Lösungsvorschläge zu den Kontrollfragen Kapitel 7 bis 10

(zu Bieger, Th., Dienstleistungsmanagement, 1998)

Kapitel 7: Qualitätsmanagement

1) Welche Triebkräfte wirken heute auf Angebots- und auf Nachfrageseite in Richtung einer ständig höheren Anforderung an die Leistungsqualität?

Auf Angebotsseite:

- neue Produktionsprozesse
- Rationalisierung
- neue Betriebsgrössen
- ⇨ Veränderung der Leistungsprozesse, „Ermöglichung“

Auf Nachfrageseite:

- grössere Konsumentenerfahrung
- grösseres Angebot
- ⇨ Veränderung der Nachfragerbedürfnisse, „Anforderung“

2) Weshalb müssen in der Grundtendenz die Qualitätsstandards eines Unternehmens laufend nach oben gesetzt werden? Begründen Sie Ihre Ausführungen anhand einer aktuellen Definition für Qualität. Aus der Tendenz dieses ständigen „upgrading“ der Qualität ergibt sich für Unternehmen das Problem einer eigentlichen Qualitätskostenfalle. Wie kann ein Unternehmen dieser entkommen? Begründen Sie auf Grundlage der Erkenntnisse des modernen Prozessmanagement sowie auch mit Hilfe der aktuellen Qualitätsdefinition.

Definition des kundenorientierten Qualitätsbegriffs: Qualität ist die Fähigkeit eines Produktes, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen oder sogar überzuerfüllen (Bieger, 1998, S. 165).

Die Bewertung der Leistung durch den Kunden erfolgt also im Zusammenspiel von erwarteter Qualität, in die vor allem Bedürfnisse, Einstellungen und bereits gemachte Erfahrungen des Kunden einfliessen, und wahrgenommener Qualität, bei der die Objektivität des Kunden massgeblich von seiner Wahrnehmung und situativen Faktoren beeinflusst wird. Zunehmende Konsumerfahrung und Produktkenntnis auf der einen Seite sowie verbesserte Angebotsqualität auf der anderen Seite bewirken, dass die Qualitätsansprüche der Kunden wachsen und die Unternehmen in der Folge ihre Standards nach oben korrigieren müssen.

Darüber hinaus ist ein eigentlicher Qualitäts-Pull auf Angebotsseite zu beobachten, indem versucht wird, rascher als die Konkurrenz auf latente Bedürfnisse einzugehen.

Die Grundlage, um der Qualitätskostenfalle zu entkommen, bildet eine genaue Analyse und Kenntnis der tatsächlichen Kundenbedürfnisse. Darauf aufbauend kann ein Unternehmen durch Streichung überflüssiger Qualitätselemente in für den Kunden nicht als relevant erachteten Bereichen Kosten einsparen.

3) Welches sind die Probleme, die mit einem branchenorientierten Qualitätsbegriff verbunden sind? Argumentieren Sie am Beispiel der Hotelklassifikation der nationalen (CH) Hoteliervereinigung (oder gegebenenfalls anhand eines anderen Beispiels).

Qualitätsstandards werden bspw. im Rahmen der Klassifikation der schweizerischen Hotelvereinigung definiert. Daraus können sich folgende Probleme ergeben:

- Standardisierung im Angebot, da die Anbieter durch den Branchendruck bemüht sind, die Qualitätsstandards zu erfüllen, und damit Homogenität des branchenspezifischen Angebots;
- erschwerte Differenzierungs- (oder Positionierungs-) möglichkeiten des einzelnen Anbieters, in der Folge drohender Preiswettbewerb, da Differenzierung nur noch über den Preis möglich scheint;
- „Trägheit“ und Indifferenz der Anbieter gegenüber Neuerungen, indem die Erfüllung der Qualitätsstandards trügerische Sicherheit vermittelt.

Beispiel „First Class“: Zahlreiche Fluggesellschaften boten sich einen harten Preiskampf um die immer kleiner werdende Anzahl an First Class Kunden. British Airways dagegen belebte und eroberte den Markt mit einem neuen Qualitätsstandard (180° Betten).

