Lösungsvorschläge zu den Kontrollfragen Kapitel 1, 2, 3, 5 und 6

(zu Bieger, Th., Dienstleistungsmanagement, 1998)

Kapitel 1:

1) Welches sind die drei wichtigsten Unterschiede zwischen Sachgütern und Dienstleistungen?

- Intangibilität (keine Gütertransformation)
- Uno Actu-Prinzip (Zusammenfall von Konsum und Produktion)
- Bedeutung des persönlichen Kontaktes

2) Aus welcher Eigenschaft ergibt sich das höhere Risiko beim Kauf von Dienstleistungen für den Kunden, welche konkreten Wirkungen hat dieses erhöhte Risiko für den Dienstleistungsunternehmer und welche Verhaltensempfehlung lässt sich ableiten?

Als Folge der Intangibilität von DL ergibt sich für den Kunden eine Intransparenz, d.h. die Leistung kann nicht zum Voraus ausprobiert werden.

Wirkung: Unsicherheit beim Kunden

Verhaltensweise: Vertrauen aufbauen (z.B. durch Marken und geeignete Kommunikationsmassnahmen); „Tangibilisierung“ der Leistung/Materialisierung der Qualität

3) Welche besonderen Probleme ergeben sich aufgrund des Uno actu-Prinzips in bezug auf Nachfrageschwankungen sowie auf die Sicherstellung einer ausreichenden Qualität?

- fehlende Lagerbarkeit (Probleme bei Reaktion auf Nachfrageschwankungen)
- Miteinbezug des Kunden in die Leistungserbringung (d.h. psychische und physische Rahmenbedingungen sind entscheidend)

4) Inwiefern kann die Behauptung begründet werden, es gebe eigentlich keine reinen Dienstleistungen?

Alle Produkte oder Leistungen bestehen aus einer materialisierten Güterkomponente und einer Dienstleistungskomponente.

5) Führen Sie ein Beispiel für ein problemlösungsorientiertes Leistungssystem aus und gliedern Sie die Teilleistungen in Sach- und Dienstleistungen.

Bsp.: Kauf von Medikamenten in einer Apotheke:

- Sachleistung: Medikament / Gebrauchsanweisung / Verpackung
- Dienstleistung: Beratung / Verkaufsmodalitäten / Verfügbarkeit

6) Für welche Zwecke ist eine Einteilung von Dienstleistungsprodukten in eine Art Matrix nach den Dimensionen ‚Art des Dienstleistungsobjektes' (Mensch oder Sachgut) und ‚Anteil der persönlichen Dienstleistung' nützlich?

- Aufzeigen der unterschiedlichen Bedeutung von sozialer Kompetenz und Vertrauen
- Gestaltung der Leistungsprozesse und der erforderlichen Kompetenzen

Kapitel 2:

1) Was ist unter Globalisierung zu verstehen? Welches sind die hauptsächlichen Triebkräfte der Globalisierung? Welche Chancen ergeben sich aus der Globalisierung für Dienstleistungsprodukte und Dienstleistungsprozesse?

Begriffsverständnis:

- Internationalisierung der Produktion und der Nachfrage
- Vergrösserung der Märkte

Triebkräfte:

- technologischer Fortschritt
- rechtliche Entwicklungen

Chancen:

- Vergrösserung des Angebots auf den Märkten
- Kosten- und Qualitätsdruck
- Erschliessen neuer Kundensegmente in anderen Märkten
- Aktivitäten finden dort statt, wo die besten Produktionsbedingungen herrschen (erhöhte Mobilität der Produktionsfaktoren)

2) Welcher Zusammenhang besteht zwischen Entsolidarisierung und Globalisierung? Welche Dienstleistungsprodukte werden im Zuge einer Entsolidarisierung zunehmend gefragt sein?

Zusammenhang:

- Zunehmender Standortwettbewerb führt zu Deregulierung und
- zunehmender Individualisierung durch Abbau von rechtlichen und finanziellen Ausgleichsmechanismen.

