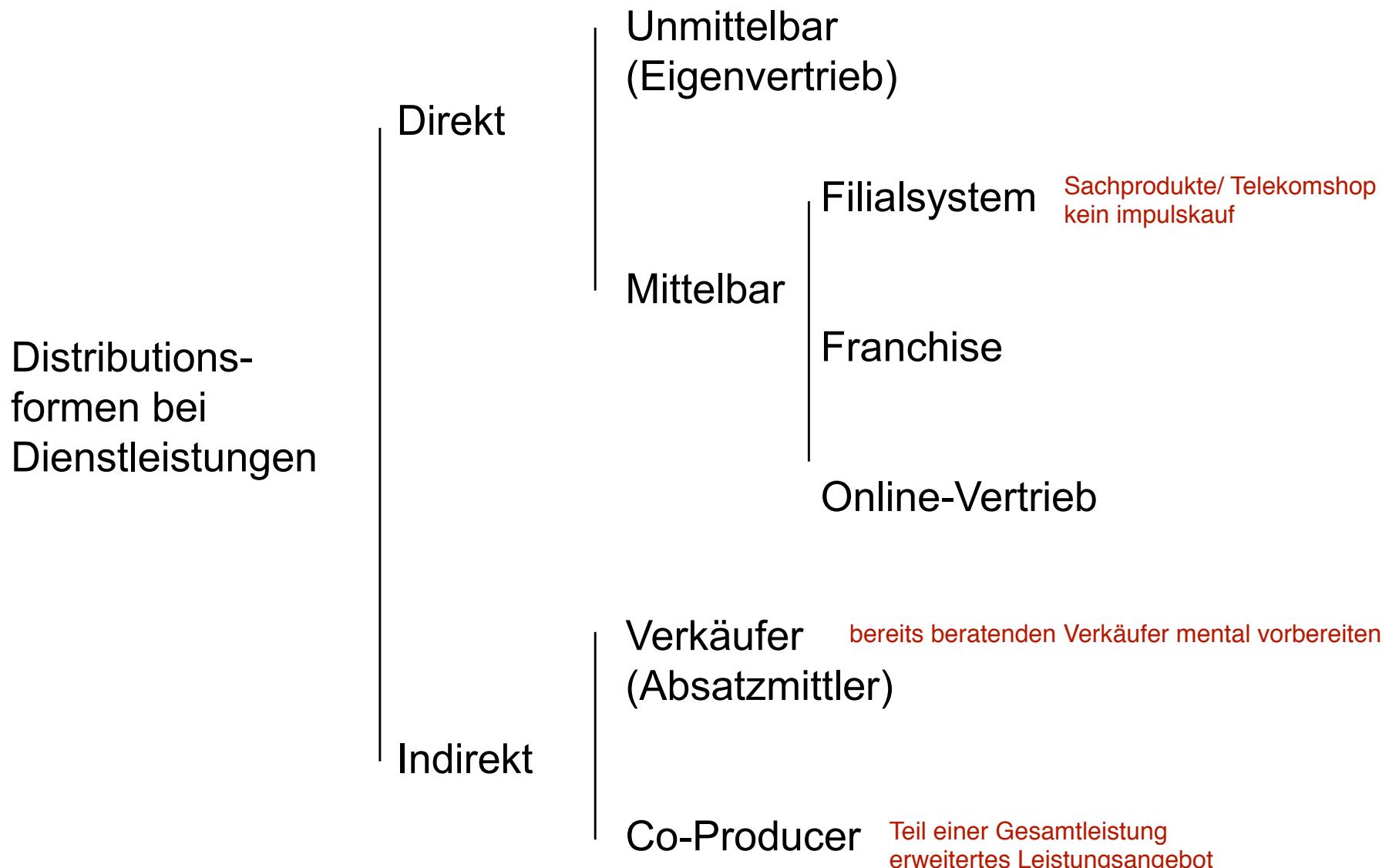
Auslastung im Zeitpunkt der Nutzung



Zusammenhang:

Value Based pricing wert des Angebots für den Kunden
Customer lifetime value wert des Kunden für den Anbieter

DISTRIBUTIONSFORMEN VON DIENSTLEISTUNGEN

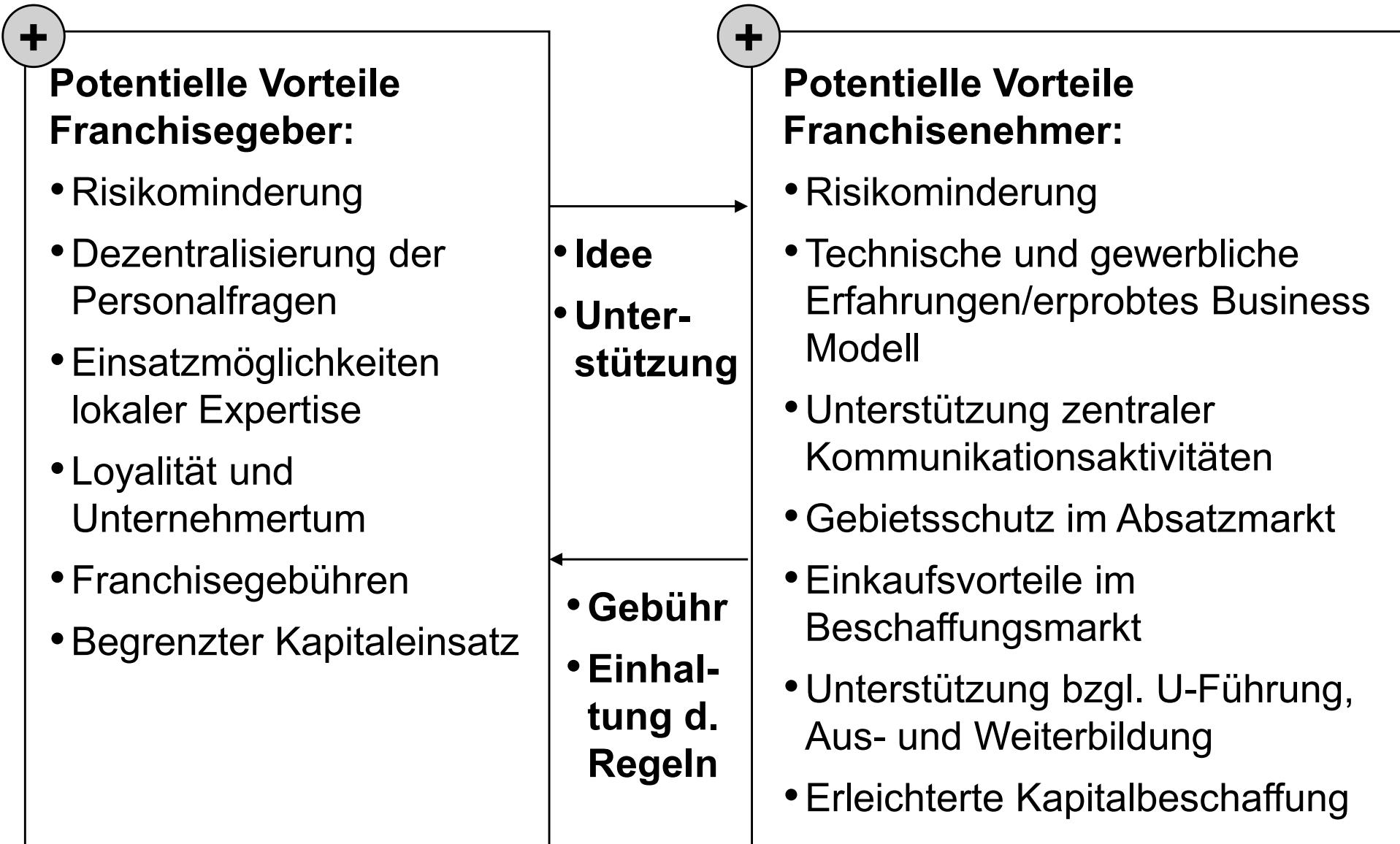


FRANCHISING ALS POTENTIELL ATTRAKTIVE DISTRIBUTIONSFORM FÜR DIENSTLEISTUNGEN

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:

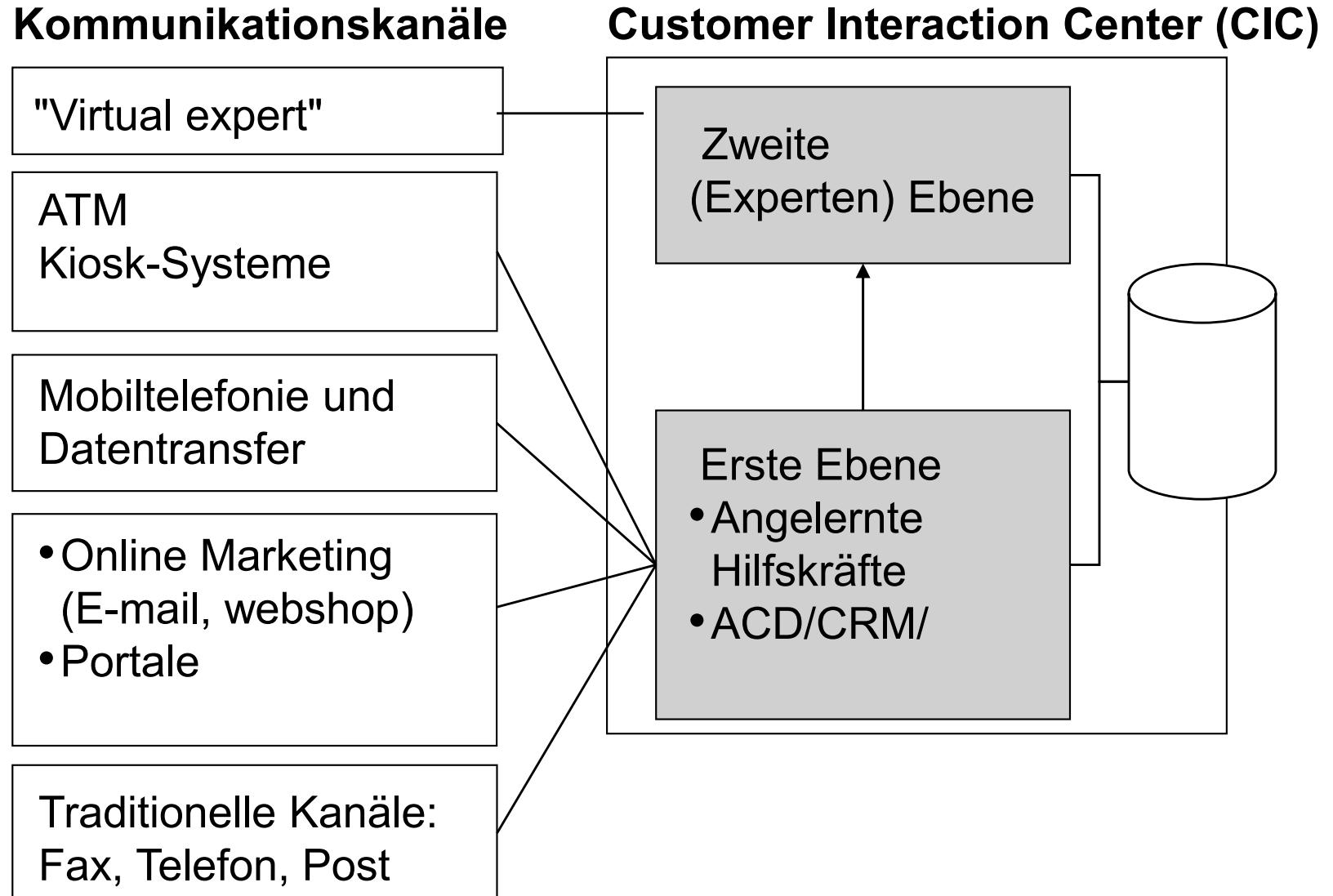
- Sie wollen in einer neuen Branche, in der Sie sich zwar inhaltlich auskennen, aber noch kein Kontaktnetz haben, führenden Unternehmen Strategieberatung anbieten.
- Sie bieten Kunden mit alten Kassetten- und LP-Beständen sowie VHS-Videos an, ihre „Schätze“ auf aktuelle Formate zu überspielen.
- Sie wollen Ihren Kunden nicht nur die Entwicklung von Fotobüchern anbieten, sondern auch deren fix-und-fertige, professionelle Gestaltung.

