

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62
68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M34

**Institut für Marktorientierte
Unternehmensführung**

Faßnacht, M.

**Management von Dienstleistungen im
Einzelhandel**

Koblenz 1997
ISBN 3-89333-191-3

Dr. Martin Faßnacht

ist Wissenschaftlicher Assistent bei *Prof. Dr. Christian Homburg* am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

Bremer Landesbank,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Tor O. Dahle

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Andree Moschner

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Fiege Deutschland GmbH & Co. KG,
Jens Meier

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Focus Magazin Verlag,
Frank-Michael Müller

Fuchs Petrolub AG,
Stefan Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Dr. Hagen Pfundner

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus GmbH,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

L'Oréal Deutschland GmbH,
Rolf Sigmund

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Jürgen Redmann

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

R+V Lebensversicherung AG,
Hans-Christian Marschler

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

Dr. Karl H. Schlingensief,
Hoffmann-LaRoche AG

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski
FH Ludwigshafen

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucarius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002

- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002
- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahlert, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerus M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

1. Die Problemstellung

Der Einzelhandel wird mit positiven Nachrichten zur Zeit nicht verwöhnt. Es sind Umsatzeinbußen zu verzeichnen, so ist der Umsatzanteil des Einzelhandels am privaten Verbrauch, der 1980 noch 45,4 Prozent betrug, 1994 auf nur 40,3 Prozent zurückgegangen, was einem ca. elfprozentigen Verlust entspricht (vgl. Munz/Täger/Vogler-Ludwig 1995, S. 12). Einzelhandelsumsätze, die in den ersten fünf Monaten des Jahres 1997 nominal um zwei und real um drei Prozent hinter dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum zurückliegen, sind sicher auch kein Grund zur Freude (vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 08.07.1997, S. 14).

Den Wettbewerb im Einzelhandel betrachtend, kann man den Eindruck gewinnen, daß viele Einzelhändler lediglich versuchen, sich anhand eines möglichst niedrigen Preises zu profilieren. Man scheint zu vergessen, daß man mittel- bis langfristig eine Niedrigpreispolitik nur erfolgreich anwenden kann, wenn man gegenüber der Konkurrenz *dauerhaft* eine günstigere Kostenposition besitzt. Die Anwendung einer Niedrigpreisstrategie kann daher nur für wenige Einzelhandelsunternehmen von Vorteil sein.

Einzelhandelsunternehmen müssen nach anderen Aktionsparametern Ausschau halten, mittels derer sie sich im Wettbewerb langfristig erfolgreich behaupten können. Der Einsatz von *Dienstleistungen* verspricht hier große *Chancen*, da Dienstleistungen es möglich machen können, sich als Einzelhändler aus Kundensicht dauerhaft von der Konkurrenz zu differenzieren bzw. abzuheben. Der Einzelhandel muß sich darüber bewußt sein, daß Verbraucher nicht nur an einem möglichst niedrigen Preis der Ware interessiert sind, sondern auch Dienstleistungen um die Ware herum zu schätzen wissen. In dem Angebot von Dienstleistungen liegen erhebliche Möglichkeiten, die vom Einzelhandel bisher zu wenig genutzt wurden und werden. Allerdings ist zu beachten, daß Dienstleistungen *anders* als Waren zu *managen* sind. Somit gibt es hier neue Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt.

Vor diesem Hintergrund wird hier den Fragen nachgegangen, anhand welcher Dienstleistungen sich der Einzelhandel differenzieren kann, welche Chancen Dienstleistungen dem Einzelhandel eröffnen und wie Dienstleistungen zu managen sind.

2. Der einzelhandelsbezogene Dienstleistungskranz

Unter einzelhandelsbezogenen Dienstleistungen werden hier intangible (immaterielle bzw. nichtgreifbare) Leistungen verstanden, die ein Einzelhandelsunternehmen seinen Kunden zur Förderung des Absatzes seiner Waren (Sachgüter) anbietet. Einzelhandelsbezogene Dienstleistungen stehen also in einem mehr oder weniger engen Zusammenhang mit dem Kerngeschäft, der Vermarktung der eigenen Waren.

Dem Bereich der Dienstleistungen im Handel - insbesondere im Einzelhandel - wird in der relevanten Literatur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Geht man der Frage nach, anhand welcher Dienstleistungen sich der Einzelhandel differenzieren kann, erhält man den in Abbildung 1 dargestellten Kranz einzelhandelsbezogener Dienstleistungen. Hier werden um die Ware herum zehn verschiedene Arten von Dienstleistungen angeordnet, die Einzelhandelsunternehmen zur Förderung des Absatzes ihrer Waren anbieten können. Die erste Dienstleistungsart, die *Beratung* des Kunden, kann sowohl persönlich als auch nicht persönlich (z.B. über Telefon) erbracht werden. Sie umfaßt die Warenberatung, Schulungen für die Anwendung von Waren und Informationen über Sachverhalte, die mit der Ware in Zusammenhang stehen. Dabei ist zu beachten, daß zur Beratung nicht nur die „klassische“ Warenberatung zu zählen ist, sondern der Begriff Beratung weiter gefaßt werden kann. So bieten einige Zoogeschäfte auch Wasseranalysen für das Aquarium und den Gartenteich an. Dadurch kann man aus Kundensicht eine hohe Fachkompetenz erreichen.