4) Welches sind die 4 wichtigsten Aufgaben im Rahmen eines integrierten Qualitätsmanagements? Ordnen Sie jeder Aufgabe mindestens ein geeignetes Instrument (“Tool“) zu.

    1. Wahrnehmung der Kundenbedürfnisse und –erwartungen durch das Management: Einsatz der Marktforschung (Kundenbefragungen/-workshops, Messinstrumente wie Kano oder Servqual, externe Daten zu Trends und Änderungen im Konsumentenverhalten)

    2. Planung/Konzeption der angebotenen Leistungen im Managementprozess: Konzepte der normativen oder strategischen Unternehmensplanung

    3. Umsetzung: Einsatz von Qualitäts-Sicherstellungssystemen wie bspw. die ISO 9000 Reihe, welche die Umsetzung der Konzepte in konkrete Leistungen erleichtern.

4. Kommunikation: Einsatz von Marketinginstrumenten wie Kundenclubs, Direct Marketing, Plakate etc.

5) Aus welcher Perspektive wäre eine Qualitätsbeurteilung nach dem 360°-Prinzip denkbar?

Ein 360°-Prinzip zur Beurteilung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter findet sich bei Hilb (Hilb, Martin: Integriertes Personalmanagement, 6. Aufl., 1999). Dieses besteht aus sechs Stufen:

- Stufe 1: Selbstbeurteilung des Mitarbeiters
- Stufe 2: Fremdbeurteilung des Mitarbeiters durch den Vorgenetzten
- Stufe 3: Einsicht des nächsthöheren Vorgenetzten in die Konsensbeurteilung
- Stufe 4: Fremdbeurteilung des Mitarbeiters durch die Geführten (bei Führungskräften)
- Stufe 5: Fremdbeurteilung des Mitarbeiters durch die Arbeitskollegen
- Stufe 6: Fremdbeurteilung des Mitarbeiters durch interne und externe Kunden

Dieses Konzept lässt sich in seinem Grundgedanken – Ziel ist ja Objektivität und Konstruktivität der Methode - auch auf die Beurteilung von Dienstleistungsqualität übertragen. Folglich sollten dazu alle direkt und indirekt Beteiligten (von Endkunden, Absatzmittlern oder Zulieferern bis zu den Mitarbeitern des Kundendienstes sowie deren Vorgesetzten) herangezogen werden.

6) Welche Probleme bezüglich Validität und Reliabilität ergeben sich bei der Anwendung von analytischen und Qualitätsmessinstrumenten aus Kundensicht wie bspw. bei dem Servqual-Ansatz?

Besonders bei Kundenbefragungen im Rahmen von Qualitätsmessungen können Verzerrungen der Ergebnisse auftreten, weil:

- die Wahrnehmung des Kunden häufig durch frühere besonders positive oder besonders negative Erlebnisse überlagert wird. Dies betrifft auch die Tendenz des Befragten zu verallgemeinern, z.B. nicht zwischen positiver oder negativer Wahrnehmung einzelner Elemente des Dienstleistungsprozesses zu unterscheiden. Verzerrungen ergeben sich ebenso dann, wenn zwischen abgefragten Erlebnissen des Kunden längere Zeiträume liegen.

- etwa für den Kunden nicht relevante Qualitätsdimensionen gemessen werden und er bspw. daher der Befragung keine erhöhte Aufmerksamkeit schenkt.

- Befragungen, z.B. auch im Rahmen von Servqual, recht zeitaufwendig und für den Befragten langweilig sein können.

Andere eher allgemeine Probleme sind: Situation/Umgebung bei der Befragung, Zusammenstellung des Fragebogens (Anordnung der Fragen, Zusammenhang, Einleitungs-/ Kontrollfragen, Formulierung der Fragen (Verständlichkeit, Sinn)) etc.

7) Warum ist es zulässig und sinnvoll, dass für eine Qualitätsevaluation - vor allem bspw. im Airlinebereich - vermehrt Kundenreklamationen und Critical Incidence-Ansätze angewandt werden?

