



Klausur Querschnittsfunktionen im Dienstleistungsmanagement

Klausurkolloquium WS 2011/2012 (Klausur vom 13. September 2011)

Hagen, 11.01.2012

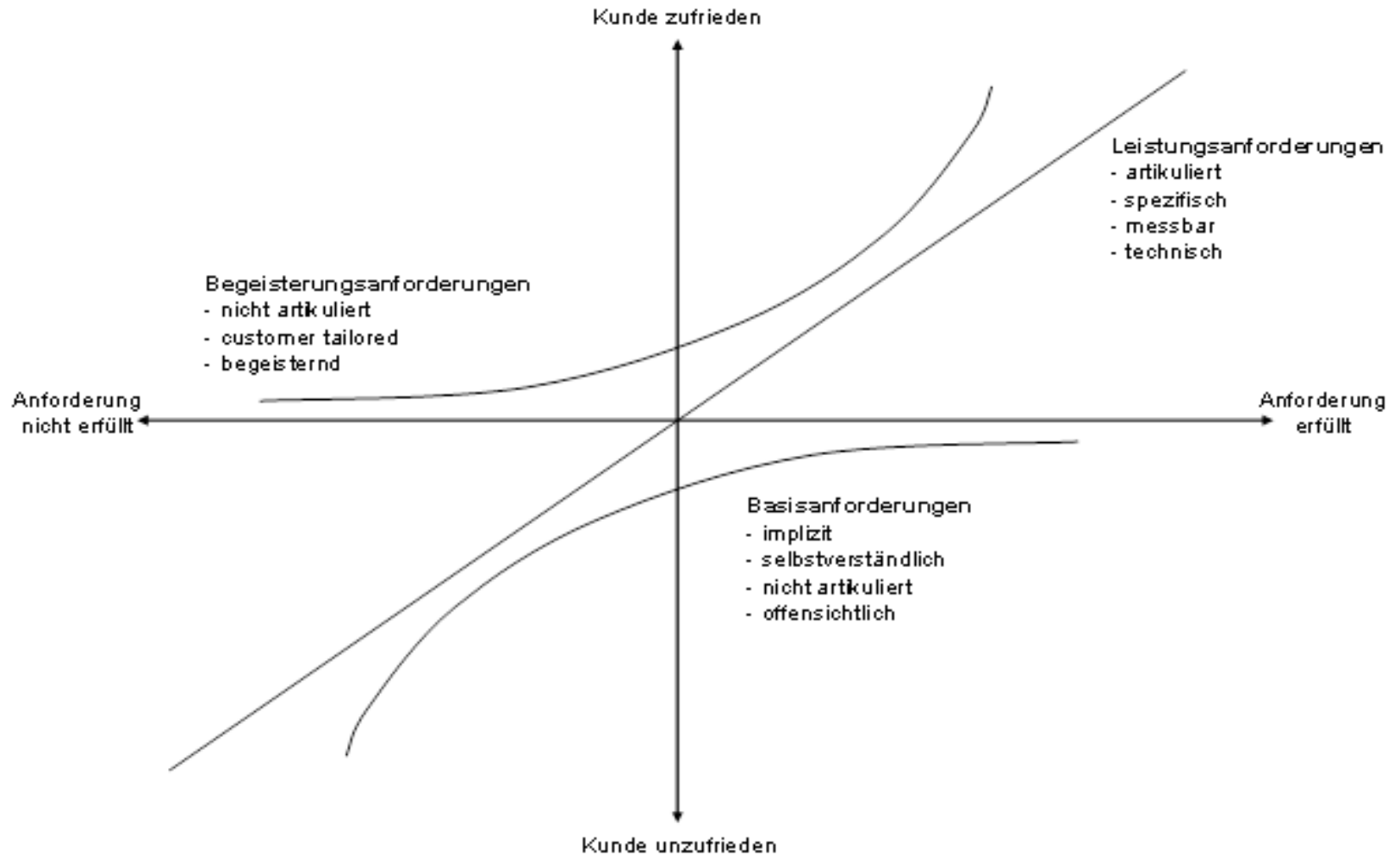
Aufgabe 2 – Aufgabenstellung

- a)
- Kano-Modell erläutern
 - Anforderungsarten auf den Sachverhalt übertragen
 - Kano-Modell zeichnen
- b)
- Penalty-Reward Ansatz in die Ansätze zur Messung der DL-Qualität einordnen
 - Vergleich zwischen Penalty-Reward und Kano-Modell herstellen
 - Praktische Einsatzmöglichkeiten für den vorliegenden Fall darstellen