  ➪ Entsolidarisierung

DL-Produkte:

- integrierte Finanzdienstleistungen (z.B. individuelle wirtschaftliche Absicherung)
- Produkte zur physischen und psychischen Wiederherstellung (z.B. Wellness)
- zeitsparende Dienstleistungen (z.B. Convenience-Produkte)
- Schulung/Weiterbildung

3) Welches sind die wichtigsten Felder technologischen Fortschrittes?

- Telekommunikation
- Informatik
- Materialtechnologie
- neue Arbeitszeitmodelle, neue Arbeitstechniken und -abläufe

4) Versuchen Sie, die aufgrund der Wechselwirkung zwischen den verschiedenen Umfeldern (gesellschaftliche, natürliche, technologische, wirtschaftliche Umfelder) abzuleitenden Nachfragetrends in drei „Megatrends“ zusammenzufassen.

- Sicherheit
- Selbstverwirklichung/-findung (Sinnvermittlung)
- Mobilität (Zeit sparen)

5) Geben Sie je ein Beispiel für Dienstleistungsprodukte oder –branchen, bei denen folgende angebotsseitige Trends zu beobachten sind:

1. Standardisierung: Gemeinschaftsverpflegung (Kantinen), Bankomaten
2. Individualisierung: Unternehmensberatung, Japanisches Restaurant mit Kochen am Tisch
3. Bündelung: All Inclusive – Urlaub, Rundreise
4. Entbündelung: Easy-Jet (nur Flug, keine Verpflegung), Ski-Tageskarte
5. Enabling: Internet-Banking, SelberKochen, Do-it-Yourself
6. Relieving: Wohnungsreinigung/Haushaltshilfe, Altersbetreuung

Kapitel 3:

1) Was stellt eine Dienstleistungskette dar? Für welche Zwecke ist dieses methodische Instrument besonders geeignet?

- Prozess mit Abfolge von Aktivitäten, die der Kunde bzw. das Objekt durchläuft
- dient dazu, die Kundensicht im Denken zu verankern
- geeignet zur Problemanalyse und Erkennen der Kundenbedürfnisse
- Qualitätssicherung/-entwicklung

2) Welche sind die fünf wichtigen Triebkräfte des Wettbewerbes? Gibt es dauerhafte Wettbewerbsvorteile?

- die Wettbewerber in der Branche
- die Marktmacht der Abnehmer
- die Bedrohung durch Ersatzprodukte
- die Marktmacht der Lieferanten
- die Bedrohung durch neue Konkurrenten

Dauerhafte Wettbewerbsvorteile im Sinne von strategischen Erfolgspositionen beruhen auf: Kernkompetenzen und exklusivem Zugang zu Ressourcen.

3) Was ist nach dem Stakeholder Modell die wichtigste Aufgabe des Management?

Die langfristige Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

4) Was ist Inhalt und Ziel einer Strategie?

- Kernstrategie: Schaffung und Bereitstellung von strategischen Ressourcen und Kernkompetenzen
- Wettbewerbsstrategie: Welche Werte werden für den Konsumenten geschaffen?
- Markt-/Leistungsstrategie: Welches Resultat soll für welche Zielgruppe erreicht werden?

  ➪ Generierung von strategischen Erfolgspositionen und damit die Schaffung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen

5) Inwiefern muss eine Strategie „normativ" vorgesteuert werden resp. weshalb ist eine normative Unternehmensführung notwendig?

- normative Unternehmensführung als Grundlage für das strategische Management
- Definition von generellen Zielen, Prinzipien, Normen und Spielregeln
- langfristige Sicherstellung der Entwicklungs- und Lebensfähigkeit der Unternehmung

Kapitel 5:

1) Welches sind die wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsunternehmen?

- Fähigkeiten/Kompetenzen (z.B. Servicekultur)
- einmalige Ressourcen (z.B. zentraler Standort)
- Markt-/Produktpositionen

2) Was ist bei Dienstleistungen unter einem Nachfrageerfolgskreislauf zu verstehen? Warum ist dieser gerade bei Dienstleistungen so extrem wichtig?

- Zusammenspiel von Kundengewinnung, Kundenbindung und Marktentwicklung
- Einfache und vor allem kostengünstige Art, neue Kunden zu gewinnen

3) Warum ist eine Unterauslastung ebenso wie eine Überauslastung für die Qualität der Leistung problematisch?

