

WIRTSCHAFTSDIENSTLEISTUNGEN



2 Wirtschaften im Wirtschaftsdienstleistungssektor

in Kooperation mit:

BAUSTEIN 2

WIRTSCHAFTEN IM WIRTSCHAFTS- DIENSTLEISTUNGSSEKTOR

Sachinformation

2	Wirtschaften im Wirtschaftsdienstleistungssektor	
2.1	Die Vermarktung von Wirtschaftsdienstleistungen	3
2.2	Exkurs: Moderne Informationstechnologien im Unternehmen	15
2.3	Qualitätssicherung	18
2.4	Preisgestaltung und Kalkulation von Dienstleistungen	21
2.5	Kooperationen im Wirtschaftsdienstleistungssektor	23
	Literaturverzeichnis	27

Didaktik

Übungsblätter	30
Projektaufgabe	36
Lösungsvorschläge zu den Übungsblättern	37
Kopiervorlagen	39
Folie	

ISBN 978-3-9502430-3-1

2 WIRTSCHAFTEN IM WIRTSCHAFTS-DIENSTLEISTUNGSSEKTOR

Bausteinübersicht

In Baustein 2 erfahren Sie,

- wie die Vermarktung von Dienstleistungen funktioniert,
- wie Wirtschaftsdienstleister ihre Preise kalkulieren und
- wie Wirtschaftsdienstleister untereinander konkurrieren.



2.1 Die Vermarktung von Wirtschaftsdienstleistungen

Unternehmen der Dienstleistungsbranche müssen sich mit veränderten Bedingungen am Markt auseinandersetzen:

- starker Wettbewerb durch den Markteintritt sowohl von jungen und innovativen als auch von international tätigen Unternehmen,
- Gefahr der Imitation von Dienstleistungen auf Grund ihres immateriellen Charakters und
- stetig steigende Markttransparenz im Zuge der dynamischen Entwicklung der Informationstechnologie (Internet).

Auf Grund dieser verschärften Marktsituation ist es für Dienstleistungsunternehmen unbedingt notwendig, sich immer mehr **am Kunden zu orientieren** und zu versuchen, diesen langfristig an die Unternehmung zu binden. Die Vermarktung der Dienstleistung – das **Marketing** – spielt somit eine **zentrale Rolle**, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit am Markt zu gewährleisten.¹

Die einzelnen Kunden, besonders im Dienstleistungsbereich, haben individuelle Bedürfnisse. Um die Marketinginstrumente gezielt einsetzen zu können, ist eine **Segmentierung** des Gesamtmarktes notwendig. Durch die Auswahl von genau definierten Kundensegmenten kann:

- Kundenwünschen** und -ansprüchen **besser entsprochen**,
- die **Kundenzufriedenheit gesteigert**,
- die **Kundenloyalität** erhöht und
- die **Marktbearbeitung** insgesamt **effizienter** gestaltet werden.

Jedes Unternehmen kann verschiedene Kriterien zur Marktsegmentierung heranziehen. Als mögliche Kriterien für eine Gliederung der Kunden können

- demografische**,
- geografische**,
- psychologische** oder
- verhaltensorientierte Merkmale** verwendet werden.

¹ Vgl. Bruhn/Meffert 2002, S. 4

Segmentierungskriterien für Wirtschaftsdienstleistungen

Die **Hauptkundengruppe** der Wirtschaftsdienstleistungsunternehmen kommt vorwiegend aus der **gewerblichen Wirtschaft**. (Die Kunden eines Werbeunternehmens werden zB weniger Privat- als Firmenkunden sein.) Auch das **Produkt selbst** hat natürlich entscheidenden Einfluss auf die Segmentierungskriterien. Ein auf Softwarelösungen für die Baubranche spezialisiertes Unternehmen wird sich beispielsweise speziell an Architekten und Baufirmen wenden.

Neben der unternehmenseigenen Definition der idealen Zielgruppe spielen bei Kleinstunternehmen die **Empfehlungen zufriedener Kunden** eine große Rolle. Gerade bei Dienstleistungen ist das Vertrauen des Kunden wichtig, da er vor der Leistungserstellung keine Möglichkeit hat, die Fähigkeiten des Unternehmers zu überprüfen.

Darüber hinaus sind die Wirtschaftsdienstleistungsunternehmen auf Grund ihrer klein- und mittelständischen Struktur auf **unterschiedliche Fachrichtungen spezialisiert** und können ihren Kunden keine Komplettlösungen anbieten. **Kooperationen** bieten Auswege, um Synergieeffekte zu nützen und durch gegenseitige Empfehlungen neue Kunden zu gewinnen.

Zwei Drittel der Wirtschaftsdienstleister in Österreich sind Einpersonenernehmen (EPU), deren Kundensegmentierung anders aussieht als jene der wenigen großen internationalen Wirtschaftsdienstleister. Ein Unternehmer eines EPU wird versuchen, **klein- und mittelständische Unternehmen** als Kunden zu gewinnen, da in der Regel Projekte mit Großunternehmen seine Kapazitäten sprengen würden. Ein weiteres wichtiges Segmentierungskriterium ist die **Branche**. Ein Unternehmensberater, der selbst früher im Gewerbe tätig war, kann natürlich sein Know-how und seine Branchenerfahrung besonders gut bei Unternehmen dieser Branche einsetzen.

Marktbearbeitungsstrategien

Bei der Bearbeitung der verschiedenen Segmente kann das Unternehmen auf vier verschiedene **Marktbearbeitungsstrategien** zurückgreifen.

- Beim **undifferenzierten Marketing** werden alle Kunden gleich behandelt. Diese Art der Marktbearbeitung nennt man auch **Massenmarketing**.
- Wenn man die Strategie des **differenzierten Marketings** verfolgt, werden Teilmärkte unterschiedlich bearbeitet.
- Fokussiert das Unternehmen ihre Bemühungen ausschließlich auf ein einziges Teilsegment des Marktes, spricht man vom **konzentrierten Marketing**. Diese Strategie eignet sich besonders für kleinere und mittlere Unternehmen, da diese durch die Bearbeitung von Nischen, die für Großunternehmen nicht attraktiv genug sind, eine Art Monopolstellung erlangen können.
- Wird jeder einzelnen Kunde individuell behandelt, spricht man vom **One-to-One-Marketing**.

Marketing-Mix

Es gibt vier klassische Bereiche (die 4 Ps), die den Marketing-Mix ausmachen:

- Produktpolitik** (product),
- Preispolitik** (price),
- Kommunikationspolitik** (promotion) und
- Distributionspolitik** (place).

Diese vier Bereiche werden im Dienstleistungsmarketing noch um drei weitere ergänzt:

- **Personalpolitik** (personal),
- **Prozesspolitik** (process)
- **Management und Ausstattungspolitik** (public relation).

Die Instrumente des Marketing Mix werden als die 7 P bezeichnet.²



Abbildung 1: Marketing-Mix im Dienstleistungsbereich

Quelle: Bruhn/Meffert 2002, S. 17

Produkt- und Sortimentspolitik

Neben der Festlegung von **Produktprogramm** und -eigenschaften umfasst sie auch die Entwicklung **neuer Produkte** und **Dienstleistungen**, die **Markenbildung** sowie die Gestaltung **zusätzlicher Serviceleistungen** (zB After Sales-Service³).⁴

Im Dienstleistungsbereich ist der **Kunde** direkt in den Produktionsprozess involviert und stellt im gewissen Sinn einen **externen Produktionsfaktor** dar. Besonders charakteristisch für die Produkt- und Sortimentspolitik im Dienstleistungsbereich ist das Eingehen auf die **individuellen Bedürfnisse** der Kunden.⁵

Die *Saubermacher Dienstleistungs AG* aus Graz, erstellt individuelle Abfallwirtschaftskonzepte. Aufbauend auf einem Netz von Partnerunternehmen bietet sie ihre Dienstleistungen österreichweit und auch im Ausland an.

Das Unternehmen geht dabei nach der *differenzierten Segmentierungsstrategie* (siehe oben) vor, das heißt, das Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot sieht sowohl Lösungen für private, gewerbliche als auch kommunale Kunden vor. Auch die Unternehmenswebsite ist ganz im Sinne dieser Segmentierungsstrategie gestaltet. So finden interessierte Kunden das Leistungsangebot des Unternehmens übersichtlich gegliedert nach Kundengruppen vor:

Dienstleistungen für Private: Das Leistungsangebot für private Kunden umfasst sowohl die Altfenster- und Türensammlung, Baustellenentsorgung, Brunnenwartung, Container- und Sammelsysteme, Entrümpelung, Grünschnittverwertung und -sammlung, mobile WC-Anlagen, aber auch die Information über Gesetzesvorschriften zur Erleichterung von Behörden-



² Vgl. Bruhn/Meffert 2002, S. 17

³ After-Sale bezeichnet die Betreuung eines Kunden nach dem Kauf eines Produktes bzw. einer Dienstleistung. After-Sales-Service ist besonders für den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen wichtig (Kundenbindung).

⁴ Vgl. Mugler 1999, S. 21

⁵ Vgl. Mugler 1999, S. 20ff

wegen sowie über das richtige Verhalten im Falle von Umwelt-Unfällen (Umweltalarm) bis hin zu Services, welche Abholaufträge, Abfuhrkalender, Trennanleitungen und Umwelts Tipps betreffen.

Dienstleistungen für Betriebe: Für Betriebe werden Entsorgungslösungen auf modernstem Technologie- und Forschungsstandard branchenspezifisch und individuell (Medizin, Handel, Gewerbe, Industrie, Gastronomie etc.) angeboten.

Dienstleistungen für Gemeinden: Es werden maßgeschneiderte Dienstleistungen, wie zB die komplette Sammlung und Entsorgung von Abfällen, die Abfallbehandlung und -verwertung, Bioabfallkompostierung oder Zusatzleistungen (wie Straßenkehren, Kanalspülung oder Behälterwaschen) angeboten.⁶




⁶ Siehe auch <http://www.saubermacher.at>
⁷ Vgl. Jeschke 2003, S. 4

Das Unternehmen muss die Nutzenerwartungen der Kunden in das Produkt bzw. die Dienstleistung kennen und versuchen, diese noch zu übertreffen. Um diesen Wettbewerbsvorteil zu generieren, müssen zusätzlich zum Dienstleistungskern, dem Grundnutzen des Produktes/der Dienstleistung, weitere Leistungen wie die Möglichkeit einer **individuellen Leistungskombination** (Produktgrundmerkmal) angeboten werden. Darüber hinaus sollten noch **weitere Zusatzleistungen**, beispielsweise Einschulungen, Information der Kunden über neue Entwicklungen und Garantieleistungen angeboten werden (Produktzusatzmerkmale).⁷

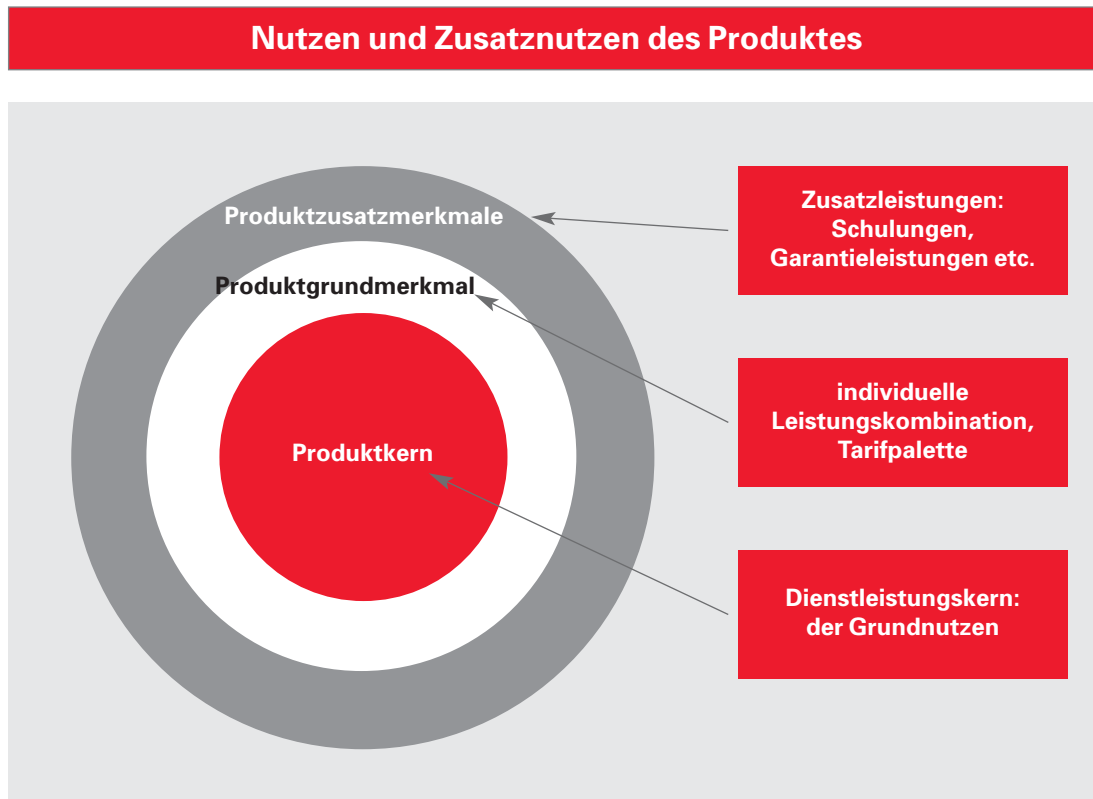


Abbildung 2: Nutzen und Zusatznutzen des Produktes

Quelle: Jeschke 2003, S. 4, verändert vom Verfasser

Ein Softwareanbieter beispielsweise offeriert seinen Kunden eine bestimmte Software. Zusätzlich zum Produktkern – der Software – erwartet sich der Kunde jedoch noch eine individuelle Anpassung der Software an sein Unternehmen (customizing). Darüber hinaus kann der Softwareanbieter dem Kunden eventuell noch die Einschulung in das Softwareprogramm sowie einen Help Desk bei Problemen anbieten und damit einen Zusatznutzen generieren.