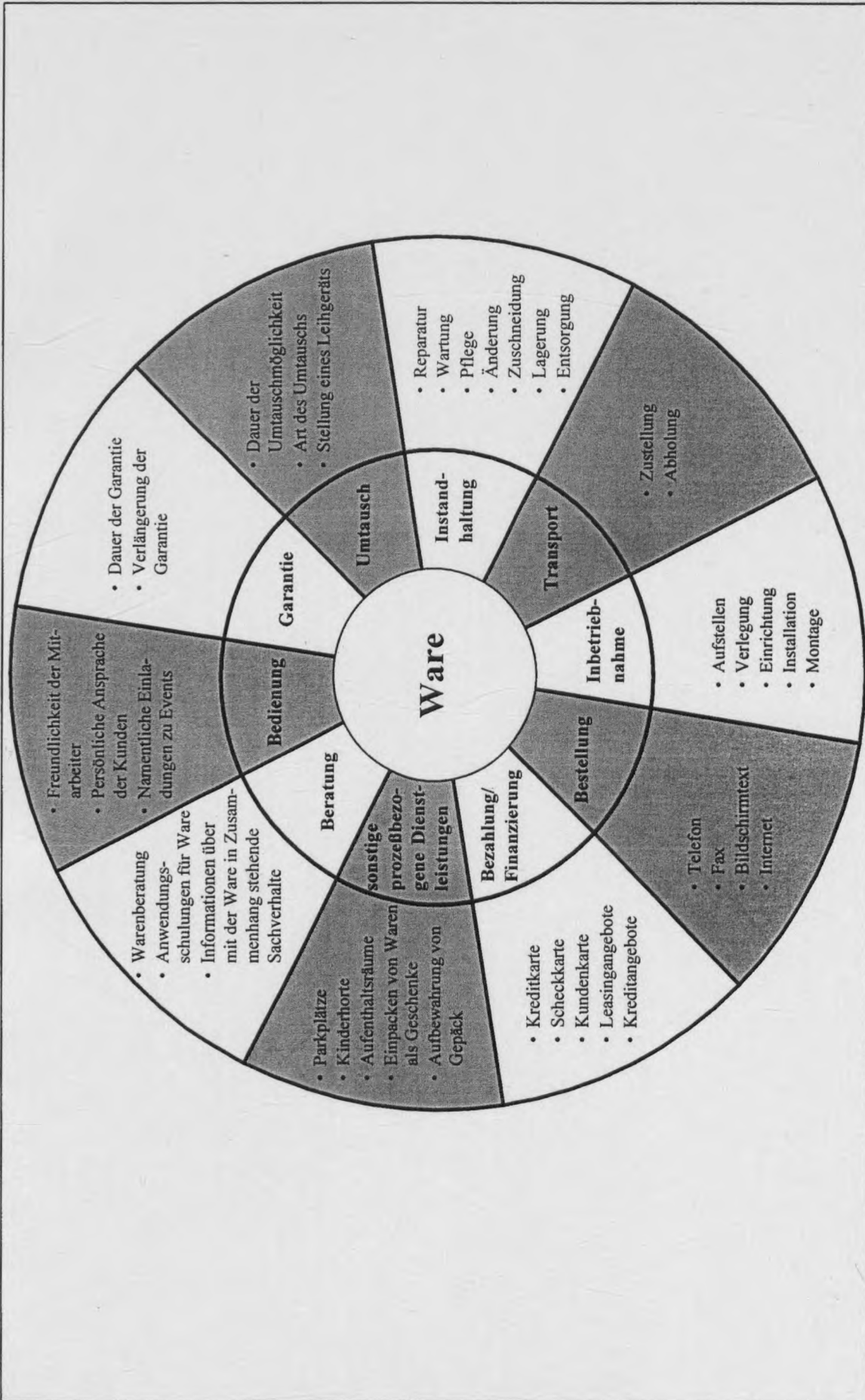


Abbildung 1: Einzelhandelsbezogener Dienstleistungskranz

Unter der Dienstleistungsart der (weit gefaßten) *Bedienung* sind die Freundlichkeit der Mitarbeiter, die persönliche Ansprache der Kunden und die namentliche Einladung zu besonderen Events (z.B. Modeschauen) zu nennen. Viele Beispiele in der populären Wirtschaftspresse zur mangelnden Dienstleistungskultur basieren darauf, daß die Mitarbeiter im (persönlichen) Umgang mit Kunden schwerwiegende Fehler begehen. Man gibt dem Kunden das Gefühl, unerwünscht zu sein, man spricht während des Kontakts fast kein Wort mit ihm und man geht der Unsitte nach, internen Prozessen (z.B. Aufräumarbeiten während der Kunde wartet) Priorität vor externen Prozessen zu geben. Es ist schon bemerkenswert, daß einige Warenhäuser in der regionalen Presse damit warben, daß Kunden auch kurz vor Ladenschluß noch willkommen seien. Anscheinend ist das bei anderen Unternehmen nicht üblich. Noch gravierender wird dieser Sachverhalt, wenn man sich verdeutlicht, daß Freundlichkeit in der Interaktion mit dem Kunden „außer“ dem sich Mühe geben nichts kostet. Im Zusammenhang mit einer vorbildlichen Dienstleistungskultur wird oft auf die USA verwiesen. Betrachtet man die beiden bisher diskutierten Dienstleistungsarten ist nach Meinung des Verfassers der deutsche Einzelhandel hinsichtlich der Beratung den amerikanischen Kollegen tendenziell überlegen, während bei der Bedienung eher das Gegenteil zutrifft. Würde man hierzulande die Bedienung verbessern, wäre man einer hervorragenden Dienstleistungskultur (im Einzelhandel) ein beträchtliches Stück näher.

Bei der Dienstleistungsart *Garantie* sind Aspekte wie die Dauer der Garantie und ihre (eventuelle) Verlängerung aufzuführen. Beispielsweise ist es im Computerhandel üblich, Kunden eine um maximal drei Jahre verlängerte Garantie zu offerieren. Die Dauer der „normalen“ Garantie beträgt dagegen je nach Ware in der Regel zwischen sechs und zwölf Monaten.

Die Dauer der Umtauschmöglichkeit, die Art des Umtauschs (Geld zurück bzw. Gutschein) und die Stellung eines Leihgeräts bei eventueller Reparatur der Ware beschreiben die Dienstleistungsart *Umtausch*. Im Gegensatz zu den zwei erstgenannten Punkten ist die Stellung eines Leihgeräts nicht für alle Branchen - wie z.B. für den Le-

bensmitteleinzelhandel - von Bedeutung. Die selten vorkommende Ausnutzung einer großzügigen Handhabung des Umtauschs durch Kunden sollte hier nicht abschrecken. Kunden können durch eine kleinlich praktizierte Umtauschregelung schnell zu Nichtkunden werden.