Unterauslastung führt zu Qualitätseinbussen durch:

- Demotivation der Mitarbeiter (Unterforderung), mangelnde Aufmerksamkeit
- fehlende Atmosphäre

Überauslastung führt zu Qualitätseinbussen durch:

- Demotivation des Personals (Überforderung)
- Enge/Wartezeiten

4) Geben Sie je ein Beispiel für kurzfristige, mittelfristige und langfristige Wettbewerbsvorteile?

- kurzfristig: Angebotsanpassung, Preisvorteil
- mittelfristig: Einsatz von Informationstechnologie, Business Process Reengineering
- langfristig: Kernkompetenzen und strategische Ressourcen

5) Weshalb können strategische Erfolgsfaktoren, die auf einem umfeldorientierten „Fit" beruhen, nur von kurzer Dauer sein?

Sie können durch die Konkurrenz leicht imitiert werden.

6) Begründen Sie ausgehend von der Definition „Kernkompetenzen", weshalb ressourcenorientierte strategische Erfolgsvorteile wie Kernkompetenzen von dauerhafter Natur sind?

- schwer imitierbar (weil einzigartig) und
- zeitlich stabil

7) Über welche Schritte können im Rahmen eines Wissensmanagements Kernkompetenzen entwickelt werden?

- Identifizierung von Wissen (z.B. durch aktives Erleben der Leistungserstellung)
- Entwicklung und Koordinierung von Wissen (z.B. mit Hilfe von Datenbanken oder Checklisten)
- Kompetenzbildung (Anwendung des Wissens auf konkrete Aufgabenstellungen)
- Innovationsmanagement (Entwicklung von neuen Märkten, Leistungen und Prozessen)

8) Welches sind die Vorteile einer bezüglich Markt und Produkten fokussierten Markt-/ Leistungsstrategie?

vgl. Abbildung im Buch auf Seite 104

9) Für welche Zwecke lassen sich Positionierungsportfolios im Rahmen der Definition einer Wettbewerbsstrategie einsetzen?

- Ausrichtung der Leistung auf Zielmärkte
- Ausstattung mit entsprechenden Eigenschaften

➪ Hauptziel: Differenzierung der eigenen Leistung von der Konkurrenz

10) Aus welchen drei Teilstrategien besteht eine Unternehmensstrategie?

- Kernstrategie
- Wettbewerbsstrategie
- Markt-/Leistungsstrategie

Kapitel 6:

1) Was ist ein Prozess?

Ansammlung von Aktivitäten, die einen oder mehrere Inputs zur Herstellung eines Outputs mit einem Wert für den Kunden, innerhalb oder ausserhalb der Unternehmung, gebrauchen.

2) Welche Bedingungen muss ein Kernprozess erfüllen?
   - wahrnehmbarer Kundennutzen
   - unternehmensspezifisch
   - einmalig
   - schwer imitierbar
   - nicht substituierbar

(entspricht Anforderungen an Kernkompetenzen)

3) Welcher Zusammenhang besteht zwischen Prozess, Strategie und Struktur/Unternehmensorganisation? Gehen Sie vom Beispiel eines auf qualitativ hochstehende Auskunftserteilung und Beratung ausgerichteten Reisebüros aus. Welche strategischen Erfolgsfaktoren werden bei diesem Konzept entscheidend sein, welche spezifischen Kompetenzen sind erforderlich, welches müssen folglich die wichtigsten strategischen Schwergewichte sein, welches sind die Kernprozesse und wie sollte das Unternehmen in der Grundtendenz organisiert sein?

Stichwort: „Structure follows process follows strategy“

Lösungsbeispiel:

Erfolgsfaktoren/Kompetenzen eines Reisebüros:

- hochqualifizierte, motivierte Mitarbeiter
- integrierte Problemlösungen
- Erfassung bzw. Erfüllung individueller Kundenwünsche
- Spezialisierung
- Wissensmanagement im Bereich Destinationen

Strategische Schwergewichte:

- Sicherstellung der Kompetenzen der Mitarbeiter
- Konzentration auf Kernprozesse

Kernprozesse:

- Kundenbetreuung
- Beratung allgemein
- Aus-/Weiterbildung der Mitarbeiter

Grundtendenz der Unternehmensorganisation: Prozess-/Teamorganisation

4) Welches sind die drei wichtigsten Optimierungsmöglichkeiten eines Dienstleistungsprozesses?

