



Grundlagen und Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing

**Materialien zur Vorbereitung von Prüfungen
für fachorientierte Zertifikate**

1. Auflage 2004

Dipl. Kfm. Hartmut Wallbrecher

Vorbemerkung

Obwohl Deutschland vielfach noch als Dienstleistungswüste gesehen wird, finden doch gerade in diesem Bereich, der auch der tertiäre Sektor genannt wird, die eigentlichen dynamischen Prozesse statt. Die Gütermärkte mit starken Wachstumsimpulsen werden dagegen seit langem immer weniger.

Eine Betriebswirtschaftslehre oder gar eine spezielle Marketinglehre für Dienstleistungen ist bestenfalls in einigen Branchen (Banken, Versicherungen, Verkehr) entwickelt. Eine allgemeingültige Lehre zu entwerfen, stößt auf das Problem, dass die Dienstleistungsbereiche eine riesige Bandbreite der Betriebsgrößen und Heterogenität der Angebote abdecken.

Global operierende Banken sind diesem Sektor ebenso zuzuordnen wie das Frisörgeschäft, internationale Beratungsfirmen ebenso wie die Autowerkstatt nebenan, Luftfahrtgesellschaften ebenso wie Änderungsschneidereien usw.

Eine Beschäftigung mit diesem Thema wird bei allem Bemühen um Praxisorientierung an einer gewissen Abstraktionsnotwendigkeit nicht vorbei kommen.

Die im folgenden dargestellte Bildpräsentation stellt das Begleitmaterial zum Seminar **„Dienstleistungsmarketing“** dar. Es wird in besonderem Maße Wert darauf gelegt, durch Vergleiche und Gegenüberstellungen mit dem Sachleistungssektor die Besonderheiten der Dienstleistungsmärkte herauszuarbeiten. Damit wird dann folgerichtig auch eine Anpassung des Marketinginstrumentariums vorgenommen.



Gliederung

1. **Begriff und Systematik der Wirtschaftsgüter**
2. **Die Wirtschaftszweige in der volkswirtschaftlichen Statistik**
3. **Abgrenzungsfragen zwischen Sachgütern und Dienstleistungen**
 - a) **Identifikation von Merkmalsausprägungen**
 - b) **Merkmalsbündelungen**
4. **Systematisierungskriterien**
 - a) **Klassifikationen**
 - b) **Typologien**
5. **Der Prozess der Leistungserstellung**
 - a) **Die Produktionsfaktoren**
 - b) **Die Kombinationsstufen**
 - c) **Die Ausprägungen des Kombinationsprozesses**
6. **Zielorientierungen**
 - a) **Die Potenzialorientierung**
 - b) **Die Prozessorientierung**
 - c) **Die Ergebnisorientierung**



Fortsetzung Gliederung

7. Zieldefinitionen

a) Zielsysteme

b) Positionierungsfragen

8. Normstrategien im Dienstleistungssektor

9. Das Marketing-Instrumentarium

a) Operative Ziele

b) Das Leistungsprogramm

c) Die Preispolitik

d) Die Kommunikationspolitik

e) Die Distributionspolitik

f) Die Personalpolitik

10. Zusammenfassungen



Begriff und Systematik der Wirtschaftsgüter

Gliederung der Wirtschaftszweige

lt. Statistisches Bundesamt

Primärer Sektor	Land- und Forstwirtschaft, Tierhaltung	0
Sekundärer Sektor	Energiewirtschaft, Wasserversorgung	1
	Verarbeitendes Gewerbe	2
	Baugewerbe	3
Tertiärer Sektor	Handel	4
	Verkehrs- und Nachrichtenübermittlung	5
	Kreditinstitute, Versicherungswesen	6
	Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen	7
	Organisationen ohne Erwerbscharakter und private Haushalte	8
	Gebietskörperschaften und Sozialversicherung	9

Differenzierende Merkmale

Konsumgüter

- Gegenständlichkeit
- Lagerfähigkeit
- Besitzwechsel möglich
- Vorführung möglich
- Produktion und Marketing getrennt
- Keine Kundenmitarbeit in der Produktion
- Produktmängel leicht identifizierbar
- Produkt hat nach Herstellung endgültige Form

Dienstleistungen

- Immaterialität
- Keine Lagerfähigkeit
- Kein Besitzwechsel
- nicht vorführbar
- Produktion und Marketing gleichzeitig
- Interaktion zwischen Lieferant und Kunden
- Produktfehler sind Verhaltensfehler
- Produkt erhält seine Form erst bei Überbringung

Ausgewählte Klassifikationen

Haupteinsatzfaktor personell erbrachte DL = personendominante DL (Notar)
maschinell erbrachte DL = objekt dominante DL (Schuhputzautomat)

Ausprägung des Faktors Arbeit: körperliche DL (Fensterputzer)
geistige DL (Psychiater)

Art des externen Faktors: personenbezogene DL (Hotel)
objektbezogene DL (Gärtner)

Anzahl des externen Faktors: Individualleistungen (Steuerberater)
Kollektivdienstleistungen (Busunternehmen)

Ort der Leistungsverrichtung: standortgebundene DL (Fotolabor)
standortungebundene DL (Unternehmensberater)

Mittelbarkeit zum Konsum: direkte DL (konsumtive DL = chemische Reinigung)
indirekte DL (investive oder produktive DL = Mafo Institut)

Individualitätsgrad: individuelle DL (ärztliche Behandlung)
standardisierte DL (Fast-Food-Restaurant)

Dienstleistungsebene: potenzialorientierte DL (Sicherheitsunternehmen)
prozess- bzw. verrichtungsorientierte DL (Musical)
ergebnisorientierte DL (Schlüsseldienst)

Typologie der Dienstleistungsbeziehungen

Haupt- einsatz- faktor	Art des externen Faktors	
	personenbezogene Dienstleistung	objektbezogene Dienstleistung
personen- dominante DL	z.B. Gesundheitswesen <u>Unterricht, Erziehung</u> Ext Fakt. stark beteiligt Prozess- oder ergebnis- orientiert	z. B. Handwerk <hr/> Ext. Fakt schwach beteiligt ergebnisorientiert,
objekt- dominante DL	z.B. Verkehrsmittel, <u>Automaten, Fitnessstudio</u> <hr/> ext. Fakt. stark beteiligt eher ergebnisorientiert z.T. potenzialorientiert	z.B. Wäscherei, <u>Großfotolabor</u> <hr/> Ext.Fakt. schwach beteiligt ergebnisorientiert, potenzialorientiert

DL - Produktionsfaktoren

Sachleistung	Dienstleistung
Arbeit	<p><i>Interne Faktoren</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Arbeit</u> Die Substituierbarkeit von Arbeit durch z.B. Betriebsmittel ist stärker eingeschränkt als bei Sachleistungen. Arbeit kann externalisiert werden, indem z.B. der DL-Nehmer mehr einbezogen wird, oder sie wird internalisiert im Sinne von all included.
Betriebsmittel	<ul style="list-style-type: none">• <u>Betriebsmittel</u> z.B. Transportmittel, Kommunikationsmittel, Werkzeuge, Hotelgebäude mit Ausstattung, Autos als Mietwagen etc.
Werkstoffe	<ul style="list-style-type: none">• <u>Werkstoffe</u> nicht bei allen DL wie z.B. bei Beratungen, aber als Materialien in der Werkstatt, Nahrungsmittel in der Gastronomie. <p><i>Externer Faktor</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Mensch: aktiver Einsatz, z.B. beim Frisör, in der Pflegestation passiver Einsatz, z.B. Anliefern und Abholen bei der Autoreparatur, in der Reinigung, Mitgestaltung eines Beratungsgesprächs.• Objekt: (im Besitz des DL-Nehmers) z.B. Gebäude für die Malerarbeit, Wäsche für die Reinigung.

DL-Besonderheiten und Folgerungen

Besonderheiten

- DL muss jederzeit verfügbar und leistungsfähig sein.
- Der externe Faktor ist zu integrieren.

DL sind immateriell, nicht lagerfähig und nicht transportfähig.

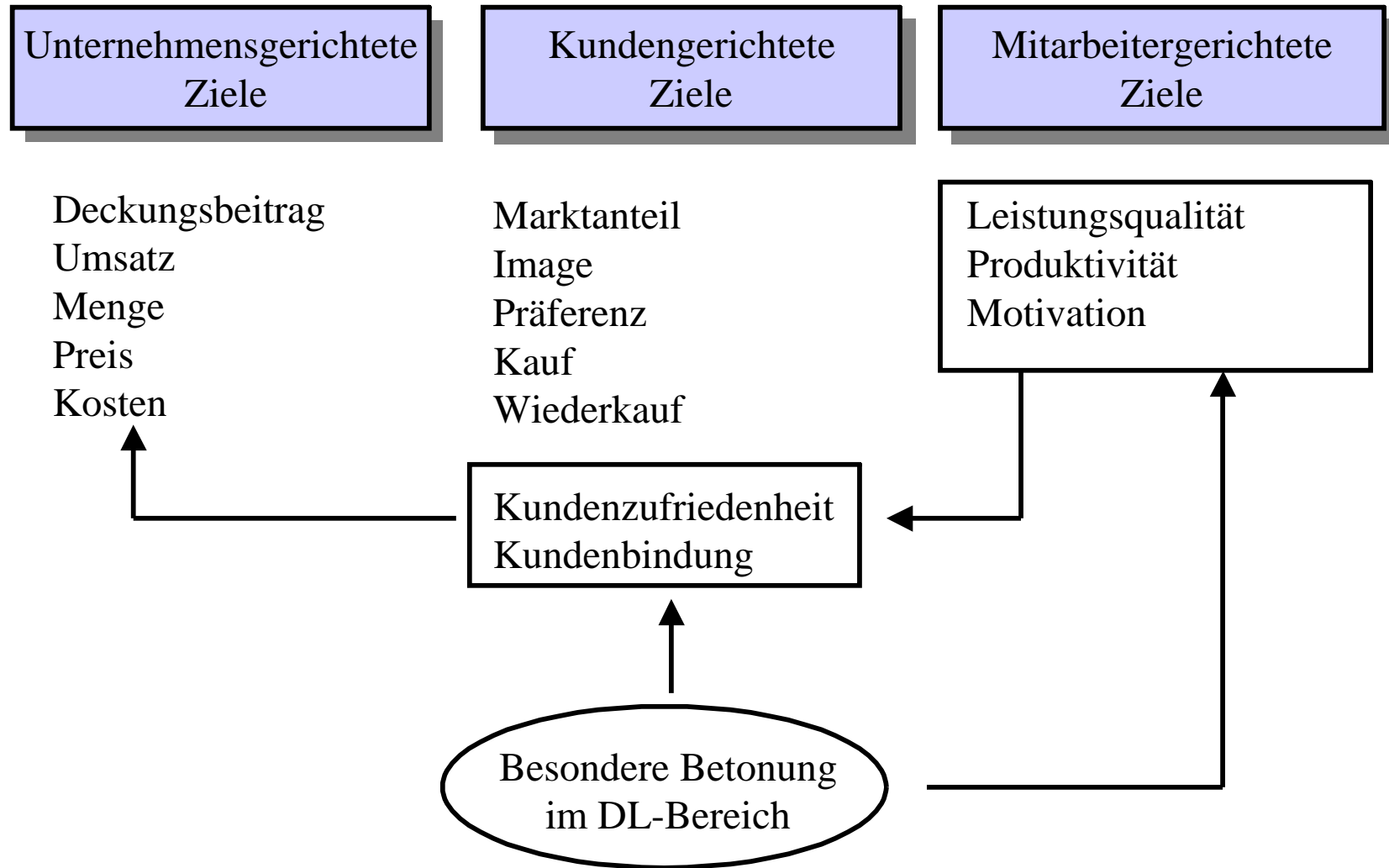
Folgerungen

- + Automatisierung bei Standardleistungen
- + Internetangebote z.B. Reisebuchungen
- + Bereitstellung von Hilfsmitteln, Werkzeugen
- + Bereitschaft von eigenen oder fremden Mitarbeitern
-
- + Internalisierung oder Externalisierung des externen Faktors je nach Kosten, Kapazität und Fähigkeit
- + Zeitliche Verfügbarkeit limitiert flexible Anpassung der Ressourcen des DL.
- + Vereinfachte und unmittelbare Beschwerdebehandlung
-
- + Markenpolitik bei leichter Imitierbarkeit
- + Differenzierung durch Leistungsbündelung
- + Differenzierung durch Nutzung der Potentiale, kundenorientierte Prozessabwicklung, herausragende Ergebnisse

DL - Produktionsprozess

Sachleistung	Dienstleistung
Leistungserstellung durch einfache Faktorkombination	<p>zweistufige Faktorkombination</p> <p>1. Stufe Faktorkombination zur Schaffung von Leistungsbereitschaft. Z.B. Bereitstellen eines Hotels mit Interieur Bereitstellen einer Reparaturwerkstatt Bereitstellen von Fluggerät, Zügen, Schiffen, Taxis</p> <p>2. Stufe Kombination von</p> <ul style="list-style-type: none">• Leistungsbereitschaft• weiteren internen Faktoren z.B. Arbeit• externem Faktor <p>Ergebnis = Dienstleistung</p>

Zieldefinition im DL-Unternehmen



Abgrenzung der Dienstleistungsmarke

Sachleistung	Dienstleistung
<p>Klassische Merkmale sind</p> <ul style="list-style-type: none">• das Vorliegen einer Fertigware• mit einer Markierung (Kennzeichnung)• gleichbleibende oder verbesserte Qualität• gleichbleibende Menge• gleichbleibende Aufmachung• in einem größeren Absatzraum• mit kommunikativer Unterstützung• Anerkennung im Markt <p>Mellerowicz, Der Markenartikel 1964</p>	<p>Die Dienstleistungsmarke schafft ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einer Dienstleistung.</p> <p>Die zugrunde liegende markierte Leistung wird dabei einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleichbleibender oder verbesserter Qualität angeboten.</p> <p>Meffert/Bruhn a.a.O. S. 395</p>

SWOT-Analyse im DL-Markt

Chancen: (Opportunities)

Wachstumsmärkte: Service allgemein
Freizeit
Unterhaltung, Medien
Gesundheit, Wellness, Pflege
Sicherheit
Bequemlichkeit

} **Typische Geschäftsfelder für DL-Anbieter**

Risiken: (Threats)

Steigende Servicenachfrage = steigender Wettbewerb (neue Markteintritte)
Fusionen = Betriebsgrößeneffekte
Abnehmende Lieferantenbindung
Do-it-yourself (Selbstverwirklichung oder Kosteneinsparung)
Markteintritte von Unternehmen des industriellen Sektors (z.B. Finanzierungen)