Kundenreklamationen oder Critical Incidence-Techniken geben einem Unternehmen Aufschluss über besondere Problemsituationen oder Problemstellen, denen ihre Kunden ausgesetzt sein können. Diese haben insofern ein besonderes Gewicht, als sie die Qualitätseinschätzung des Kunden wesentlich beeinflussen können. Im Falle eines Flugs ist der Passagier einem Anbieter ohne grösseren Handlungsspielraum ausgeliefert – hat er einmal den Flugschein gekauft bzw. das Flugzeug bestiegen.

8) Entwerfen Sie 5 mögliche Beurteilungskriterien, die im Rahmen des Einsatzes einer „Mystery Person“ zur Evaluation der Schalterdienstleistungen einer Bank zur Anwendung kommen könnten.

Zum Beispiel:

- Fachkenntnisse der Angestellten, Qualität der Informationen
- Erscheinungsbild der Angestellten nach Reglement (Kleidung, Frisur etc.)
- Freundlichkeit des Personals (Umgangsform, Gesichtsausdruck etc.)
- Erscheinungsbild der Bank bzw. des Schalters (Ausstattung, Sauberkeit etc.)
- Länge der Wartezeit am Schalter

Oder:

- Tangibles: z.B. Ausstattung der Schalterhalle, Einrichtung, Arbeitsmittel
- Reliability: z.B. Transaktionen werden sofort und fehlerlos ausgeführt?
- Responsiveness: Werden z.B. spezielle Anlageberatungen angeboten?
- Assurance: Ist der Angestellte am Schalter generalistisch ausgebildet und weiss in verschiedenen Finanzbelangen Bescheid?
- Empathy: Schenkt mir mein Schaltermitarbeiter z.B. individuelle Aufmerksamkeit?

9) Welche grundsätzlichen Überprüfungen werden im Rahmen einer ISO-9000 Zertifizierung vorgenommen? In welche Richtung dürfte sich das ISO-9000 Modell in Zukunft weiterentwickeln?

Ein Unternehmen, das ISO 9000 einführen möchte, definiert selbst die Qualitätselemente und -standards, die es überwachen und einhalten möchte. Für die Zertifizierung wird sodann geprüft, ob das Unternehmen ausreichende firmeninterne Qualitätsstandards für die

einzelnen Normelemente definiert hat und ob diese Standards auch wirklich umgesetzt werden.

Nachteil des Systems ist, dass die firmeninterne Perspektive im Vordergrund steht und nicht sichergestellt werden kann, dass Qualität im Sinne der Kundenerwartungen erbracht wird. Dies sollte in Zukunft stärker berücksichtigt werden.

10) Warum ist das 2Q-Modell für persönliche Dienstleistungen von besonderer Relevanz?

Bei persönlichen Dienstleistungen kommt dem direkten Kontakt zwischen Mitarbeiter und Kunde besonderes Gewicht zu. Die 2Q-Methode ist ein sinnvolles Instrument, das Elemente des Human Resource als auch des Dienstleistungsmanagement kombiniert. Über die Fortbildung und damit bessere Qualifizierung des Mitarbeiters für seine Tätigkeit wächst die von ihm erbrachte Servicequalität für den Kunden. Gleichzeitig schürt die Methode das Verantwortungs- und Service-Bewusstsein des Mitarbeiters, das sich ebenfalls positiv im Dienstleistungsprozess auswirken kann (besseres Verständnis und Einfühlungsvermögen in den Kunden, eigenes Selbstwertgefühl etc.).

11) Welche Zwecke hat eine prozessbegleitende Information im Rahmen des Qualitätsmanagements zu erfüllen?

Diese Frage bezieht sich auf die Kundenkommunikation. In diesem Sinn trägt eine prozessbegleitende Information dazu bei, die Erwartungshaltung des Kunden bezogen auf die Dienstleistungsqualität zu steuern oder seine Wahrnehmung von Problemsituationen positiv zu beeinflussen.

Kapitel 8: Personalmanagement

1) Welches sind die wichtigsten Funktionen der persönlichen Interaktion bei Dienstleistungen am Beispiel des Flugtransportes?