Die *Instandhaltung*, die fünfte Dienstleistungsart, umfaßt die Reparatur, Wartung, Pflege, Änderung, Zuschneidung, Lagerung und Entsorgung von Waren. Interessant ist die Instandhaltung, bei der der Einzelhändler und nicht der Kunde aktiv wird. Einige Boutiquen offerieren ihren „guten“ Kunden kostenlos eine jährliche Inspektion (Reinigung, Aufbügeln, Größenänderung usw.) der bei ihnen gekauften Kleidung. Man kann so den Kunden auch darauf aufmerksam machen, was in seiner Kollektion noch fehlt bzw. einer Modernisierung bedarf.

Bei dem *Transport* als sechste Dienstleistungsart sind die Zustellung und Abholung von Waren per Verkehrsmittel (z.B. LKW) oder per Post zu nennen. Eine telefonische Befragung unter den im Branchentelefonbuch 1996/97 für den Bereich Koblenz aufgeführten Händlern der Rubrik „Getränkevertrieb“ ergab, daß 29 Prozent keine Getränke an private Kunden liefern (n=17). Generell könnte in diesem Bereich offensiver mit dem Angebot des Auslieferns von Getränken und dem Abholen von Leergut geworben werden.

Die Dienstleistungsart *Inbetriebnahme* beinhaltet das Aufstellen, die Verlegung, die Einrichtung und die Installation sowie die Montage von Waren. So arbeiten viele Fachmärkte und Warenhäuser mit Speditionen zusammen, die den Transport und die Inbetriebnahme von Waren übernehmen.

Bei der achten Dienstleistungsart sind die *Bestellung* per Telefon, Fax, Bildschirmtext und Internet aufzuzählen, bei der momentan die telefonische Abwicklung die höchste Bedeutung haben dürfte. Für die Bestellung *und* den Transport bieten sich vor allem

Waren an, die der Kunde in regelmäßigen Abständen und in vorhersehbarer Quantität benötigt. Insbesondere Lebensmittel sind hier hervorragend geeignet.

Die *Bezahlung/Finanzierung* umfaßt die Möglichkeiten des Bezahlers mit Kredit-, Scheck- und Kundenkarte sowie Leasing- bzw. Kreditangebote. Während sich Leasing- bzw. Kreditangebote eher „nur“ bei hochpreisigen Waren (wie z.B. bei einem Fernseher) anbieten, hat der Einzelhandel sicher noch Potential, in größerem Umfang das Bezahlen mit Scheck- bzw. Kredit- sowie Kundenkarte zu ermöglichen. Spontankäufe werden ansonsten verhindert oder zumindest erschwert.

Die letzte Dienstleistungsart, die *sonstigen prozeßbezogenen Dienstleistungen*, beinhaltet ein weites Spektrum. Sie stellen auf den von Kunden durchlaufenen Prozeß des Einkaufens ab. Hierunter fallen die Bereitstellung von Parkplätzen, Kinderhorten, Aufenthaltsräumen, das Einpacken von Waren als Geschenke, die Aufbewahrung von Gepäck usw. Beispielsweise ist für Fach- und Spezialgeschäfte der Einpack-Service selbstverständlich.

3. Chancen einzelhandelsbezogener Dienstleistungen

Bisher schon vereinzelt angedeutet, sollen nun die Chancen des Angebots einzelhandelsbezogener Dienstleistungen ausführlich dargestellt werden. Hierbei kann man sich an dem Industriegüter produzierenden Gewerbe orientieren. Zum einen werden dort auch Dienstleistungen im Zusammenhang mit einem Sachgut offeriert, welches - im Gegensatz zu Einzelhandelsunternehmen - in der Regel vom Unternehmen hergestellt wird. Zum anderen liegt eine weitere wesentliche Gemeinsamkeit darin, daß sowohl Einzelhandels- als auch Industriegüterunternehmen sich weg vom reinen Sachgüterwettbewerb hin zu einem dienstleistungsorientierten Wettbewerb bewegen. Vor diesem Hintergrund wird hier von ähnlichen positiven Effekten des Angebots von Dienstlei-

stungen (vgl. zu industriellen Dienstleistungen Homburg/Garbe 1996, S. 69 f.) für ein Einzelhandelsunternehmen ausgegangen, die in Abbildung 2 dargestellt sind:

- Umgehung eines Preiswettbewerbs,
- Steigerung der Kundenbindung,
- Kontinuität der Nachfrage,
- Erreichen von Cross-Selling-Effekten und
- Aufbau von Eintrittsbarrieren.

Ein Einzelhandelsunternehmen kann die Probleme von Kunden mit Leistungsbündeln, jeweils bestehend aus Ware und Dienstleistungen, lösen. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, trotz identischer und damit austauschbarer Waren einen *Preiswettbewerb* zu umgehen. Kunden beurteilen das gesamte Leistungsbündel, also auch die in ihm enthaltenen Dienstleistungen. Ein aus Kundensicht überlegener Kranz einzelhandelsbezogener Dienstleistungen kann die deutlichen Preisvorteile von Billiganbietern bei der Ware in den Hintergrund treten lassen.

Außerdem erhöhen einzelhandelsbezogene Dienstleistungen die *Kundenbindung*. Die durch die zehn Dienstleistungsarten, vor allem die Beratung und Bedienung, zustandekommenden persönlichen Kontakte zwischen Mitarbeiter und Kunde erschweren letzterem den Wechsel zu Konkurrenten. Die Pflege von (persönlichen) Geschäftsbeziehungen ist sicherlich ein Hauptgrund dafür, daß Kunden Stammkunden sind und bleiben und nicht zur Konkurrenz abwandern. Kunden schätzen eine zuvorkommende Behandlung sehr.