Ressourcen

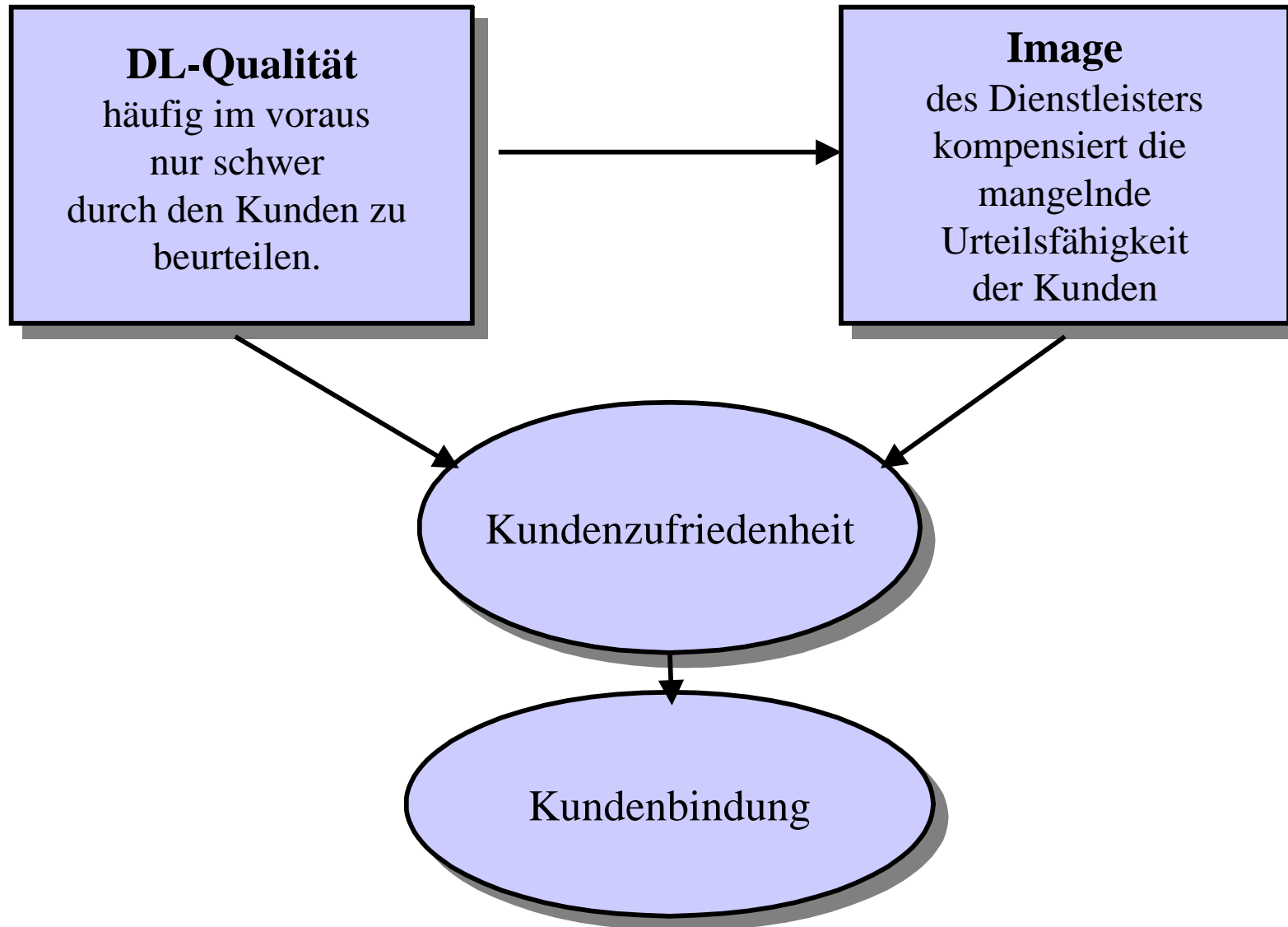
= Stärken (Strength) und Schwächen (Weakness)
Management Kompetenz z.B. Innovationskraft, Anforderungen an TQM
Personal → Fach-, Methoden-, Personen-, Sozialkompetenz
Ausstattung mit Hilfsmitteln wie Werkzeugen, Hardware, Software etc
Finanzielle Ressourcen → z.B. Überbrückungsleistungen, Vorleistungen
Organisatorische Ressourcen → Zugriff auf Eigen- und Fremdleistungen
Integration des externen Faktors etc.



Positionierungsproblematik im DL-Sektor

Sachleistungen	Dienstleistungen
<ol style="list-style-type: none">1. Die Position der Images von Produktmarken wird in einem mehrdimensionalen Raum (z.B. alt - neu, billig - teuer) mit Hilfe der Mafo bestimmt.2. Im zweiten Schritt wird eine strategische Zielposition definiert.3. Schließlich werden geeignete Maßnahmen zur Überbrückung der Distanz zwischen Ist- und Zielposition geplant.	<ol style="list-style-type: none">1. Zunächst ist festzulegen, was zu positionieren ist. Das DL-Unternehmen (z.B. Dt. Post, Lufthansa, Aldi) oder eine spezielle DL (z.B. Freizeit-, Erlebnis-, Reparatur-, Pflege-, Beratungsangebot). Was ist die Marke? Hinzu kommt das Problem der Individualisierung der Leistung von Kunde zu Kunde.2. Ermittlung der relevanten Dimensionen (z.B. Erlebnis, Zuverlässigkeit etc) wie bei der Sachleistung. Sie unterliegen aber einem schnelleren Wandel.3. Unternehmens- bzw.. Leistungspositionierung mit Hilfe der Mafo (wie bei Sachleistung)4. Zielbestimmung und Maßnahmenplanung (wie bei Sachleistung)

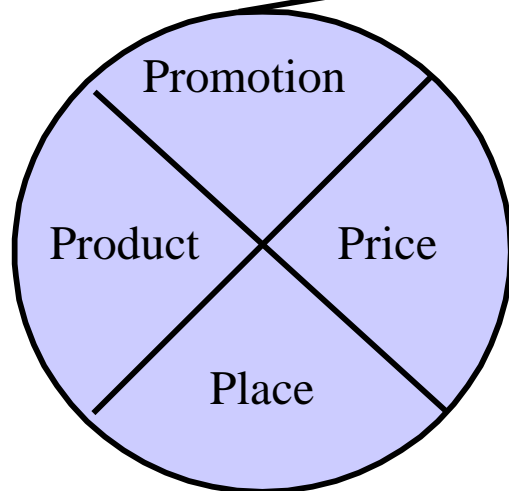
Beziehung zwischen Qualität, Image und Kundenzufriedenheit



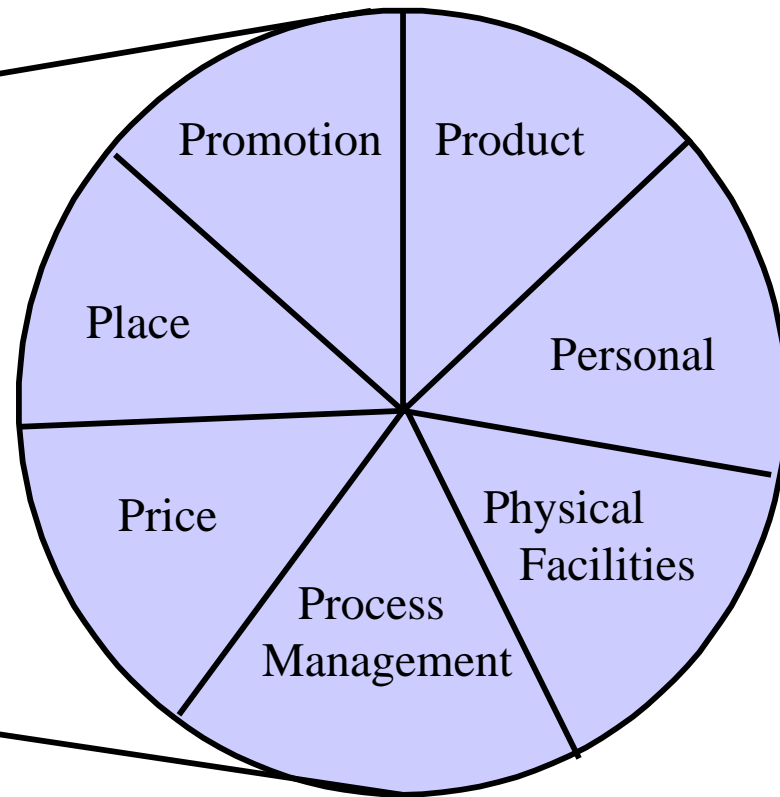
Instrumentarium des Dienstleistungsmarketing



**4 P's des klassischen
Konsumgütermarketing**



**7 P's des Dienst-
leistungsmarketing**



Operative Marketingziele

Externe Instrumente				Internes Instr.
Leistungs- politik	Preispolitik	Distributions- politik	Kommuni- kationspolitik	Personalpolitik
Hohe Qualität hinsichtlich des Leistungsprogramms	Ausnutzung der Preis-sensibilität	Erhöhung des Distributions-grades	Bekanntheit der DL-Marke steigern	Verbesserung bestimmter Verhaltensmerkmale: <ul style="list-style-type: none"> • Freundlichkeit • Zuverlässigkeit • Pünktlichkeit Erhöhung der Beratungsqualität des Kontaktpersonals
DL-Innovationen	Erhöhung der Preise	Einführung neuer Vertriebswege	Akquisition von Neukunden durch Direct-Mail-Aktionen	
Erhöhung des Cross-Selling-Potentials	Durchsetzung der Preis-differenzierung	Verbesserung der Beratungsquali-tät von Absatz-mittlern	Kunden-bindung durch spezielle Events	
Verbesserung des Leistungsprogramms	Ausnutzung der Intrans-parenz des Marktes	Einsatz neuer Medien		



Themenkatalog zur Leistungspolitik

- **Produkt- und Leistungspolitik im Vergleich**
- **Profilierungschancen über Zusatznutzen**
- **Elemente des Leistungsprogramms (Beispiel)**
- **Generierung von Leistungsprogrammen**
- **Leistungs – Kunden – Matrix als Strategieansatz**
- **Definitionsprobleme für die Dienstleistungsqualität**
- **Der Qualitätstest in der Leistungspolitik**
- **Der Planungsprozess in der Leistungspolitik**
- **Systematik von Innovationen im DL-Markt**
- **Prozess der Angebotsgestaltung**
- **Das Kapazitätsproblem**

Produktprogramm und Leistungsprogramm im Vergleich

Produktprogramm

Qualität

technisch objektive Merkmale oder subjektiv erlebte Merkmale mit Vergleichbarkeit a priori.

Sortiment/Portfolio

wachstums- / ertragsorientiert
Segmentierung des Marktes bei Mindestmengen

Markenführung

konstantes oder verbessertes Nutzenversprechen zu vergleichbaren Preisen und breiter Verfügbarkeit

Service

als Mittel über added value Kundenzufriedenheit zu erzeugen.

Leistungsprogramm

Leistungsqualität

materielle und personelle Ausstattung
Ablauf und Durchführung (zeitlich, räumlich)
Ergebnisbeurteilung

Leistungs differenzierung

mit Hilfe von Variation und Innovation
ggfs. bis zur Individualisierung

Markenbildung

unter immateriellen, nicht lagerfähigen und individualisierten Bedingungen mit Schwankungsbreiten, die nicht zuletzt vom externen Faktor abhängen.

Zusatzleistungen

vom added value bis zur eigenständigen neuen Dienstleistung (Programmerweiterung)

Profilierungschancen über Zusatznutzen

können liegen in:

» Positionierung der Leistung

z.B. schnell und günstig, zuverlässig und garantiert, bequem und angenehm

» Design der eingesetzten Mittel

z.B. moderne Werkstatteinrichtung, gediegener Frisiersalon, familiäre Hotelatmosphäre

» Einsatz von Humankapital

z.B. Allroundfähigkeiten, Spezialisierung, geschulte Kundenorientierung, effiziente Prozesse

» Qualität der Leistung

Erwartungen der Kunden erfüllen oder übererfüllen

» Markenbildung

Positionierung auf relevanten DL-Dimensionen und Kommunikation. Gleichbleibende oder erweiterte Leistungsstärke