VERKÄUFE
R, CO
PRODUCE
R

Co-Producer

Online-Vertrieb

INTEGRATION DER KOMMUNIKATIONSKANÄLE ANSPRUCHVOLL UND BEDEUTEND



Übungsaufgabe: Cervis (1/2)

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

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

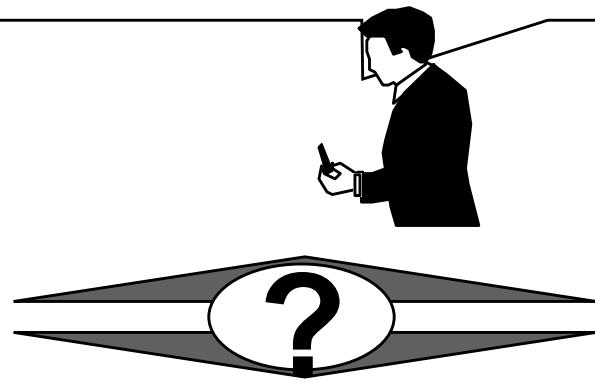
Nachteile der virtuellen Organisation

- **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!

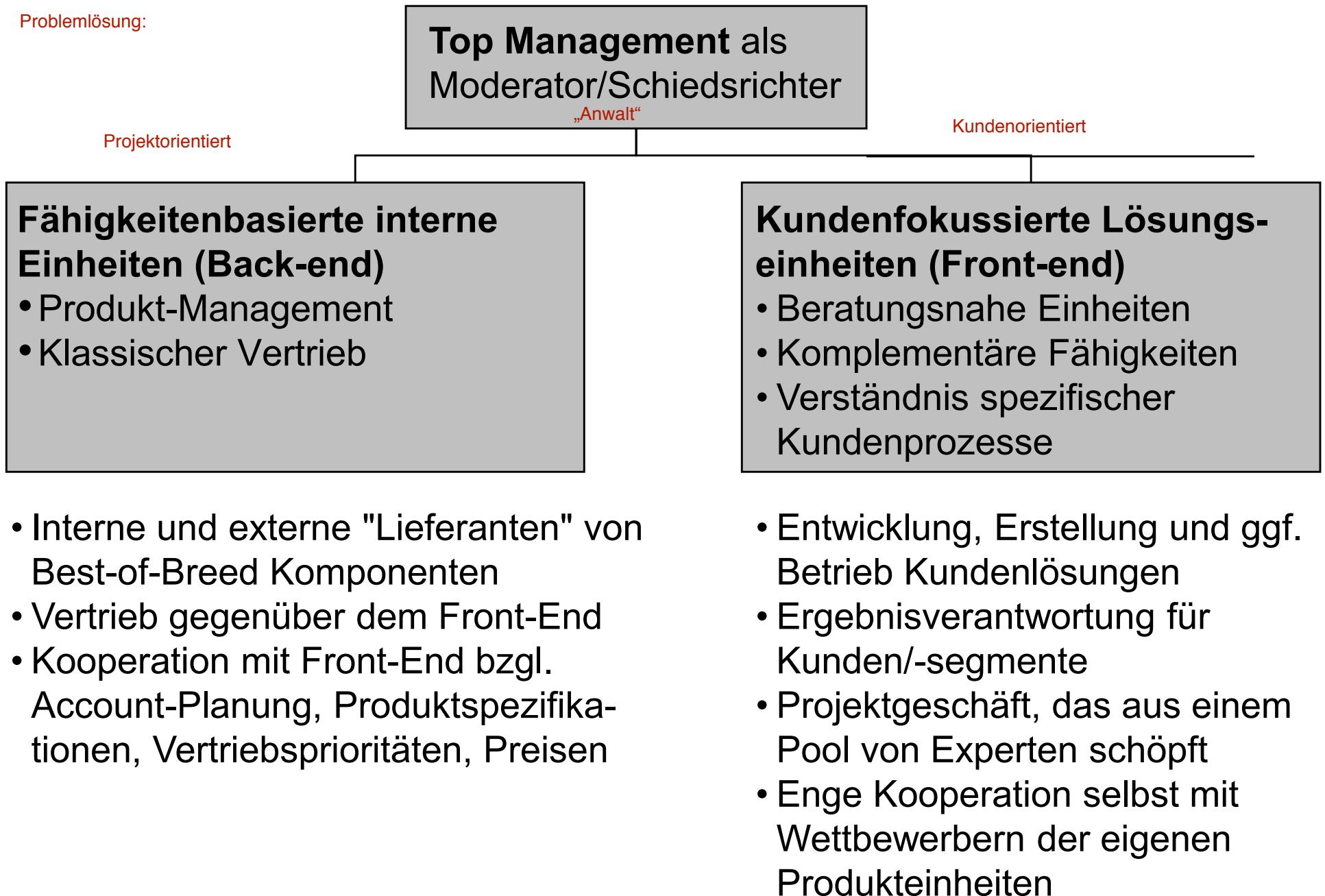


- Vertrieb ist auf "schnelles Geld" ausgerichtet - und das kommt eher über Produkte als über Lösungen
- Produktmanager achten auf ihre Produkte, nicht auf die Lösung von Problemen bei Kunden
- Für eine Lösung sind i.d.R. Fähigkeiten oder Produkte erforderlich, die die Organisation gar nicht alle besitzt

INTERNE STRUKTUR EINES LÖSUNGSAUBIETERS

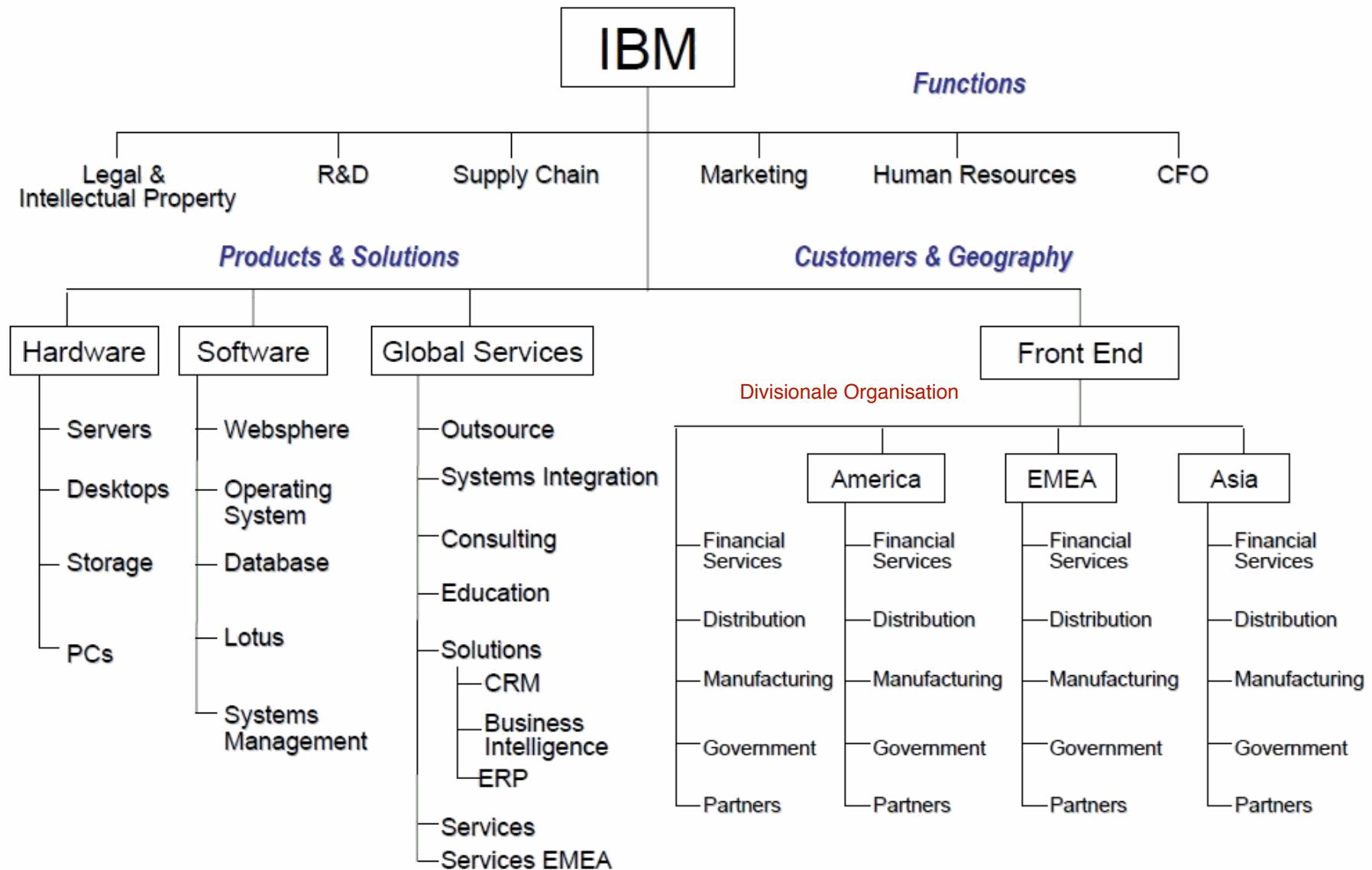
Trennung von Backend und Frontend

Problemlösung:



BEISPIEL FÜR LÖSUNGSORGANISATION: IBM

IBM Structure



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 Kulturbzug von DL
- Management über Zeit und Raum

In welche Länder gehen wir?