Viele im Einzelhandel erworbene Waren (Elektrogeräte, Fahrräder usw.) weisen eine lange Nutzungsdauer auf, womit Ersatzbeschaffungen in ferner Zukunft liegen. Dagegen besteht bei Dienstleistungen ein kontinuierlicher Bedarf. So bieten einige Fahrradhändler am Anfang des Jahres - vor Beginn der „Fahrradsaison“ - eine Generalüberholung der bei ihnen gekauften Fahrräder an. Die Planbarkeit des

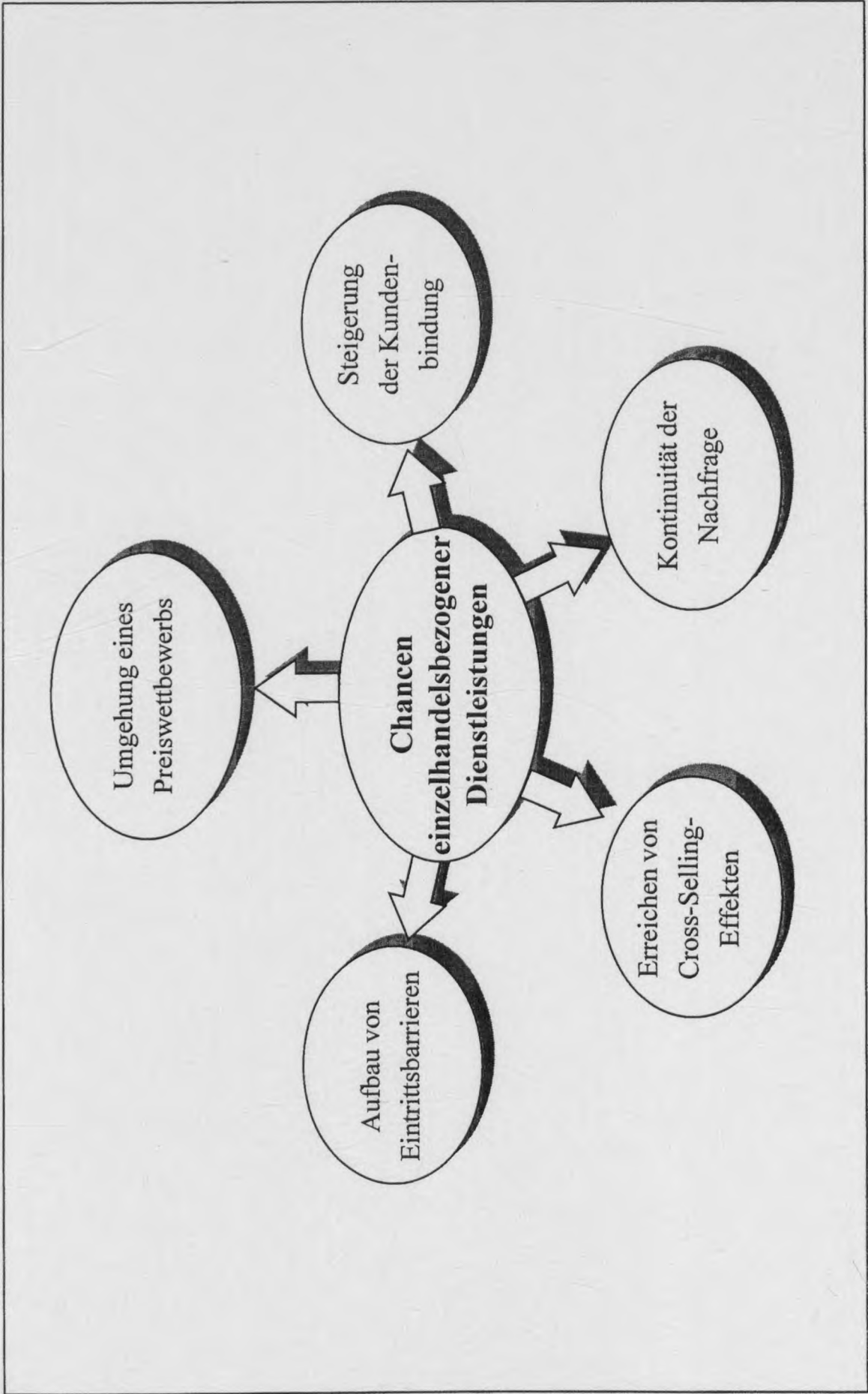


Abbildung 2: Chancen einzelhandelsbezogener Dienstleistungen

Geschäfts wird damit für ein Einzelhandelsunternehmen erhöht, und ein permanenter Kontakt zum Kunden wird so sichergestellt. Folglich wird durch einzelhandelsbezogene Dienstleistungen eine Stabilität der *Nachfrage* erreicht.

Zu beachten sind bei einzelhandelsbezogenen Dienstleistungen auch *Cross-Selling-Effekte*. Jede erstellte Dienstleistung kann die Nachfrage nach einer Ware auslösen und umgekehrt. Das Einzelhandelsunternehmen kann so - wie die in Abschnitt 2 beschriebenen Boutiquen, welche eine jährliche Inspektion der Kleidung offerieren - seinen Kunden permanent neue Waren- und Dienstleistungsangebote unterbreiten.

Als letzter positiver Effekt einzelhandelsbezogener Dienstleistungen ist der Aufbau von *Eintrittsbarrieren* gegenüber der Konkurrenz zu nennen. Alle zehn Dienstleistungsarten, insbesondere die Beratung und die Bedienung, beruhen darauf, daß sie in den Mitarbeitern oder generell in der Unternehmenskultur verankert sind. Für die Konkurrenz ist hier ein Vorsprung schwerer aufzuholen als ein Rückstand bei den Waren.