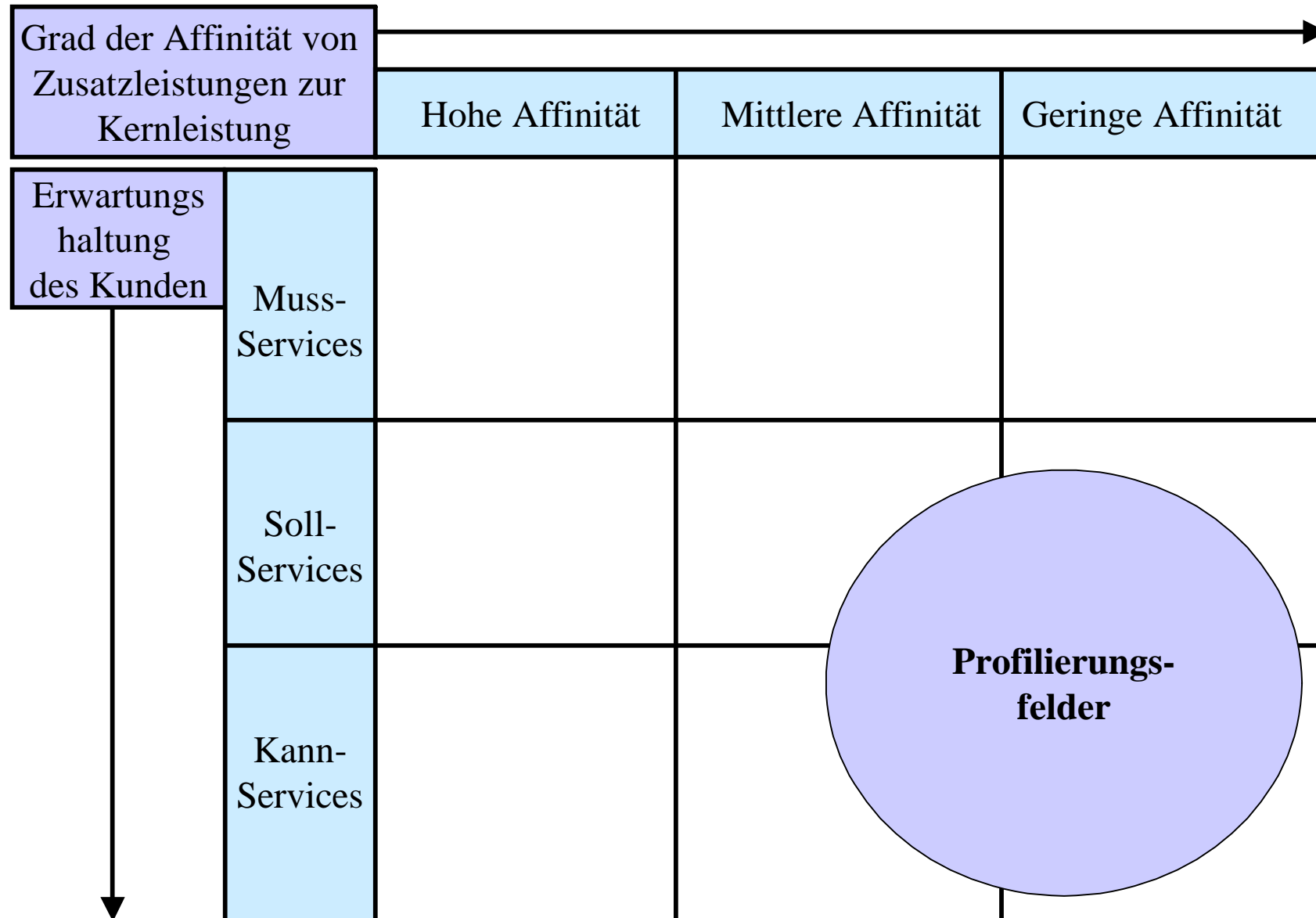
» Value Added Services

Produktbegleitende Zusatzleistung wie Kundendienst, Finanzierungsangebote

» Beschwerdenmanagement

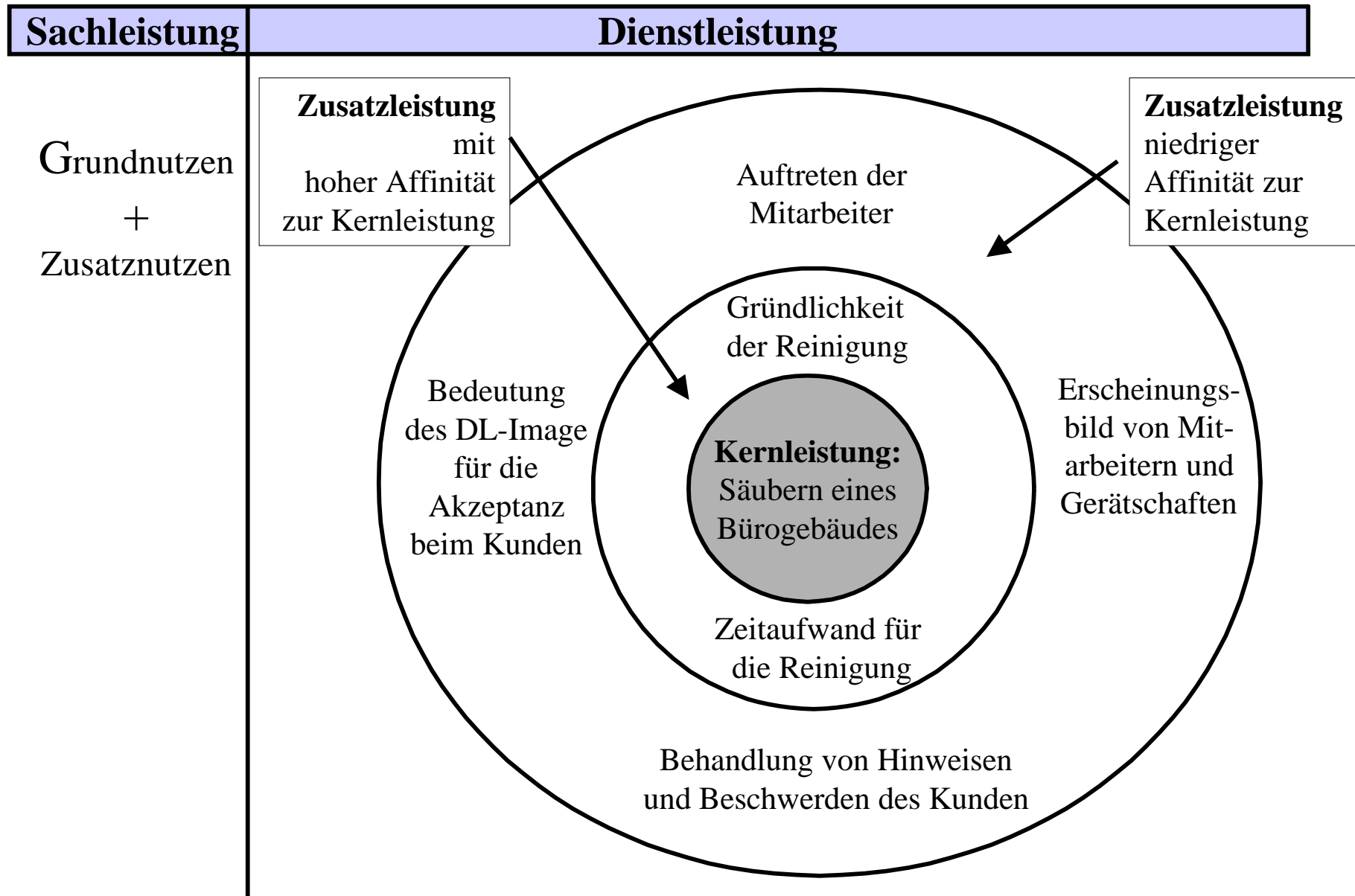


Profilierungsfelder von Services



Elemente des Leistungsprogramms

Beispiel einer Gebäudereinigungsfirma



Generierung von Leistungsprogrammen

Impulsgeber

Marktforschung

Controlling

Mitarbeiter

Kunden

Mitbewerber

Vorlieferanten

Variable Größen

Zusatzleistungen

Einbeziehung des externen Faktors

Automatisierung, Standardisierung

Veredelung (z.B. Speicherung und Vervielfältigung)

Prozessveränderung (räumlich, zeitlich, convenient)

Markenstärke und -positionierung

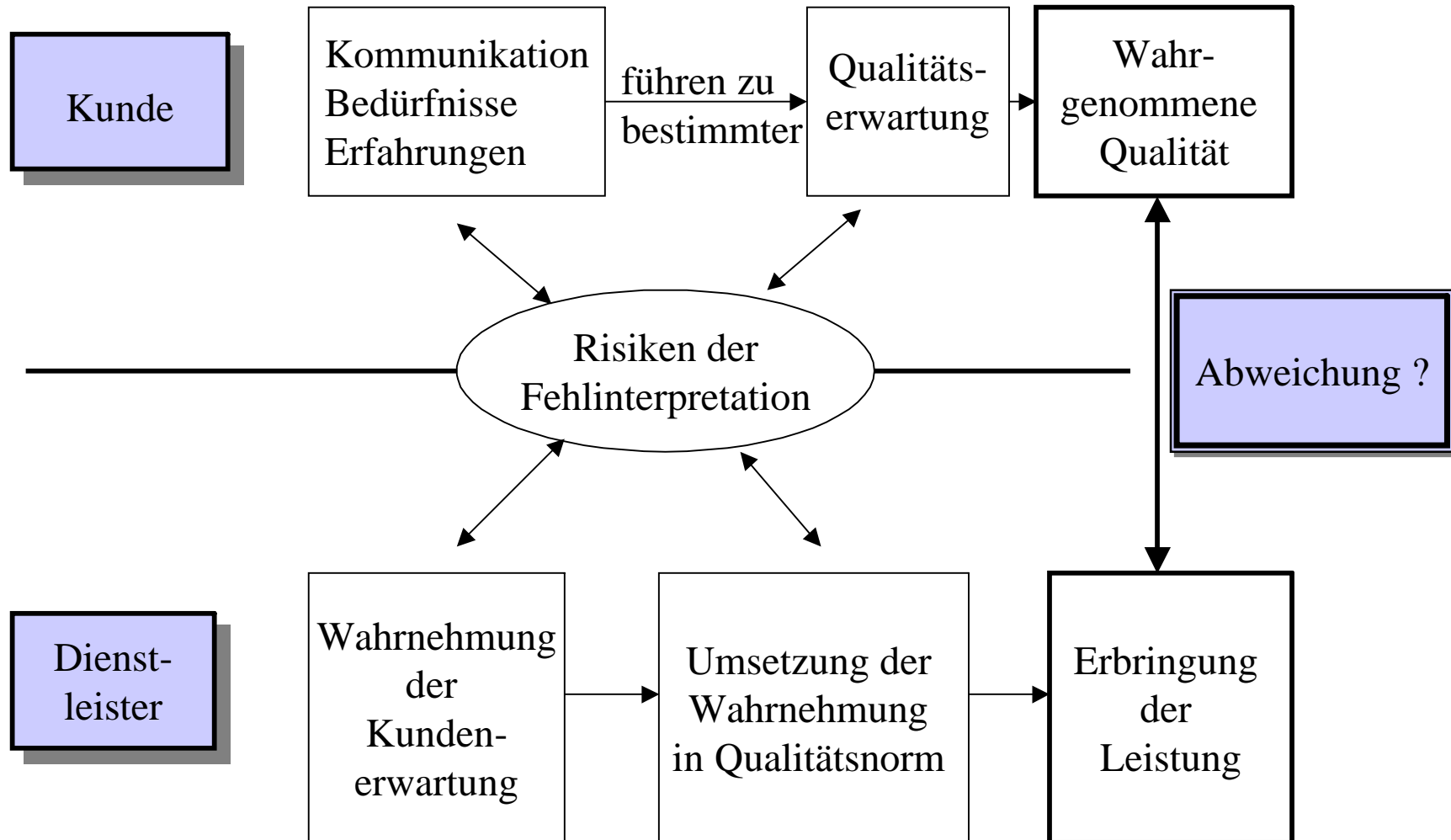
Leistungs - Kunden - Matrix

K u n d e n s t a m m			
		vorhanden	neu
L e i s t u n g s a r t	v o r h a n d e n	Intensivierung Förderung Kundenbindung Nutzung Cross-Selling-Potenziale Förderung Mund-zu-Mund-Empf. Qualitätsoptimierung	Erweiterung Filialisierung, Kettenbildung Franchisekonzepte Kinder nachmittags - Erwachsene abends Familienurlaub - Singleurlaub
	n e u	Variation/Innovation Vom Spezialangebot zum all included Buchhandel + Buchclub Kino mit Restaurant Prozesserneuerung (z.B. Wartezeiten) Frisör mit integriertem Kosmetiksalon Hotel mit Spielbank Skihotel mit Kindergarten	Diversifikation Versicherung + Bank Autovermietung + Hotelkette Fluggesellschaft + Catering Frisör + Kosmetiksalon

Dienstleistungsqualität

Sachleistung	Dienstleistung
<p>=</p> <p>definierte (z.B. technische) Kriterien</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Definition der Leistungsqualität bei Vertragsabschluss (ausdrücklich oder durch Geschäftsgebrauch)<ul style="list-style-type: none">z.B. Reparatur = FehlerbeseitigungReinigung = SchmutzbeseitigungVersicherung = Vertragliche Definition (AGB) von Schadensfall und LeistungBank = Fehlerfreie Abwicklung des ZahlungsverkehrsTransport = Sichere und rechtzeitige Ankunft2. Erfahrungswerte über die Leistungsqualität<ul style="list-style-type: none">z.B. Erfüllung der Erwartungen bei einer Reise, bei einer kulturellen Veranstaltung, bei einem Restaurantbesuch3. Vertrauensbasis ohne echte Kontrollmöglichkeit<ul style="list-style-type: none">z.B. Beratung bzw. Vertretung durch RechtsanwaltÄrztliche BetreuungSteuererklärung durch Steuerberater

Die Entstehung von Qualitätslücken



Der Leistungstest

Sachleistung	Dienstleistung
<p>Produkttest = Ermittlung der <u>Käuferakzeptanz</u> bzgl. Produkt- eigenschaften und -nutzen wie Wirkung Handling Design und Preis</p> <p>Als Pretest möglich</p>	<p>Leistungstest = Ermittlung der <u>Käuferakzeptanz</u></p> <p>bzgl. Verhalten der Mitarbeiter des Dienstleisters Leistung der Mitarbeiter Erreichbarkeit (Standort) z.B. Hotel, Bank, Handel Verfügbarkeit z.B. Öffnungszeiten, Fahrplan Zusammenarbeit zw. Mitarbeitern und Kunden Beschwerdebehandlung u.a.m.</p> <p>und Preis-Leistungs-Verhältnis</p> <p>Nur z.T. als Pretest möglich, z.B. Standortanalyse, Bedarfszeiten, Mitarbeiterqualifikation. Größere Bedeutung hat Messung der Kundenzufriedenheit ex post.</p>

Planungsprozess in der Leistungspolitik

Situationsanalyse:

- Kundenbedarfsentwicklung
- Chancen und Risiken im Markt
- Stärken und Schwächen der Mitbewerber
- Eigene Stärken und Schwächen
- Marktanteile, Imagevergleiche

Zielsetzung:

- Einbettung in die Zielhierarchie
- Intensivierung, Variation, Differenzierung, Innovation
- neue Zielgruppen, Diversifikation

Maßnahmen:

- Personalauswahl, Personalentwicklung
- Kreative Gruppen
- Integration externer Faktor
- Optimierung der hilfsmittel

Kontrolle:

- Quantitativ - Kennziffern
 - qualitativ - Messung der Kundenzufriedenheit
 - Auswertung Beschwerdedatei
-
-

Systematik von Innovationen im DL-Markt

Subjektdimension

Art des Personenkreises:

- Hersteller
 - Konsumenten
-

- neu für das Unternehmen
- neu für den Markt

Intensitätsdimension

Bewertung des Innovationsgrades nach

- Technology Push
- Market Pull

Zeitdimension

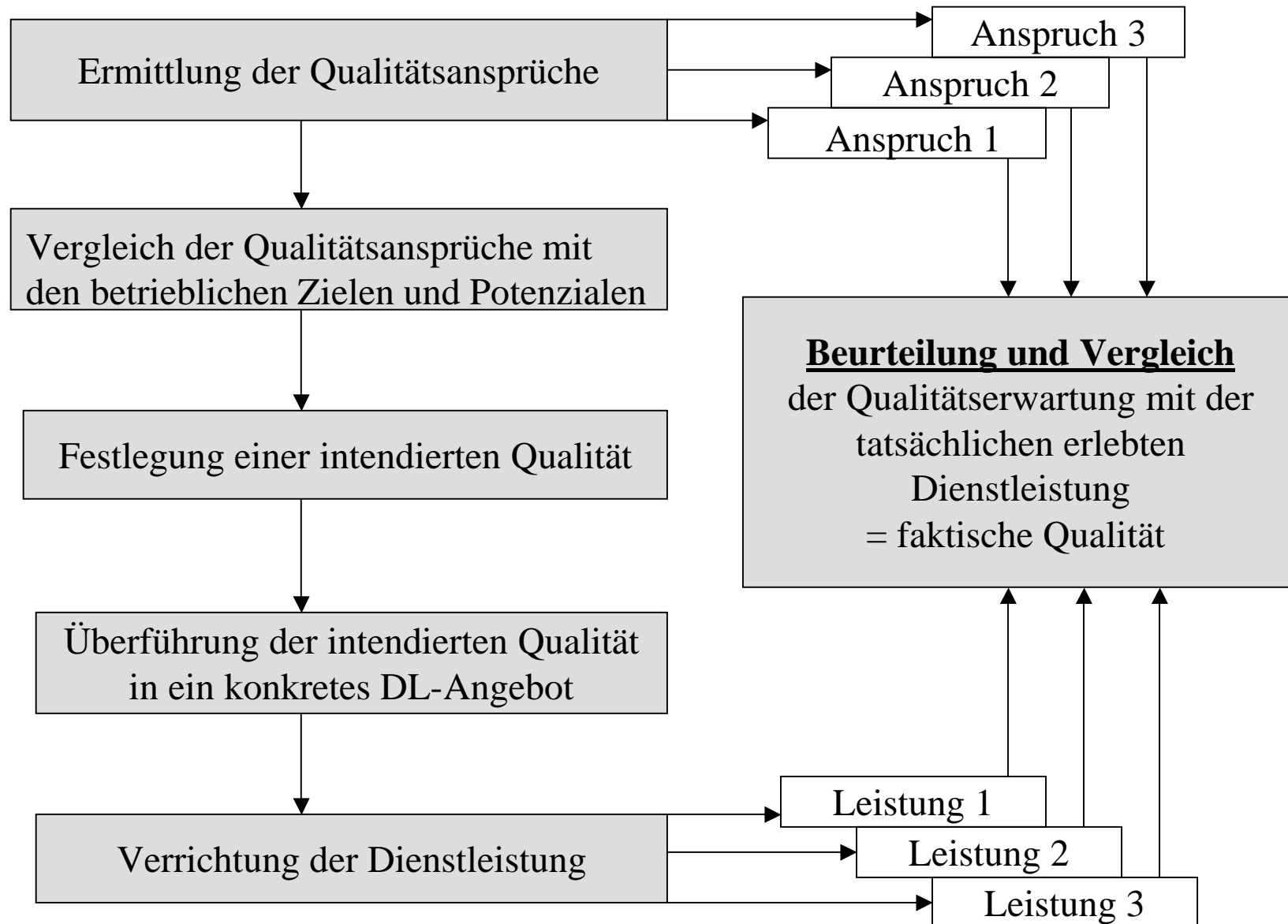
Dauer des Adaption- und Diffusionsprozesses i.d.R. länger als bei SL

Kurzer Erfahrungsprozess bei Mitarbeitern

Raumdimension

Zeitlicher Aufwand zur räumlicher Verbreitung der Innovation i.d.R. hoch
(Filialgründungen etc)