Das Produkt des Softwareanbieters besteht daher aus dem Produktkern der Software, einem erweiterten individuellen Service und der Beratung für jeden einzelnen Kunden, dem Produktgrundmerkmal und schließlich aus zusätzlichen Serviceleistungen (in Form von Schulungen, Help Desk etc.), die das Produktzusatzmerkmal darstellen.



Produktmerkmale eines Softwareunternehmens



Abbildung 3: Produktmerkmale eines Softwareunternehmens

Quelle: Jeschke 2003, S. 4

Auch Werbeagenturen oder Unternehmensberater verkaufen ihren Kunden selten nur eine einzelne Dienstleistung. Meist handelt es sich zwischen Anbieter und Kunden um **längerfristige Kooperationsverträge**, die **Produktbündel** von Folgeaufträgen beinhalten.

Marken

Ein weiterer Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Produktpolitik ist das **Kreieren** von **Marken**. Mithilfe von Marken kann der Kunde die Waren und Dienstleistungen eines Unternehmens von jenen der Konkurrenz **unterscheiden**.

Neben dem hohen **Wiedererkennungswert** der Marke symbolisiert sie auch das **Image** des Unternehmens und vermittelt einen ideellen Nutzen.

Die Kunden vertrauen auf **konstante Qualität** bei Markenprodukten. Der hohe **Kostenaufwand**, der durch das Bilden einer Marke entsteht, wird im Idealfall durch die Schaffung von **dauerhaften Kundenbeziehungen** für das Unternehmen aufgewogen. Starke Marken sind zudem von der Konkurrenz nur sehr **schwer zu imitieren**.

Vorteile einer Marke

Vorteile für den Kunden

- Leichtere Wiedererkennung der Produkte/Dienstleistungen am Markt
- Kennen der Produkteigenschaften und konstante Qualität des Markenproduktes
- Werden immer in die Kaufentscheidung mit einbezogen

Vorteile für das Unternehmen

- Differenzierung von der Konkurrenz/Schutz vor Imitatoren
- Schaffung von dauerhaften Kundenbeziehungen durch Markenbindung und dadurch höhere Umsätze
- höhere Preisbereitschaft der Kunden

Abbildung 4: Vorteile einer Marke

Um Produkte und Dienstleistungen vor der ungerechtfertigten Vermarktung durch Mitbewerber zu schützen, ist es (abgesehen von Wort- und Bildmarken, die sich auf die Ähnlichkeit in Schrift und Darstellung beziehen) mittlerweile auch möglich, Tonfolgen (**Hörmarke**), Farben (**Farbmarke**) oder sogar Gerüche (**Riechmarke**) vor Imitation zu schützen.⁸

Gerade im Dienstleistungsbereich, in dem Imitationen der Leistung auf Grund der Immaterialität häufiger auftreten können, sind Marken zu einem relevanten **Schutzmechanismus** geworden.

Das Unternehmen *Seebacher Kommunikationslösungen* hat sich unter der Marke „s-format – Kleines Format. Große Wirkung.“ auf den Druck und die Vermarktung kleiner und kleinster Formate spezialisiert. Für Unternehmen aller Branchen stellt die Druckerei bedruckte Handzettel oder Mini-Broschüren her, die an den Produkten befestigt werden und am Point of Sale ein besonderer „Hingucker“ für den Kunden sind. Das hat s-format zu einer ganz speziellen Marke am österreichischen Markt gemacht und dafür gesorgt, dass die Druckerei sich von anderen abhebt.^{9,10}



Distributionspolitik

Die **Distributionspolitik** soll ein Produkt bzw. eine Dienstleistung zum richtigen Zeitpunkt an den **Ort** der Nachfrage bringen.¹¹

Durch die Immaterialität der Dienstleistung, die häufig nicht lager-, speicher- oder transportfähig ist, wird die Distributionspolitik erschwert (siehe Baustein 1). Zusätzlich wird diese noch durch ein weiteres Merkmal der Dienstleistungen, der Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum, beeinflusst. Wichtig ist daher sowohl eine **kundennahe Standortwahl** als auch das **einheitliche Auftreten** von Filialen, um den Erkennungswert zu steigern.¹²

Der Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen kann **direkt** (ohne Zwischenschaltung von Zwischenhändlern) und/oder **indirekt** erfolgen. Dienstleistungsunternehmen wählen oft direkte Absatzwege, was mit der fehlenden Lagerfähigkeit von Dienstleistungen zusammenhängt.¹³

⁸ EuGH 2003

⁹ Siehe auch Baustein 1

¹⁰ Vgl. <http://www.s-format.com>

¹¹ Vgl. Mugler 1999, S. 34f

¹² Vgl. Baustein 1

¹³ Vgl. Mugler 1999, S. 34f

Vertriebswege

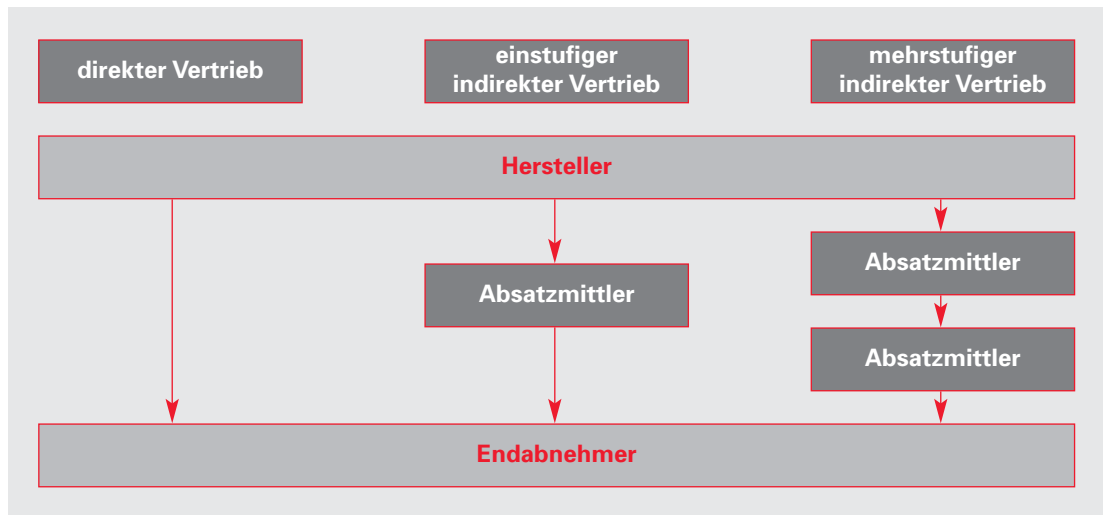


Abbildung 5: Vertriebswege

Quelle: Meffert 1998, S. 625

Personeller, semipersoneller oder unpersönlicher Verkauf

Zum **persönlichen Verkauf** zählt der Verkauf im Geschäft, der Haustürverkauf, Messeverkauf, Marktverkauf etc. Diese Verkaufsform ist für Dienstleistungsunternehmen besonders **relevant**, da das Eingehen auf die individuellen Kundenwünsche essenziell für die Leistungserstellung ist, zB bei der Erstellung eines Werbekonzeptes für eine Unternehmung oder der Vermittlung einer Immobilie.

Beim **semipersonlichen Verkauf** kann der Unternehmer für den Vertrieb seiner Produkte/Dienstleistungen beispielsweise auf Telefonverkauf zurückgreifen. Diese Verkaufsform ist im Dienstleistungsbereich eher **selten**, ist aber beispielsweise bei Internet Providern, die ihre Leistung per Telefon verkaufen, durchaus üblich.

Beim Versandhandel, E-Commerce oder Tele-Shopping kommt es zu keinem direkten persönlichen Kontakt mehr zwischen dem Kunden und dem Unternehmen: Diese Vertriebsform wird als **unpersönlicher Verkauf** bezeichnet. Durch die weltweite Zunahme der Nutzung des Internets wird diese effiziente und kostengünstige Vertriebsform **immer wichtiger**.



Österreichs größte Immobilienplattform im Internet *www.immobilien.net* ist ein unabhängiger Marktplatz für Immobilienanbieter und Interessenten. Neben der Immobiliensuche werden auch Informationen über Marktbedingungen, Preise und Trends im Immobilienbereich, über rechtliche Rahmenbedingungen, Finanzierungsmöglichkeiten sowie Tipps rund um das Thema Planen, Bauen und Wohnen geboten.

Immobilienbüros aus ganz Österreich können auf *www.immobilien.net* ihre Angebote schalten. Der Vorteil für Interessenten liegt auf der Hand: Auf einen Klick können Interessierte Angebote von sämtlichen am Markt vertretenen Immobilientreuhändern abrufen und selektieren. Die mühsame Informationsselektion bei einzelnen Immobilienbüros im Einzelnen entfällt dabei. Natürlich kann bei derart langfristigen Entscheidungen, wie es bei der Anmietung oder dem Erwerb einer Immobilie der Fall ist, auf dem Online-Marktplatz bestenfalls eine Vorselektion und die Anbahnung der Kontaktaufnahme mit den zuständigen Personen bzw. Institutionen zustande kommen. Letztendlich ist bei Immobiliengeschäften immer der persönliche Verkauf (Besichtigung, Beratungsgespräch), wo Makler und Kunde zusammentreffen, entscheidend.¹⁴

¹⁴ Vgl. <http://www.immobilien.net>

Preispolitik

Eines der bedeutendsten Marketinginstrumente stellt die **Preispolitik** dar.

Die Preisbildung für eine Dienstleistung wird beeinflusst:

- Angebot und Nachfrage**
- Preis/-lage der Konkurrenz**
- Preisregelung**
- Kalkulation**
- Wareneigenschaften¹⁵**
- Verhandlungsgeschick**

Die Zahl der Anbieter und **Nachfrager** beeinflusst den Preis. Von der Angebotsseite können ein Anbieter (**Monopol**), einige wenige Anbieter (**Oligopol**) und viele verschiedene Anbieter (**Polypol**) den Markt bestimmen. Je mehr Anbieter, desto schwieriger wird die Festlegung des Preises, denn die Preispolitik wird durch Preisvergleiche der Kunden erschwert und ist stark von jener der Konkurrenz beeinflusst.

Preisregelungen werden von der Regierung festgelegt, um Marktpartner vor Machtmissbrauch zu schützen. Für bestimmte Dienstleistungsbetriebe, zB Immobilienmakler, ermächtigt die österreichische Gewerbeordnung den Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit, **Preisobergrenzen** festzulegen.

Die betriebliche **Kostenrechnung** ist zentraler **Ausgangspunkt** für die Preisfestlegung. Für den Unternehmer ist es insbesondere wichtig die **Preisuntergrenze**, die ein kostendeckendes Wirtschaften ermöglicht, zu kennen.

digitaldruck.at betreibt eine transparente Preispolitik – alle Produktpreise gestaffelt nach Stückzahlen sind auf der Unternehmens-Website veröffentlicht.

Preispolitisch unterscheidet das Unternehmen zudem zwischen privaten Endverbrauchern und gewerblichen Abnehmern (Resellern), da größere Abnahmemengen – wie es bei Resellern der Fall ist – niedrigere Preise ermöglichen.¹⁶



Auch die **Eigenschaften** eines Produktes/einer **Dienstleistung** fließen in die Preispolitik mit ein, zB der Innovationsgehalt. Ebenso spielt auch die **Substituierbarkeit** (Ersetzbarkeit) durch andere Produkte/Dienstleistungen eine Rolle: Gibt es keine gleichwertigen Produkte am Markt, wird der Kunde wahrscheinlich auch bei Preisänderungen am Produkt festhalten.

Neben der Preisfestlegung sind im Rahmen der **Preis- und Konditionenpolitik ua.** auch

- Zu- und Abschläge vom Preis,
- Zu- und Abschläge von der Leistung,
- Zahlungsbedingungen hinsichtlich Art, Zeit und Ort,
- Lieferbedingungen (Wer bezahlt die Lieferung? etc.)
- sowie Zusatzleistungen, wie Service, Reparatur, Umtauschrechte etc. zu berücksichtigen.¹⁷

¹⁵ Vgl. Theis 1999, S. 597ff
¹⁶ Vgl. www.digitaldruck.at
¹⁷ Vgl. Mugler 1999, S. 46

Kommunikationspolitik

Mit Hilfe der **Kommunikationspolitik** sendet das Unternehmen **Botschaften** an potenzielle oder tatsächliche **Abnehmer**.¹⁸ Sie wird auch als „Sprachrohr“ des Marketings bezeichnet. Die Kommunikationspolitik soll ein bestimmtes Bild vom Unternehmen und seinem Angebot schaffen, das sich positiv auf das Nachfrageverhalten auswirken soll.