- Differenzierte Zielbestimmung
- Überwindung der Barrieren
- Marktauswahl

Welche Art und Form des Eintritts?

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

Wie komme ich dahin?

Formen

Wie gehe ich mit meinen internationalen operativen um

- Internationalisierungsarten
- Internationalisierungsformen

Welches Programm zu welcher Zeit?

Wie schnell gehe ich ins Ausland

- Standardisierung vs. Anpassung
- Geschwindigkeit vs. Nachhaltigkeit



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

VORTEILE DER INTERNATIONALISIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

2 Gründe für die Internationalisierung: Marktbezogene und Ressourcenbezogene

Marktbezogene Internationalisierung

- **Wachstum**, insbesondere
 - bei engem nationalem Marktsegment-Fokus
 - bei ausgeprägten Economies of Scale (z.B. kapitalintensiver Asset Base)

USA - England - Mitteleuropa

- **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
- Arbitrage: Fähigkeit in USA lernen 2 Jahre später nach EU/ risikoloser transfer
- **Erschließen** von Personalpotenzial
 - Günstige Arbeitskräfte für Standardtätigkeiten (Offshoring)
 - Gewinnen von Top Experten

RISIKEN DER INTERNATIONALISIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

- **Unsicherheit**

- Unerkannter Informationsmangel Text
- Unzuverlässige Informationsquellen
- Unvergleichbarkeit von Marktforschungsergebnissen

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

- Andere Wirtschaftsstruktur, Soziodemographie, Politik, gesellschaftliche Präferenzen, etc.
- Rechtliche Hürden und Unterschiede
auswählen viele: abc analyse - achsen: effiectivität und machbarkeit
präzise: scoring modell