- Optimierung des Anteils der persönlichen Arbeit
- Einbezug des Kunden in den Leistungsprozess
- zielgerichtetes Outsourcing

5) Welche Leistungselemente sollten eher an den Kunden zurückdelegiert werden?

- Routineleistungen mit geringem Potential für Problemsituationen
- Soziale Kontakte oder Vermittlung von kulturellen Eigenarten mit geringer Bedeutung
- Leistungen, welche der Kunde in seiner individuellen Geschwindigkeit absolvieren möchte

6) Mit welchen Massnahmen kann sichergestellt werden, dass ein Unternehmen eine Position auf der Optimierungslinie zwischen Intensität der persönlichen Dienstleistung und Individualität der persönlichen Dienstleistung erreicht?

Auf Mikroebene: Optimierung des Einsatzes der persönlichen Arbeit über Analyse der Qualitätsanforderungen und Erwartungen des Kunden

Auf Makroebene: Lückenlose Durchforstung des Dienstleistungsprozesses nach Elementen, die automatisiert werden können

7) Welche Merkmale zeichnen Leistungselemente aus, die in der Tendenz eher outgesourct werden können (gehen Sie für Ihre Antwort u.a. von der Outsourcing-Matrix aus)?

- Support-Prozesse
- vor- oder nachgelagerte Elemente des Dienstleistungsprozesses
- wenn Stärken hinsichtlich Qualität, Zeit und Kosten bei einem Leistungselement gering sind
- u. U. auch wenn Stärken vorhanden sind, die Differenzierung zur Konkurrenz aber gering ist

8) Welchen grundsätzlichen Gefahren bestehen bei einem Outsourcing?

- Abbau von Wissen (Know-how-Verlust), das wettbewerbsentscheidend ist
- Verlust des Einflusses auf Teilelemente der Dienstleistungskette (Qualität etc.)
- erleichterter Markteintritt für Unternehmen, die Support-Prozesse übernehmen

9) Welche Ansatzpunkte für ein Outsourcing bestehen bei Dienstleistungsprodukten?

- Outsourcing von Supportprozessen
- Outsourcing von vor- oder nachgelagerten Elementen des Dienstleistungsprozesses

Schlussfrage:

Multioptionalität - Emanzipierung - Individualisierung: drei Begriffe, die uns Peter Gross sehr nahe gebracht hat. Wie sehen Sie die daraus entstehende neue Sichtweise gegenüber Ihren Kunden, wenn Sie neue Dienstleistungen entwickeln?

Lösungsbeispiel eines Teilnehmers:

Neue Sichtweise gegenüber den Kunden	**Stichworte**
Differenzierung gegenüber Konkurrenz: • Positionierung (➪ Imagebildung) • Konzentration auf Kernkompetenzen und Kernprozesse	Multioptionalität „Kunde sucht Identifikation“
evtl. Bündelung der Leistung • ermöglicht bessere Kundenbindung z.B. durch Wahlmöglichkeiten in Erlebniswelt	Multioptionalität „Kunde switcht“
Information über Dienstleistungen verstärken • intensive persönliche Interaktion/Beratung „Kunde ist im Angebotsdschungel verloren“ • Vertrauen zwischen Kunde und Dienstleistungen fördern	Multioptionalität bringt Unsicherheit für den Kunden
Kunde vermehrt in den Leistungsprozess einbinden • Befähigung der Kunden zur Leistungserstellung • Dienstleistender als Coach	Emanzipierung Kunde kann und will <u>selbst</u> machen
persönlich erbrachte Dienstleistung/Interaktion • Kundenkontakt fördert mehr Individualität • Enabling und Empowerment der Mitarbeiter	Individualisierung Kunde möchte sich selbst sein, hat eigene Wünsche und Ziele, möchte „anders“ sein