Die vier Instrumente der Kommunikationspolitik sind die

- **Werbung**,
- die **Verkaufsförderung** (Sales Promotion),
- der **persönliche Verkauf** und
- die **Öffentlichkeitsarbeit** (Public Relations).¹⁹

INSTRUMENTE DER KOMMUNIKATIONSPOLITIK

Die **Werbung** ist das bekannteste **kommunikationspolitische Instrument**. Sie soll die Kunden auf die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens aufmerksam machen und ihre Kaufabsichten beeinflussen. Zur Werbung zählen Postwurfsendungen, Kataloge, Plakate, Werbezettel, Anzeigen und Spots im Radio oder Fernsehen. Welche dieser Werbemittel eingesetzt werden, hängt von den **Zielen** und den **finanziellen Mitteln** des Unternehmens ab.

Im Dienstleistungsbereich liegt die besondere Herausforderung der Werbung in der Materialisierung und **Visualisierung der Leistung**. Die **genaue Ansprache** der **Zielgruppe** ist besonders wichtig.²⁰

Die Werbung kann darauf abzielen, ein Produkt bzw. eine Dienstleistung des Unternehmens oder aber das Unternehmen selbst zu präsentieren. Im Rahmen einer Produkt-/Dienstleistungswerbung wird versucht, das Produkt oder die Dienstleistung **bekannt zu machen**, aber auch **Preisunterschiede** zum Wettbewerb durch die Hervorhebung der qualitativen Vorzüge zu **rechtfertigen** und die **Leistung** für den Konsumenten als **unentbehrlich** darzustellen. **Firmenwerbung** hingegen geht auf die Vorzüge und das **Image** des Unternehmens ein, um das Vertrauen und das Wohlwollen der Kunden zu gewinnen, was sich wiederum **positiv** auf die **Kaufentscheidung** auswirkt.

Die Produkt- und Firmenwerbung bezieht sich direkt auf eine spezielle Leistung bzw. auf ein Unternehmen und wird daher als **subjektive Werbung** bezeichnet. Wird im Zuge einer Kampagne aber ein ganzer Wirtschaftszweig beworben, bezeichnet man das als **objektive Werbung**.

Da Wirtschaftsdienstleistern bedingt durch ihre Größe oft nur ein **geringes** (in absoluten Zahlen) **Marketingbudget** zur Verfügung steht, spielen klassische Werbeträger (zB TV-Spot) und Werbemittel – auch auf Grund der hohen Streuverluste – eine untergeordnete Rolle. Ein nicht zu unterschätzendes Werbemittel der kleinbetrieblich strukturierten Unternehmen der Wirtschaftsdienstleistungen ist die **Mundpropaganda**. Zufriedene Kunden empfehlen das Unternehmen gerne weiter. Auch werden Unternehmen Kunden an Partner verweisen, wenn sie selbst ein Fachgebiet nicht abdecken. Dem Internet als zusätzliche Informationsquelle und Werbeplattform kommt ein immer größerer Stellenwert zu.

Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungsbereich sind – auch was Werbung betrifft – sehr aktiv. Sie nutzen die verschiedensten Möglichkeiten an offensiver Werbung, um neue Kunden zu gewinnen und bestehende zu halten.

¹⁸ Vgl. Kotler/Bliemel 2005

¹⁹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer 1997, S. 462

²⁰ Vgl. Bruhn/Meffert 2002, S. 18



Die *Superfund*-Gruppe zB bedient sich der verschiedensten Werbemittel. Besonders auf der Unternehmens*website* werden viele Anreize geboten, um sich mit den Produkten auseinander zu setzen. Der neue Fonds „Superfund Gold“ wird etwa durch Goldmünzen in einem großen Banner beworben. Auch die Aufforderungen „Starten Sie heute“ oder „Schon investiert?“ weisen auf neue Produkte hin. Zahlreiche Buttons fordern dazu auf, sich weiter zu informieren.

Weiters organisiert Superfund **Informations- und Werbeveranstaltungen** im Rahmen eines Gala-Dinners, um neue Kunden zu gewinnen und zur Imageverbesserung bei bereits bestehenden Kunden beizutragen. Auch persönliche Geschenke (**Werbeartikel**) werden den Kunden angeboten.

Im Bereich der klassischen Werbung greift das Unternehmen auf zielgruppengerechte **Anzeigen in Zeitungen** und **Zeitschriften** aus dem Wirtschaftsbereich zurück. Darüber hinaus setzt das Unternehmen auch auf **Plakatwerbung**. Abgerundet wird der Media-Mix durch Werbeeinschaltungen in **Radio** und **TV**.

Als **Testimonial** bedient sich das Unternehmen prominenter Persönlichkeiten, wie zB des dreifachen Formel-1-Weltmeisters Niki Lauda.

Weitere Werbemittel sind zB Gewinnspiele, bei denen Beratungsgespräche verlost werden. Dadurch werden potenzielle Kunden auf das Unternehmen aufmerksam und die Wahrscheinlichkeit eines Vertragsabschlusses vergrößert sich.

Auch im Sport-**Sponsoring** ist das Unternehmen aktiv, denkt man an den FC-Superfund Pasching.

Das Unternehmen erregte auch Aufsehen, als es den Hollywood-Star Theri Hatcher zum Opernball 2008 einlud.²¹

Die drei neuen Ps

Neben den klassischen vier Ps des Marketing-Mix wird das Dienstleistungsmarketing um drei weitere Ps ergänzt und zwar um die **Personalpolitik**, die **Ausstattungspolitik** und die **Prozesspolitik**.

Personalpolitik

Die Auswahl des geeigneten Personals ist im Dienstleistungsbereich besonders wichtig und ist im engen Zusammenhang mit der Dienstleistungsqualität zu sehen.

Die Personalpolitik beschäftigt sich insbesondere mit der **Personalauswahl** und der **Personalentwicklung**. Zur Personalauswahl zählen zB Stellenausschreibung (mit der zuvor erfolgten Festlegung der Anforderungen an die neue Fachkraft) und verschiedene Auswahlverfahren (zB Assessment-Center). Zur Personalentwicklung zählen zB Schulungen.

Ausstattungspolitik

Die Ausstattungspolitik beschäftigt sich mit den Bereichen des **Kapazitätsmanagements** und **Image-transfers**. Die Sicherstellung von ausreichend personellen und sachlichen Ressourcen ist Aufgabe des Kapazitätsmanagements. Beispielsweise ist in einem Call Center das Bereitstellen von Telefonleitungen und Computeranlagen notwendig für den reibungslosen Ablauf.

²¹ Siehe auch: <http://www.superfund.at>

Das zweite wichtige Element der Ausstattungspolitik ist das **äußere Erscheinungsbild** und die **Qualität** der **Serviceausstattung**, zB eine moderne Computerausstattung im Call Center, die einen positiven Imagetransfer bewirken können. Dadurch hat das Dienstleistungsunternehmen die Möglichkeit, die „nicht fassbare“ Dienstleistung für den Kunden leichter greifbar zu machen.



INTEGRAL Markt- und Meinungsforschung ist ein Marktforschungsinstitut, das unter anderem viel Wert auf seine Ausstattung legt. Das Institut ist nach dem neuesten Stand der Technik ausgestattet und in zwei Studios eingeteilt: in ein Studio für persönliche Befragungen und ein Telefonstudio.

Die Ausstattung von *INTEGRAL* beinhaltet

- 45 CATI-Workstations (Computer Assisted Telephone Interviews)
- 60 CAPI-Systeme (Computer Assisted Personal Interviews)
- 15 Phonetest-Arbeitsplätze

Der Raum für Gruppendiskussionen verfügt über eine Beobachtungsmöglichkeit über Live-Videoübertragung.

Auch ein Tachistoskop gehört zur Ausstattung. Das ist ein Instrument, das sehr kurze Darbietungen (bis unter eine Millisekunde) von Bildern (zB Logos oder Packungen) erlaubt, um die Prägnanz und visuelle Eindrücke zu testen.

60 BLIP-Systeme (Barcoded Lightweight Interview Package) stehen zur Verfügung. Diese tragbaren elektronischen Interviewsysteme wurden eigens für das Unternehmen entwickelt. Aber auch Erkennungszeichen und die Ausrüstung der Interviewer gehören zur Ausstattung. Bei persönlichen Interviews auf der Straße werden die Interviewer mit einem Interviewerausweis ausgestattet, damit die Auskunftspersonen wissen, um welches Institut es sich handelt. Die Ausstattung in einem Unternehmen spiegelt die Corporate Identity (= das Erscheinungsbild eines Unternehmens) wider und kann zur Stärkung des Vertrauensverhältnisses zwischen Unternehmen und Kunden dienen.²²

Prozesspolitik

Die Prozesspolitik beschäftigt sich mit der optimalen Ausführung der Dienstleistung und der **optimalen Integration** des **Kunden** in diesen Prozess, um eine Steigerung der **Kundenzufriedenheit** und der **Kundenbindung** zu erreichen.²³



Atelier Xaver ist ein Innenarchitekturbüro, das die Wünsche der Kunden im Sinne der Prozesspolitik in den Dienstleistungsprozess integriert. Die Innenarchitekten bieten als Dienstleistung ihre Kreativität und ihr Know-how an und vereinen diese mit den individuellen Vorstellungen des Kunden. Auf der Unternehmenswebsite wird auf diese gelebte Prozesspolitik ausdrücklich hingewiesen: „**Am Anfang steht immer die intensive Auseinandersetzung mit den Menschen, die die geplanten Räume nutzen werden.** Für deren Wohlbefinden sind psychische und soziale Aspekte verantwortungsvoll in den Planungsprozess zu integrieren“.²⁴

²² Vgl. <http://www.integral.co.at>

²³ Vgl. Bruhn/Meffert 2002, S. 18f

²⁴ <http://www.atelierxaver.at>

2.2 Exkurs: Moderne Informationstechnologien im Unternehmen

„Ich denke, es gibt einen weltweiten Bedarf an vielleicht fünf Computern.“

Thomas J. Watson, CEO IBM im Jahr 1943

Heute haben bereits 99 % aller österreichischen Unternehmen mit mehr als neun Beschäftigten zumindest einen Computer im Einsatz. Seit dem Jahr 2001 hat sich der Anteil der Unternehmen mit Computer-Einsatz noch um 7 %-Punkte erhöht und der Computereinsatz in den Unternehmen nähert sich der **100 %-Marke**.²⁵ Möglich machte diesen Trend die Entwicklung vom Großrechner zum Personal Computer in den frühen 1970er Jahren. Mittlerweile benutzen 1,8 Mio. Beschäftigte in Österreich regelmäßig (mindestens einmal in der Woche) einen Computer am Arbeitsplatz, das sind ca. 56 % aller Erwerbstätigen.

Die heutige Arbeitswelt wird von der Informationstechnologie des Internets geprägt. Rund 98 % der Unternehmen mit mehr als neun Beschäftigten haben einen Internet-Zugang. Seit dem Jahr 2001 bedeutet dies eine Steigerung um 14 %-Punkte.

Unternehmen mit Computer, Internet, Website 2001–2006*

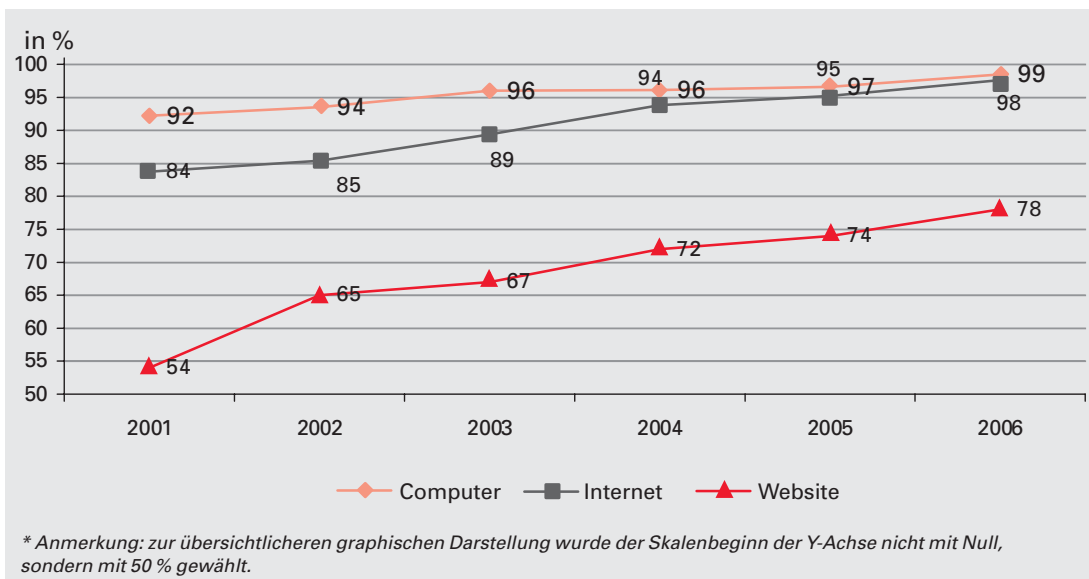


Abbildung 6: Unternehmen mit Computer, Internet, Website 2001–2006*

Quelle: Statistik Austria 2006

Computer und Internet sind damit weltweit zu unverzichtbaren Bestandteilen der Arbeitswelt geworden. Informationstechnologien beeinflussen sowohl den Arbeitsablauf des Unternehmens als auch die Arbeit im Unternehmen mit seinem Umfeld. In den Unternehmen wird vermehrt eine spezielle Form des Internets, das **Intranet**, eingesetzt. Es ermöglicht den Mitarbeitern gemeinsam auf Daten und Informationen zuzugreifen. Gegenwärtig setzen rund 43 % der österreichischen Unternehmen Intranet ein. Besonders bei Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten kommt das Intranet häufiger zum Einsatz – ca. 90 % von ihnen nützen es. Im Rahmen der **Telearbeit** (Teleworking) nutzen immer mehr Mitarbeiter die Möglichkeit, auch außerhalb ihres Unternehmensgebäudes zu arbeiten. In Österreich gaben laut einer Studie der Statistik Austria 24 % der befragten Unternehmen mit mehr als neun Beschäftigten an, dass mindestens eine Person in ihrem Unternehmen Telearbeit durchführt. Besonders Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten nützen diese Arbeitsform, hier gaben rund 70 % der Unternehmen an, dass mindestens eine Person in ihrem Unternehmen Telearbeit nützt.