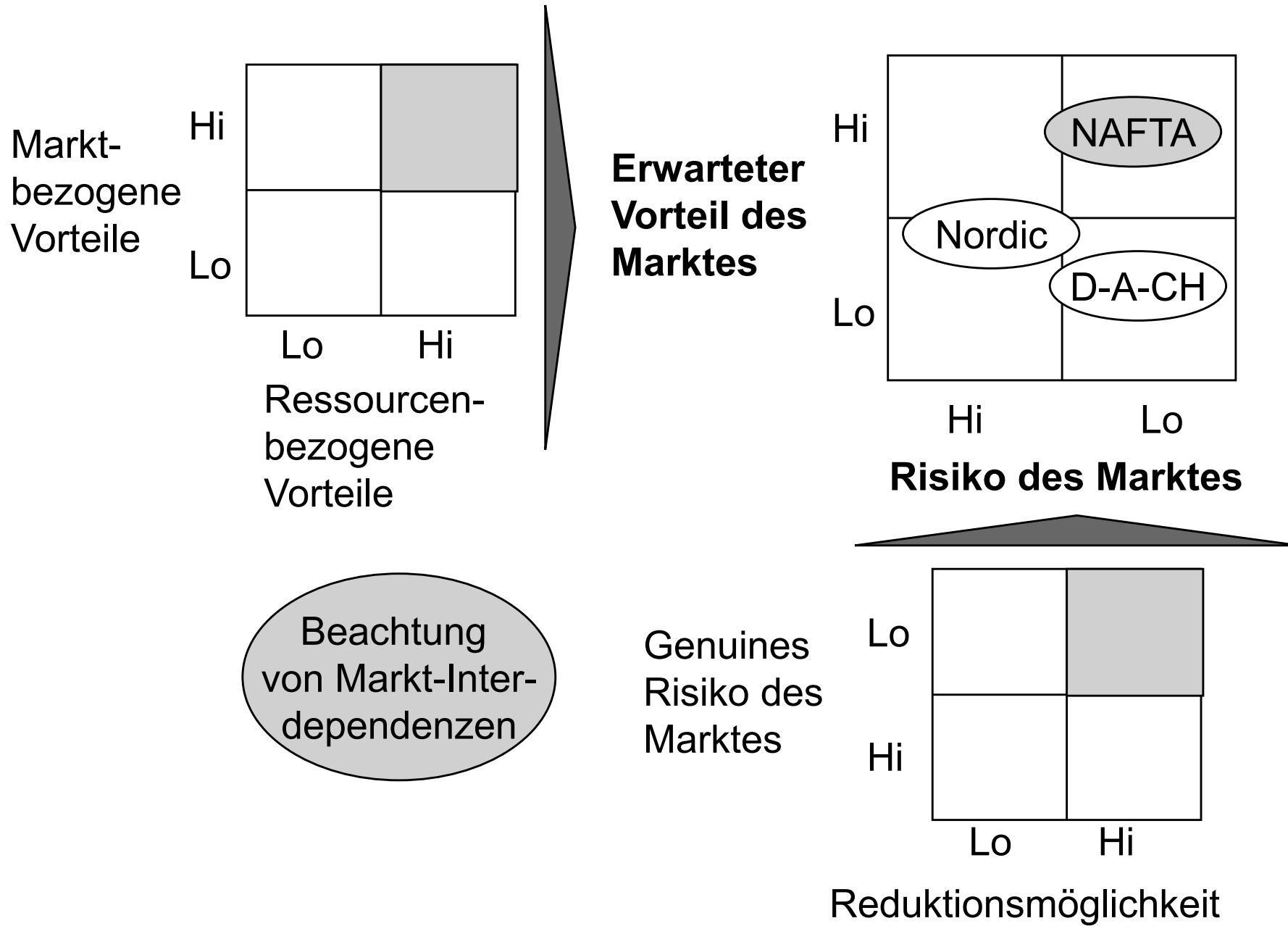
- **Kulturunterschiede**

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

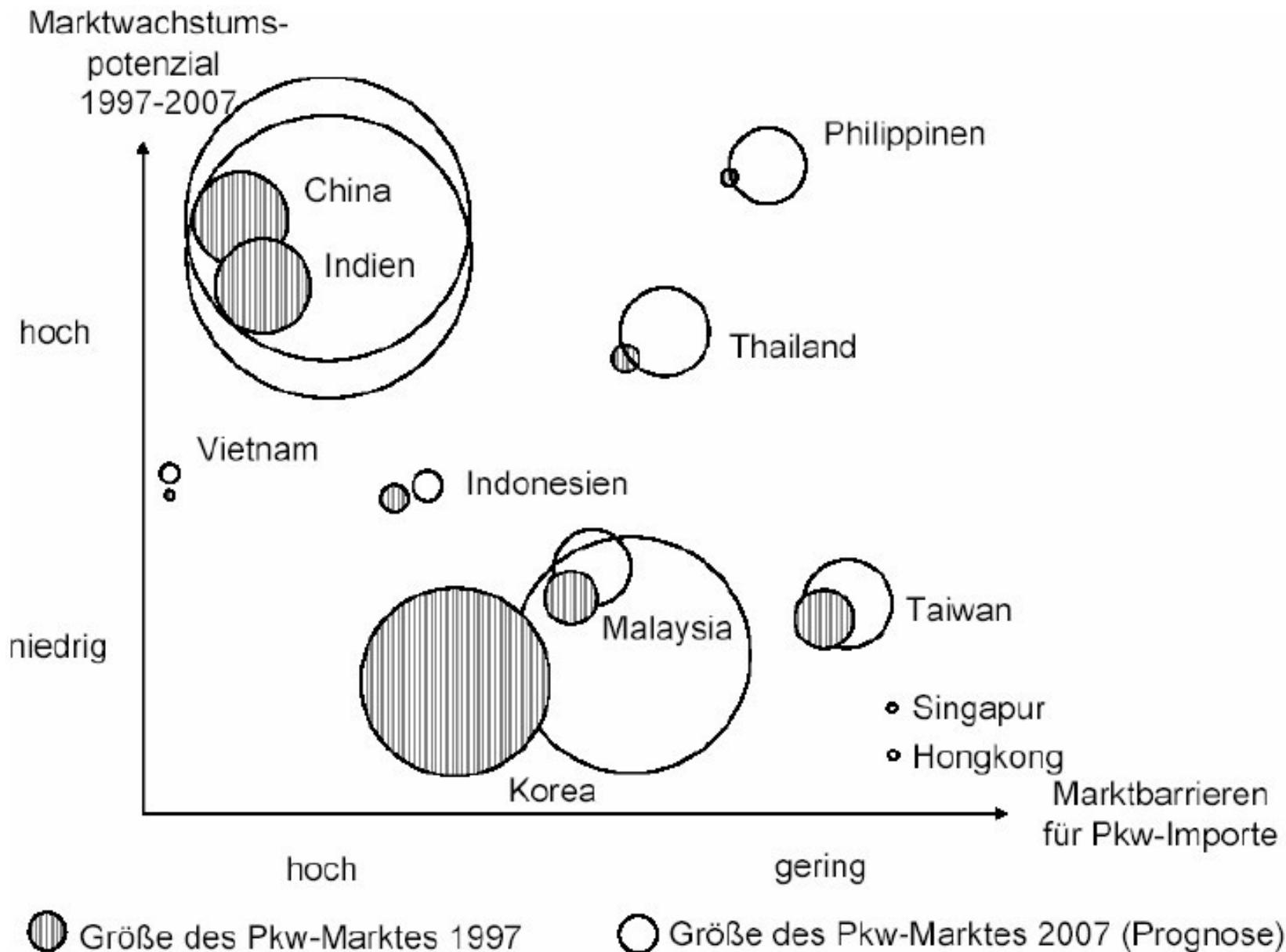
- **Management über Zeit und Raum**

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

SCHEMA ZUR AUSWAHL DER ATTRAKTIVSTEN MÄRKTE

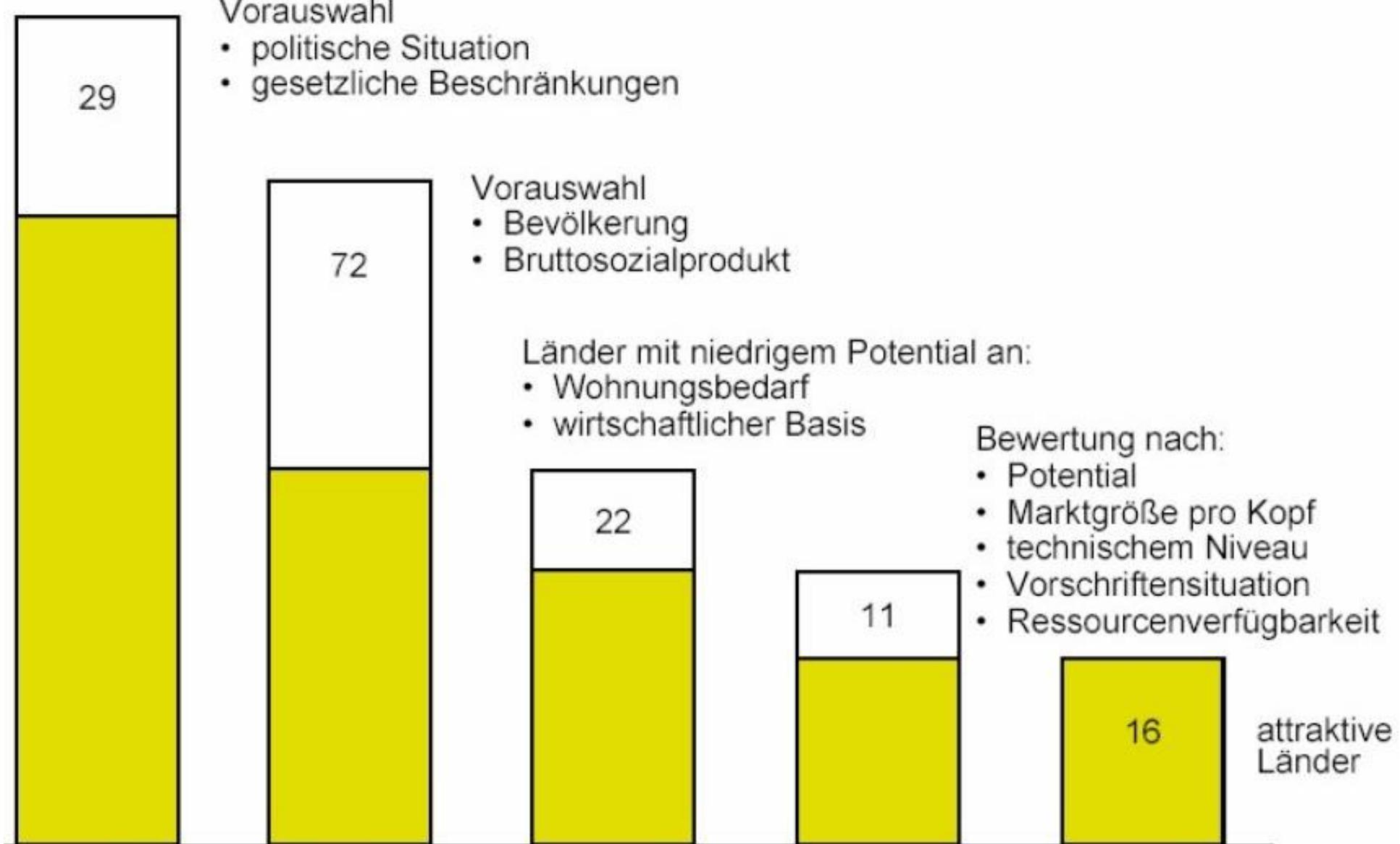


BEISPIEL FÜR LÄNDERPRIORISIERUNG



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	so global wie möglich so national wie nötig 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		+	-
	Schuldrechtliche Verträge	<ul style="list-style-type: none"> • Kleine Investition • Schnelle Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Beendigung • Eng begrenzte Kontrollmöglichkeiten
	Joint Ventures	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenzte Investition • Ressourcenpooling • Geteilte Risiken • Hauptgeschäft bleibt weitgehend unberührt 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwer zu managen • Instabil
	Strategische Allianzen	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Kernkompetenzen mit Ausgleich der Schwächen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwer zu managen • Instabil • Hauptgeschäft betroffen
	Mergers & Acquisitions	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Präsenz • Volle Kontrolle <p style="color: red;">für feindliche Übernahme geeignet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Akquisitionsprämie • Finanzierung • Integrationsprobleme • Geeignete Kandidaten? <p style="color: red;">Man kauft rechte usw aber - nicht die Mitarbeiter sie können Kundenkündigen</p>
	Selbstaufbau einer Auslandsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Volle Kontrolle • Maßgeschneidert nach neuesten Erkenntnissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Langsame Präsenz • Keine Länderkenntnis oder Kundenkontakte • Nur eigene Ressourcen

ÜBUNGSFALL: INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIE

Ihr in D erfolgreicher Dienstleistungskonzern besteht aus folgenden Geschäftsbereichen:

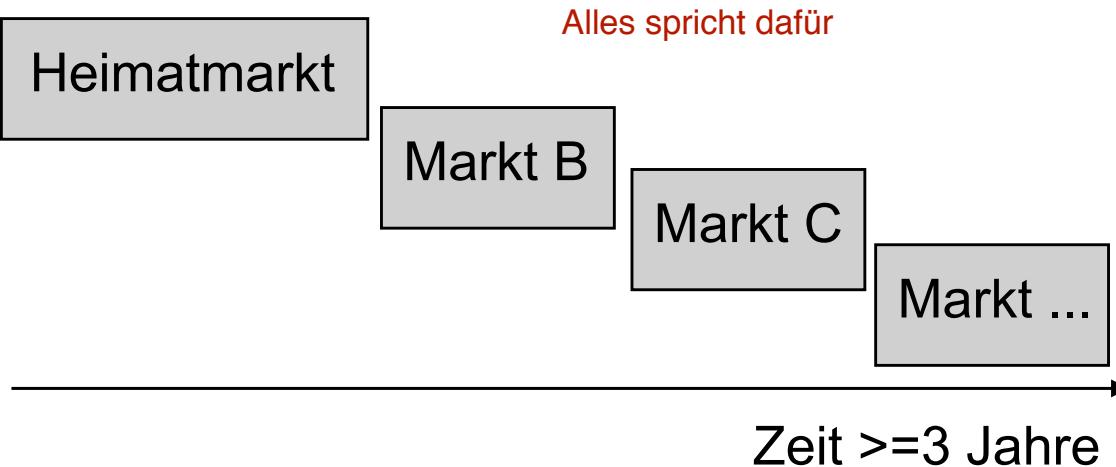
- Hotelkette für Geschäftsreisende: Diese Kette zeichnet sich durch hohe Individualisierung von Services basierend auf einem CRM System aus, bietet dem Gast ansonsten in allen anderen Aspekten gehobenen Standard
- Spedition: Die Spedition mit Sitz in Süddeutschland war bislang vor allem regional aktiv. 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.

Bis Montag zu erledigen

**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

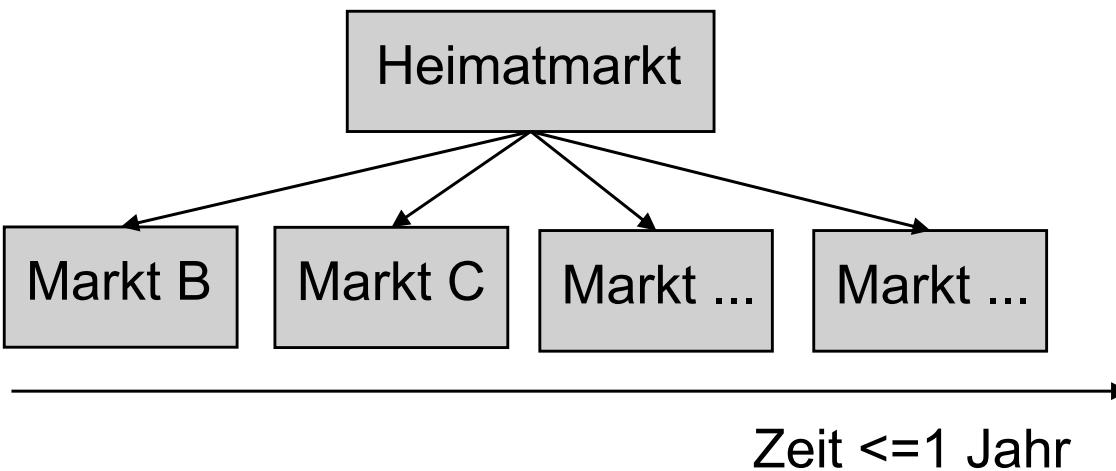
Wasserfall-Strategie



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

Es gibt auch Mischformen...