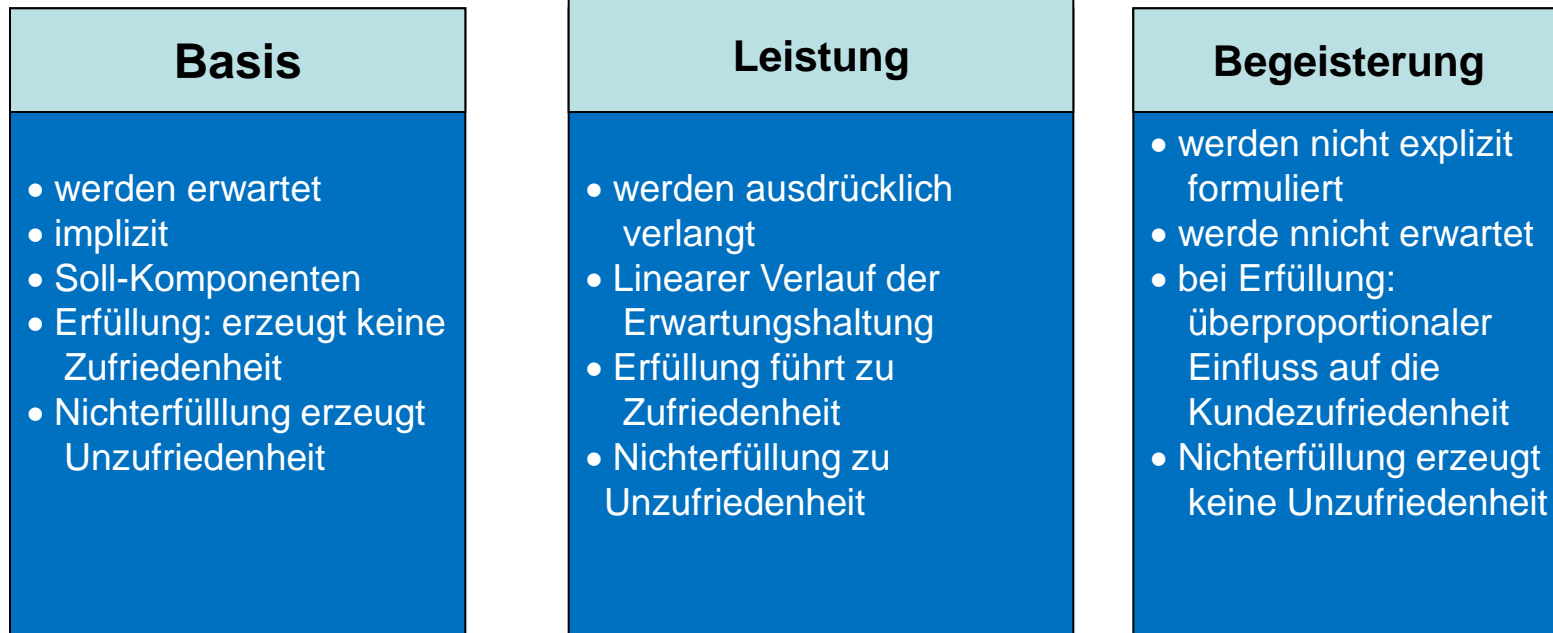
20 Punkte

15 Punkte

Aufgabe 2 a – Kano-Modell