²⁵ Vgl. Statistik Austria 2006

Für 30 % der Unternehmen ist die **elektronische Kommunikation** bereits wichtiger geworden als die herkömmliche mittels Postweg. 4 % der Unternehmen geben an, dass das Versenden der Korrespondenz via E-Mail den herkömmlichen Versand mittels Postweg bereits vollständig ersetzt hat. Am stärksten verbreitet ist der Einsatz der elektronischen Kommunikation in einer Wirtschaftsdienstleistungsbranche: Bei 72 % der IT-Unternehmen²⁶ ist der elektronische Kommunikationsweg bereits wichtiger als der Postweg.

Auch die **Internet-Präsenz** der Unternehmen über eine eigene Website ist in den letzten Jahren **stark gestiegen**. Mittlerweile haben schon mehr als **drei Viertel** der Unternehmen eine eigene Website.

Auch Bestellungen von Waren und Dienstleistungen über das Internet werden immer häufiger. (**E-Commerce**) Mehr als die Hälfte aller Unternehmen mit mehr als neun Beschäftigten haben im Jahr 2005 über das Internet eingekauft. Betrachtet man die Großunternehmen (mehr als 250 Beschäftigte) so nützten rund 70 % der Unternehmen das Internet zum Einkauf. Auch fast die Hälfte der Kleinunternehmen (10 bis 49 Beschäftigte) kaufte online ein.

Im Gegensatz zum Internet als Beschaffungsmarkt nutzen **nur 20 %** der Unternehmen das **Internet** und andere elektronische Netzwerke als **Absatzmarkt**. Nach Schätzungen der Statistik Austria wurden im Jahr 2005 rund 32,2 Mrd. Euro sowohl über Internet als auch über andere elektronische Netzwerke²⁷ umgesetzt.

Betrachtet man die Internetverkäufe der Unternehmen nach **Wirtschaftszweigen**, so stellt man fest, dass die Hotels, Gasthöfe, Pensionen und das sonstige Beherbergungswesen den höchsten Anteil an Verkäufen über das Internet haben. Rund 68 % der Hotels, Gasthöfe, Pensionen etc. verkauften bereits im Jahr 2005 über das Internet. Immerhin tätigen schon 9 % der unternehmensbezogenen Dienstleister²⁸ Verkäufe über das Internet.

Anteil an Anbietern von Internetverkäufen nach Wirtschaftszweigen, 2005

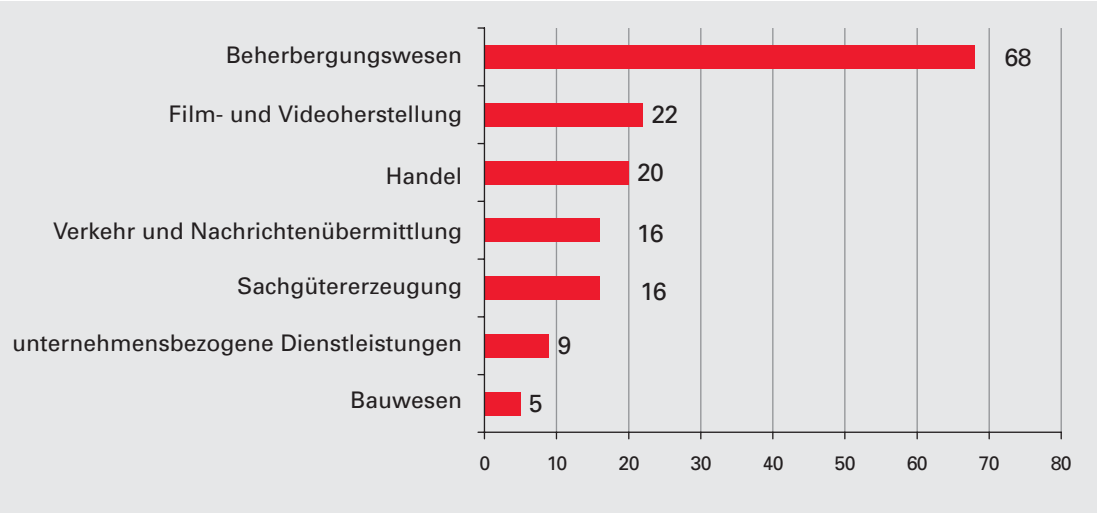


Abbildung 7: Anteil an Anbietern von Internetverkäufen nach Wirtschaftszweigen, 2005 Quelle: Statistik Austria

Die Entwicklung der Informationstechnologie hat Einfluss auf das Leben jedes Einzelnen.

²⁶ Insbesondere Unternehmen in der Datenverarbeitung und Datenbanken
²⁷ zB der Datenaustausch in strukturierter Form zwischen Unternehmen in einem eigenen Netzwerk
²⁸ Klassifikation nach ÖNACE, ist nicht identisch mit der Wirtschaftskammerdefinition der Wirtschaftsdienstleistungen; unternehmensbezogene Dienstleister: Rechtsanwalt, Steuerberater, Unternehmensberater, Markt- und Meinungsforschung, Werbung, Immobilien, Architektur- und Ingenieurbüro, Personalbüro, Detektei, Reinigungsgewerbe, Fotoateliers und Fotolabor, Abfüll- und Verpackungsgewerbe, Call Centers, Dolmetscher, Messeveranstalter, Inkassobüros, Künstleragenturen, Ateliers für Textil, Schmuck, Möbel, Design

Eckdaten zum IKT-Einsatz in Österreich

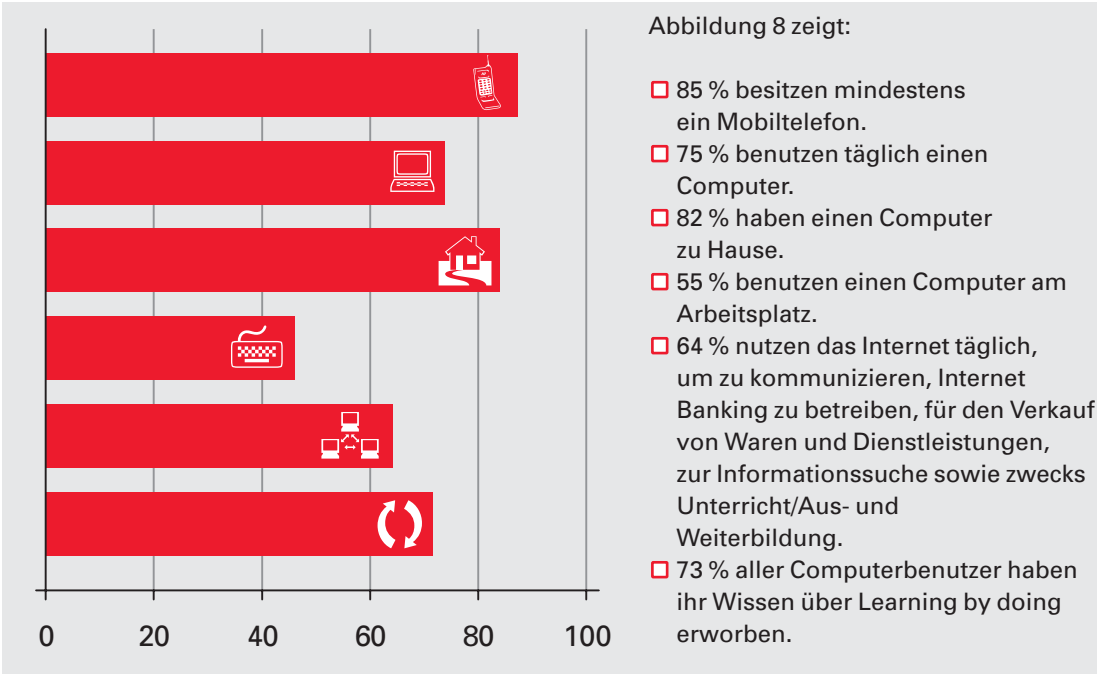


Abbildung 8: Eckdaten zum IKT-Einsatz in Österreich
*Personen zwischen 16 und 74 Jahre

Quelle: Studie der Statistik Austria, 2006*



2.3 Qualitätssicherung

Die Qualität einer Dienstleistung wird für die Kunden durch folgende Faktoren bestimmt:

- ❑ **Leistungskompetenz:** Die Leistungskompetenz ist die Fähigkeit des Unternehmens, die angebotene Leistung tatsächlich zu erbringen. Fachwissen, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter sind dafür ausschlaggebend.
- ❑ **Zuverlässigkeit:** Die Einhaltung von Terminen ist wichtig.
- ❑ **Reaktionsfähigkeit:** Ist die Fähigkeit des Dienstleistungsunternehmens, auf Anfragen und Kundenwünsche rasch zu reagieren.
- ❑ **Einfühlungsvermögen:** Ist die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter, sich in die Kundenwünsche hineinzuversetzen.
- ❑ **Annehmlichkeiten des Umfeldes:** Auch das Erscheinungsbild der Räumlichkeiten beeinflusst die Qualität der Dienstleistung aus Sicht des Kunden.

Fünf Erfolgsfaktoren für die Dienstleistungsqualität

Leistungskompetenz, Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Einfühlungsvermögen und die Annehmlichkeiten des Umfeldes sind Faktoren, die aus Kundensicht eine Rolle spielen, um Dienstleistungsqualität zu bewerten. Um diese Aspekte jedoch gewährleisten zu können, sollte das Dienstleistungsunternehmen **fünf Erfolgsfaktoren** erbringen.

Fünf Erfolgsfaktoren in der Dienstleistungsqualität

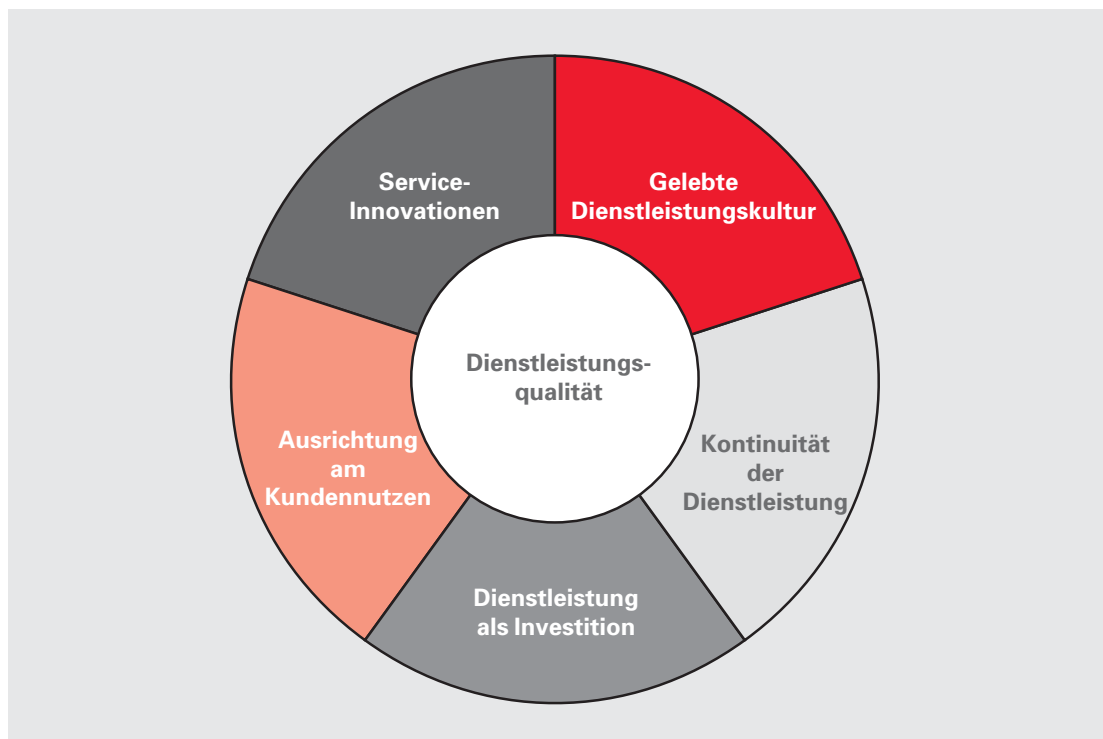


Abbildung 8: Fünf Erfolgsfaktoren in der Dienstleistungsqualität

Quelle: Bruhn/Meffert 2002, S. 13

Alle Dienstleistungen sollen darauf abzielen, die Kundenerwartungen zu erfüllen und sogar zu übertreffen.