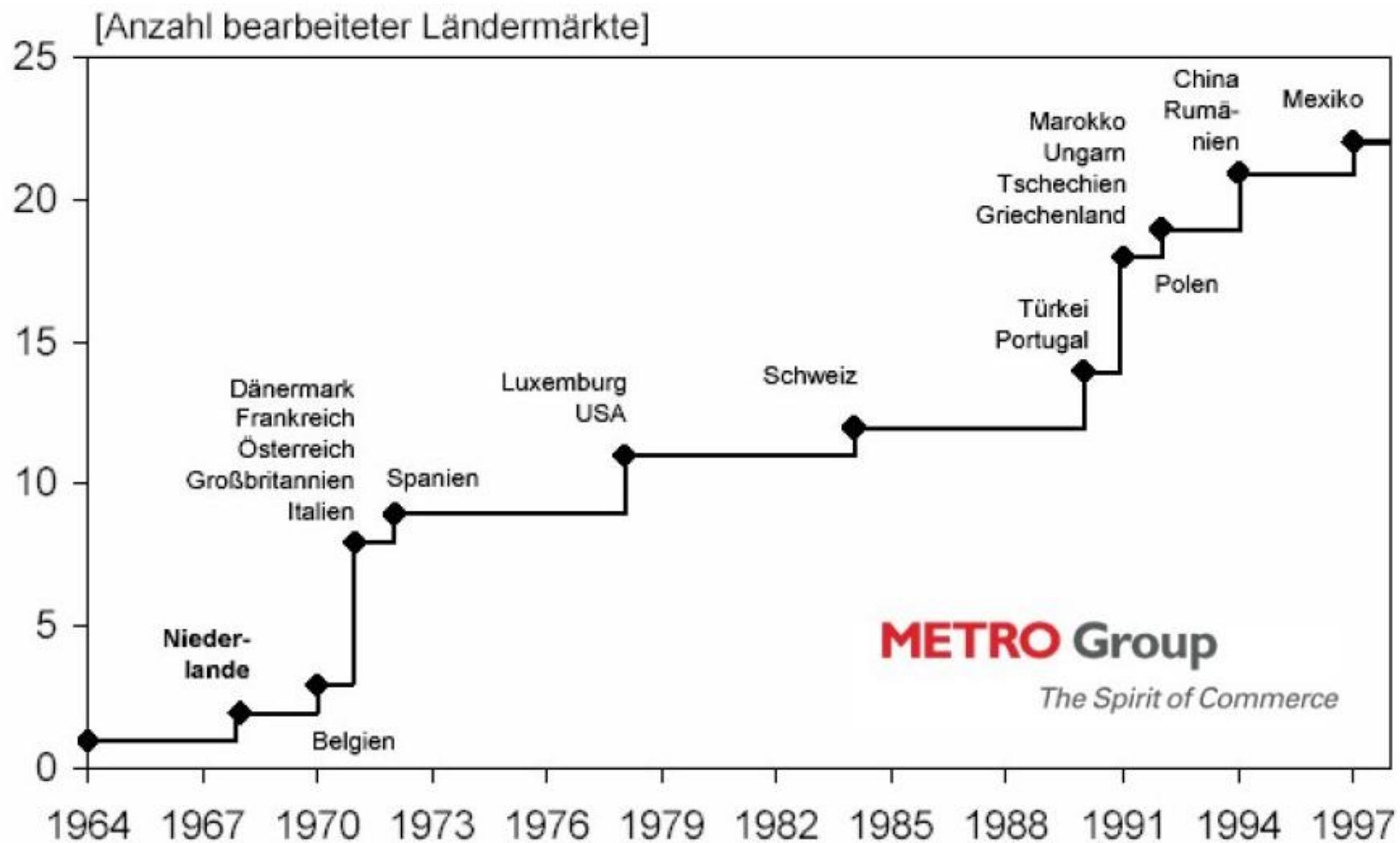
Sprinkler-Strategie



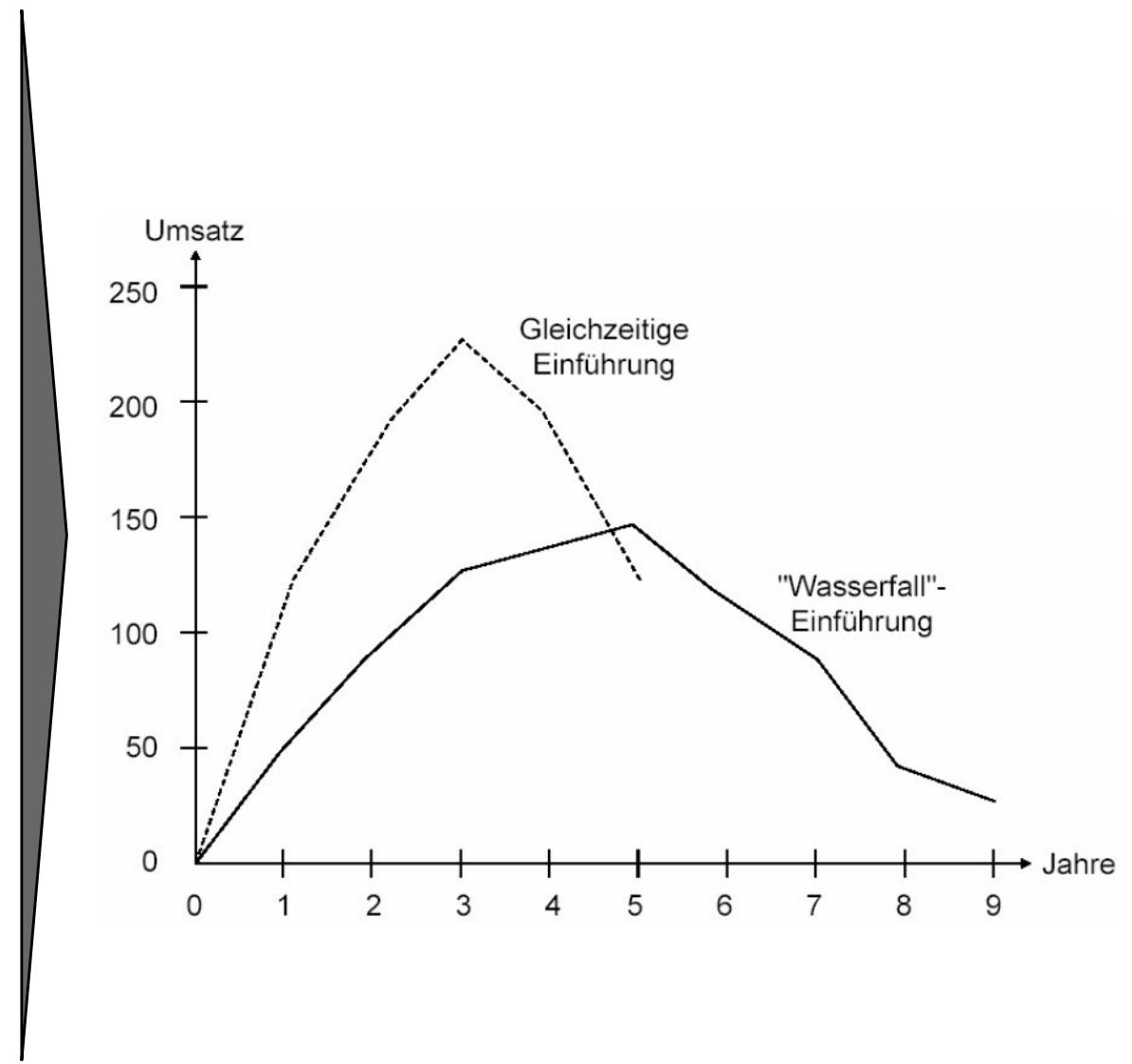
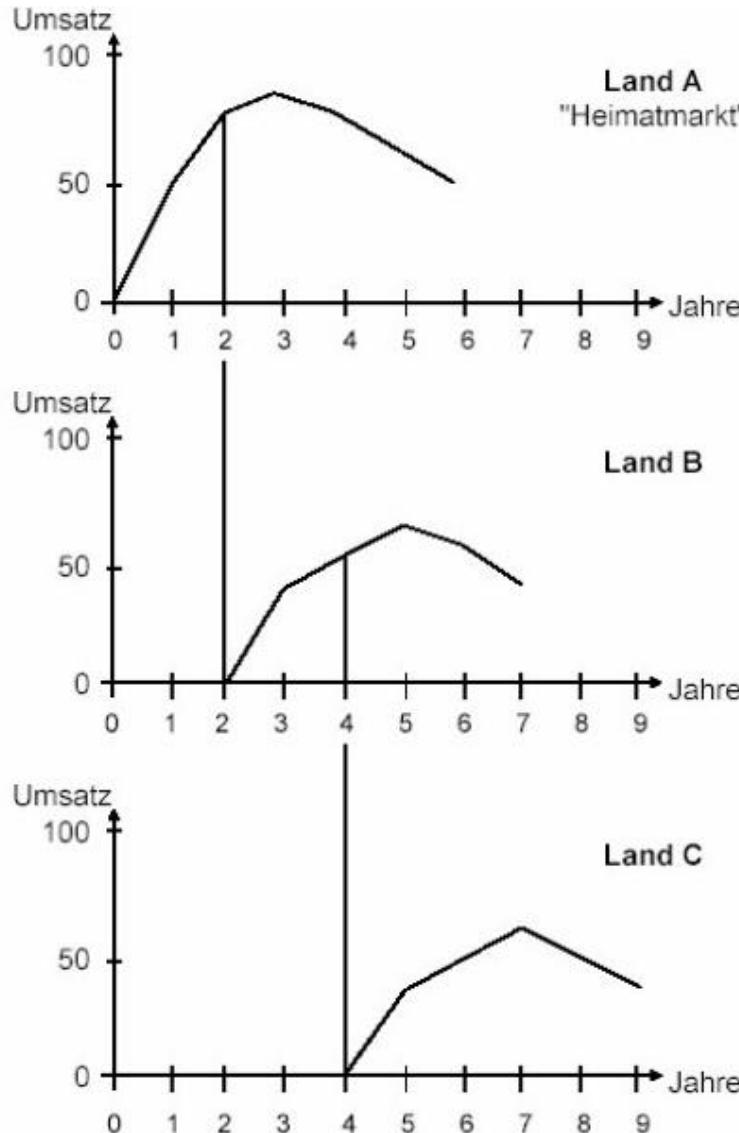
- + Geschwindigkeit
- + Marktbarrieren für Konkurrenten
- + Nutzung von Skalen-Effekten

Vorteil: Blocken von Wettbewerbern

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

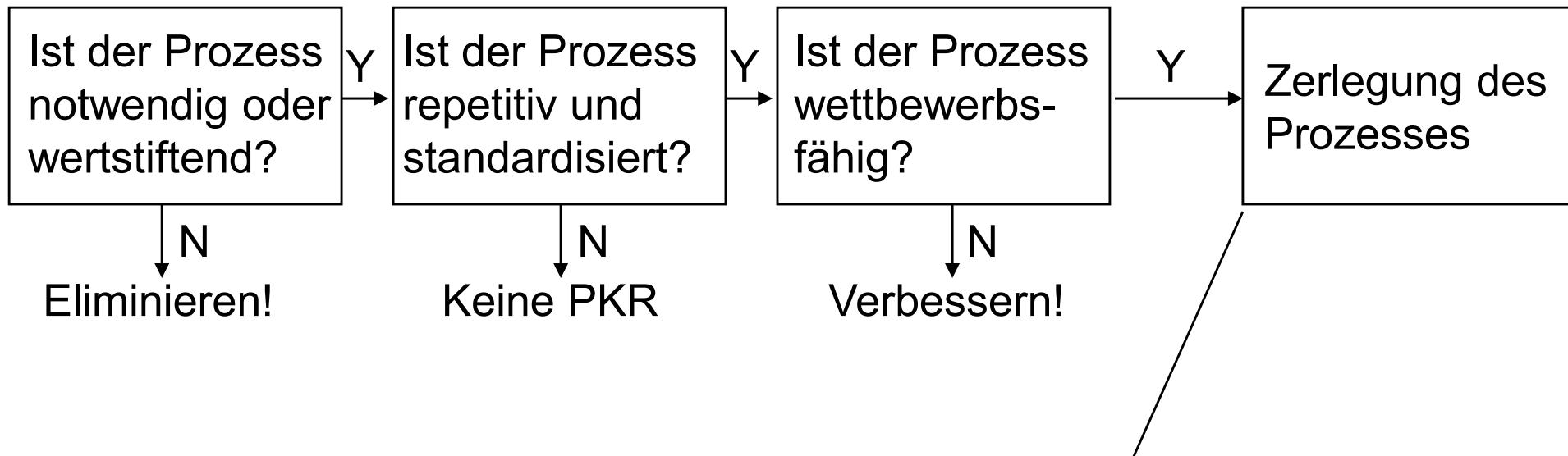
PROZESSKOSTENRECHNUNG BEI DIENSTLEISTUNGEN