Prozess der Angebotsgestaltung



Das Kapazitätsproblem

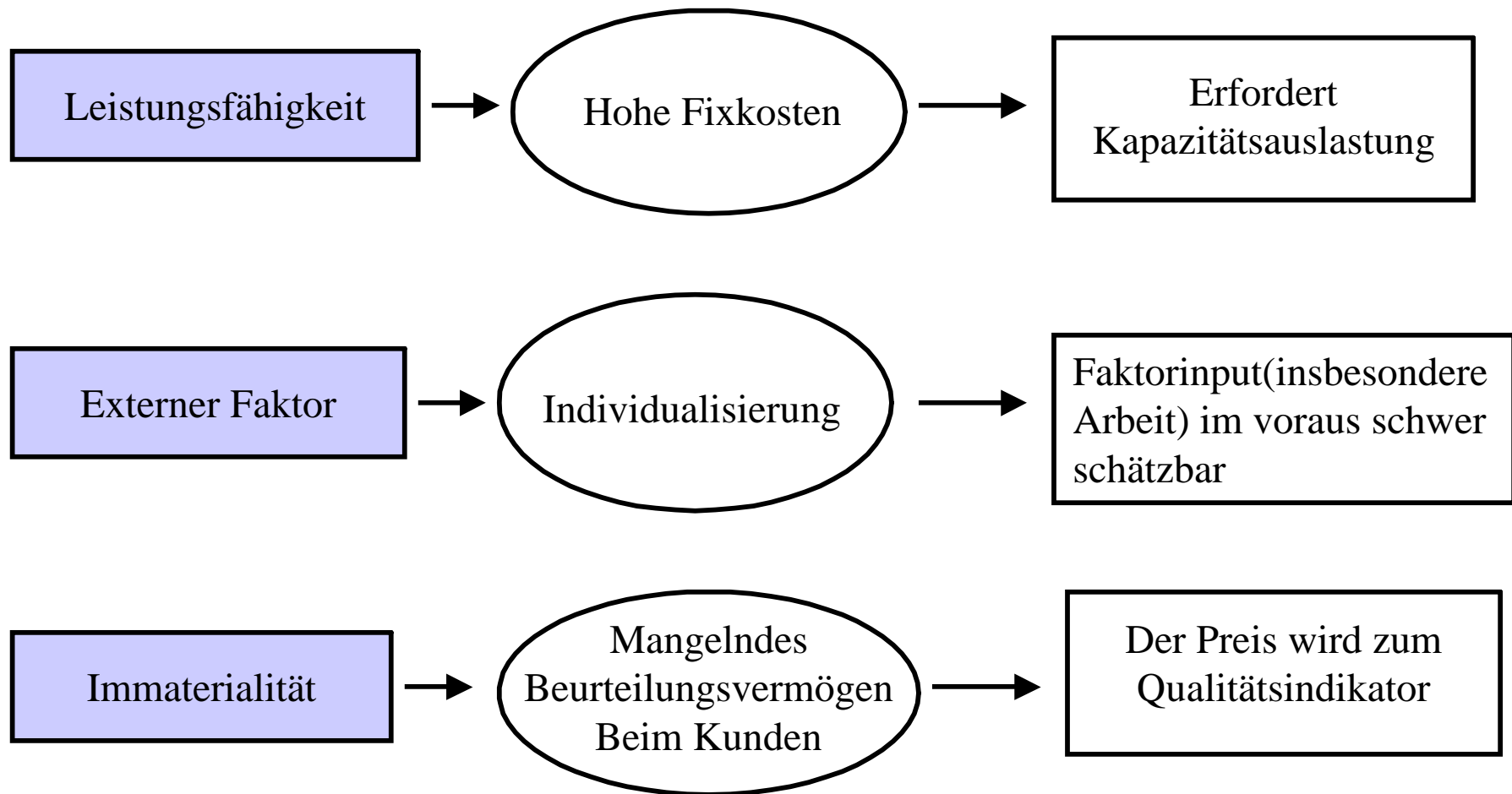
Ständige Leistungsbereitschaft = hohe Fixkosten

- **Kapazitätsauslastungs-Management** (Yield-Management)
- **Kapazitätsanpassungs-Management**

quantitativ: z.B. Faktor Arbeit: Freisetzung,
Neueinstellung, Umschichtung, Kurzarbeit,
Überstunden, Aushilfen

qualitativ: z.B. Faktor Arbeit: Multitalente, Flexibilität,
Externalisierung, Subunternehmen,
Automation, Selbstbedienung

Ausgangslage für die Preisbildung



Ziele der Preispolitik

unternehmensgerichtete Ziele (indirekte preispolitische Ziele)

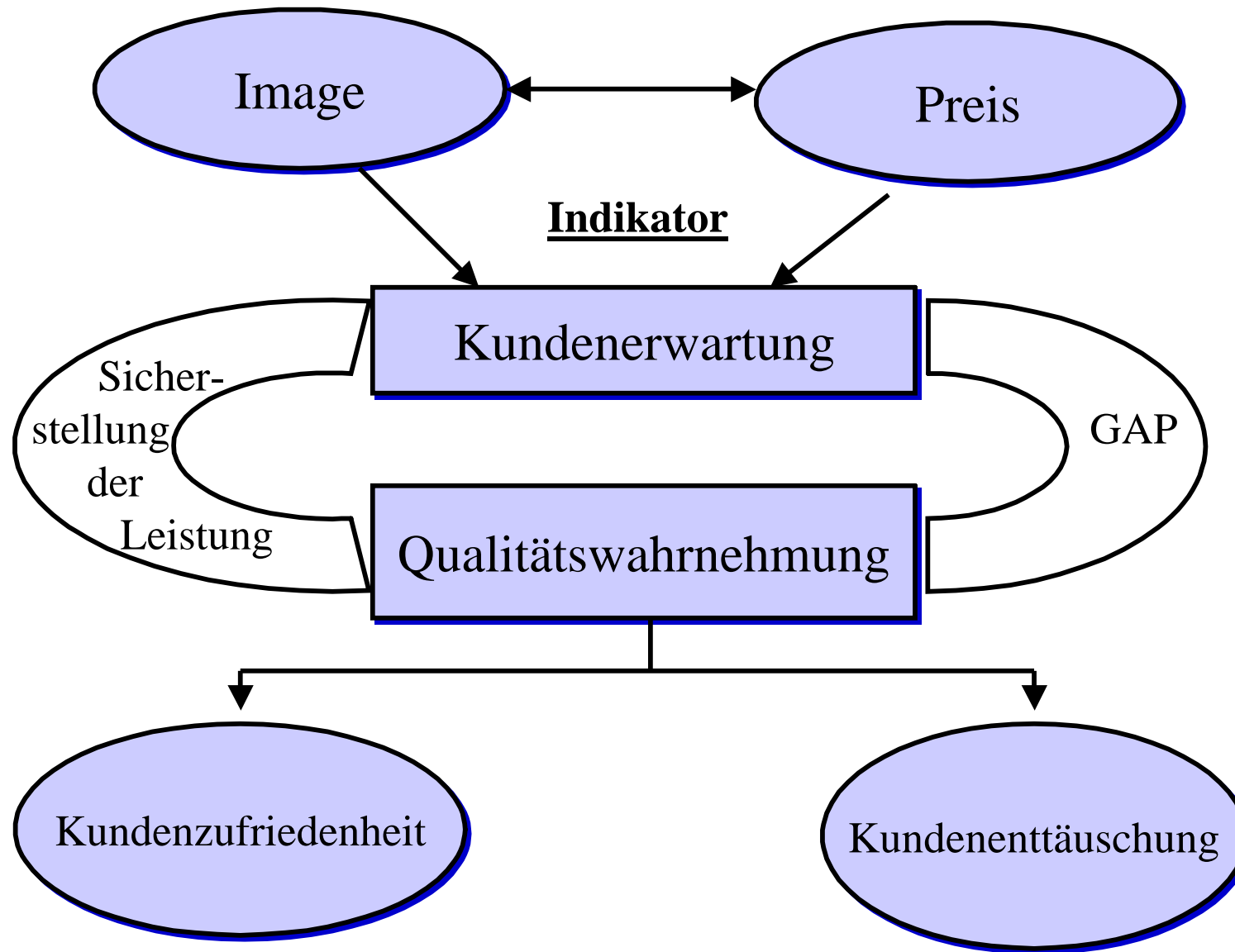
Wachstums-, Erhaltungs-, Ergebnisziele durch

- Auslastung der Kapazitäten
= Fixkostendegression
(economies of scale)
- Maximierung der Auftragslage
= Erfahrungskurveneffekte

kundengerichtete Ziele (marktgerichtet)

- Einführungspreise für neue DL
Skimming-, Penetrations-, Dauerpreisstrategie
- Abschöpfung von Preisakzeptanz
Abschöpfung der Nutzenerwartung
Preisdifferenzierung nach Zielgruppen
- Kundenzufriedenheit
durch positiv erlebtes
Preis - Leistungs - Verhältnis
- Kundenbindung
durch Treueprämien, Bonusprogramme etc.
- Qualitätsindikator
Signalwirkung des Preises in Bezug auf
die Qualitätserwartung

Indikatorenwirkungen von Image und Preis



Kostenorientierte Preisfestlegung

Probleme:

- Vorhersehbarkeit des Faktoreinsatzes (Arbeitsstunden) ist eingeschränkt
 - wg. Individualisierung
 - Komplexität der Aufgabe
 - Leistungsschwankungen des Personals
- Verteilung der Gemeinkosten auf Kostenträger bei hohem Gemeinkostenanteil
- Weitgehende **Problemfreiheit** bei standardisierten Leistungen wie Verkehrstarifen, Gebühren, Eintrittsgeldern

Fazit:

Kostenorientierte Preissetzung bietet sich deshalb mehr als Nachkalkulation an, um sicher zu stellen, dass Grundannahmen und Verteilungsschlüssel die Gesamtkosten und den erwarteten Gewinn abdecken.

Marktorientierte Preisbildung

Einflussfaktoren:

- Zahl der potentiellen Nachfrager (Marktformen)
 - Substituierbarkeit (Do it yourself)
 - Preisvorstellungen (Standardisierungsgrad)
 - Preiselastizität (je nach DL stark variierend)
 - Qualität und Image (Immaterialität)
 - Preisbereitschaft (Kombination aus Preisvorstellungen, Dringlichkeit, Kaufkraft)
 - Komplementarität (Abhängigkeit von höherem Gut, z.B. Parkplatz für ein Event)
-
-

Klassifizierung von Dienstleistungen nach Nutzen- und Preistransparenzen

Marktorientierte Preisfestsetzung

Preistransparenz / Nutzen- transparenz	Niedrig	Hoch
Niedrig	Beispiele: • Banken • Versicherunge • Beratung	Beispiele: • Chemische Reinigung • Telekommunikation
Hoch	Beispiele: • Hotels • Gesundheitsbereich • Urlaubsreisen	Beispiele: • Autowäsche • Spedition • Luftverkehr (Standardrouten)

Klassifizierung von DL nach dem Zeitpunkt der Preisfestsetzung und der Heterogenität der DL

		Zeitpunkt der Preisfestsetzung	
		A priori	A posteriori
Heterogenität der DL	Niedrig	① Zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> • Kino • Kleiderreinigung 	② Zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> • Telefon • Sondermüllentsorgung
	Hoch	③ Zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> • Komplettpakete • Pauschalreise 	④ Zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> • Kfz-Reparatur • Beratungsleistung

Optionen für Preisstrategien

- Preisdifferenzierung
 - räumlich
 - zeitlich
 - abnehmerorientiert
 - mengenorientiert
- Preisbündelung und Preisbaukästen
- Preispolitik im Relationship Management
 - Preiszufriedenheit
 - Kundenbindung
 - Preisgünstigkeitsurteil
 - Preiswürdigkeitsurteil
 - Ankerpreis
 - Preisfairness
 - Preiserlebnisse
- Skimming-, Penetrations-, Premium-, Niedrigpreise
- Konditionenbezogene Strategien
 - Teilzahlungsoptionen
 - Abstandszahlungen
 - Lieferbedingungen (Immateriärität)
 - Garantieleistungen

Distributionspolitik im DL-Unternehmen

Besonderheiten von DL

Leistungsfähigkeit des DL-Anbieters

Integration des externen Faktors

**Immaterialität
(Nichtlagerfähigkeit,
Nichttransportfähigkeit)**

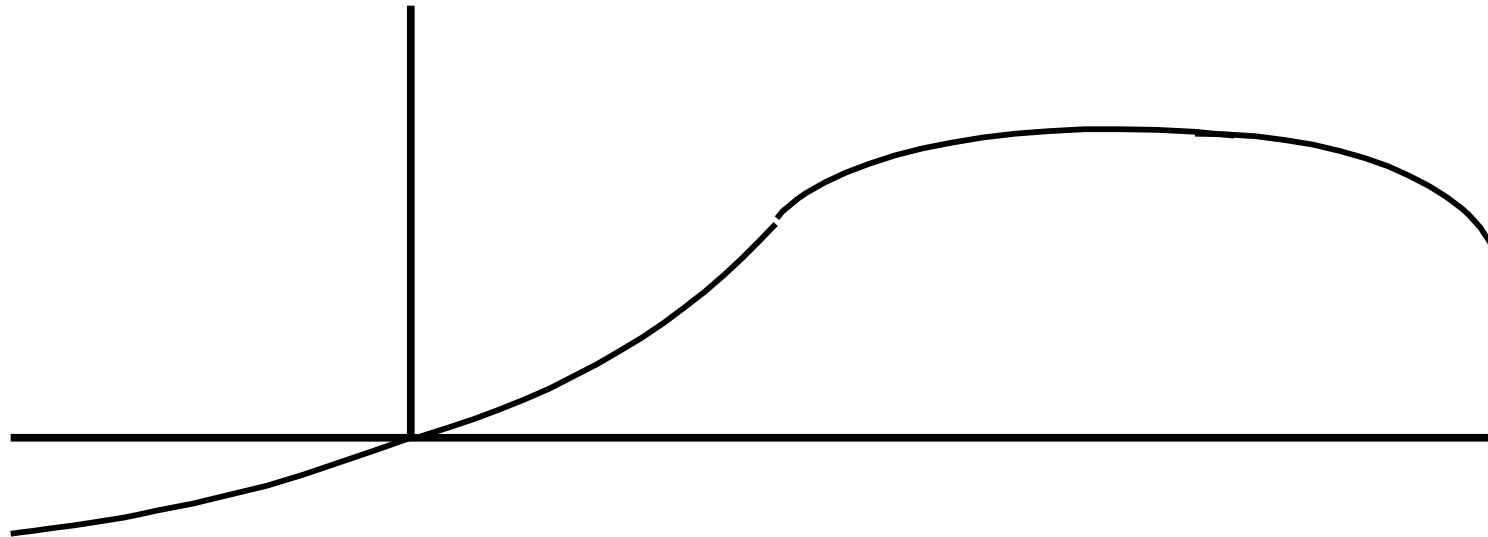
Implikationen für die DL-Politik

- Erfüllung des raumzeitlichen Präsenzkriteriums als zentrale logistische Aufgabe
- Dokumentation der Leistungsfähigkeit des Absatzmittlers
- Häufig kombinierte Distribution
- Dokumentation der Lieferbereitschaft

- Vorherrschen der direkten Distribution
- Bedeutung des Standorts

- Bedeutung des Franchising
- Absatzmittler als „Co-Producer“
- Möglichkeit der Online-Distribution
- Lagerung materieller Leistungselemente
- Transport materieller Leistungselemente

Lebenszyklus der Kundenbeziehung



Akquisitionsphase

Interesse aufbauen,
Image entwickeln,
Präferenzen für den
Erstkauf schaffen.