1. Die **Ausrichtung aller Serviceaktivitäten am Kundennutzen** ist dabei einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren.
2. Um Kundenerwartungen zu übertreffen, sind **Innovationen** eine Möglichkeit, den Kunden immer wieder neu zu begeistern.
3. Zum Gelingen eines erfolgreichen Dienstleistungsmarketings tragen auch jahrelang aufgebautes Know-how sowie Kundenvertrauen bei. Das heißt, man sollte qualitativ hochwertige Dienstleistungen auch als **Investitionen**, die über Jahre aufgebaut werden, sehen.
4. Eng damit verbunden ist die **Kontinuität der Dienstleistung**. Die Leistung muss für die Kunden über einen längeren Zeitraum zur gleichen oder verbesserten Qualität angeboten werden.
5. Der letzte der fünf Erfolgsfaktoren ist die **gelebte Dienstleistungskultur**: Die Mitarbeiter müssen auf individuelle Kundenbedürfnisse eingehen können, denn durch das Verhalten der Mitarbeiter wird die Qualität der Dienstleistungen entscheidend bestimmt.

Sind Kunden nicht mit der Qualität der Dienstleistungen zufrieden, kommt es zu **Beschwerden**. Negative Mundpropaganda kann weitreichende Folgen für ein Unternehmen haben. Deshalb ist dieser Punkt ein wichtiger weiterer Marketingaspekt: Es ist wichtig, unzufriedene Kunden zu identifizieren und im Rahmen des **Beschwerdemanagements** wieder zufrieden zu stellen.

Ein Beschwerdemanagement im Unternehmen ermöglicht eine frühzeitige Erkennung von vorhandenen **Mängeln** und sich **wandelnder Qualitätsanforderungen** der Kunden. Ziel des Beschwerdemanagements ist es, die **Kundenzufriedenheit wieder herzustellen** beziehungsweise die Kundennunzufriedenheit zu minimieren. Durch Kundenfeedback kann das Unternehmen ihre Servicequalität verbessern und Fehler-, **Beschwerde-** und **Folgekosten vermeiden**. *„Ein professionelles Beschwerdemanagement kann aus einem enttäuschten Kunden einen überzeugten, aus einem Wechsler einen loyalen Kunde machen.“²⁹*

Besonders herausragende Unternehmen, die vor allem auch hinsichtlich ihrer Dienstleistungsqualität besonders hervor stechen, haben die Chance, sich für branchenspezifische **Awards** zu bewerben, um eine Auszeichnung für ihre Unternehmenstätigkeit zu erhalten. Preisträger können die erhaltene Auszeichnung wiederum als Profilierungs- und **Qualitätsmerkmal** gegenüber ihren Kunden kommunizieren.

²⁹ Vgl. Bruhn/Meffert 2002, S. 58

Auszeichnungen werden für verschiedenste Unternehmensbereiche vergeben. Die **bekanntesten Awards** im Bereich der Wirtschaftsdienstleistungsberufe sind:

Auszeichnungen für Wirtschaftsdienstleistungsunternehmen in Österreich			
Bezeichnung	Organisation	Kategorien	Beurteilungskriterium
Staatspreis eBusiness und Multimedia	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA)	Informationstechnologie Kommunikation & Netzwerke Management Consulting Open Source ³⁰ Personal & Training	Mehrwert und Qualität Kreativität und Innovation
Staatspreis Consulting	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA)	Ingenieurleistungen Beratungs- und Informationstechnologie-Dienstleistungen	herausragende export-fähige Consultingleistungen
Constantius Preis/ Constantius Jung-Unternehmerpreis (< drei Jahre Markterfahrung) Sonderpreis Rechnungswesen	Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) – Fachverband UBIT	Informationstechnologie Kommunikation & Netzwerke Management Consulting Open Source Personal & Training Rechnungswesen (für Sonderpreis Rechnungswesen)	Verbesserung der Wirtschaftlichkeit für Kunden Stärkung der strategischen Position für Kunden Beratungsqualität bzw. Lösungsqualität des Beraters Beratungseffizienz bzw. Lösungseffizienz des Beraters sowie Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen, Exportpotenzial, etc.

Tabelle 3: Auszeichnungen für Wirtschaftsdienstleistungsunternehmen in Österreich Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA

³⁰ Open Source ist eine Bezeichnung für Software, welche quellenoffen und frei ist. Das heißt, die Software kann beliebig oft kopiert, verbreitet und genutzt werden.

2.4 Preisgestaltung und Kalkulation von Dienstleistungen

Wie bereits im Punkt 2.1 (Marketing-Mix) erwähnt, ist die **Bestimmung** des **optimalen Preises** für Dienstleistungen schwierig.

Der Unternehmer hat verschiedene **Möglichkeiten**, die **Preise** festzulegen.

- Man kann die Preise starr nach den angefallenen **Kosten** berechnen,
- sich an den Preisen der **Konkurrenz** orientieren oder
- man leitet den optimalen Preis aus dem Zusammenspiel von **Angebot** und **Nachfrage** ab.

Eine Basisentscheidung jeder Unternehmenspolitik ist die **grundsätzliche Festlegung** des **Preisniveaus** für die **gesamte Leistungspalette**. Anbieter können zwischen der **Hochpreis-** und der **Niedrigpreispolitik** wählen. Orientiert sich der Preis des Produktes an einem hohen Qualitätsimage und Serviceniveau, dann spricht man von Hochpreispolitik. Ist hingegen der Preis im Mittelpunkt des Interesses und es soll eine möglichst hohe mengenmäßige Nachfrage erzielt werden, dann handelt es sich um Niedrigpreispolitik.

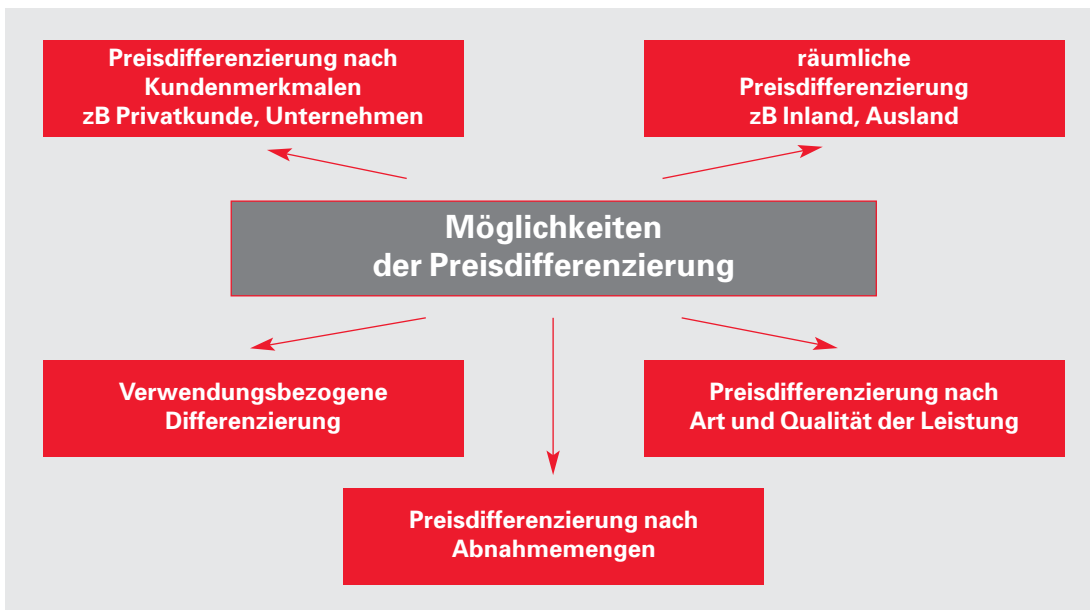


Abbildung 8: Möglichkeiten der Preisdifferenzierung Quelle: Lechner/Egger/Schauer 1997, S. 478f, verändert vom Verfasser

Die **Preisstruktur** der **einzelnen Leistungen** kann differenziert sein. Man unterscheidet folgende **Preisdifferenzierungen**:³¹

Stundensatzkalkulation

Der zu verrechnende Stundensatz³² der Mitarbeiter eines Wirtschaftsdienstleistungsunternehmens wird vor allem bestimmt durch

- die **Verrechenbarkeit der Arbeitszeit**,
- die **Anwesenheitszeit**
- sowie das **Lohnniveau** der Mitarbeiter.

³¹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer 1997, S. 478f

³² Die Stundensatzkalkulation als Ergebnis der kurzfristigen Unternehmensplanung, also der Budgetierung, dient zur Festsetzung des Verkaufspreises unter Berücksichtigung aller Kostenfaktoren und des Gewinnaufschlages. Der Planungsprozess sollte mit einer IST-Analyse beginnen (Bilanzanalyse), um sich (Etappen-)Ziele setzen zu können. Nach der Definition der Ziele ist ein entsprechendes Budget aufzustellen und daraus eine Stundensatzkalkulation abzuleiten.

Im Allgemeinen wird zwischen **direkt verrechenbarer** und **nicht direkt verrechenbarer Arbeitszeit** unterschieden.

Direkt verrechenbare Stunden sind all jene Stunden, die einem Auftrag und damit einem Umsatz zugerechnet werden.

Nicht direkt verrechenbare Stunden können nicht direkt einem Auftrag zugerechnet werden, zB Akquisition, Werbung, Schulungen, Verwaltungsaufgaben etc.

Schließlich wirkt sich die **Anwesenheitszeit** der Mitarbeiter entscheidend auf den Verkaufspreis aus. Verringert wird die Anwesenheitszeit der Mitarbeiter durch den gesetzlichen **Urlaub**, Feiertage und den **Krankenstand**.

Überdurchschnittliche Abwesenheitszeiten von Mitarbeitern bedeuten, dass im Rahmen der Stundensatzkalkulation auf Grund der höheren Lohnnebenkosten höhere Personalkosten je Anwesenheitsstunde bzw. je verrechenbarer Stunde angesetzt werden müssen.

In der Kostenrechnung unterscheidet man zudem zwei Arten von Kosten: die **Einzelkosten** und die **Gemeinkosten**. Jene Kosten, die direkt einem Kostenträger (einem Produkt oder einer Dienstleistung) zugerechnet werden können, bezeichnet man als Einzelkosten. Einem Produkt bzw. eine Dienstleistung nicht unmittelbar zurechenbare Kosten bezeichnet man als Gemeinkosten. Das sind zB die **Miete** für das Büro oder Strom- und Energiekosten.³³

Neben der Abgrenzung der Kosten in Einzel- und Gemeinkosten müssen für die Stundensatzkalkulation **Jahresarbeitsstunden** und die umsatzwirksamen sowie nicht verrechenbaren Stunden der Mitarbeiter einer Unternehmung bekannt sein.

Um ein Unternehmen wirtschaftlich führen zu können, muss in der Stundensatzkalkulation zudem für **Wagnis und Gewinn** ein **angemessener Zuschlag** berücksichtigt werden.



³³ Vgl. Seicht 1995, S. 40

2.5 Kooperationen im Wirtschaftsdienstleistungssektor



Abbildung 9: Kooperationen im Wirtschaftsdienstleistungssektor

Um am Markt erfolgreich zu sein, schließen sich **immer mehr** Unternehmen zu Kooperationen zusammen³⁴:

Horizontale Kooperationen: Hier schließen sich **konkurrierende Unternehmen** der **gleichen Branche** zusammen.

Zwei Druckereien arbeiten zusammen, um ihre Produktionsanlagen besser auszulasten zu können.



Vertikale Kooperationen: Die Kooperationspartner sind nicht in der gleichen Branche tätig, sie arbeiten jedoch **innerhalb derselben Wertschöpfungskette**. Entlang der Wertschöpfungskette verwendet die nachgelagerte Stufe das Produkt der vorgelagerten Stufe und verarbeitet dieses weiter. Eine vertikale Kooperation dient dazu, **Beschaffung, Aufträge** oder **Absatz** der beteiligten Partner zu **sichern**.

Werbeagenturen entwickeln zB Werbesujets für Printplakate oder Printbeilagen und übermitteln die fertigen Entwürfe zum Druck an ihre kooperierenden Druckereien. So entstehen aus einmaligen Aufträgen bei zufriedenstellender oder darüber hinausgehender Erfüllung langjährige Kooperationen, aus welchen beide beteiligten Parteien Synergien ziehen können.



Komplementäre/diagonale Kooperationen: Hier kooperieren Unternehmen **unterschiedlicher Branchen** und **Wertschöpfungsketten** miteinander, um **neue Produkte/Dienstleistungen** zu schaffen oder **neue Technologien** einzusetzen.