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

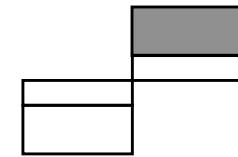


Existierende Kostenkategorien

	Leistungsmengen-neutrale Kosten	Leistungsmengen-induzierte Kosten
Leistungskosten		Leistungskosten
Dynamische Bereitschaftskosten		Leistungsmengen-induzierte dyn. BK
Statische Bereitschaftskosten	Leistungsmengen-neutrale dyn. BK	

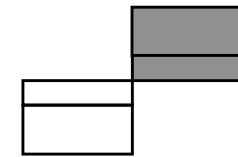
Prozessleistungskostensatz =

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



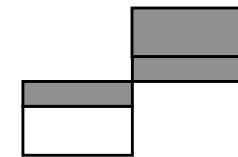
Leistungsmengeninduzierter
Prozesskostensatz

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



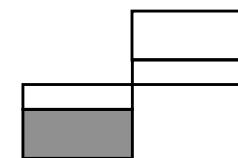
Kurz- und mittelfristig disponi-
barer Prozesskostensatz

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



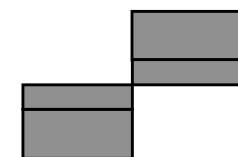
Statischer Prozesskostensatz

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



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

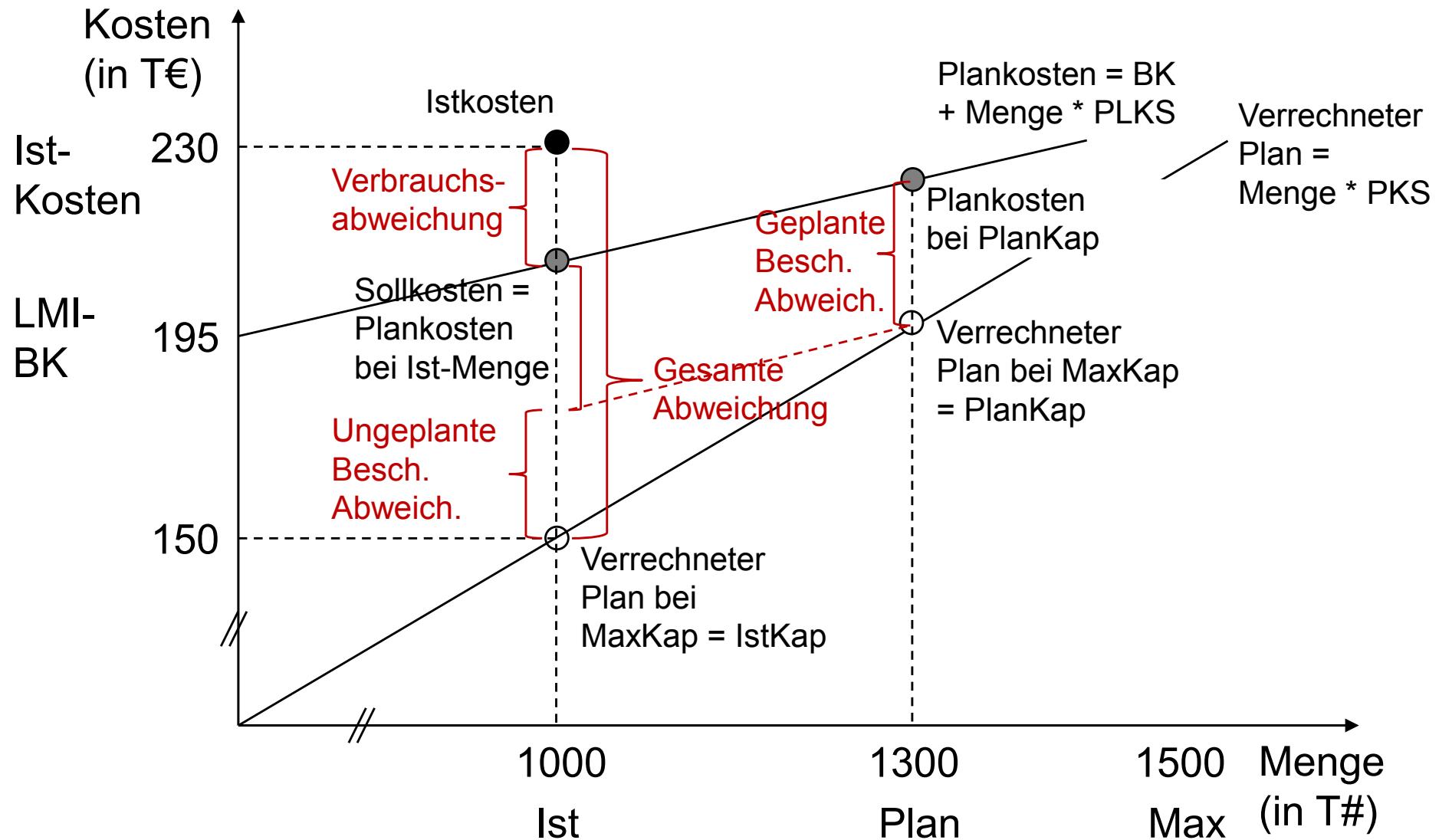
Kostenplanung:

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

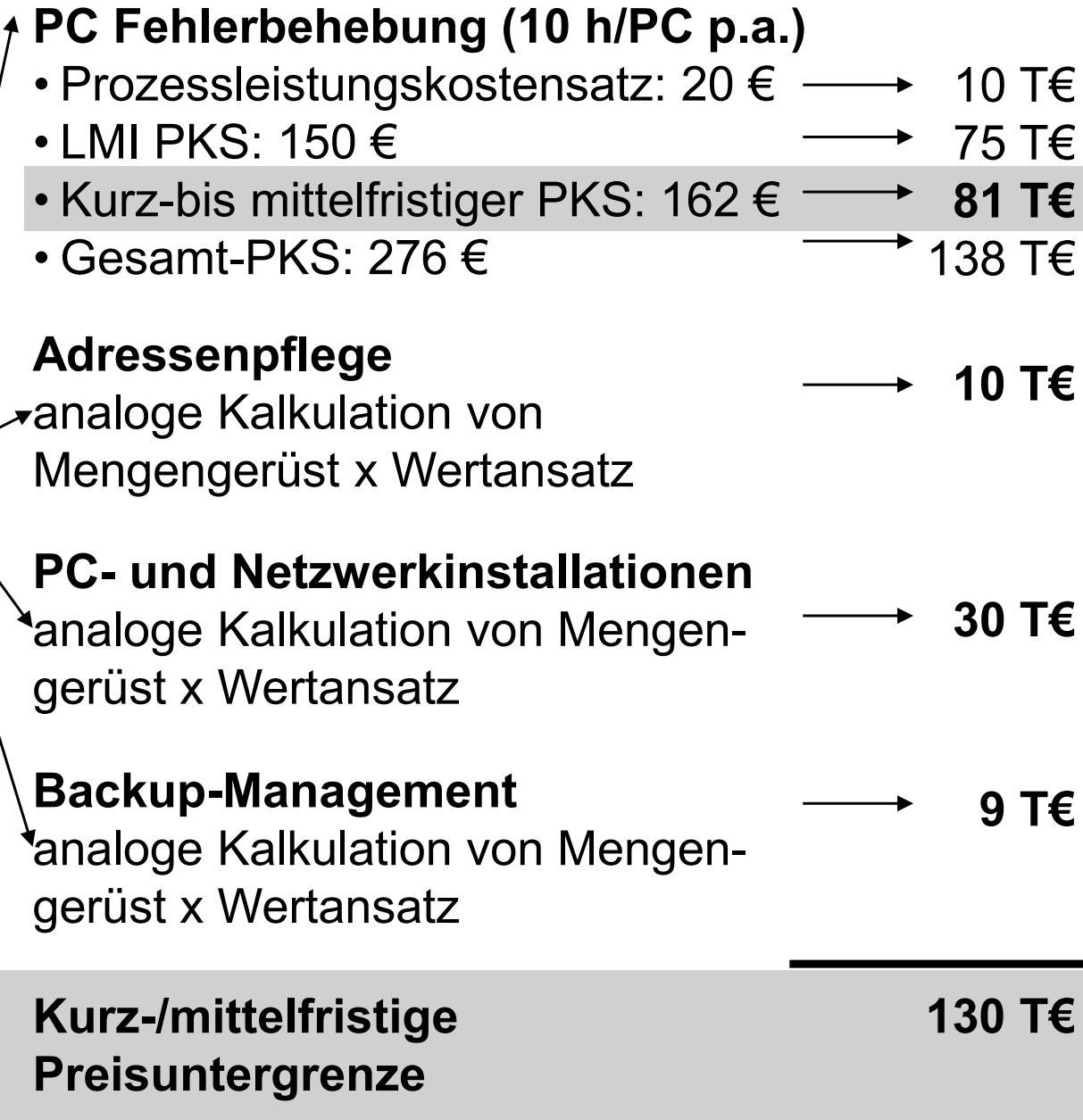
KOSTENKONTROLLE MIT PROZESSKOSTENRECHNUNG: GRAPISCHE LÖSUNG (2/3)



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	$16\% \times 23400 = 3744$	$\times 20/23,4 = 3200$
Summe	156		23400		23400	20000