Zufriedenheitsphase

Die Kundenerwartungen
sind voll zu erfüllen. Bei
Übererfüllung kann
Kundenbegeisterung
entstehen.

Bindungsphase

Die Kundenbeziehung
ist zu intensivieren. Evtl.
auch emotional.
Kunde fühlt sich dem
Anbieter verpflichtet.

Rückgewinnungsphase

Analyse der Abwan-
derungsgründe. Gegen-
steuern durch Qualitäts-
maßnahmen mit Gratis-
leistungen o.ä.

Orientierungspunkte für die Distributionsziele

Versorgungsorientierte Zielgrößen

- Präsenz und Erreichbarkeit Kundenähe bei standortgebundenen DL
Außendienstnetz bei räumlich flexibler DL
- Zugang des externen Faktors Warteräume, Materiallagerräume, Shuttledienste
- Lieferzeit Zuverlässigkeit und schnelle Reaktionszeit
- Lieferbereitschaft Abhängig vom Leistungspotential

Psychologisch orientierte Zielgrößen

- Image des Absatzkanals Kompatibilität der Images von DL und Absatzmittler
 - Kooperationsbereitschaft zwischen DL-Ersteller und Absatzmittler
(z.B. Buchungs- und Reservierungssysteme)
-
-

Distributionspolitische Instrumente

• Absatzkanalsysteme für DL

- Direkte Distribution
 - Unmittelbar direkt
 - Mittelbar direkt
- Indirekte Distribution
 - Co-Producer
 - Reiner Absatzmittler
- Kombinierte Distribution

Beispiele:

Frisör, Restaurant
Filial- oder Franchisesystem

Versicherungsvertrieb durch Autovermieter
Vorverkaufsstellen mit Beratung
Öffentl. Telefonapparate in Gaststätten
Telefonkarten über Tankstellen
Lufthansa Büro + Reisebüro + Online

• Gestaltung des logistischen Systems

- Ort der Leistungserstellung
 - Lagerhaltung materieller Faktoren
 - Transport materieller Faktoren
- Lage, Größe und Umfeld des Standorts
Werkstatt, Badeanstalt
Fuhrpark in Bezug auf Kapazität,
Schnelligkeit, Sicherheit, Kosten

Leistungen eines Franchisegebers

Vor Abschluss des Franchise-Vertrages

- Standortanalyse
- Erstellung der Einrichtungspläne
- Erstellung der Geschäftspläne (Finanzpläne, Marketingpläne, Personaleinsatzpläne)
- Aufbau einer eigenen Franchise-Management-Abteilung

Unmittelbar nach Vertragsabschluss

- Unterstützung bei der Einführungswerbung
- Bereitstellung von Prospekten u. Katalogen
- Mithilfe bei der Einstellung u. Schulung von Personal
- Mithilfe bei der Erlangung öff.-rechtl. Genehmigungen
- Mithilfe bei der EDV-Ausstattung
- Mithilfe bei Einrichtung des Geschäftslokals
- Überlassung des Franchise-Geschäftsordnungssystems

Während des Vertrages

- Überlassung des System Know-How
- Erlaubnis zum Gebrauch von Markenzeichen, Nutzungs- u. Vertriebskonzepten
- Anpassung und Aktualisierung der Marketing- u. Vertriebskonzepte
- Durchführung von Weiterbildungs- u. Marketingveranstaltungen
- Bereitstellung günstiger Einkaufsmöglichkeiten
- Sonstige organisatorische und finanzielle Unterstützung

Franchising: Vor- und Nachteile für den Franchisegeber

Vorteile

- Enge Bindung der Partner
- Geringe Kapitalkraft
- Geringe personelle Belastung
- Gewinnung weiterer externer Kapitalgeber
- Niedrige Fixkosten im Vertriebssystem
- Hohe Expansionschancen
- Auch kleine Partner möglich (z.B. im Vergleich zu eigenen Filialen)
- Minderung des Absatzrisikos
- Verbesserung der Marktausschöpfung
- Sicherung von Standorten
- Erleichterung der Diversifikation
- Dezentralisierung von Personalproblemen
- Risikoabsicherung durch Systemeinnahmen

Nachteile

- Einräumung von Mitbestimmungsrechten an Partner
- Hohe Managementqualifikation in der Systemführung erforderlich
- Mindestmarktstellung erforderlich
- Intensiver Einsatz und Durchführung der Kontrollen
- Stärkung der rechtlichen Stellung der Franchisenehmer
- Risiko des Ausscheidens von Partnern bei Systemschwäche

Franchising: Vor- und Nachteile für den Franchisenehmer

Vorteile

- Risikoabsicherung
- Oft Absicherung der Betriebserhaltung
- Einkommenssicherung
- Verbesserung des Ausbildungsstandes
- Oft einziger Weg zur Selbständigkeit
- Recht zur Mitgestaltung des Systems
- Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch Franchisepakete und Funktionszentralisierung
- Minimierung von Anlaufverlusten
- Erzielung von Einkaufsvorteilen
- Erleichterung der Umstrukturierung
- Unterstützung im Finanzierungsbereich
- Sicherung einer laufenden Beratung
- Gewinnung von Vorteilen bei Versicherung und Rechtsberatung

Nachteile

- Teilweise Aufgabe von Selbständigkeit
- Zwang zur Standardisierung und Aufgabe von Individualitätselementen
- Oft hohe Arbeitsbelastung
- Bedingte lokale Anpassungsfähigkeit
- Teilweise kein Gebietsschutz
- Systemstandards erfordern Mobilisierung aller Reserven

Typische Franchising - Dienstleistungsbereiche

Gastronomie

Fast-Food, Kartoffelhäuser, Steakhäuser, Cafes

Reisen

Hotelketten, Reservierungssysteme, Erlebnisparks, Reisebüros

Fahrzeuge

Werkstätten, Waschstraßen, Servicestationen, Leasing

Bildung

Weiterbildung, Sprachunterricht, Nachhilfeunterricht

Körperpflege

Frisörgeschäfte, Wellness, Fitness, Sonnenstudios

Handel

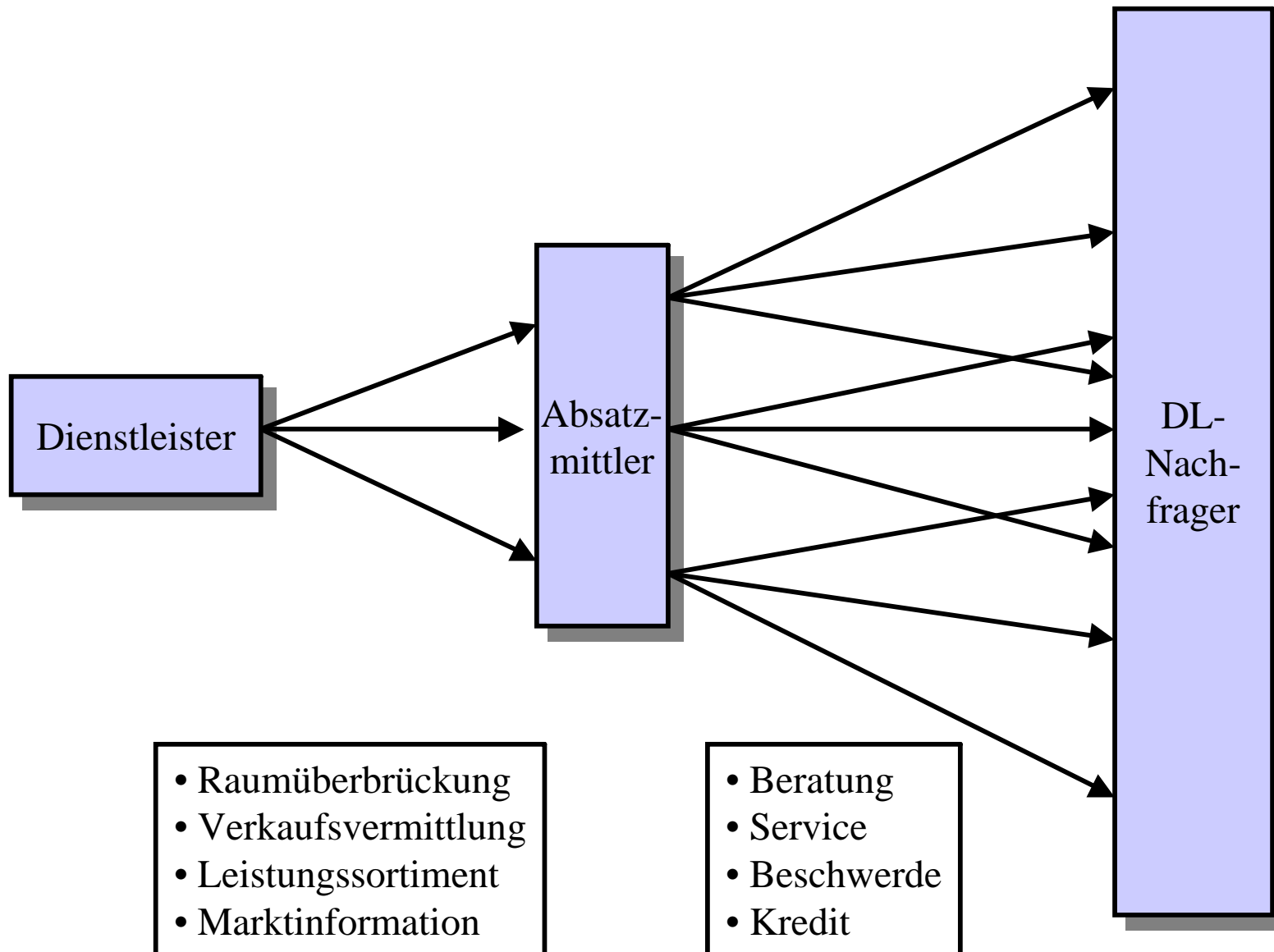
Uhren, Schmuck, Blumen, Getränke, Boutiquen

Handwerk

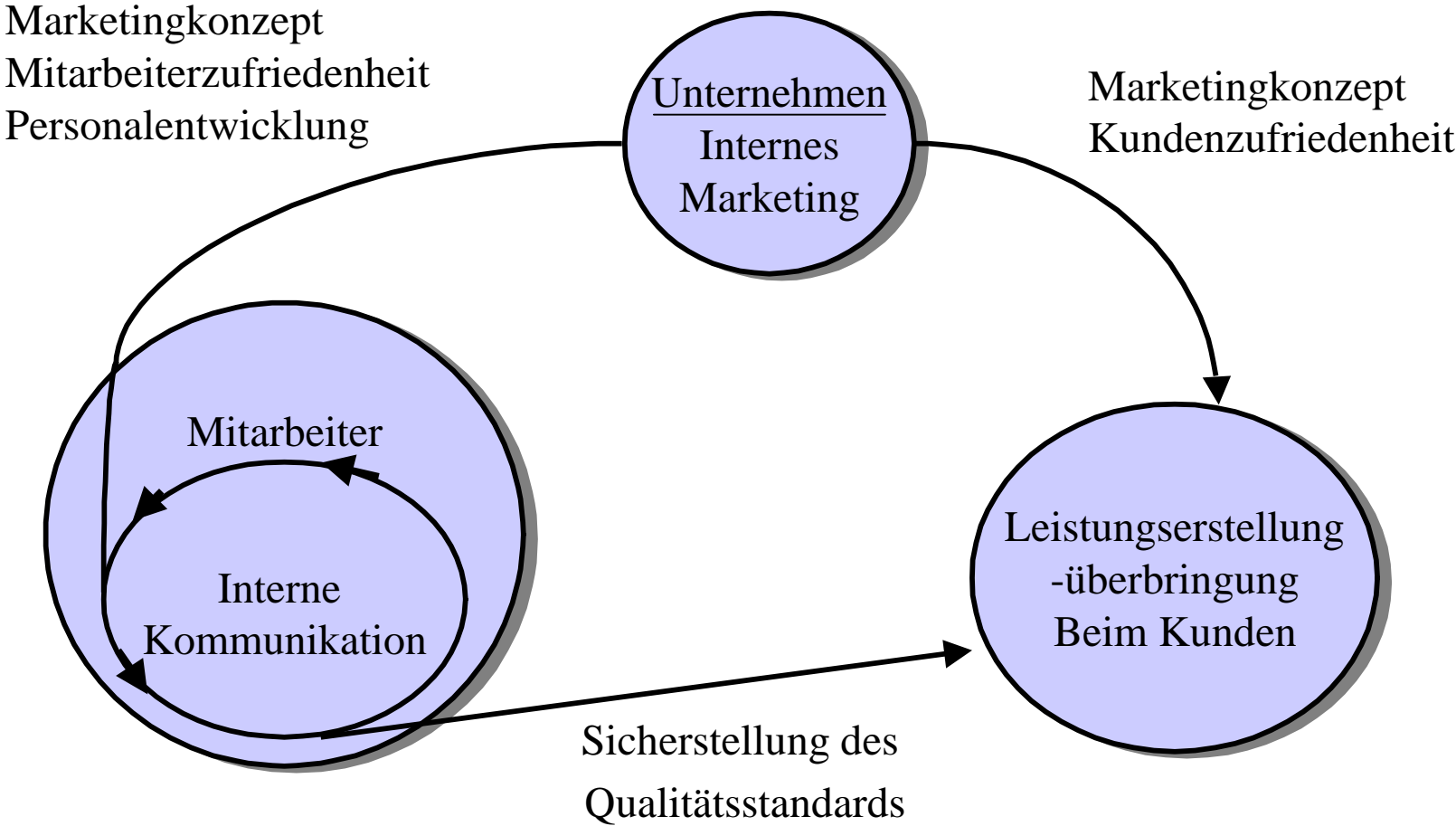
Reparaturen, Renovierungen, Reinigungen

u.v.m.

Indirekter Vertrieb für Dienstleistungen



Integration von Kunden- und Mitarbeiterorientierung



Transaktionsmarketing – Relationship Marketing

Unterscheidungskriterien	Transaktionsmarketing	Relationship Marketing
Betrachtungsfristigkeit	Kurzfristigkeit	Langfristigkeit
Marketingobjekt	Leistung	Leistung und Kunde
Marketingziel	Kundenakquisition	Kundenakquisition Kundenbindung Kundenrückgewinnung
Marketingstrategie	Leistungsdarstellung	Dialog
Ökonomische Erfolgs- und Steuerungsgrößen	Gewinn Deckungsspanne Umsatz Kosten	zusätzlich: Kundendeckungsbeitrag Kundenwert

Servqual - Untersuchungsmethode

1. Erhebung eines Sollprofils an Hand von (ursprünglich 22) Statements. mit Hilfe einer Skala von sieben Punkten (= stimme völlig zu) bis zu einem Punkt (= lehne ich entschieden ab).
2. Erhebung des Istprofils nach demselben Konzept.
3. Vergleich der Profilverläufe.
4. Ggfs. Einrichtung eines Qualitätspanels. D.h. einer kontinuierlichen Erhebung bei voller Vergleichbarkeit der Untersuchungsmethoden und Fragestellungen.
5. Evtl. auch Erhebung der Qualitätsbewertung der Wettbewerber nach identischem Vorgehen
6. Übertragung des Konzepts auf wesentliche verbundene Filial- oder Franchisebetriebe.