Kooperation zwischen einem Multi-Media-Programmierer und einem Hersteller von CDs



³⁴ Vgl. Hagenhoff 2004

Vorteile von Kooperationen

KOSTENORIENTIERTE VORTEILE

- Kostenreduktion durch...**
- effizientere Leistungsbereitstellung
 - effizientere Leistungserstellung
 - effizienteren Absatz

MARKTORIENTIERTE VORTEILE

- Zugang zu neuen Beschaffungsmärkten, Ressourcen und Know-how durch den Partner
- Ergänzung des eigenen Produkt- oder Leistungsspektrums
- Zugang zu neuen Arbeitsplätzen

Abbildung 10: Vorteile von Kooperationen, verändert von Verfasser

Quelle: Hagenhoff 2004

Die **Partnerfindung** wird durch moderne Informationstechnologien erleichtert. So bietet das **Internet** Plattformen, mit deren Hilfe unkompliziert und rasch weltweite Kontakte hergestellt werden können. In den verschiedenen elektronischen Kooperationsbörsen können Unternehmen selbst Kooperationsangebote aufgeben und auch neue Kooperationspartner finden.

Die **Wirtschaftskammer Österreich** (WKÖ) stellt österreichischen Unternehmen unter dem Link <http://meinmarktplatz.wko.at/> einen **Internetmarktplatz** zur Verfügung, der Unternehmen die Suche nach Partnern im In- und Ausland ermöglicht.

Virtuelle Kooperationen

Auch virtuelle Kooperationen sind in einer Zeit der modernen Kommunikationsmittel möglich. Lokale und zeitliche Grenzen entfallen.



Die Kooperation *ConsultingPool* ist zB ein virtuelles Beratungshaus, in dem sich unabhängige Berater aus ganz Deutschland und der Schweiz mit verschiedenen Kernkompetenzen zusammengeschlossen haben und auf diese Weise ein sehr breites Leistungsspektrum anbieten können. In Österreich arbeitet *VITE* (Vienna IT Enterprises) zusammen mit dem Technologiezentrum *S.I.G. Wien* an der Entwicklung eines transnationalen Netzwerkes für IT-Unternehmen, Forschungs-, Entwicklungs- und Bildungseinrichtungen. Die Wettbewerbsfähigkeit kleiner IT-Unternehmen soll durch virtuelle Kooperationen gestärkt werden.

Virtuelle Kooperationen können genau so **vielfältig** sein wie die klassischen Kooperationsformen, sind aber in Bezug auf die Entstehung und Hierarchie innerhalb der Kooperation **informeller**. Es gibt keinen physischen Raum, wo die Mitglieder zusammenkommen, vielmehr sind diese im In- und sogar im Ausland verteilt. Daher kommt es selten zu persönlichen Zusammenkünften, sondern es werden moderne Kommunikationstechnologien wie Internet und Videokonferenzen eingesetzt.

Die zentralen Eigenschaften bzw. Vorteile virtueller Kooperationen lassen sich anhand von sechs Punkten darstellen³⁵:

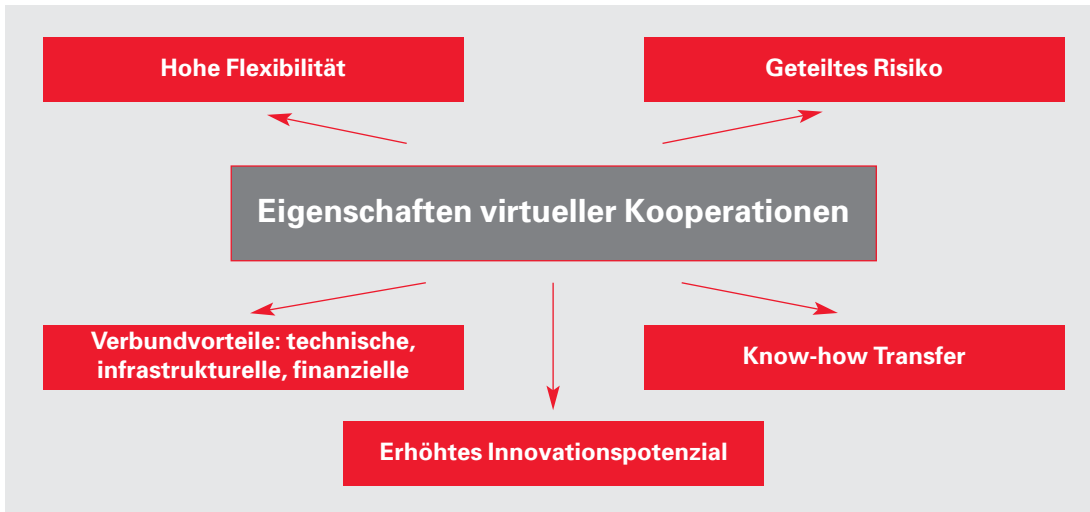


Abbildung 11: Eigenschaften virtueller Kooperationen

Quelle: Krause 2003

Durch die stärkere **Flexibilität** der Partner wird die Anpassung an individuelle Kunden- und Marktbedürfnisse erleichtert. Neben einer verbesserten Kundenorientierung können virtuelle Kooperationen auch auf internationales **Expertenwissen** zugreifen. Dadurch kann das **Know-how** der Kooperation stark **erweitert** und insgesamt ein **höheres Leistungsspektrum** und **Innovationspotenzial** gewährleistet werden. Trotzdem bieten gerade virtuelle Kooperationen klein- und mittelständischen Unternehmen die Chance, **gemeinsame Ressourcen zu nützen** und das **Risiko zu teilen**.



³⁵ Vgl. Krause 2003, S. 11ff



Virtuelle Kooperation mit dem Mittelstand

Alex Wolschann

Ein neues Projekt des VITE will die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer IT-Unternehmen durch eine virtuelle Kooperationsplattform erhöhen.

Wien – Vienna IT Enterprises (VITE) ist das Netzwerk für IT Unternehmen, Forschungs-, Entwicklungs- sowie Bildungseinrichtungen und wird vom Wiener Wirtschaftsförderungsfonds getragen. Vorrangiges Ziel von Vienna IT-Enterprises ist es, das Bewusstsein zur Notwendigkeit für Kooperationen zu stärken, die vorhandenen Kompetenzen der Mitglieder zu vernetzen, um damit neue und innovative Projekte zu initiieren. Das Technologiezentrum SIG Wien wird gemeinsam mit VITE-Wien ein transnationales Netzwerkprojekt entwickeln mit dem Ziel durch Zusammenarbeit die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen IT Unternehmen zu stärken.

In einem ersten Schritt werden Unternehmen gesucht und ausgewählt, die bereit sind, ihre Kernkompetenz in eine virtuelle Kooperation einzubringen. Die schnelle Zusammenführung unterschiedlichster Kompetenzen, die höhere Verfügbarkeit von Kapazitäten und vor allem die kurzen Entscheidungswege des flexiblen Kooperationsnetzes erlauben es, bei Auftragsangeboten rapide eine Bietergemeinschaft zusammenzustellen, die ein wettbewerbsfähiges Angebot erstellen kann.

Mittelständischen Unternehmen fällt es zunehmend schwerer, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Weder verfügen sie über das breite Know-how, das heute von einem Lieferanten umfangreicher Systeme oder breiter Produktspektren erwartet wird, noch stehen ihnen die Finanzmittel zur Verfügung, um dem Kunden rund um die Welt zu folgen bzw. dort zu fertigen, wo die Produktionskosten niedrig sind. Mittelständische Unternehmen sind deshalb gut beraten, Kooperationen mit anderen Mittelständlern einzugehen, um sich gegenseitig zu ergänzen. Vor diesem Hintergrund wurde Anfang der neunziger Jahre eine Idee für das Unternehmen des 21. Jahrhunderts entwickelt, das in der Lage sein soll, unmittelbar, zu jeder Zeit und individuell Produkte und Dienstleistungen auf Nachfrage des Kunden herzustellen.

Eine virtuelle Kooperation bietet eine ganze Reihe von Nutzen, die sich entlang des gesamten Produktlebenszyklus bemerkbar machen. Zum einen wird durch ein vermindertes Anfangsrisiko, geteilten Investitionen und die Ausnutzung von Kapazitäten Zeit und Geld gespart. Der Markt kann schneller bedient werden und Markteintrittsbarrieren werden durch die schnelle Positionierung und Ausnutzung von Lern- und Kosteneffekten aufgebaut. Dies führt zu einem schnelleren Anstieg des Geschäftserfolgs sowie zu einer anhaltend hohen Verkaufsaussicht. Schließlich kann aufgrund der starken Marktposition und der Kosten- und Know-how-Führerschaft die Produktlebenszeit erheblich verlängert werden.

Der Nutzen einer Virtuellen Kooperation für ein klein- und mittelständisches Unternehmen, das bereits seine Kernkompetenzen ausgeprägt hat und in seinem Stammmarkt erfolgreich operiert, liegt auf der Hand. Es wird eine Reihe von Zusatznutzen generiert, ohne die dem Unternehmen wesentliche Investitionen abverlangt werden und für die auch keine tief greifende Umstrukturierung der internen Organisation erforderlich ist. Man kann davon ausgehen, dass die Unternehmen bei einer entsprechend gut funktionierenden Kooperation eine Reihe von Vorteile realisieren können.

LITERATURVERZEICHNIS

- **Bodenstein, R./Göttling, H.-G. (2007):** Kalkulationshilfe Unternehmensberater – erstellt für den Geschäftsordnungsausschuss Unternehmensberatung des Fachverbandes UBIT in der Wirtschaftskammer Wien. Wien: WKO.
- **Bruhn, M./Meffert, H. (2002):** Exzellenz im Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.
- **Bruhn, M. (2004):** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Berlin: Springer.
- **Hagenhoff, S. (2004):** Kooperationsformen: Grundtypen und spezielle Ausprägungen. Göttingen: Institut für Wirtschaftsinformatik.
- **Jeschke, K. (2003):** Grundlagen der Produktpolitik. Online im Internet: <http://www.bw.fh-deggendorf.de/kurse/pers/skripten/skript11.pdf>; Abfrage: 10.11.2007.
- **Kotler, Ph./Bliemel, F. (2005):** Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. Auflage, München: Pearson.
- **Krause, D. (2003):** Interkulturelle Zusammenarbeit in virtuellen Kooperationen. Paderporon: Cooperative Computing & Communication Laboratory.
- **Lechner, K./ Egger, A./Schauer, R. (1997):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 17. Auflage, Wien: Linde.
- **Mugler, J. (1999):** Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Band 1, 3. Auflage, Wien: Springer.
- **Sandner, M. (2004):** Marketing Management. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- **Seicht, G. (1995):** Moderne Kosten- und Leistungsrechnung. 8. Auflage, Wien: Linde Verlag.
- **Theis, H.-J. (1999):** Handelsmarketing. Analyse- und Planungskonzepte für den Einzelhandel. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- **Winkelmann, P. (2000):** Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. München: Vahlen.
- **Wirtschaftskammer Österreich – Fachverband Technische Büros (2006):** Unverbindliche Kalkulationsempfehlung für Ingenieurleistungen. Allgemeiner Teil. Wirtschaftskammer Österreich – Fachverband Technische Büros: Wien. Online im Internet:<http://www.ingenieurbueros.at>





2

Übungsblatt 1: Marktbearbeitung

1. Erklären Sie die Begriffe undifferenziertes, differenziertes, konzentriertes und One-to-One Marketing.

2. Welche Marktbearbeitungsstrategie, glauben Sie, liegt hier zugrunde?
Quelle: www.one.at 14. April 2008

The screenshot shows the ONE website homepage with a main banner for "1.000 SMS GRATIS!". Below the banner are several promotional tiles:

- PRIVATKUNDEN:** H.U.I. um € 15,- Handys & Hardware Jugendangebote Mehr...
- WEBSHOP:** DIE GROSSE PLAUDER-TG 25 EURO IM MONAT. Offers for Nokia 5200 and Sony Ericsson K550i.
- WERTKARTE:** TAKE ONE NET 4 CENT ZU ONE 4 CENT SMS GRATIS SURPVOLUMEN.
- BUSINESSKUNDEN:** Festnetzersatz Mobiles Arbeiten NEW ONE für Business Mehr...
- WIEDER DA: € 40,- H.U.I. WEBSHOP-BONUS:** Zu jeder H.U.I. Neuanmeldung im Webshop: Aktivierungsentgeltbefreiung + € 40,- Bonus. Jetzt bestellen und € 89,- sparen!