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

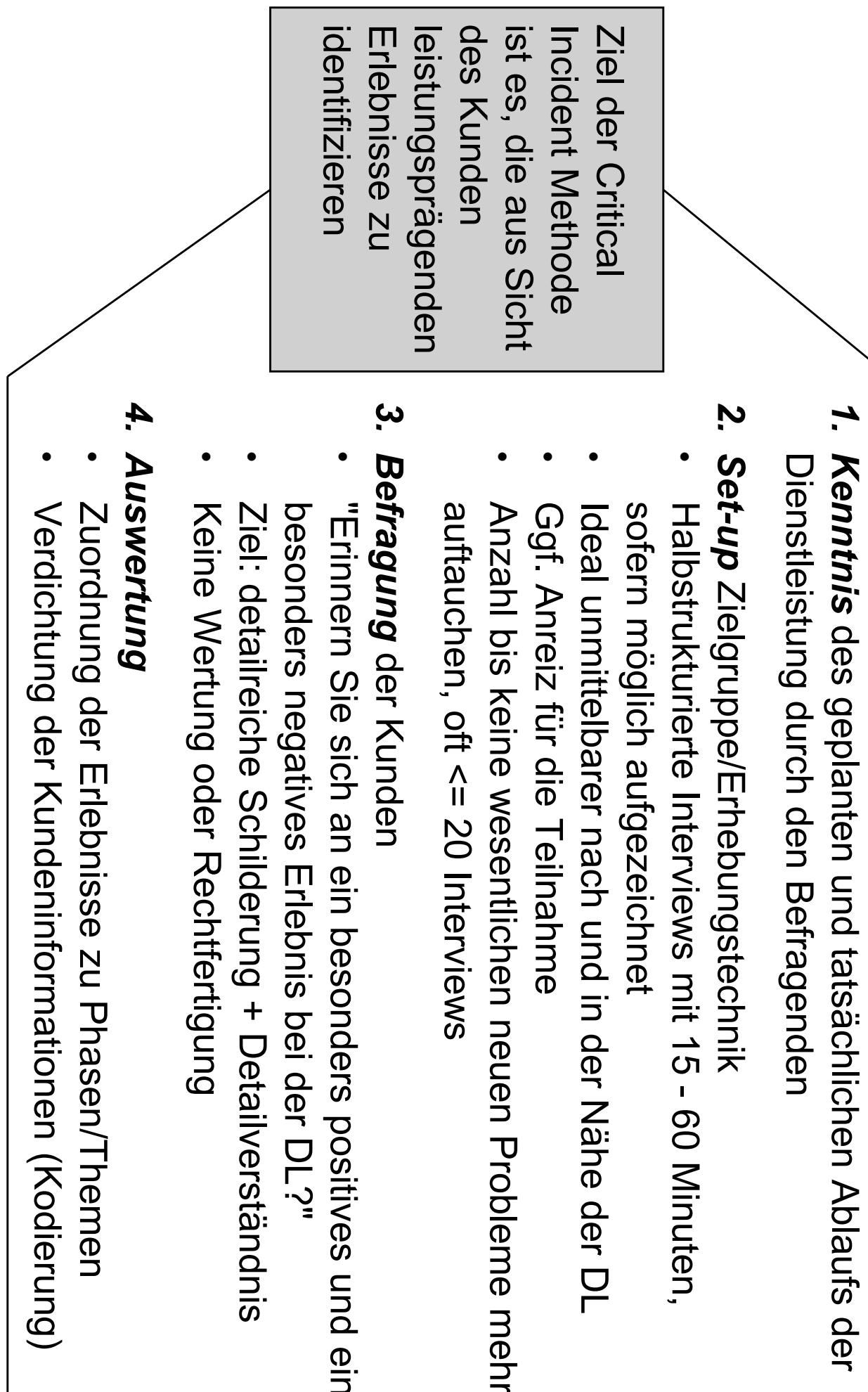
Dienstleistungsqualität
Dienstleistungsqualität ist das Vorhandensein von Leistungssmerkmalen, die die Kundenerwartungen zu einem bestimmten Grad erfüllen

Nachfragerbezogener Qualitätsbegriff
Qualität ist die Erfüllung der Kundenerwartungen

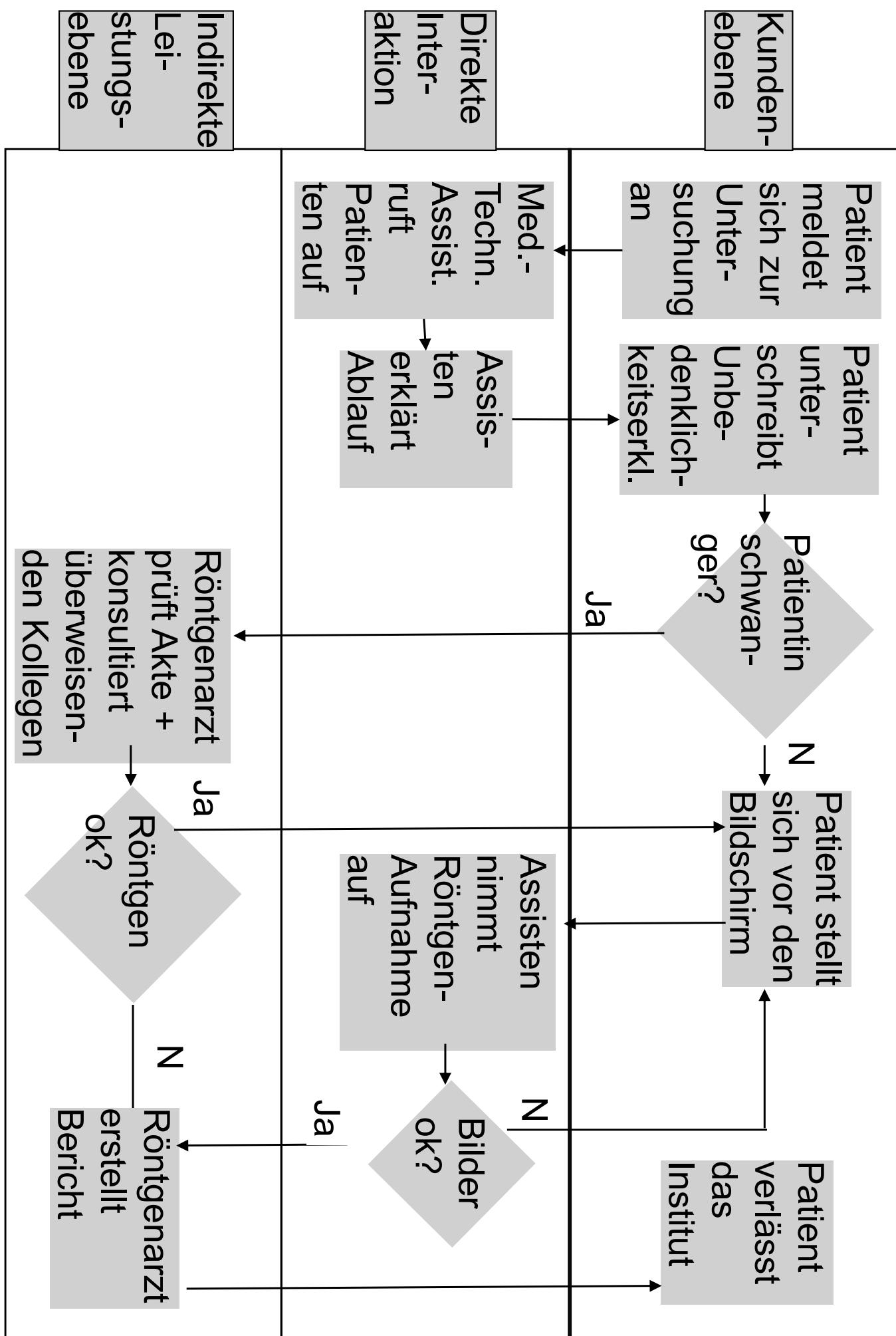
ÜBERSICHT ANSÄTZE ZUR MESSUNG DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

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

Critical Incident Methode: Ziel und Ablauf



BLUEPRINTING: VEREINFACHTES BEISPIEL RÖNTGENINSTITUT



ÜBERSICHT ANSÄTZE ZUR MESSUNG DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

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

MULTIATTRIBUTIVE MESSANSÄTZE DER KUNDENZUFRIEDENHEIT

1 Niedrig
5 Hoch

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

	Indirekter Einkomponenten- ansatz	Indirekter Zweikomponenten- ansatz
Indirekt (zunächst: Erwartung)	<p>Was haben Sie erwartet?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Wie zufrieden waren Sie?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Wie wichtig ist Ihnen xyz?</p> <p><input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Was haben Sie erwartet?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Wie zufrieden waren Sie?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5</p>
Direkt	<p>Wie zufrieden waren Sie mit der Leistung xyz?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Wie wichtig ist Ihnen xyz?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Wie zufrieden waren Sie?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5</p>