Servqual - Fragebogen

1. Die technische Ausrüstung von...sollte dem neuesten Stand entsprechen.
2. Die Geschäftsräume von... sollten entsprechend gestaltet sein.
3. Die Angestellten sollten ordentlich angezogen sein und einen sympathischen Eindruck machen.
4. Die Gestaltung der Geschäftsräume von...sollte der Art der Dienstleistung angemessen sein.
5. Wenn ...die Fertigstellung bis zu einem bestimmten Zeitpunkt versprechen, sollte dies auch eingehalten werden.
6. Kundenprobleme sollten ernst genommen werden und mitfühlend und beruhigend behandelt werden.
7. Man sollte sich auf...verlassen können.
8. Die Dienstleistung sollte zu dem Zeitpunkt ausgeführt werden, zu dem sie versprochen wurde.
9. ...sollten eine ordentliche Auftragsbuchführung besitzen.
10. Man sollte von...nicht erwarten, dass sie den Kunden genau darüber Auskunft geben, wann die Leistung ausgeführt wird.
11. Es ist unrealistisch, als Kunde prompten Service von den Angestellten in...zu erwarten.
12. Die Angestellten müssen nicht permanent gewillt sein, den Kunden zu helfen.
13. Es ist in Ordnung, wenn die Angestellten zu beschäftigt sind, um Kundenwünsche sofort zu erfüllen.
14. Kunden sollen den Angestellten von ...vertrauen können.
15. Kunden sollten sich während des Kontakts zu den Angestellten sicher fühlen können.
16. Die Angestellten von sollten höflich sein.
17. Die Angest. sollten angemessene Unterstützung erhalten, um ihre Tätigkeit gut ausfüllen zu können.
18. Von...sollte nicht erwartet werden, dass sie jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeit widmen.
19. Es kann nicht erwartet werden, dass die Angestellten sich persönlich um die Kunden kümmern.
20. Es ist unrealistisch, von den Angestellten zu erwarten, dass sie die Kundenbedürfnisse kennen.
21. Es ist unrealistisch zu erwarten, dass...nur das Interesse ihrer Kunden im Auge haben.
22. Man sollte von...nicht erwarten, dass ihre Öffnungszeiten angenehm für alle Kunden sind.

Ziele des internen Marketing

Oberziel: Kundenorientiertes Arbeitsverhalten

Information des Personals über

- die Unternehmensaufgabe der DL-Unternehmung („mission of the firm“)
- die Relevanz der kundenbezogenen Interaktion
- Prozesse und Strukturen der Qualitätswahrnehmung der Kunden
- die eigene Verantwortung für die Qualität der DL und das Image des Unternehmens
- Strategien, Konzepte, Leistungsmotivation und den Einsatz anderer Marketinginstrumente

Unterziele

- Akzeptanz der konsequenten Orientierung an den Kundenwünschen durch die Mitarbeiter
- Vermittlung von Fähigkeiten für die zielgerechte Bewältigung von Kundenaufträgen
- Organisation eines Umfelds, das kundenorientierte Einstellungen und Verhaltensweisen stützt

Anforderungsprofile im Vergleich

Persönlichkeits-
kompetenzen

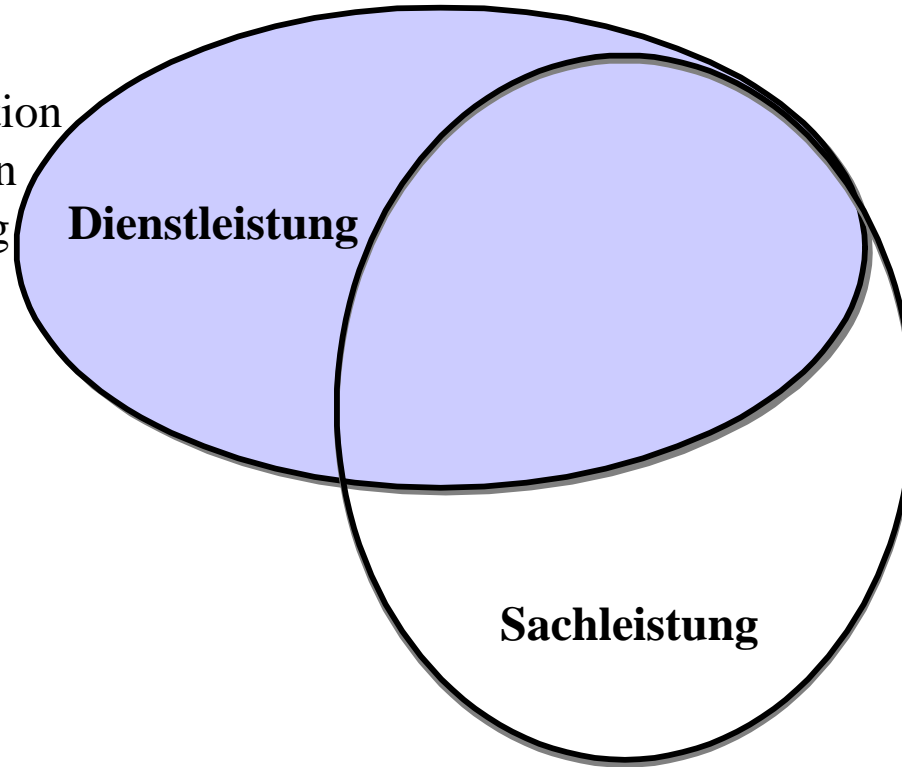
Kommunikation
Improvisation
Entscheidung
Flexibilität

Dienstleistung

Sachleistung

Wissen
Geschick
Effizienz
Präzision

Fachkompetenzen



Inhalt der Personalpolitik

Die **Personalpolitik** eines Dienstleistungsunternehmens umfasst die Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Entscheidungen, die mit der Einstellung von Mitarbeitern, dem Arbeitsplatz und –umfeld der Mitarbeiter, der Entwicklung der Mitarbeiter, der Kommunikation mit und zwischen den Mitarbeitern sowie der Freisetzung in Verbindung stehen.

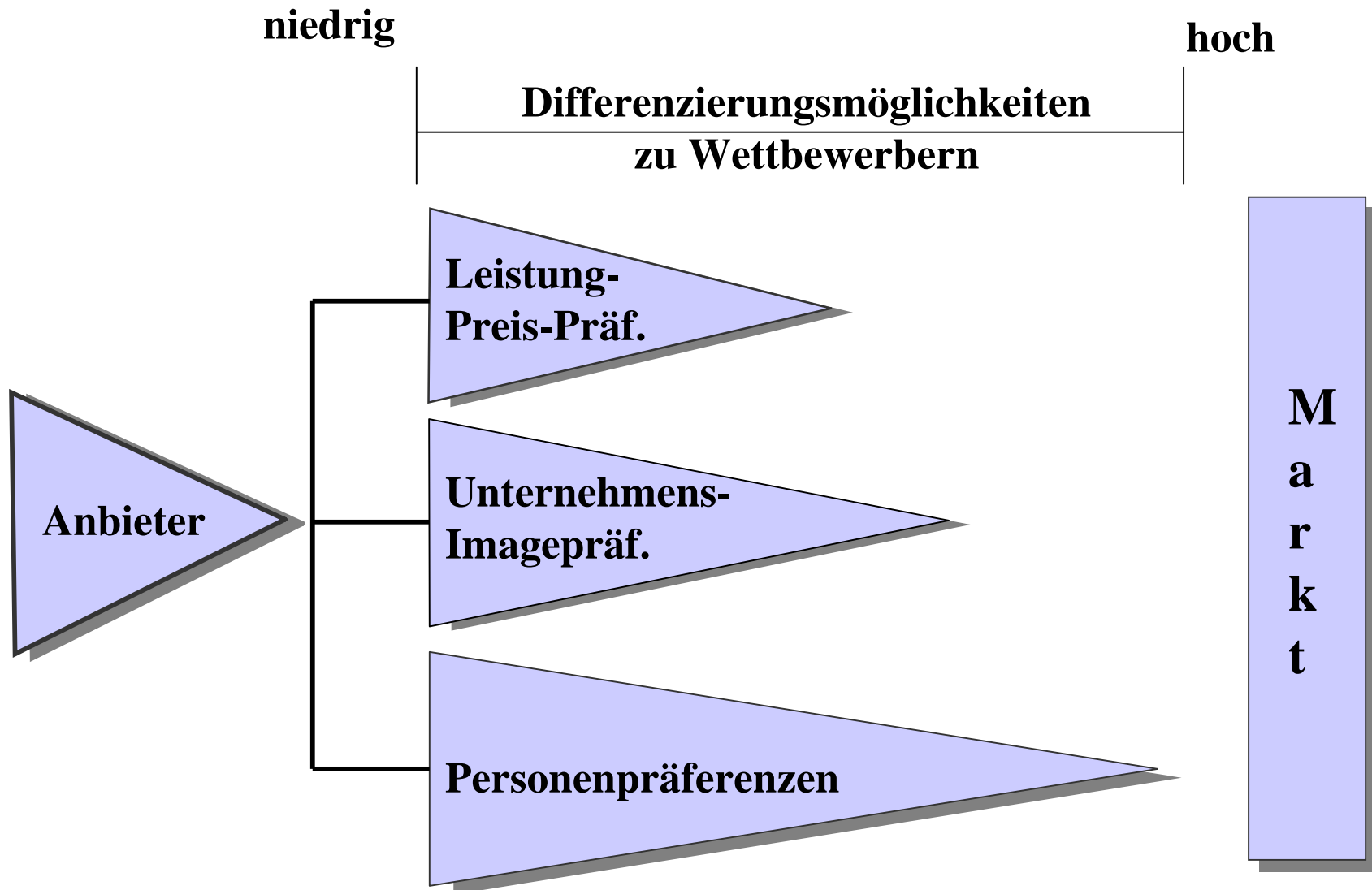
Grundlage der Personalpolitik

= **Konzept des internen Marketing**

Internes Marketing ist die systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit den Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements, um durch eine konsequente Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizienter erreicht werden

Bruhn 1999 b, Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft, zitiert bei Meffert, a.a.O., S. 577

Präferenzstrategien



Das Beziehungssystem

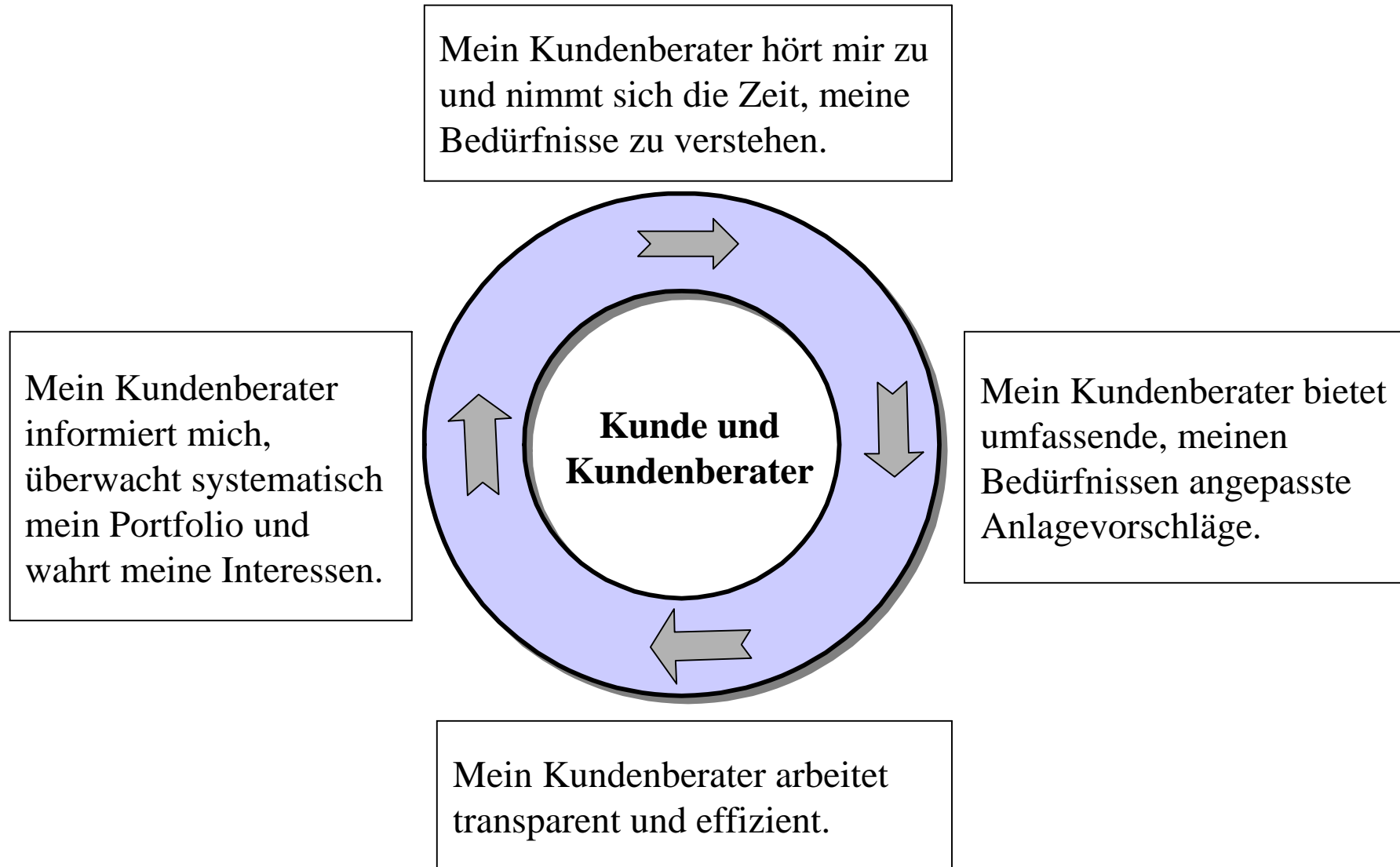
Unternehmen \longleftrightarrow Kunde = externes Marketing-Mix

Unternehmen \longleftrightarrow Mitarbeiter = Marktorientierung des
ganzen Unternehmens

Mitarbeiter \longleftrightarrow Kunden = individuelle Kundenorientierung
bei Leistungserstellung