- Sozialer Interaktionspartner: Begegnungen des Kunden mit Mitarbeitern von Check-in, Reservation, Service etc.
- Problemlösungsfunktion: Beratung beim Buchen der besten Flugroute, besonders auch bei Critical Incidences wie Gepäckverlust, Verspätungen, Umbuchungen etc.
- Erlebnisbefähigung: z.B. Bordprogramm mit Informationen zu Flug oder Spielfilmen
- Kultur- und Identitätsfunktion: z.B. bei Swissair Erfüllen der Erwartungen an die Marke „Swissair“ (Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Sicherheit, Sauberkeit etc.), enge Verbindung der Swissair mit der Schweizer Kultur

2) Wie lässt sich begründen, dass auch statistisch eine starke Korrelation zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit besteht (vgl. auch z.B. die Fallstudie Bankverein in diesem Buch)?

Die Begründung lässt sich mit Hilfe des Dienstleistungs-Gewinnkreislaufs liefern (vgl. Abbildung 130, Bieger, 1998, S. 217). Demzufolge sind die beiden Grössen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit über Elemente wie „Attraktivität des Unternehmens für qualifizierte Arbeitskräfte“, „Mitarbeiterfreiräume und Eigenverantwortlichkeit“, „Mitarbeitermotivation/-stimmung“, „Dienstleistungsqualität“, „Personalentwicklung“ und „Unternehmenserfolg“ miteinander eng verzahnt.

3) Zeigen Sie am Beispiel des Berufsbildes eines Kellners mögliche Massnahmen auf, mit denen ein Empowerment realisiert werden kann.

Fähigkeiten und Wissen:
Grundausbildung zum Kellner, persönliche Weiterbildung (Verhaltenskurse, Konflikttraining etc.), Training on the job

+ Einbettung in Servicevision und –kultur, Sicherstellung der persönlichen Entwicklung: Kommunikation und Verständnisaufbau für das Leitbild/die Unternehmensziele, Vorleben der Qualitätsstandards durch den Chef, Übernahme weitere Aufgaben z.B. Menue-auswahl, Tischdekoration, Berufskleidung

+ Kompetenzen und Freiräume:
feste Tischzuständigkeiten auch mit weitergehenden Kompetenzen (Bestuhlung, Gedecke etc.), Kompetenz besondere Leistungen vorzunehmen oder Fehlleistungen zu kompensieren (z.B. Begrüssungs-Apéro, Gratis-Espresso)

4) Was entgegnen Sie einem KMU-Hotelier, der behauptet, dass der Einsatz analytischer Personalauswahlmethoden im Gastgewerbe sowieso illusorisch sei, da generell zu wenig Bewerber auf dem Markt rekrutiert werden könnten?

Zwei Argumente:

- Der Einsatz guter Service-Mitarbeiter ist für den Erfolg des Unternehmens entscheidend. Eine sorgfältige Auswahl (eben bspw. mit Hilfe analytischer Methoden) sorgt einerseits dafür, dass qualifizierte und passende Bewerber eingestellt werden, und andererseits sich diese an ihrem neuen Arbeitsplatz wohlfühlen. Damit verringert sich die Fluktuationsrate des Unternehmens.

- Mit verschiedenen Massnahmen könnte die Attraktivität und Bekanntheit des Unternehmens als Arbeitgeber erhöht werden, wie z.B. ansprechend gestaltet Annoncen, Tage der offenen Türe für Schulabgänger oder andere interessierte Gruppen, Veranstaltung von Betriebsführungen.

5) Warum kommt dem Training „on the job“ gerade bei Dienstleistungen eine so grosse Bedeutung zu?

Für viele Arbeitstätigkeiten (v.a. wenn sich klassische Berufsbilder überschneiden) existieren keine eigentlichen schulischen Ausbildungs- oder Weiterbildungslehrgänge. Ein wirkliches Training ist nur in direktem Kundenkontakt möglich.

6) Inwiefern kann bei Dienstleistungen die Notwendigkeit einer umgekehrten Pyramide postuliert werden? Welches neue Leitbild für die Funktion eines Chefs leitet sich daraus ab?