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

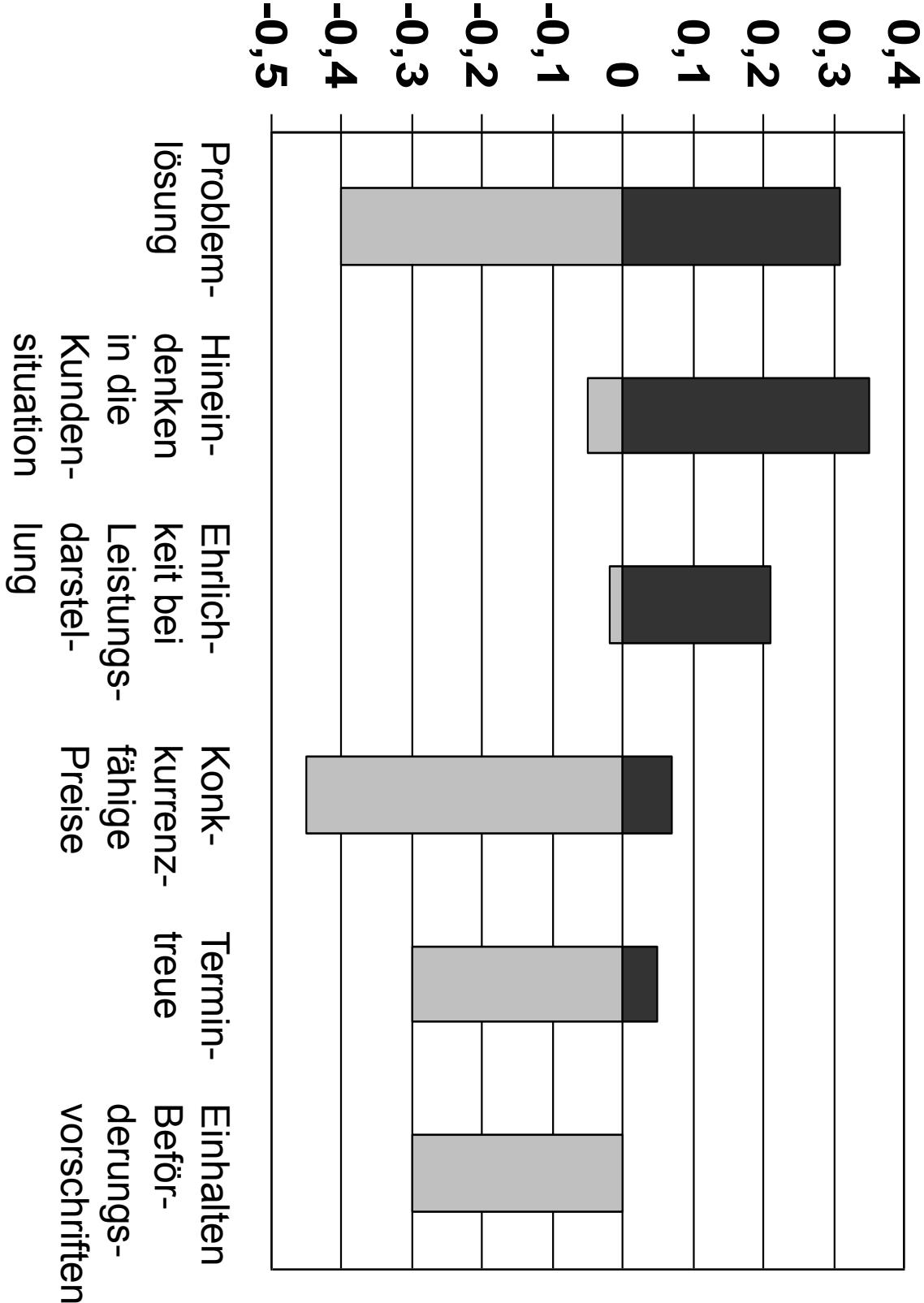
- Anspruchsinflation
- Anspruch an Befragten (Forecast, Wunsch, Divergenzmessung)
- Unklarer Anspruch (Angemessenheit)

ÜBERSICHT ANSÄTZE ZUR MESSUNG DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

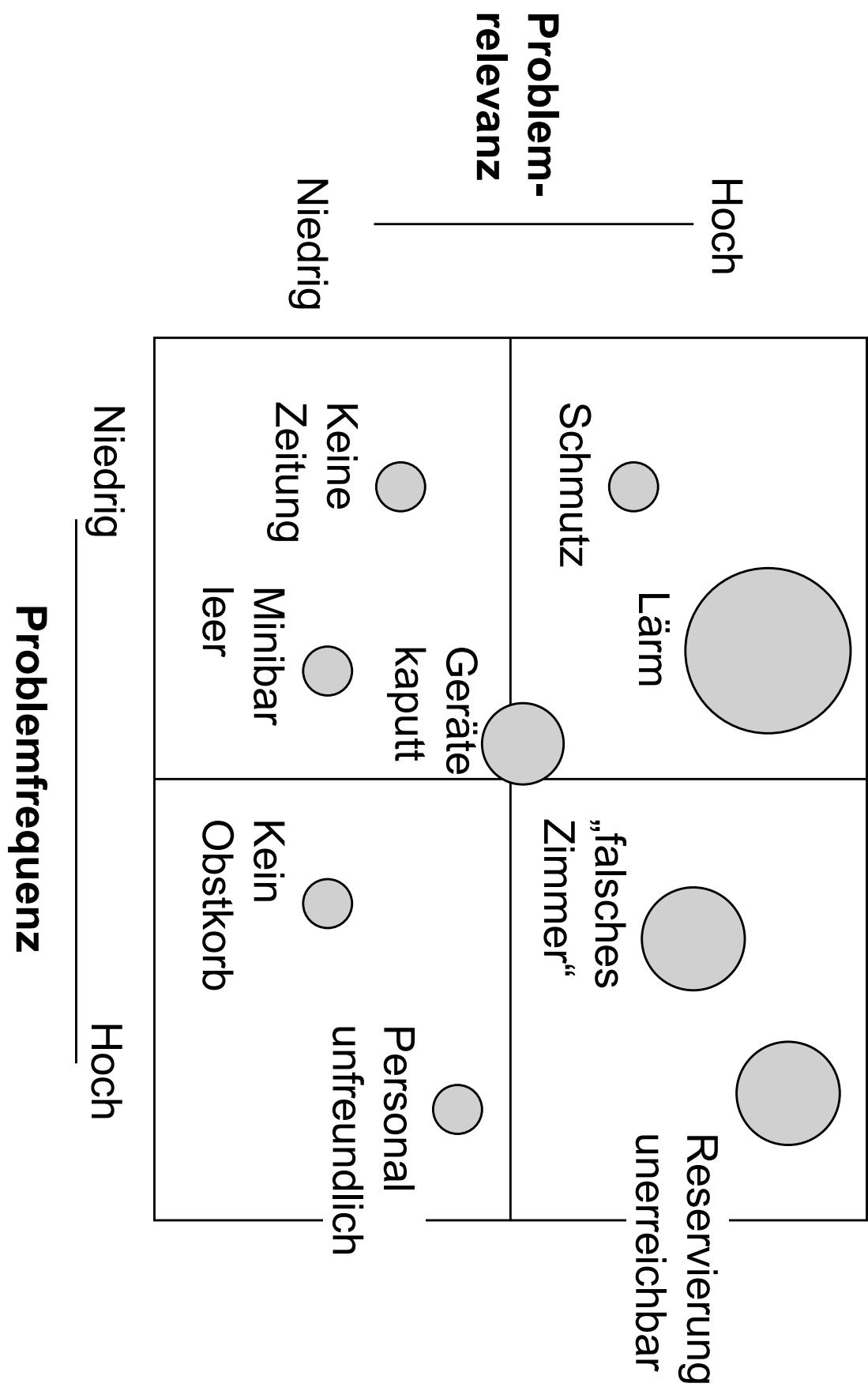
	Nachfragerbezogen	Anbieterbezogen
Bestimmung der Qualitätsmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Critical Incident Technik • Fokusgruppen • Conjoint-Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Blueprinting
Messung der Qualität	<ul style="list-style-type: none"> • Silent Shopper • Kundenbarometer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

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

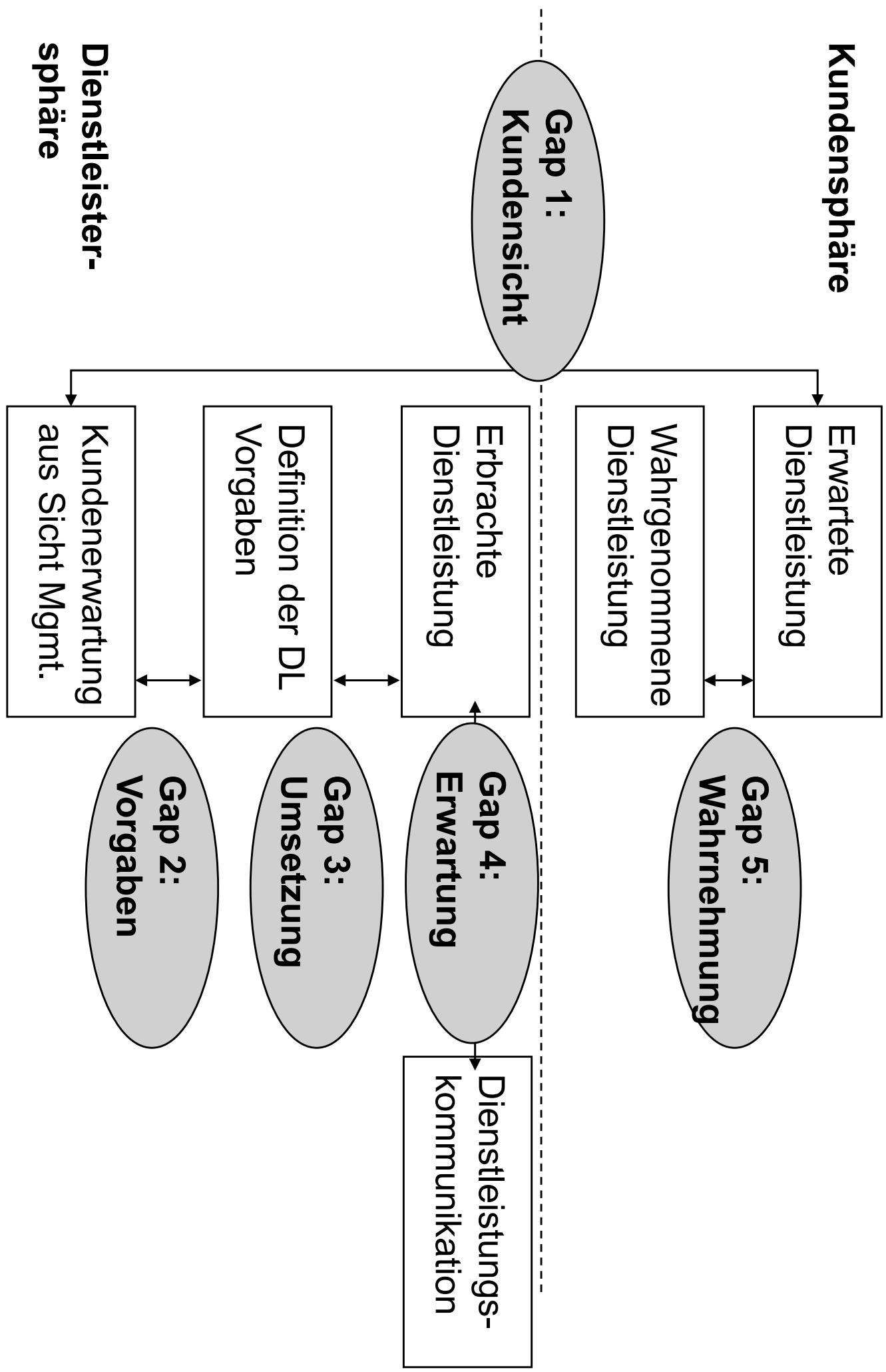
Keine Zeitung

Minibar leer

Kein Obstkorb

- 5 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**

Wollen der Mitarbeiter

Können der Mitarbeiter

Notwendige weitere Bedingungen

**Gap 4:
Erwartung**

Wahrheit der Kommunikation

Klarheit der Kommunikation

**Gap 5:
Wahrnehmung**

Natur der Dienstleistung

Vermittlung der Dienstleistung