Der Kundenberatungsprozess am Beispiel UBS



Aufgabenbereiche des Personalmanagement

Arbeitsmarkt Personalimage-Werbung, Informationsveranstaltungen

Personalbeschaffung Auswahl der Beschaffungswege

Personalauswahl Auswahlverfahren

Einführung u. Einarbeitung Einarbeitungsprogramme, Mentoren, Coaches

Personaleinsatz Einsatzplanung, Arbeitsinhalte, -umfeld

Vergütung/monetäre Anreize leistungsbezogene Entgelte

Personalbetreuung Referenten, Mitarbeitergespräche

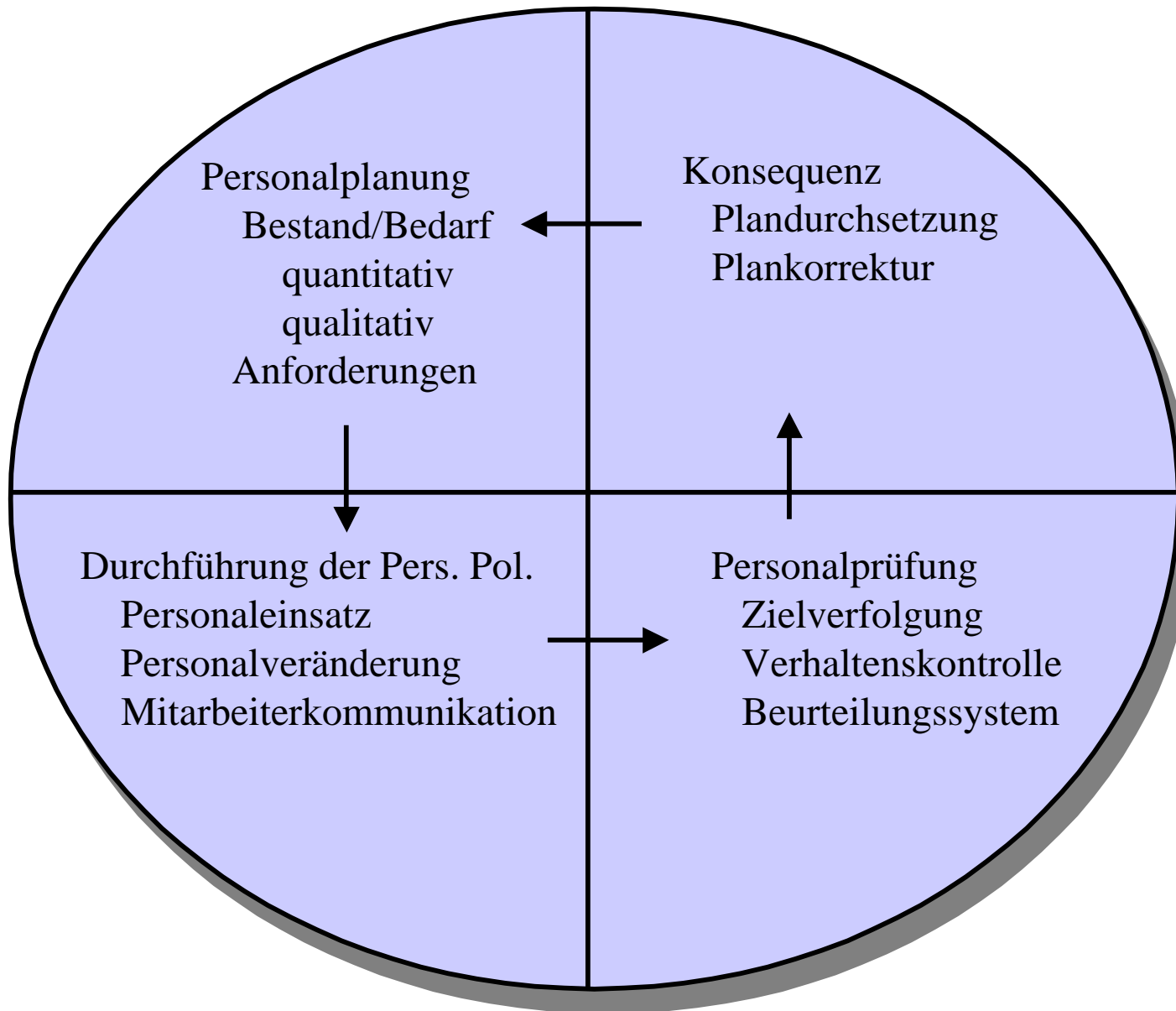
Personalförderung Beratungs- und Fördergespräche

Fluktuationsvermeidung Prämiensysteme

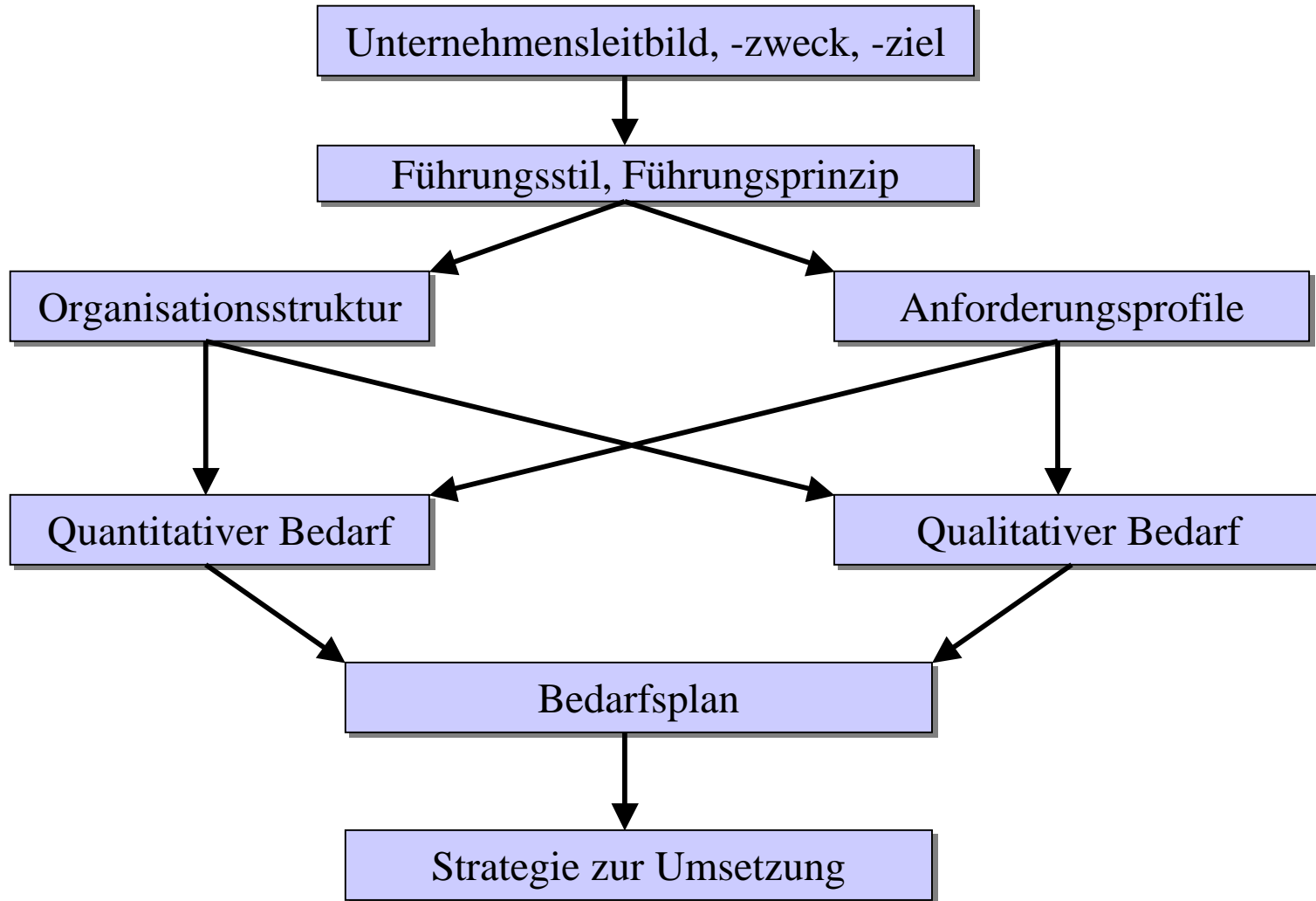
Personalentwicklung Trainingsprogramme

Austritt Outplacement

Der Personalmanagement- Prozess im DL-Bereich



Systematik im Planungsprozess



Funktionsbezogene Anforderungen

Anforderungen der Stelle

- Initiativfunktion
- Planungsfunktion
- Entscheidungsfunktion
- Delegationsfunktion
- Koordinationsfunktion
- Informationsfunktion
- Kontrollfunktion
- Personalführungsfunktion
- Repräsentationsfunktion

Anforderungen an das Kundenkontaktpersonal

Persönliche Eigenschaften

Belastbarkeit
Energie
Auffassungsgabe
Initiative
Äußerer Eindruck
Auftreten
Motivation
Zuverlässigkeit

Fachliche Eigenschaften

Ausbildung
Weiterbildung
Erfahrung
Anwendung
Improvisationsfähigkeit
Organisationsfähigkeit

Soziale Eigenschaften

Kontaktfähigkeit
Teamfähigkeit
Zuhören können
Kritikfähigkeit
Kommunikationsfähigkeit
Einfühlungsvermögen
Vertrauensbildung

Bestimmungsfaktoren für die Personalpolitik

Externe Faktoren
= Chancen und Risiken

Abhängigkeit vom quantitativen und qualitativen Angebot des Arbeitsmarktes.

Qualifikation der Mitarbeiter bei der Konkurrenz.

Tarifvereinbarungen

Arbeitsrechtliche Veränderungen

Interne Faktoren
= Stärken und Schwächen

Qualifikation der Mitarbeiter gemessen am Anforderungsprofil.

Weiterbildungs- und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter.

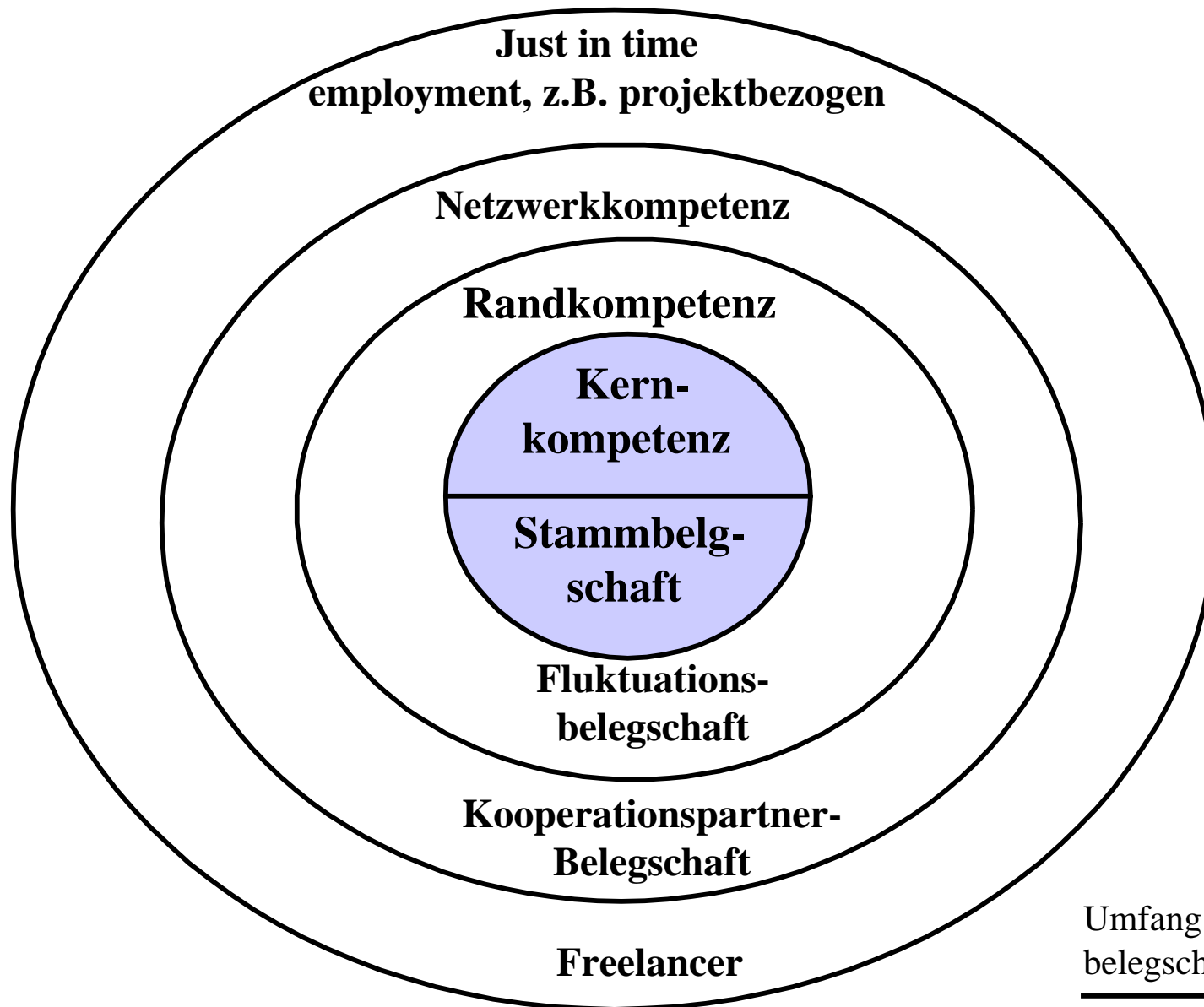
Verwirklichung einer Kundenorientierung.

Einstellung zu internen Kunden.

Mitarbeiterportfolio eines DL-Unternehmens

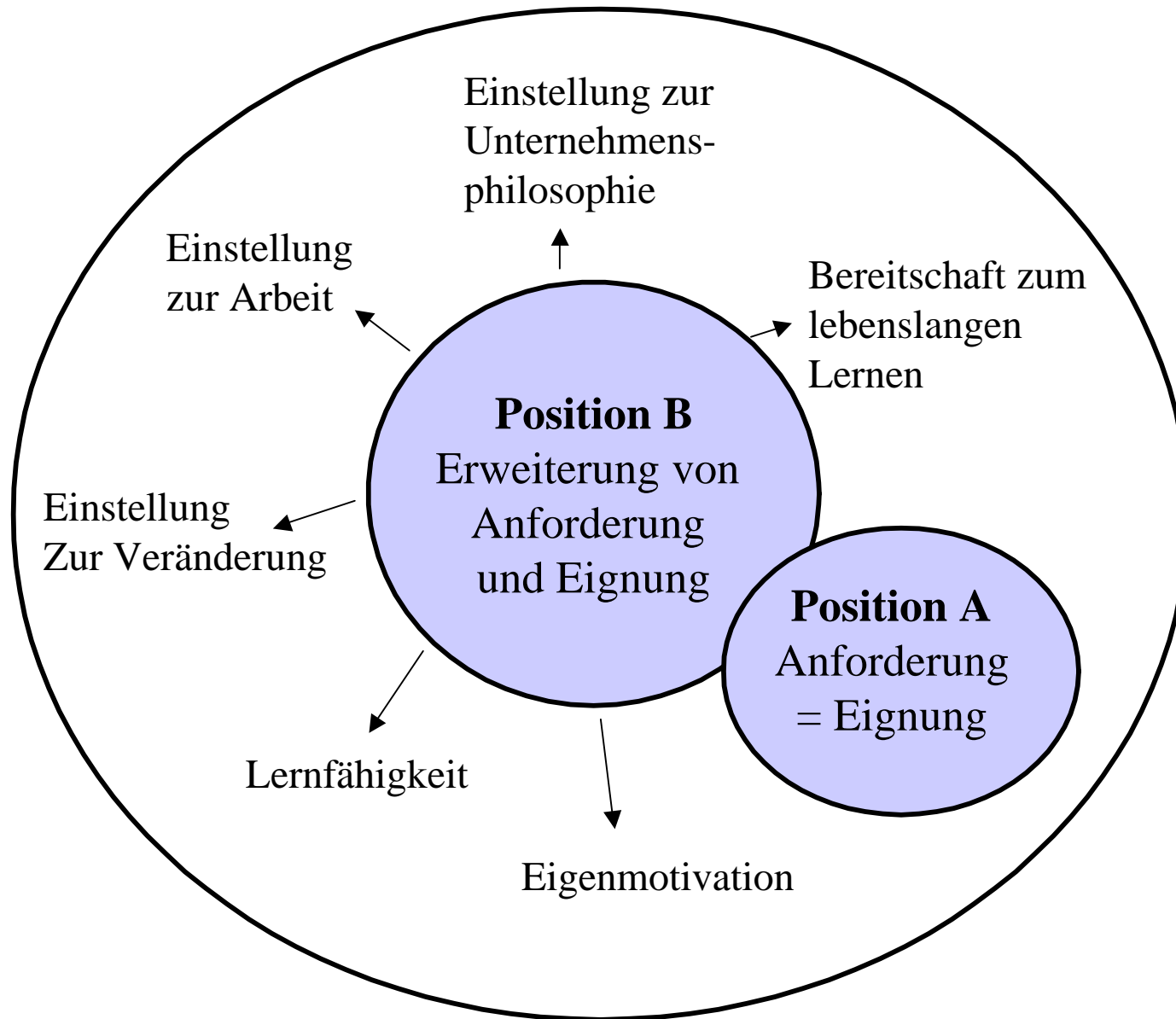
K u d e n o r i e n t i e r u n g	h o c h	Kundenorientierte Mitarbeiter	„Erfolgsmitarbeiter“
	n i e d r i g	„Misserfolgs- mitarbeiter	Unternehmensorientierte Mitarbeiter
		niedrig	hoch
		Unternehmensorientierung	