Die umgedrehte Organisationspyramide fordert, den Kunden an die wichtigste Stelle im Unternehmen zu stellen. Die Kommunikation zwischen Kunden und Servicemitarbeitern ist zentral, alle Unternehmensfunktionen und besonders das Management üben eine Unterstützungsfunktion für die Mitarbeiter an der Basis aus. Das heisst z.B., optimale Hilfsmittel für die Mitarbeiter bereitzustellen oder sie vorbehaltlos moralisch und vertrauensvoll zu unterstützen. Damit wird die Führungskraft eigentlich zum „Diener“ ihrer Mitarbeiter.

7) Begründen Sie das Sprichwort „Nichts macht so erfolgreich wie Erfolg“ mit Hilfe des Konzepts der Menschenbilder.

Hinter diesem Konzept steht der Selbstverwirklichungseffekt, der sich aus Wechselwirkungen zwischen Bild, Verhalten, Reaktion und Bild ergibt. So spielen beim Erfolg die eigene Wahrnehmung von sich selbst und die Fremdwahrnehmung durch andere eine entscheidende Rolle. Durch beides wird das eigene Selbstvertrauen gestärkt und damit indirekt auch die Fähigkeiten, um weiteren Erfolg zu haben. Auch die anderen agieren entsprechend und können damit zum eigenen Erfolg beitragen.

Kapitel 9: Ausgleich von Angebot und Nachfrage

1) Begründen Sie, weshalb es ökonomisch keinen Sinn macht, die Kapazität (resp. das Potential) eines Dienstleistungsunternehmens auf eine maximal denkbare Nachfrage zu konzipieren.

Kaum voraussehbare Nachfrageschwankungen und Nichtlagerbarkeit bzw. Uno-Actu-Prinzip erschweren bei Dienstleistungen die Kapazitätsplanung. Im Fall von Kapazitätsausdehnungen muss daher immer sorgfältig zwischen den sinkenden „Kosten“ der Knappheit (z.B. verkürzte Wartezeiten und damit zufriedenere bzw. treuere Kunden) und den durchschnittlichen Service-Kosten abgewogen werden. Dabei lässt sich ein Optimum bestimmen, auf das die Kapazitäten entsprechend ausgerichtet werden sollten.

2) Welches ist das ökonomische Entscheidungskriterium (oder mit anderen Worten die zu optimierende Kenngrösse) bei der Dimensionierung der Kapazität einer Dienstleistung?

Die dem Optimierungsproblem zugrunde liegende Gleichung in Worten lautet: Solange der Gewinn pro Einheit im Falle einer Nachfrage in Höhe oder über der Kapazitätsgrenze grösser oder gleich ist dem Verlust pro Einheit aus ungenutzter Kapazität im Falle einer Nachfrage kleiner als die Kapazitätsgrenze lohnt sich eine weitere Kapazitätsausdehnung. Das heisst, die Wahrscheinlichkeit, dass die Nachfrage geringer als die Kapazität ausfällt, muss mindestens so hoch wie der Wert aus erwartetem Gewinn dividiert durch die Summe aus erwartetem Gewinn und erwartetem Verlust sein.

3) Zeigen Sie am Beispiel eines Restaurants, mit welchen Massnahmen das Angebot flexibilisiert werden kann.

- Personaleinsatz: Stamm-Aushilfen, Einsatzplanung etc.
- mobiler Einsatz von Einrichtungen: z.B. Servierwagen als Hilfsmittel, Buffet/Selbstbedienung
- Veränderung des Servicegehalts: Mittagsmenus, Tageskarten, Buffets, reduzierter Kellnerservice, Möglichkeit für Gäste an der Bar zu warten etc.

4) Welches sind die besonderen Vor- und Nachteile des flexiblen Einsatzes von Teilzeitarbeitskräften? Für welche Arten von Tätigkeiten sind diese Beschäftigungsformen weniger geeignet?

Vorteile:

- Flexibilität im Einsatz
- Einsatzrisiko z.T. beim Mitarbeiter
- motivierte Mitarbeiter, die im Teilzeitjob eine Abwechslung und persönliche Bereicherung sehen (als Ergänzung und Nebenverdienst)

Nachteile:

- unterschiedliche Ausbildungs- und Fähigkeitsniveaus
- mangelnde Einsatzbereitschaft und Begeisterungsfähigkeit für das Unternehmen
- d.h. u.U. höhere Ausbildungskosten und erhöhter Kommunikationsbedarf

5) Mit welchen Massnahmen kann am Beispiel eines Skigebiets die Nachfrage flexibilisiert werden?