Vergegenwärtigt man sich die fünf Chancen einzelhandelsbezogener Dienstleistungen noch einmal, ist ersichtlich, daß die durch die Dienstleistungsarten Beratung und Bedienung zustandekommenden (persönlichen) Geschäftsbeziehungen zwischen Einzelhandelsunternehmen und Kunden hier von großer Relevanz sind. Da Aufbau und Pflege von Geschäftsbeziehungen eine gewisse Zeit beanspruchen, treten die positiven Effekte des Angebots einzelhandelsbezogener Dienstleistungen nicht sofort ein. Man muß somit als Einzelhandelsunternehmen etwas Geduld aufbringen. Wenn man die dafür notwendige Zeit investiert, haben Dienstleistungen das Potential, Einzelhandelsunternehmen dauerhafte Vorteile zu verschaffen. Kunden bevorzugen eher ihnen bekannte Einzelhandelsunternehmen als aus ihrer Sicht „anonyme“ Einzelhandelsunternehmen.

4. Management einzelhandelsbezogener Dienstleistungen

Einzelhändler, die um die Ware herum Dienstleistungen anbieten, müssen letztere auch managen. Hierbei zeigen Dienstleistungen und Waren (Sachgüter) deutliche Unterschiede auf. Wiederum werden Parallelen zu dem Industriegüter produzierenden Gewerbe gezogen und in Anlehnung an Homburg/Garbe (1996, S. 70 f.), welche sich mit industriellen Dienstleistungen auseinandersetzen, sind hier sechs Problemfelder für Einzelhandelsunternehmen anzuführen, die in Abbildung 3 dargestellt sind:

- Art und Umfang einzelhandelsbezogener Dienstleistungen,
- die Kundensegmentierung,
- die Organisation,
- die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter,
- die Qualität und
- die Preisbildung.

Es wird hier kein Plädoyer für ein wahlloses und undifferenziertes Angebot von Dienstleistungen gehalten. Vielmehr sollten in diesen Kontext Kundenbefragungen durchgeführt werden, um zu einem möglichst klaren Bild über *Art und Umfang* gewünschter *Dienstleistungen* zu kommen. So sollten keine Dienstleistungen angeboten werden, die der Kunde nicht honoriert. Interessanterweise stellte sich bei industriellen Dienstleistungen empirisch heraus, daß sachgutnahe Dienstleistungen gegenüber sachgutfernen als wichtiger angesehen werden (vgl. Simon 1993, S. 13-15).

In engem Zusammenhang mit dem obigen Problemfeld steht die *Kundensegmentierung*. Der oft persönliche und direkte Kontakt von Mitarbeitern und Kunden bietet eine hervorragende Möglichkeit, sie anzuwenden. Es muß nicht immer jeder Kunde alle Dienstleistungen offeriert bekommen; vielmehr ist es überlegenswert, nur bestimmten Kunden (z.B. Stammkunden) - wie in dem Beispiel der oben erwähnten Boutiquen (vgl. Abschnitt 2) - gewisse Dienstleistungen anzubieten.