Entwicklungstendenzen im Personalmanagement



Umfang der Stammbelegschaft früher

Einstellung zur Arbeit als Potentialerweiterung



Besonderheiten der Personalpolitik im DL-Unternehmen

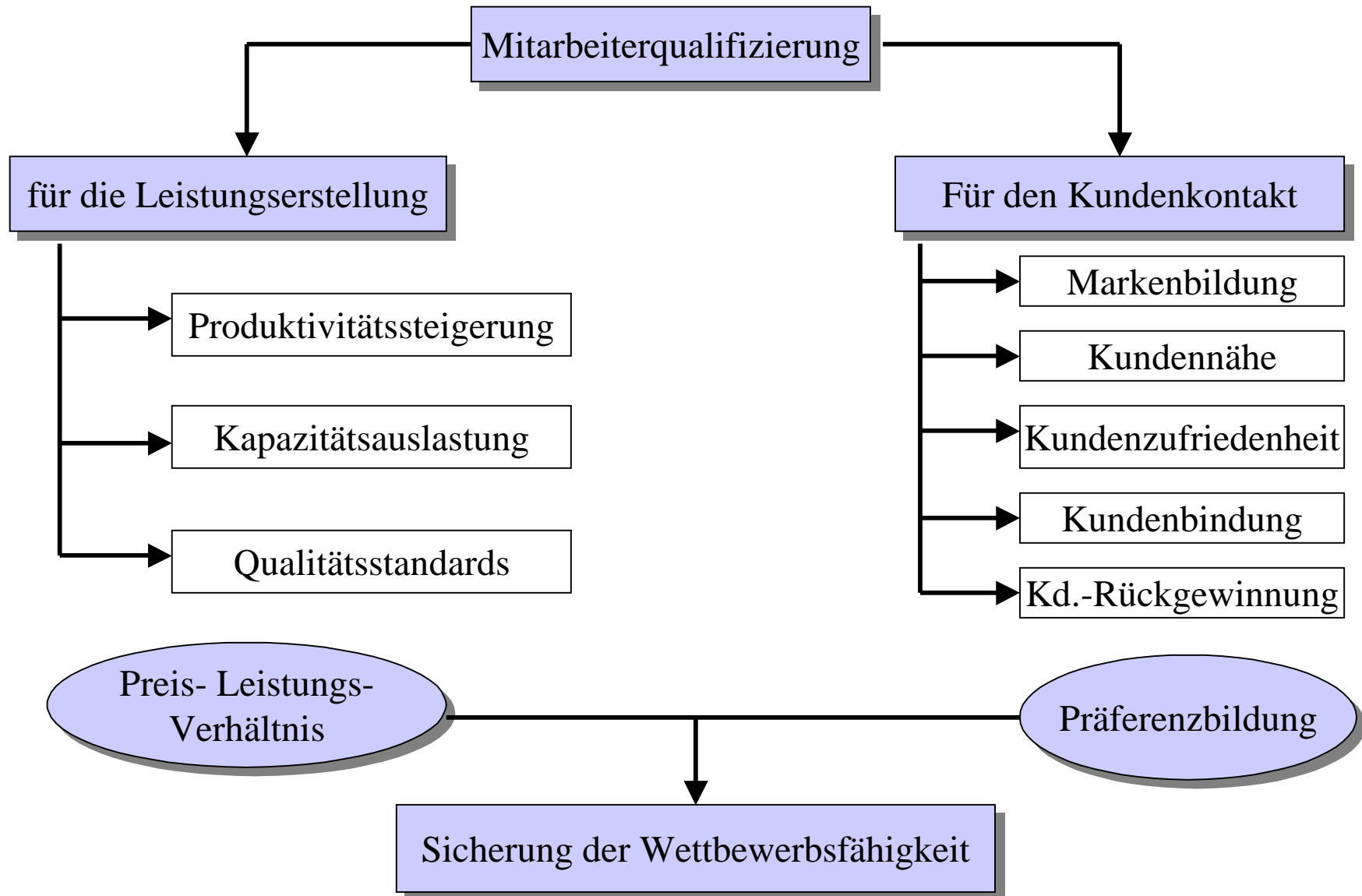
Potenzialbereitstellung	<p>Qualifizierung →</p> <ul style="list-style-type: none">• Schulung• Jobrotation• Jobenlargement• Jobenrichment• Führung<ul style="list-style-type: none">- Zielvereinbarung- Motivation <p>Einstellung neuer Mitarbeiter</p> <p>→ technisch, fachlich → charakterlich → kommunikativ</p>
Integration des Externen Faktors	<p>Partnerschaft Mitarbeiter – Kunde Business Development statt Leistungsabwicklung Förderung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit</p>
Immaterialität	<p>Mitarbeiter als Imageträger Mitarbeiter als Qualitätsindikator Qualitätsstandardisierung durch Qualifikationsstandardisierung</p>



Integration von Marketing – Personalmanagement - Organisation

- Interne Verknüpfung der Leistungsträger verschiedener Bereiche
(z.B. Herstellung – Logistik – Service – Rechnungslegung – Beschwerdemanagement)
 - Mitarbeiterzufriedenheit + Mitarbeiterengagement + Mitarbeiterentwicklung
sind Voraussetzung für die Schaffung von Kundenzufriedenheit
 - Interne Kommunikation als Instrument für die Verknüpfung und das Engagement.
 - Interne Motivation zur Implementierung der Marketing-Strategie incl. persönlicher
Weiterentwicklung und Veränderungsbereitschaft.
-
-

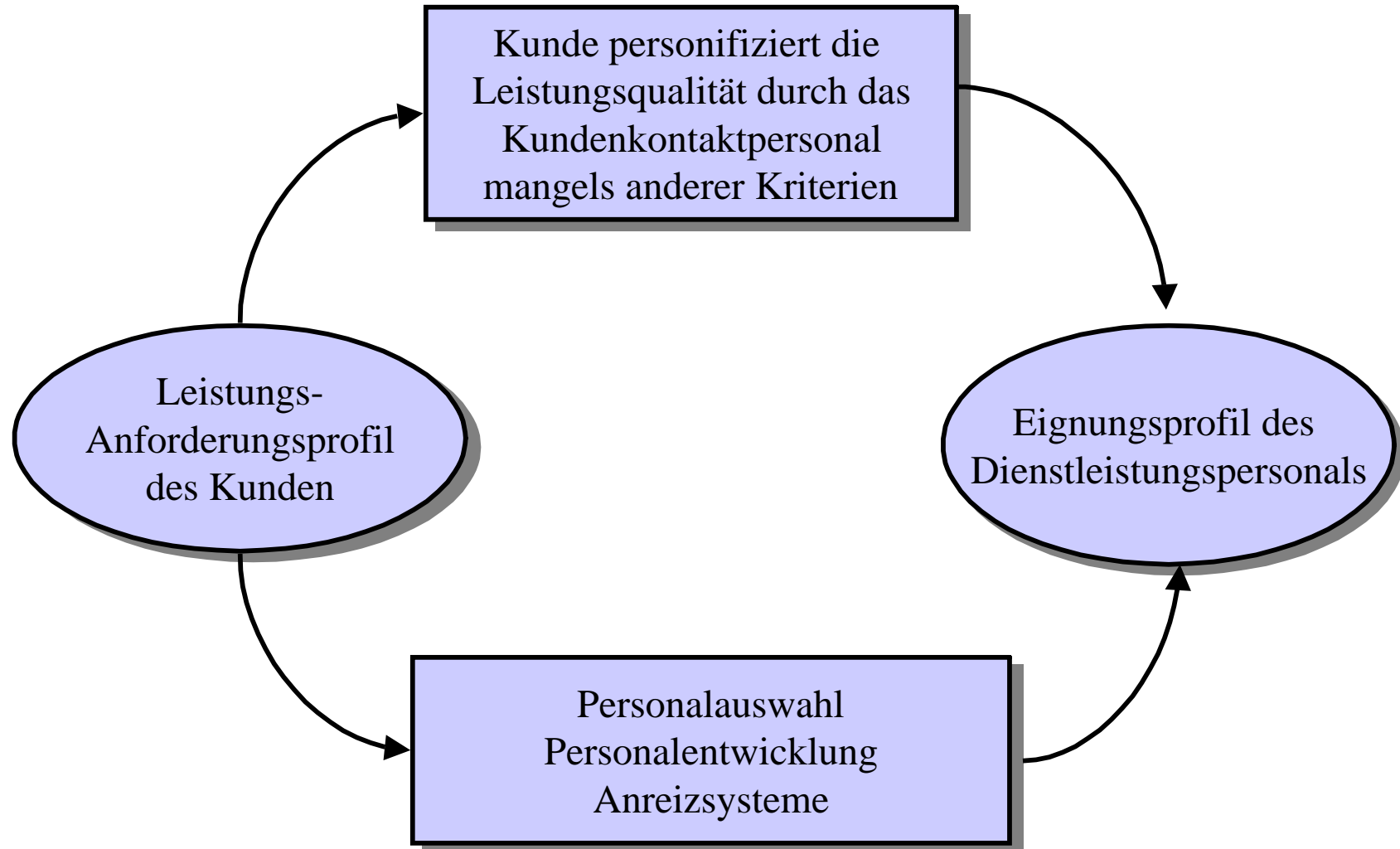
Ziele der Personalpolitik im Dienstleistungsbereich



Personalpolitik im Leistungserstellungsprozess

Ziele	Probleme	Instrumente
Produktivität der Mitarbeiter	Outputsteigerung ? Inputsenkung ?	Schulung und Entwicklung von Fach- und Methodenkompetenz
Kapazitätsauslastung	Leerzeiten für Mitarbeiter ? Überstunden-Zuschläge ?	Einbeziehung der Mitarbeiter in die Nachfragesteuerung mit Vermittlung des Know how
Qualitätsstandards	Qualitäts-Schwankungen wg. wechselnder Mitarbeiter ? wg. externem Faktor ?	Entwicklung von sozialer und persönlicher Kompetenz

Qualitätssicherung durch Personalpolitik



Qualitätsorientierte Personalauswahl

Personalauswahl

Eignungsanforderung:

- fachlich:
= erlernbar
-

- persönlich:
 - kommunikative Fähigkeiten
 - Service-Einstellung= schwer erlernbar

Maßnahmen:

- Eignungstest
 - biografische Indikatoren
 - Vorstellungsgespräch
 - Verhaltensbeobachtung
 - Rollenspiele, Gruppendiskussionen
 - Assessment-Center
-
-

Qualitätsorientierte Personalentwicklung

Personalentwicklung

Ziele:

- Erhöhung der
Fachkompetenz
Methodenkompetenz
Sozialkompetenz
Personenkompetenz
- Befähigung zur
Analyse und Gestaltung
der Abläufe bei
der Leistungserstellung
- Entwicklung einer sog.
emotionalen Intelligenz
= Wahrnehmung, Kontrolle
und Beeinflussung eigener
und fremder Emotionen

Maßnahmen:

- Erweiterungsqualifizierung
- Anpassungsqualifizierung
- Aufstiegsqualifizierung

mit Hilfe von
Seminaren für alle Mitarbeiter zur
Förderung von Qualitätsbewusstsein.

Training des Servicepersonals bzgl.
Ansprache, Fragetechnik,
Hilfsbereitschaft etc.

Training des Führungspersonals zur
Erkennung von Verhaltensdefiziten
und deren Abstellung

Qualitätsorientierte Anreizsysteme

Anreizsysteme

Ziel:

Kundenzufriedenheit

Im Gegensatz zu herkömmlichen Bemessungsgrundlagen wie Umsatz und Deckungsbeitrag

Mitarbeitermotivation:

gruppenbezogen

- Teamwettbewerb
- Teambelohnung
- Gruppenveranstaltungen

individuell

- intrinsische Motivation
entsteht aus der Beziehung des Mitarbeiters zu seiner Tätigkeit.
„Spaß an der Arbeit“
- extrinsische Motivation
wird von außen an den Mitarbeiter herangetragen.
Belohnung
Aufstiegschancen

Probleme der Markierung im DL-Bereich

- Sicherung einer konstanten Qualität
siehe: Individualisierung,
Einfluss des externen Faktors
Leistungskonstanz des Personals
- Anbringung des Markenzeichens
siehe Immaterialität
- Darstellung des Markenvorteils
- **Alternative:**
nicht die Leistung wird zur Marke
entwickelt sondern der Anbieter

Optionen der Markenstrategie

- Dachmarkenstrategie alle Marken eines Hauses unter einem Dach (Allianz)
- Markenfamilienstrategie mehrere Marken einer Firma unter einem Dach (T-Online, T-Mobil)
- Einzelmarkenstrategie jede Leistungsart hat eigene Markierung (Mc Donald)
- Mehrmarkenstrategie nach Zielgruppen differenzierte Marken (Mercure, Novotel, Ibis...)
- Markentransferstrategie Imageübertragung auf andere DL-Kategorien (LSG- Lufthansa Catering)
- Tandemmarkenstrategie Imagetransfer von DL auf Sachleistungen (Mövenpick Eis)

Zusammenfassung der Besonderheiten im DL-Sektor

- Produktionsfaktoren: Externer Faktor
- Produktionsprozess: Zweistufigkeit: Leistungsbereitschaft + Kombination
- Kapazitätsproblem: Leistungsbereitschaft = Fixkosten
- Produkteigenschaft: Immaterialität, nicht lagerfähig, nicht transportfähig
- Wirkungsbereiche: Potenzial - Prozess - Ergebnis
- Positionierungsproblem: Unternehmen = Marke oder DL = Marke
- SWOT: Wachstumschancen - Wettbewerbsrisiken
- Zieldefinitionen: Unternehmen - Kunden - Mitarbeiter
- DL-Qualität: Vereinbarung - Erfahrung - Vertrauen
- Leistungstest: Eingeschränkter Pretest, Leistungserstellung bei Lieferung
- Instrumentarium: Vier + drei (Personal, physical facilities, Prozessmanagement)
- Produkt - Markt - Matrix: Leistungs - Kunden - Matrix
- Image: Kompensiert die mangelnde Urteilsfähigkeit
- Produktlebenszyklus: Evolutorischer Anpassungsprozess oder neue Lebenszyklen
- DL-Preisfunktion: Indikatorwirkung des Preises auf die Qualitätserwartung
- Preisfindung: Vorhersehbarkeit des Faktoreinsatzes ist eingeschränkt.
- Distribution: Räumliche und zeitliche Präsenz als logistisches Problem
- Standort: Vorherrschen direkter Vertriebswege betont den Faktor Standort
- Personal: Neben Kundenorientierung tritt Mitarbeiterorientierung
- Internes Marketing: Erweiterung der Marketingfunktion auf den internen Bereich

Literaturangaben

- Bieberstein, Ingo Dienstleistungsmarketing Reihe. Modernes Marketing für Studium und Praxis, Hrsg. H.C. Weis, 3. Auflage, Ludwigshafen 1995
- Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred
 Dienstleistungsmarketing, 4. Auflage, Wiesbaden 2003
- Bruhn, Manfred Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 5. Auflage, Berlin, Heidelberg 2004
- Olfert, Klaus Kompakt-Training Personalwirtschaft, 4. Auflage, Ludwigshafen 2004
- Schneider, Willy Kundenzufriedenheit – Strategie, Messung, Management Landsberg/Lech 2000