- Neudefinition des Produkts: z.B. Après Ski-Erlebnis, zusätzlich zum Ski- ein Winterwandergebiet, spezielle Angebote für unterschiedliche Kundengruppen (Snowboarder, Anfänger, Kinder, Senioren, Schlittler etc.)

- Information/Kontingentierung: z.B. Wartezeiten im Skigebiet und Alternativen über Lokalradio, Verkauf einer begrenzten Anzahl an Tageskarten, Halbtageskarten

- Preis: z.B. Saisonpreise, Wochenendhöchstpreise, im Verhältnis günstigere Wochen- und Mehrtageskarten

6) Mit welchen Massnahmen können Sie nach den Grundsätzen der Warteschlangenpsychologie die Qualität des Schlangenstehens verbessern? Verdeutlichen Sie dies an einem selbstgewählten Beispiel.

Warteschlange in einer Bäckerei:

- Audio- und visuelle Effekte: z.B. Blick hinter die Kulissen bzw. in die Backstube, Hintergrundmusik

- erwartete Wartezeit: Verkäuferin spricht Kunden in der Schlange kurz freundlich an, damit diese wissen, dass sie von der Verkäuferin wahrgenommen wurden und in Kürze bedient werden

- Bewegung der Schlange bzw. eigene Aktivität: z.B. Degustation von Backprodukten

- Gerechtigkeit: z.B. Nummernsystem, eine einzige Schlange

7) Welches sind die Funktionen des Preises bei einem Dienstleistungsprodukt?

Positionierung (Signaleffekt für einen bestimmten Wert), Ertrag (Fähigkeit zur Deckung der Stückkosten), Steuerung (Auslastungssteuerung)

8) Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Preisdifferenzierung eines Produkts und den Preiselastizitäten der Nachfrage?

Durch den Einsatz unterschiedlicher Preise ist es möglich, die Nachfrage zu steuern, d.h., die Nachfrage reagiert bezogen auf den Preis elastischer. Ein Beispiel: Die Nachfrage für einen First-Class-Flug ist normalerweise aufgrund seiner Preispositionierung (sehr hochpreisig) sehr unelastisch – das Marktsegment ist sehr eng. Durch starke Preisdifferenzierungen z.B. am Wochenende kann das Hochpreis-Image verwässert werden, so dass plötzlich ein First-Class-Flug auch für andere Kundensegmente attraktiv wird. Die Nachfrage reagiert also auf Preisdifferenzierungen elastisch. In diesem Beispiel entsteht ein unerwünschter Effekt.

9) Nach welchen drei Bezugsgrössen (resp. Differenzierungskriterien) wird heute bei Airlines Yield Management betrieben?

Yield-Management-Systeme können nach drei Staffelungsansätzen unterschieden werden:

- nach Marktsegment/Kundenkategorie (first/business/economy),

- nach Konsumzeit (midweek/weekend),
- nach Buchungszeit (Early Bird, Advance Booking, Last Minute).

Kapitel 10: Marketing

1) Weshalb kann bei Dienstleistungen eine neue Imagepositionierung nicht ohne Begleitung durch ein Marketing nach innen verankert werden?

Bei Dienstleistungen steht der persönliche Kontakt im Zentrum. Hier sind die Mitarbeiter die Träger und Multiplikatoren des Unternehmensimages. Daher müssen Mitarbeiter mit Kundenkontakt das gewünschte Image verstehen und mittragen, um es überhaupt vermitteln zu können. Dies ist nur möglich, wenn auch ein entsprechendes internes Marketing betrieben wird.

2) Weshalb kommt Marken bei Dienstleistungen eine besondere Bedeutung zu? Inwiefern ist die Verankerung von Marken bei Dienstleistungen besonders problematisch? Weshalb ist es um so einfacher, eine Marke zu positionieren, je enger das Marktsegment resp. der anvisierte Nutzenbereich der Marke ausfällt?