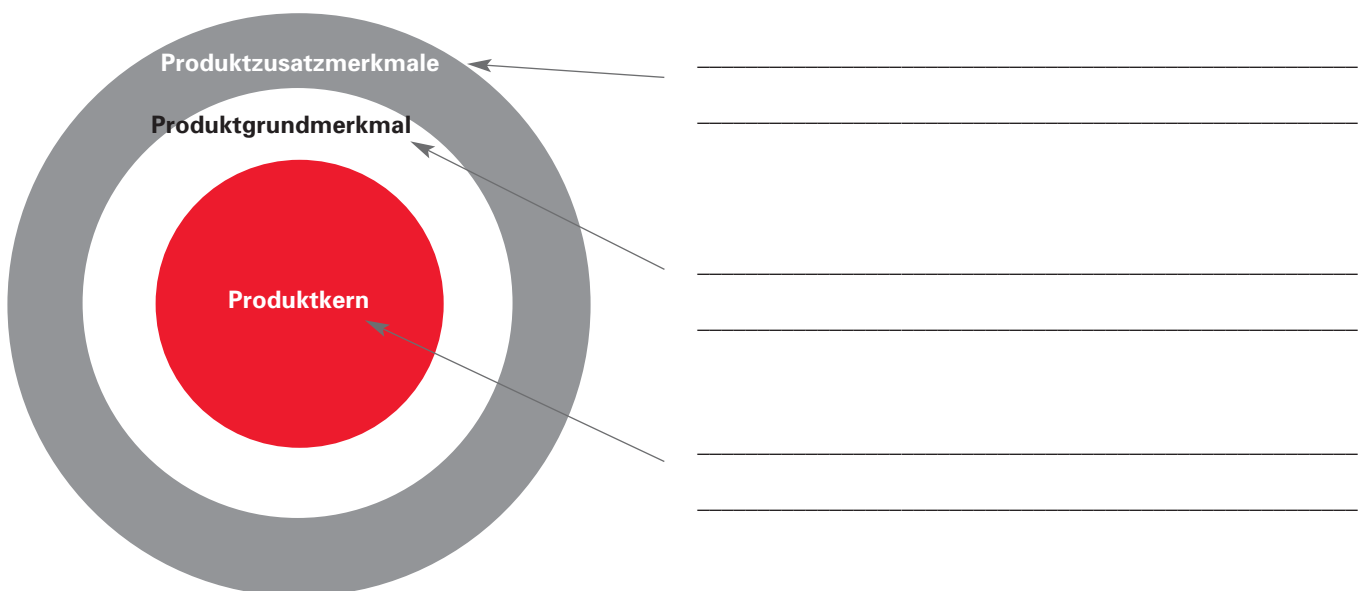
Footer: ONE Worlds | Web SMS/MMS | ONE Ladezone | Newsflash | Presse | Company | AGB | Ir

3. Wie beurteilen Sie folgende Aussage? „Als kleines Wirtschaftsdienstleistungsunternehmen, zB in der Werbebranche, muss man versuchen, möglichst viele potenzielle Kunden anzusprechen.“

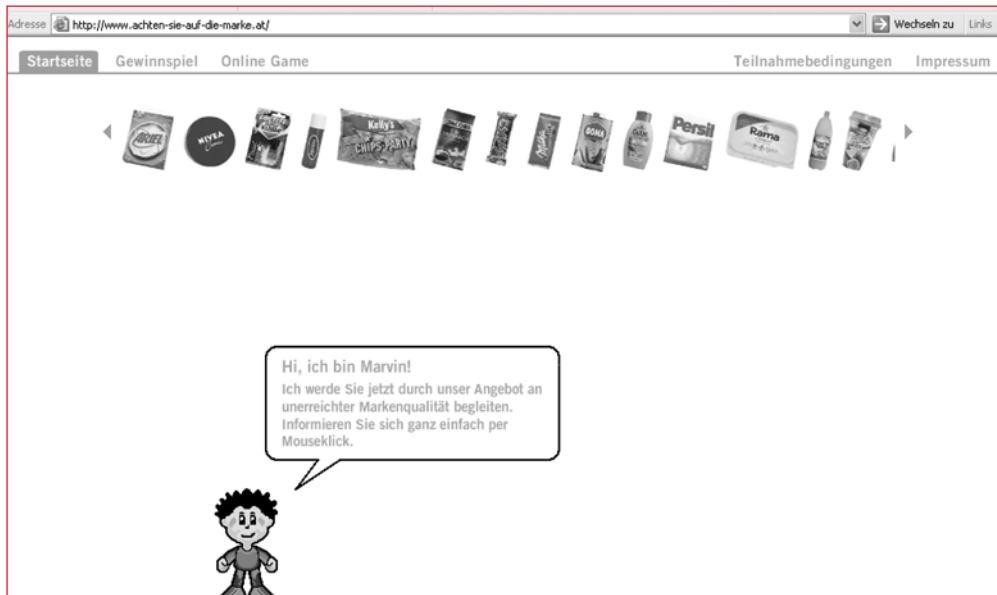
Übungsblatt 2: Produkt- und Sortimentspolitik

1. Was versteht man bei einem Mobiltelefonbetreiber, was bei einem Versicherungsmakler unter Produkt- und Sortimentspolitik? Erklären Sie die verschiedenen Produkt- und Sortimentspolitiken anhand von Beispielen aus der Praxis.

2. Erklären Sie anhand folgender Grafik für ein Softwareunternehmen Nutzen und Zusatznutzen seiner Dienstleistungen.



3. Markenpolitik



Quelle: www.achten-sie-auf-die-marke.at, 14. April 2008

a) Warum, glauben Sie, wird für Markenprodukte geworben?

b) Die oben angeführten Marken stammen aus der Lebensmittel- und Kosmetikbranche und sind Wort-Bild-Marken. Was kann man mittlerweile noch markenrechtlich schützen lassen? Recherchieren Sie dazu Beispiele.

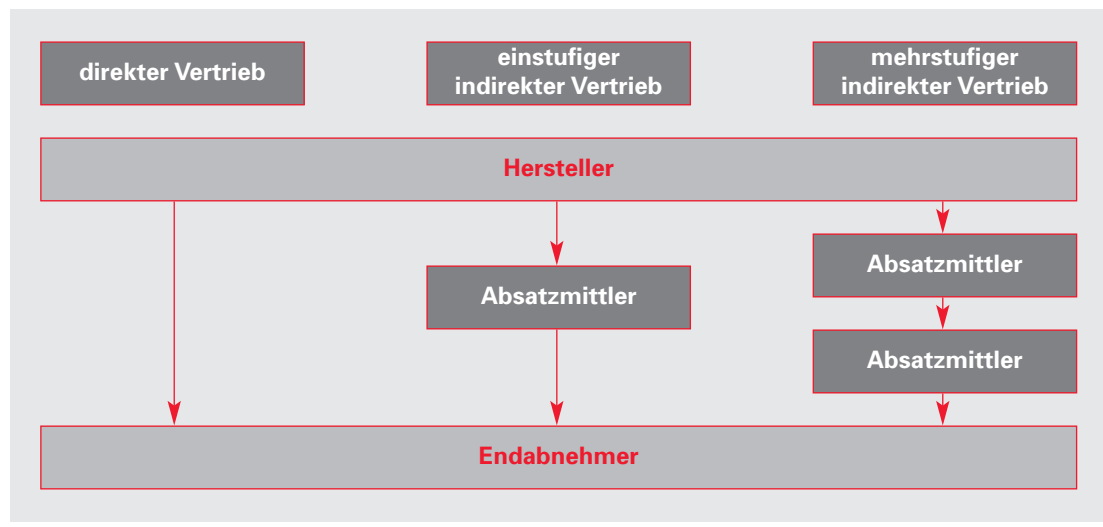
c) Welche Vorteile hat eine gut eingeführte Marke für ein Unternehmen?

4. Diskutieren Sie in der Klasse: Was verbinden Sie mit bestimmten Marken?
Bei welchen Artikeln achten Sie beim Einkaufen auf die Marke?

Übungsblatt 3: Distributionspolitik

1. Erstellen Sie gemeinsam mit Ihrem Sitznachbarn/Ihrer Sitznachbarin eine „+/- Tabelle“ zum Thema Einkaufen im Internet. Was spricht dafür, was dagegen? Diskutieren Sie darüber in der Klasse.
2. In welcher Branche oder in welchen Branchen der Sparte Information und Consulting spielt Ihrer Meinung nach der Online-Handel eine relativ große Rolle?

3. Recherchieren Sie: Wie kommt ein Buch zum Leser? Wer ist „Hersteller“ und Absatzmittler? Handelt es sich um direkten, einstufigen oder mehrstufigen Vertrieb?



Quelle: Meffert 1998, S. 625

Ein Bereich mit horizontalen gestrichelten Linien für Notizen.

Übungsblatt 4: Preispolitik

1. Erstellen Sie eine grafische Übersicht: Was kann die Preisgestaltung einer Druckerei beeinflussen?

2. Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Tarife eines Mobilfunk-Anbieters.



Quelle: www.a1.net, 14. April 2008

a) Warum, glauben Sie, bietet das Unternehmen diese Vielfalt an Tarifen an?

b) Warum werden relativ häufig neue Tarifmodelle entwickelt?

c) Diskutieren Sie in der Klasse: Welche Faktoren waren für Sie bei der Wahl Ihres Handy-Tarifs entscheidend?

Übungsblatt 5:

Kommunikationspolitik

1. Die Vielfalt der Angebote von Wirtschaftsdienstleistern spiegelt sich auch in den unterschiedlichen Werbestrategien wider. Vergleichen Sie in der Gruppe die kommunikationspolitischen Maßnahmen (Werbung, PR) eines Mobilfunk-anbieters mit jenen eines Versicherungsmaklers und eines Abfallentsorgers.
- Welche Zielgruppen werden angesprochen?
 - Werden Zielgruppen unterschiedlich angesprochen?
 - Welche Werbemittel und Werbeträger werden jeweils eingesetzt?
 - Wie intensiv wird geworben?
 - Wie wird Öffentlichkeitsarbeit für das Unternehmen betrieben? Etc.

2. Welche Möglichkeiten haben kleine Wirtschaftsdienstleister, Marktforschung zu betreiben?

3. Thomas Berger hat sich nach seiner Schulausbildung als Webdesigner selbstständig gemacht. Wie könnte er sinnvollerweise für sich und seine Leistungen werben?

Projektaufgabe

Hanna Gruber hat nach der Matura den Lehrberuf Buch- und Medienwirtschaft – Buch- und Musikalienhandel erlernt. Nachdem sie nun fünf Jahre als Buchhändlerin gearbeitet hat, will sich mit ihrer eigenen kleinen Buchhandlung in ... (wählen Sie einen Ort) selbstständig machen.

Gruppenarbeit: Erstellen Sie für die Buchhandlung Gruber ein „Marketingkonzept“.
Überlegen Sie sich mögliche Spezialisierungen, Standorte, Vertriebsmöglichkeiten, Werbemaßnahmen etc.

Nützen Sie Ihre Kreativität und fertigen Sie dazu Zeichnungen, Collagen, das Konzept für einen Internetauftritt etc. an.

Präsentieren Sie Ihr Marketingkonzept in der Klasse.

Hinweis: Sie können das Marketingkonzept auch für einen anderen Wirtschaftsdienstleistungsbetrieb erarbeiten.

Lösungsvorschläge

ÜBUNGSBLATT 1: MARKTBEARBEITUNG

1. Undifferenziertes Marketing: Beim undifferenzierten Marketing werden alle Kunden des Marktes gleich behandelt, diese Art der Marktbearbeitung wird auch als Massenmarketing bezeichnet.
 Differenziertes Marketing: Beim differenzierten Marketing werden die für das Unternehmen relevanten Teilmärkte unterschiedlich bearbeitet.
 Konzentriertes Marketing: Beim konzentrierten Marketing fokussiert das Unternehmen seine Marketingaktivitäten ausschließlich auf ein einziges Teissegment des Marktes.
 One-to-One-Marketing: Beim One-to-One-Marketing wird jeder einzelne Kunde individuell behandelt.
2. One bietet unterschiedliche Lösungen für Privatkunden, Wertkartenkunden und Businesskunden. One betreibt damit ein differenziertes Marketing, da verschiedene Kundengruppen mit speziellen Angeboten angesprochen werden.
3. Für kleine Wirtschaftsdienstleistungsunternehmen ist es besser, wenn sie sich auf ein oder einige wenige Kundensegment(e) konzentrieren und diese ganz gezielt ansprechen. Dadurch ist es möglich sich verstärkt an den Bedürfnissen der Kunden zu orientieren.

ÜBUNGSBLATT 2: PRODUKT- UND SORTIMENTSPOLITIK

1. Festlegung des Leistungsangebotes

Mobilfunkbetreiber: zB Festlegen der verschiedenen Tarife

Versicherungsmakler: zB Festlegen der Leistungspalette (zB mit welchen Versicherungsunternehmen wird kooperiert, Prämienvergleiche am österreichischen Versicherungsmarkt, Schadensabwicklung etc.)