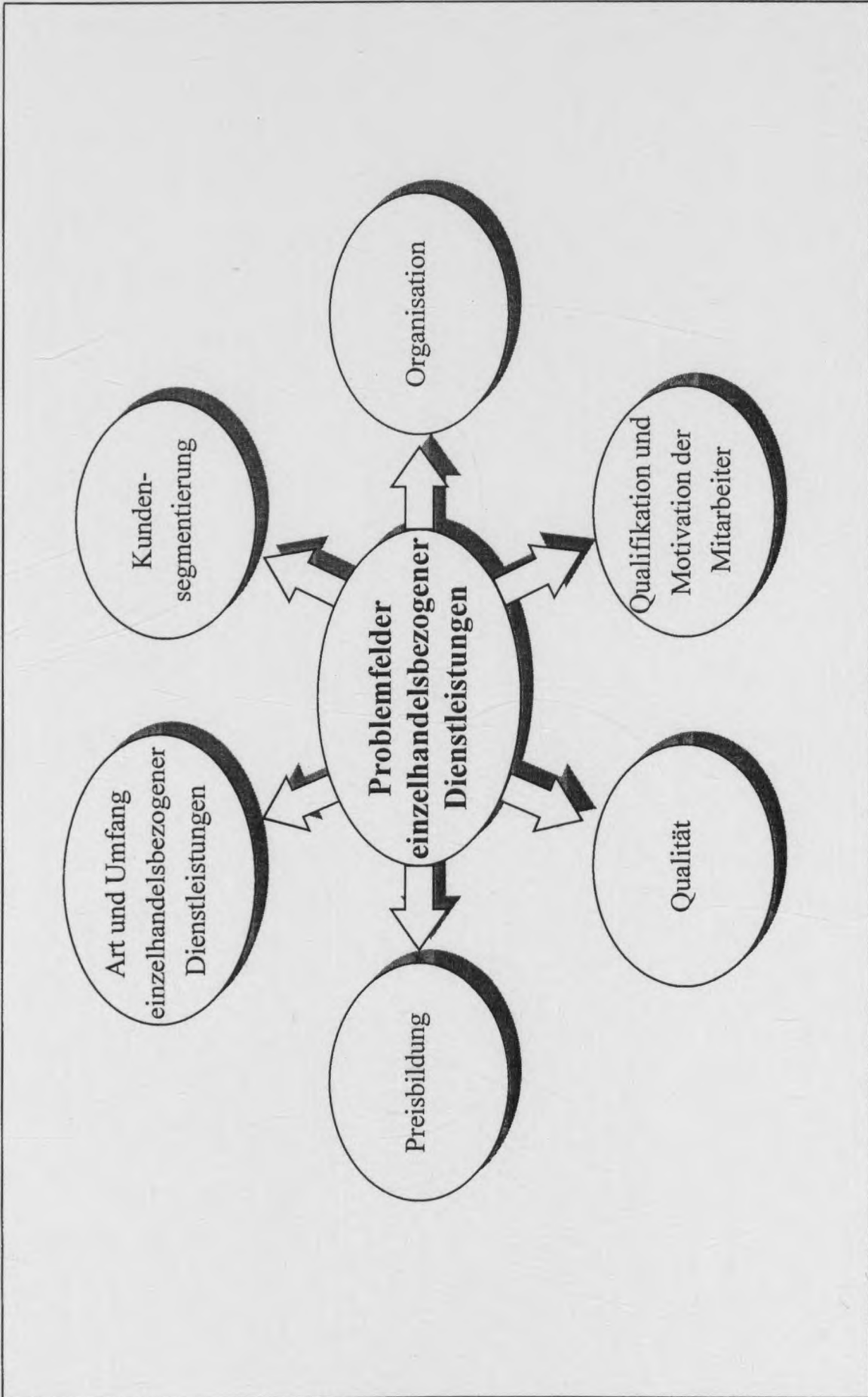


Abbildung 3: Problemfelder einzelhandelsbezogener Dienstleistungen

Selbstverständlich erfordert diese Vorgehensweise in der Praxis eine diskrete Umsetzung, nichtsdestotrotz sollte über solche Dinge nachgedacht werden. Vielleicht ist die Abwanderung von Kunden, die sich darüber beschwerten, im Gegensatz zu dem Wechsel von Stammkunden auch zu verkraften. Außerdem sei auch die relativ unkomplizierte Möglichkeit hingewiesen, durch Dienstleistungen und hier insbesondere durch den persönlichen Umgang, eine Kundendatenbank einzurichten und zu pflegen. Dies ist einem besseren Verständnis von Kundenbedürfnissen sowie der Erkennung der Bedeutung von Kunden für ein Unternehmen und somit der Kundensegmentierung sehr zuträglich.

Bei der *organisatorischen* Gestaltung der Dienstleistungen sind insbesondere zwei Sachverhalte zu klären: zum einen die Wahl zwischen Zentralisation und Dezentralisation und zum anderen die Entscheidung für Eigen- oder Fremderstellung. Bei einer zentralen Dienstleistungsorganisation werden Dienstleistungen von einer einzigen Zentrale erstellt. Dagegen wird bei dezentraler Dienstleistungsorganisation die Erbringung von Dienstleistungen von mehreren Stellen (z.B. Filialen) übernommen. Für jede angebotene Dienstleistung sollte die Entscheidung für die eine oder andere Organisationsform nicht nur unter Kostengesichtspunkten getroffen werden. Vielmehr sind hier auch die Kundenforderungen nach flächendeckender Erhältlichkeit der Dienstleistung sowie nach schneller Reaktionszeit zu beachten.

Grundsätzlich bestehen die Möglichkeiten, Dienstleistungen selbst zu erbringen oder fremdbetrieblich erstellen zu lassen. Bei der Fremderstellung sind die drei Arten kooperative Erbringung von Dienstleistungen mit anderen Händlern (z.B. Gepäckaufbewahrung), die Verlagerung von Dienstleistungen auf Hersteller (z.B. Garantie) sowie die Delegation von Dienstleistungen an eigenständige Dienstleistungsunternehmen (z.B. Transport) zu unterscheiden. Bei der Beantwortung dieser Frage für jede offerierte Dienstleistung ist zu beachten, daß Kunden oft für alle Belange einen und wenn möglich stets denselben Ansprechpartner bevorzugen. Eine durch das Fremderbringen

von Dienstleistungen bewirkte organisatorische „Teilung“ des Kunden kann kontraproduktiv auf dessen Zufriedenheit wirken.

Ein sehr wichtiger Aspekt des Managements einzelhandelsbezogener Dienstleistungen ist das Sicherstellen einer hohen *Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter*. Die Mitarbeiter „vor Ort“ sind oft mit Situationen konfrontiert, in denen Kunden Kompetenz, Flexibilität und Entscheidungsfähigkeit verlangen. Demzufolge müssen den Mitarbeitern alle wichtigen Informationen und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, damit diese in die Lage versetzt werden, verbindliche Zusagen formulieren und einhalten zu können. Eine hohe Qualifikation der Mitarbeiter ist somit erforderlich. Ein Schritt in die richtige Richtung ist das Beheben von Imageproblemen, die Handelsunternehmen teilweise auf dem Arbeitsmarkt haben. Nachdenklich stimmen die Zahlen einer Langzeitanalyse im Einzelhandel, nach der ein Verkäufer 1994 pro Kunde im Vergleich mit 1985 nur noch 77 Prozent der Zeit aufbringt (vgl. Kirchner 1996). Solche Zahlen deuten darauf hin, daß Verkäufer ihrer „eigentlichen“ Aufgabe der Beratung und Bedienung nicht in ausreichendem Maße nachkommen können (vgl. ähnlich Peill/Müller 1994). Jedes Einzelhandelsunternehmen sollte in regelmäßigen Abständen überprüfen, ob den Mitarbeitern ausreichend Zeit gegeben wird, die für sie bestimmten Aufgaben mit entsprechender Priorität zu erledigen. Zufriedene Kunden setzen zufriedene und motivierte Mitarbeiter voraus. Das hohe bzw. niedrige Commitment von Mitarbeitern wird von Kunden wahrgenommen und dementsprechend positiv bzw. negativ bewertet. Generell ist dieser Management-Aspekt eng mit der Unternehmenskultur verwoben. Eine (neue) Kultur des Dienens muß von Führungskräften vorgelebt werden, da man sonst unglaubwürdig wird, eine Servicementalität von seinen Mitarbeitern verlangen zu können.

Die Sicherung einer hohen *Qualität* ist bei Dienstleistungen ein schwieriges Unterfangen. Die Definition und Messung von Qualität sind bei Dienstleistungen wesentlich schwerer als bei Waren. So sind Kunden in ihren Qualitätseindrücken bei Dienstleistungen, die aufgrund ihrer Intangibilität nicht visuell einer Qualitätsprüfung unterzo-

gen werden können, unsicherer als bei Waren. Einzelhandelsunternehmen sollten sich deswegen genau überlegen, welche Dienstleistungen sie selbst erstellen, welche sie an eigenständige Dienstleister delegieren bzw. auf den Hersteller verlagern und welche in Kooperation mit anderen Händlern erbracht werden. Bei dem Outsourcen von Dienstleistungen ist unbedingt auf die Gewährleistung einer hohen Qualität zu achten. Verstärkt wird die Qualitätsproblematik dadurch, daß in das Gesamturteil des Kunden über das Leistungsbündel des Einzelhandelsunternehmens auch die Qualitätseinschätzung über die Dienstleistungen eingeht. Eine als schlecht wahrgenommene Dienstleistung wirkt negativ auf den bis dato hervorragenden Ruf der Ware.