Marken wirken als Vertrauensgaranten, Orientierungshilfen und Differenzierungsinstrumente im Wettbewerb. Aufgrund des höheren Risikos bei Kaufentscheidungen für Dienstleistungen (Charakteristika wie Intagibilität etc.) kommt Marken eine besondere Rolle zu. Probleme bei der Verankerung von Marken für Dienstleistungen entstehen z.B. aufgrund fehlender Markierungsflächen (die Dienstleistung selbst kann ja nicht markiert werden, sondern nur Dienstleistungserbringer, Firmengebäude, Verkaufsräume etc.). Auch Schwankungen in der Qualität der Dienstleistung können die Positionierung einer Qualitätsmarke (im Sinne eines Markenartikels) erschweren.

Grundsätzlich ermöglicht die Ansprache eines genau abgegrenzten, überblickbaren Marktsegments oder Zielgruppe einen gezielteren Einsatz der Marketinginstrumente. Positionierungs- und Markeninhalte sind einfacher zu kommunizieren, Verwässerungseffekte treten seltener auf. Die Zielgruppe erhält schneller einen genauen Eindruck von der (neuen) Marke.

3) Welches sind mögliche Ziele strategischer Art einerseits und operativer/taktischer Art andererseits eines Marketing nach innen?

Auf strategischer Ebene geht es vor allem um die Entwicklung der Potentiale der Mitarbeiter, ihre mentale Einbindung in das Unternehmen und die Service-Kultur, auf taktischer Ebene um Ziele, die in die Tätigkeit der Mitarbeiter direkt einfliessen, wie ihre Information oder die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Generelle Ziele sind die Dienstleistungsqualität, Imageausstrahlung und Motivation bzw. Produktivität.

4) Weshalb ist bei Dienstleistungen die prozessbegleitende sowie die Kommunikation nach dem Konsum besonders wichtig? Skizzieren Sie mögliche Massnahmen am Beispiel eines Coiffeursalon.

Prozessbegleitend können Kundenwünsche erfragt und berücksichtigt werden oder auf besondere Fähigkeiten des Leistungserbringers hingewiesen werden. Ziel ist der Aufbau einer Kundenbeziehung und die positive Beeinflussung der Wahrnehmung von Verrichtungs- und Ergebnisqualität beim Kunden. Nach der Leistung müssen u.U. kognitive Dissonanzen abgebaut werden (der Kunde ist mit dem Haarschnitt nicht zufrieden). Weiterhin soll das Interesse des Kunden aufrecht erhalten werden, so dass sich mit der Dauer eine echte Kundenbindung einstellt. Gerade im Fall des Haareschneidens spielt die Kundenkenntnis durch den Friseur eine grosse Rolle; durch wiederholten Besuch ist der Friseur in der Lage, immer besser auf die Bedürfnisse des individuellen Kunden einzugehen und ihn so immer zufriedener zu stellen.

5) Welches sind die Anforderungen an ein Call Center?

- Professionalität und geschultes Personal
- durchgehende Erreichbarkeit
- starke IT-Unterstützung (Bereitstellung/Erfassung von Kundendaten, individueller Service) bzw. Informatikführung im Verkaufsgespräch
- umfassender Service (Information, Beratung, Buchung, Reklamation)
- aktives Telefonmarketing
- ausreichendes Einzugsgebiet/Reichweite
- Verknüpfung mit Data Base-Marketing
- günstige Kostenstruktur (z.B. in Niedriglohnland)

6) In welche Richtung verändert sich das Distributionssystem bei Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Einführung neuer Kommunikationstechnologien? Begründen Sie mit Hilfe eines selbst gewählten Beispiels.

In Zukunft werden allgemein zugängliche Lösungen wie Internet (z.B. auch über den Fernseher) branchenspezifische Telekommunikationslösungen ablösen. Dazu kommt gerade bei grösseren Firmen die Tendenz, Komissionskosten bei den Absatzmittlern einzusparen, womit die Bedeutung alternativer Vertriebswege (E-Commerce, Direct oder Online Distribution) weiter steigen wird. Vorreiter sind hier bspw. die Airlines (z.B. InfoFlyway der Lufthansa).