Verbesserung der Qualität der Produkte/Dienstleistungen

Mobilfunkbetreiber: zB Netzausbau

Versicherungsmakler: zB Verbesserung der Beratungsleistung und Beratungsintensität

Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen

Mobilfunkbetreiber: zB Anbieten der Videotelefonie, Anbieten neuer Tarife (zB Tarife für Vieltelefonierer, Tarife für Wenigtelefonierer, Gruppentarife etc.), Fernsehen am Handy, Nachrichten per SMS, Internet am Handy

Versicherungsmakler: zB Erstellen von Risikoanalysen

Anbieten zusätzlicher Serviceleistungen

Mobilfunkbetreiber: zB Download für Musik, Spiele, Klingeltönen etc., kostenlose 24 Stunden-Kundenhotline, Mitnahme der alten Handynummer, kostenloses Upgrading in andere Tarife

Versicherungsmakler: zB Online Versicherungsberechnung, Download mit wichtigen Informationen und Formulare auf der Website, Anbieten einer Servicenotfallnummer

Investition in den Aufbau einer Marke

Eingehen auf individuelle Kundenbedürfnisse

3. Produktzusatzmerkmale: Zusätzliche Serviceleistungen zB Schulungen, Help Desk
 Produktgrundmerkmal: Individuelle Beratung und Produktpassung entsprechend der Kundenbedürfnisse
 Produktkern: Softwareprogramm
 - a) Die breit angelegte Medienkampagne „Achten Sie auf die Marke“ hat das Ziel, die Einzigartigkeit und Qualität von Herstellermarken ins Bewusstsein der Konsumenten zu bringen und die Konsumenten davon zu überzeugen, bewusst Markenartikeln und nicht Billigimitate zu kaufen.
 - b) Beispiele: Tonfolgen (Hörmarke), Farben (Farbmarke), Gerüche (Riechmarke), Formen (Formmarke), maßgebliche Eigenschaften eines Produktes, durch dessen Berühren die Sinneswahrnehmungen ausgelöst werden (Tastmarke), Kombination diverser Markenformen zB Form und Farbe (Kombinationsmarke)
 - c) Differenzierung von der Konkurrenz
 - Schutz vor Imitatoren
 - Kunden vertrauen auf die konstante Qualität der Marke, dadurch schafft man dauerhafte Kundenbeziehung und dadurch höherer Umsätze
 - Höhere Preisbereitschaft der Kunden

4. individuelle Schülerlösung

ÜBUNGSBLATT 3: DISTRIBUTIONSPOLITIK

1. Vorteile – Beispiele: Zeitersparnis, da man keine Weg-/Fahrzeit hat; hohe Flexibilität – man kann an jedem Ort, zu jeder Zeit einkaufen und ist nicht an Öffnungszeiten gebunden; man kann sich einen guten Überblick über die verschiedenen Angebote am Markt verschaffen; besserer Preisvergleich möglich; größeres Produkt/Dienstleistungsangebot – man erhält Produkte/Dienstleistungen, die in unmittelbarer Umgebung nicht verfügbar wären

Nachteile – Beispiele: keine persönliche Beratung; Wartezeit, da die Produkte geliefert werden müssen; die Produkte können nicht wie im Geschäft angefasst werden, man ist auf Bilder und Beschreibungen angewiesen, die Produkte entsprechen daher nicht immer den Vorstellungen des Käufers; Anonymität des Anbieters; Möglichkeit des Betrugs; Versandkosten; Internetkosten

2. IT-Branche, Buch- und Medienwirtschaft

3. „Hersteller“ eines Buches ist der Verlag. Der Verkauf kann über den Handel (indirekter Vertrieb) oder den Verlag selbst (direkter Vertrieb) erfolgen. Erfolgt der Verkauf über den Handel, so handelt es sich um einen mehrstufigen indirekten Vertrieb, das Buch kommt in der Regel vom Verlag in den Buchgroßhandel und danach in eine Buchhandlung. Buchgroßhandel und Buchhandlung sind Absatzmittler.

ÜBUNGSBLATT 4: PREISPOLITIK

1. individuelle Schülerlösung, mögliche Einflussfaktoren: Mitbewerber, Kosten (zB Maschinen, Papierkosten, Mitarbeiter), Produktpolitik etc.

2.

a) Das Unternehmen bietet viele verschiedene Tarife an, um den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen zu entsprechen. Auf diese Weise soll jeder den Tarif finden, der für ihn am besten geeignet ist (zB Wenig-, Normal-, Vieltelefonierer, Telefonate in der Haupt/Nebenzeit, ins eigene oder fremde Netz, viele Gratis-SMS) und somit Kunde des Mobilfunk-anbieters werden.

b) Es werden relativ häufig neue Tarifmodelle entwickelt, um auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und neue Kunden zu gewinnen. Neue Tarife können sehr gut beworben werden. Außerdem passen die Anbieter ihre Tarifangebote an die Angebote der anderen an bzw. versuchen diese zu übertreffen, um die bestehenden Kunden zu halten bzw. neue Kunden zu gewinnen.

c) Individuelle Schülerlösung

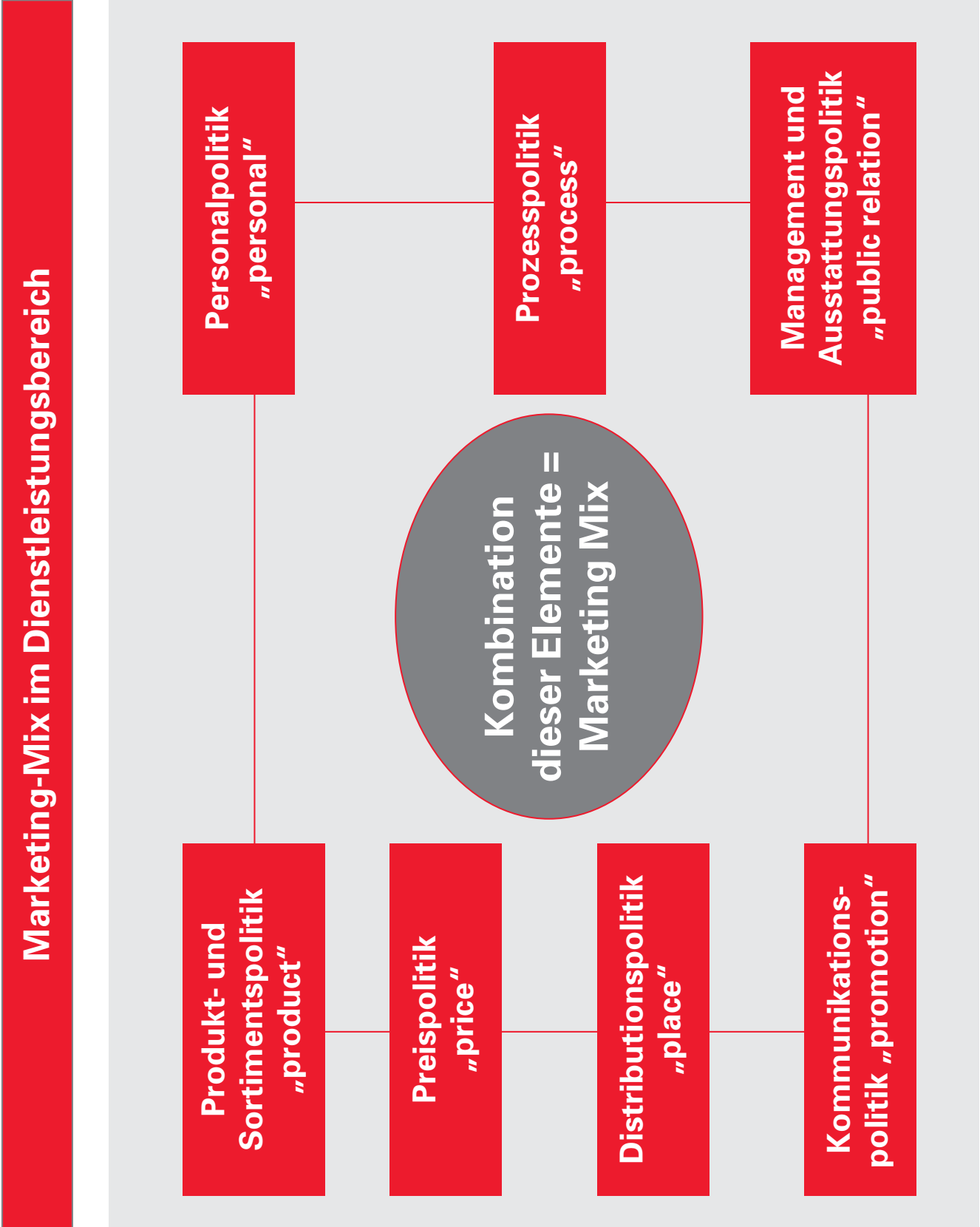
ÜBUNGSBLATT 5: KOMMUNIKATIONSPOLITIK

1. Individuelle Schülerlösung

2. Beispiele: Gespräche mit Kunden, Feedback von Kunden einholen, Informationen bei der Interessensvertretung einholen, Austausch mit Kollegen und Kooperationspartnern, Beobachten, was sich am Markt tut, Internetrecherche, Lesen von Fachzeitschriften, Besuch von Fachmessen etc.

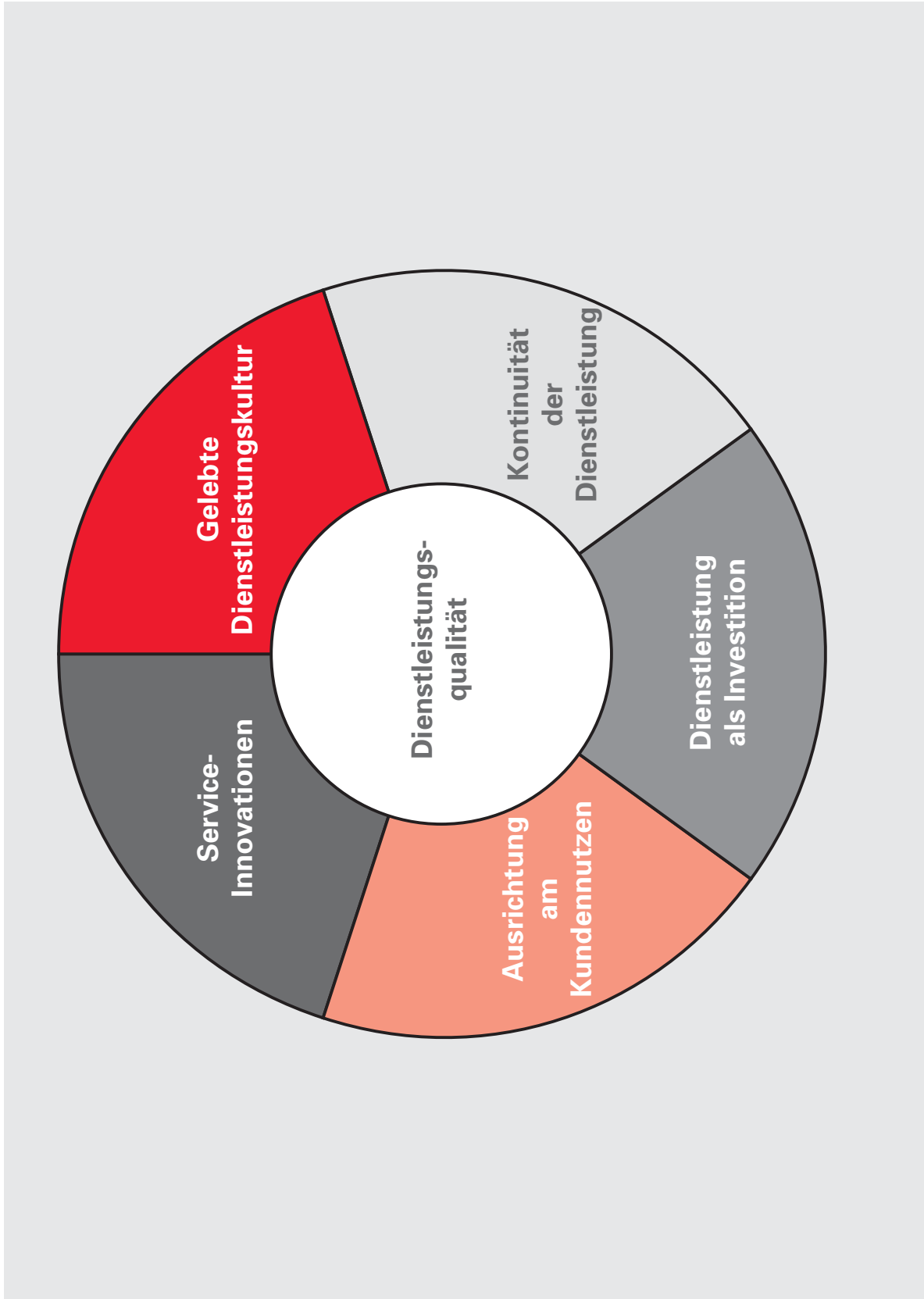
3. Eine professionelle Unternehmenswebsite ist ein wichtiges Aushängeschild für Thomas Berger und sein Unternehmen. Thomas Berger kann mit anderen Unternehmen Kooperationen schließen, im Rahmen dieser Kooperation empfiehlt jeder seine Kunden an die Kooperationspartner weiter. Beim Besuch von Messen können neue Geschäftskontakte geknüpft werden. Einschaltungen in regionalen Zeitungen und im Internet. Zufriedene Kunden sind das wichtigste Werbemittel, da diese über Mundpropaganda neue Kunden auf Thomas Berger aufmerksam machen.

Kopiervorlage 1



Kopiervorlage 2

Fünf Erfolgsfaktoren in der Dienstleistungsqualität



Kopiervorlage 3

Vorteile von Kooperationen

MARKTORIENTIERTE VORTEILE

- Zugang zu neuen Beschaffungsmärkten, Ressourcen und Know-how durch den Partner
- Ergänzung des eigenen Produkt- oder Leistungsspektrums
- Zugang zu neuen Arbeitsplätzen

KOSTENORIENTIERTE VORTEILE

- Kostenreduktion durch...**
- effizientere Leistungsbereitstellung
 - effizientere Leistungserstellung
 - effizienteren Absatz