Die Schwierigkeit des Qualitätsmanagements einzelhandelsbezogener Dienstleistungen liegt in den drei Dimensionen der Dienstleistungsqualität begründet, die an den drei Phasen der Dienstleistung angelehnt sind. Man unterscheidet hier zwischen Potential-, Prozeß- und Ergebnisqualität. Die Potentialqualität beinhaltet alle Leistungsvoraussetzungen, die zur Erbringung der Dienstleistung vonnöten sind (z.B. Qualifikation und Anzahl der Mitarbeiter, technische Ausstattung). Dagegen bezieht sich die Prozeßqualität auf die Aktivitäten, die während des Dienstleistungserstellungsprozesses stattfinden. So sind hier u.a. die Freundlichkeit der Mitarbeiter sowie die Zeit des Erstellungsprozesses zu nennen. Die Ergebnisqualität ergibt sich aus dem Grad der Erreichung der Leistungsziele, wie beispielsweise einer wieder einsatzbereiten Spülmaschine.

Im Gegensatz zur Warenqualität entzieht sich die Dienstleistungsqualität weitgehend einer objektiven Messung. Hohe Dienstleistungsqualität bedeutet, die Erwartungen der Kunden an die Dienstleistung zu erfüllen bzw. zu übertreffen. Deshalb sollte die Messung immer aus der subjektiven Kundensicht erfolgen. Das geeignetste Instrument zur Messung der Dienstleistungsqualität stellt die Messung der Kundenzufriedenheit dar (vgl. Homburg/Rudolph 1997). Hierbei wird die Zufriedenheit der Kunden hinsichtlich mehrerer Leistungskomponenten erhoben, wobei die Komponente einzelhandelsbezogene Dienstleistungen sehr relevant ist. Sind Kunden mit einzelhandelsbezogenen

Dienstleistungen unzufrieden, wird dadurch die Gesamtzufriedenheit der Kunden stark negativ beeinflusst. Es kann deshalb bei einer hohen Warenqualität vorteilhaft sein, keine einzelhandelsbezogene Dienstleistungen anzubieten als solche von geringer Qualität.

Schließlich ist die *Preisbildung* bei einzelhandelsbezogenen Dienstleistungen nicht einfach. Es ist zu klären, welche Dienstleistungen im Warenpreis enthalten sind und welche separat in Rechnung gestellt werden. Handelt es sich um Dienstleistungen, die als Bestandteile der Ware gelten können, z.B. Einpacken von Waren als Geschenke, - sogenannte einzelhandelsbezogene Sekundärdienstleistungen - sind diese im Regelfall im Warenpreis enthalten. Dagegen werden Dienstleistungen, die als eigenständige intangible Leistungen vermarktet werden können (z.B. Reparatur) und als einzelhandelsbezogene Primärdienstleistungen bezeichnet werden, eher gesondert abgerechnet. Beinhaltet der Warenpreis die Dienstleistungen, stellt sich die Frage, welcher Aufpreis für das Leistungsbündel verglichen mit dem Entgelt für die „nackte“ Ware verlangt werden kann. Werden dagegen Dienstleistungen für sich fakturiert, muß man bedenken, daß sie dem Wettbewerb mit den Dienstleistungen anderer Unternehmen ausgesetzt sind und folglich im direkten Vergleich stehen. Desweiteren kann man auf starke Kundenvorbehalte stoßen. Man sollte dennoch verstärkt darüber nachdenken, für die Dienstleistung der (ausführlichen) Beratung einen Preis zu setzen, der bei Kauf der Ware angerechnet wird. Auf diesem Weg ist es auch möglich, dem Kunden das Bewußtsein zu vermitteln, daß Dienstleistungen einen Wert haben. Sehr interessant ist die Dienstleistungsart Instandhaltung (z.B. Wartung und Pflege), mittels derer man noch lange nach dem Warenverkauf Umsätze erzielen kann. Der gleiche Effekt ist auch mit einer verlängerten Garantie, die der Kunde jahresweise bezahlt, und Leasing- bzw. Kreditangeboten erreichbar.

Dienstleistungen sind aufgrund der (teilweisen) Untrennbarkeit ihrer Erstellung und ihres Absatzes nicht lagerfähig und somit verderblich. Deshalb kommt der Auslastung der vorgehaltenen Kapazitäten zur Erbringung von Dienstleistungen eine große Bedeu-

tung zu. Eine geschickt eingesetzte Preisdifferenzierung, bei der ein Anbieter unterschiedlichen Marktsegmenten eine annähernd gleiche Dienstleistung zu verschiedenen Preisen offeriert, kann zur besseren Anpassung des Kapazitätsbedarfs an das Kapazitätsangebot sehr sinnvoll sein. Beispielsweise ist die Anwendung einer zeitlichen Preisdifferenzierung denkbar, bei der vom Unternehmen Preise für eine Dienstleistung nach Tageszeit, Wochentag oder Saison differenziert werden (vgl. zu anderen Möglichkeiten Faßnacht 1997).

5. Resümee

Der Einzelhandel muß in einer für ihn nicht einfachen Zeit nach Wegen suchen, negativen Entwicklungen entgegenzuwirken und letztendlich in eine positive Richtung zu gehen. Der Einsatz von Dienstleistungen verspricht große Möglichkeiten. Insgesamt sind zehn Arten dieser Dienstleistungen zu unterscheiden, die in einem Kranz um die Ware herum angeordnet sind: 1. Beratung, 2. Bedienung, 3. Garantie, 4. Umtausch, 5. Instandhaltung, 6. Transport, 7. Inbetriebnahme, 8. Bestellung, 9. Bezahlung/Finanzierung und 10. sonstige prozeßbezogene Dienstleistungen. Die mit dem Angebot von Dienstleistungen verbundenen Chancen für Einzelhandelsunternehmen ergeben sich durch fünf positive Effekte: 1. Umgehung eines Preiswettbewerbs, 2. Steigerung der Kundenbindung, 3. Kontinuität der Nachfrage, 4. Erreichen von Cross-Selling-Effekten und 5. Aufbau von Eintrittsbarrieren.

Bei dem Management von Dienstleistungen sind die Herausforderungen der Art und des Umfangs, der Organisation, der Qualität und der Preisbildung einzelhandelsbezogener Dienstleistungen sowie der Kundensegmentierung und der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter erfolgreich zu bewältigen. Als *Fazit* bleibt festzuhalten: Dienstleistungen bieten Einzelhandelsunternehmen große Chancen, sich dauerhaft vor der Konkurrenz zu differenzieren. Allerdings sind zur Ausnutzung dieser Möglichkeiten gewisse „Spielregeln“ zu beachten, da Dienstleistungen im Vergleich zu Waren

anders zu managen sind. In Tabelle 1 sind wichtige Empfehlungen für das erfolgreiche Management einzelhandelsbezogener Dienstleistungen zusammengefaßt.

**Tabelle 1: Empfehlungen für das erfolgreiche Management
einzelhandelsbezogener Dienstleistungen**

1. Dienstleistungen als Chance sehen, sich von der Konkurrenz abzuheben:

Dienstleistungen bieten zahlreiche Möglichkeiten („Dienstleistungskranz“), sich dauerhaft gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren. Ergreifen Sie diese Chancen und gehen Sie dabei aktiv auf Kunden zu.

2. Beachten, daß Kunden Leistungsbündel kaufen:

Zur Lösung ihrer Probleme erwerben Kunden Leistungsbündel. Leistungsbündel bestehen aus Waren und Dienstleistungen und nicht nur aus Waren. Nehmen Sie Abstand von einem zu starken auf die Ware gerichteten Fokus.

3. Im Umgang mit Kunden nicht nur Fachkompetenz, sondern auch Freundlichkeit zeigen:

Kunden erwarten mehr als die Beratung rund um die Waren. Geben Sie Ihren Kunden das Gefühl, erwünscht zu sein. Beachten Sie, daß Freundlichkeit „außer“ dem sich Mühe geben nichts kostet. Dann bereitet Einkaufen Freude.

4. Dienstleistungen nicht wahllos, sondern kundensegmentspezifisch anbieten:

Bieten Sie nur Dienstleistungen an, die Ihre Kunden honorieren. Zudem muß nicht jeder Kunde alle Dienstleistungen offeriert bekommen. Kunden sind in ihrer Bedeutung verschieden für Sie.

5. In Mitarbeiter investieren:

Qualifizieren und motivieren Sie Ihre Mitarbeiter derart, daß Ihre Kunden das hohe Commitment Ihrer Mitarbeiter wahrnehmen. Zufriedene Kunden setzen zufriedene Mitarbeiter voraus. Leben Sie eine Kultur des Dienens vor.

6. Qualitätsmanagement betreiben:

Stellen Sie sicher, daß Sie allen Dimensionen der Dienstleistungsqualität gerecht werden. Besonders wichtig aus Kundensicht sind die Prozeß- und Ergebnisqualität.

7. Kundenzufriedenheit messen und managen:

Machen Sie sich und Ihren Mitarbeitern bewußt, daß das geeignetste Instrument zur Messung der Dienstleistungsqualität die Kundenzufriedenheitsmessung ist. Führen Sie regelmäßige Kundenzufriedenheitsmessungen durch und integrieren Sie Kundenzufriedenheit in Ihre Managementsysteme.

8. Bei Preisbildung Dienstleistungen und Waren berücksichtigen:

Klären Sie, welche Dienstleistungen im Warenpreis enthalten sind und welche separat in Rechnung gestellt werden. Denken Sie verstärkt über letztere Möglichkeit nach. Dadurch wird dem Kunden der Wert von Dienstleistungen bewußt.

9. Organisatorische Gestaltung der Dienstleistungen klären:

Treffen Sie sowohl die Wahl zwischen Zentralisation und Dezentralisation der Dienstleistungserstellung als auch die Entscheidung für Eigen- oder Fremderstellung nicht nur unter Kostengesichtspunkten. Bedenken Sie hierbei auch die von Kunden gestellte Forderung hinsichtlich einer schnellen Reaktionszeit und den Kundenwunsch, stets denselben Ansprechpartner zu haben.

10. Kontinuierlichen Kundenkontakt pflegen:

Pflegen Sie selbst regelmäßige Kundenkontakte. Dadurch nehmen Sie die Reaktionen von Kunden auf die Leistungen Ihres Unternehmens ungefiltert wahr.

Literaturverzeichnis

- Faßnacht, M. (1997): Preisdifferenzierung: Begriff und Umsetzung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 26. Jg., Nr. 4, S. 183-187.
- Homburg, Ch./Garbe, B. (1996): Industrielle Dienstleistungen - lukrativ, aber schwer zu meistern, in: Harvard Businessmanager, 18. Jg., Nr. 1, S. 68-75.
- Homburg, Ch./Rudolph, B. (1997): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Simon, H./Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 31-51.
- Kirchner, J.D. (1996): Beziehungskrise ohne Personal, in: Absatzwirtschaft, 39. Jg., Sondernummer Oktober, S. 194-197.
- Munz, S./Täger, U.C./Vogler-Ludwig, K. (1995): Überprüfung des Ladenschlußgesetzes vor dem Hintergrund der Erfahrungen im In- und Ausland, in: ifo Schnelldienst, 48. Jg., Nr. 24, S. 11-25.
- Peill, E./Müller, C. (1994): Der Service-Beitrag zur Kundenbindung, in: Absatzwirtschaft, 37. Jg., Nr. 10, S. 66-69.
- Simon, H. (1993): Industrielle Dienstleistung und Wettbewerbsstrategie, in: Simon, H. (Hrsg.), Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3-22.