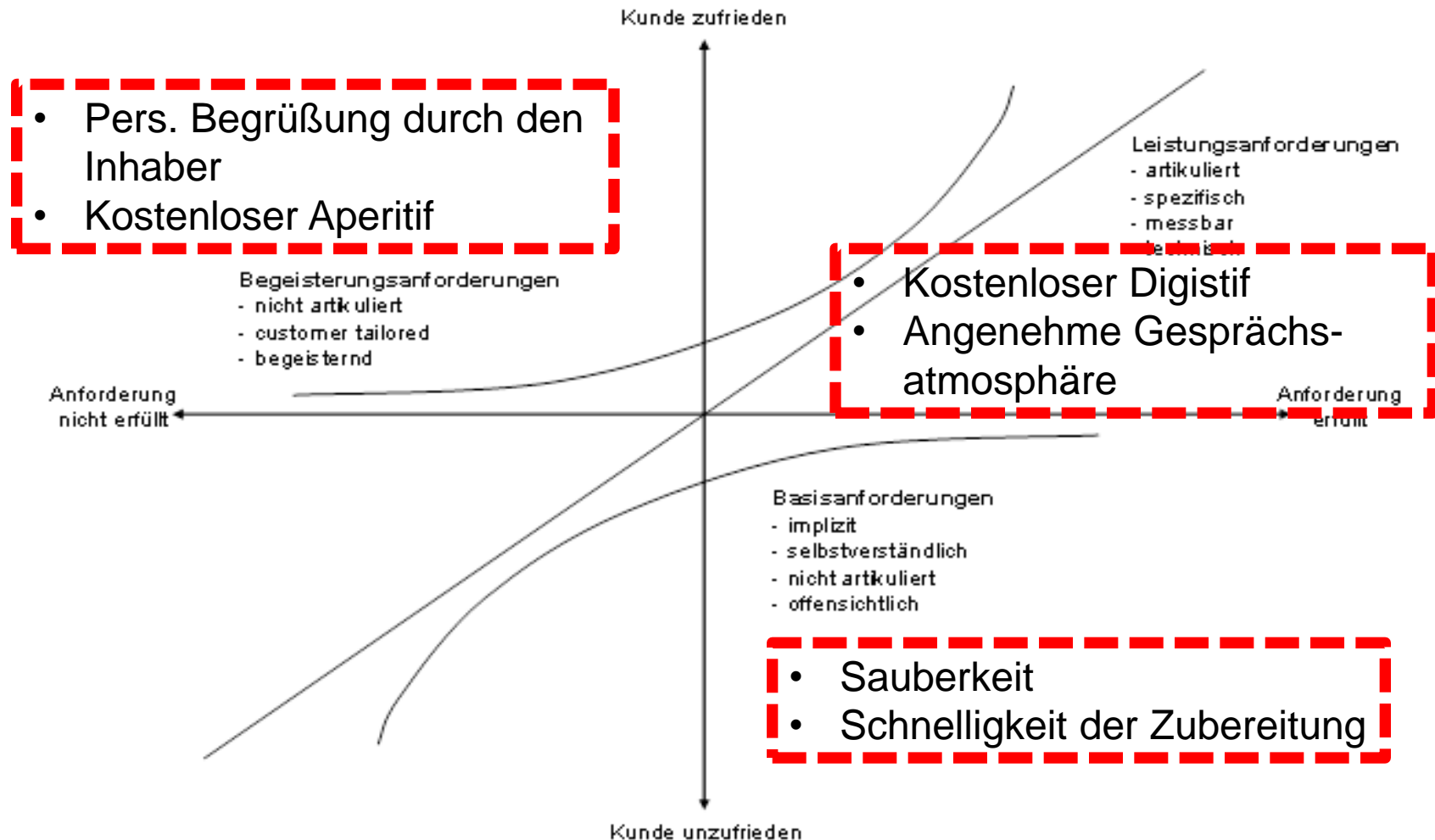


Aufgabe 2 a – Anforderungsarten im Kano-Modell



Anforderungsarten im Kano-Modell

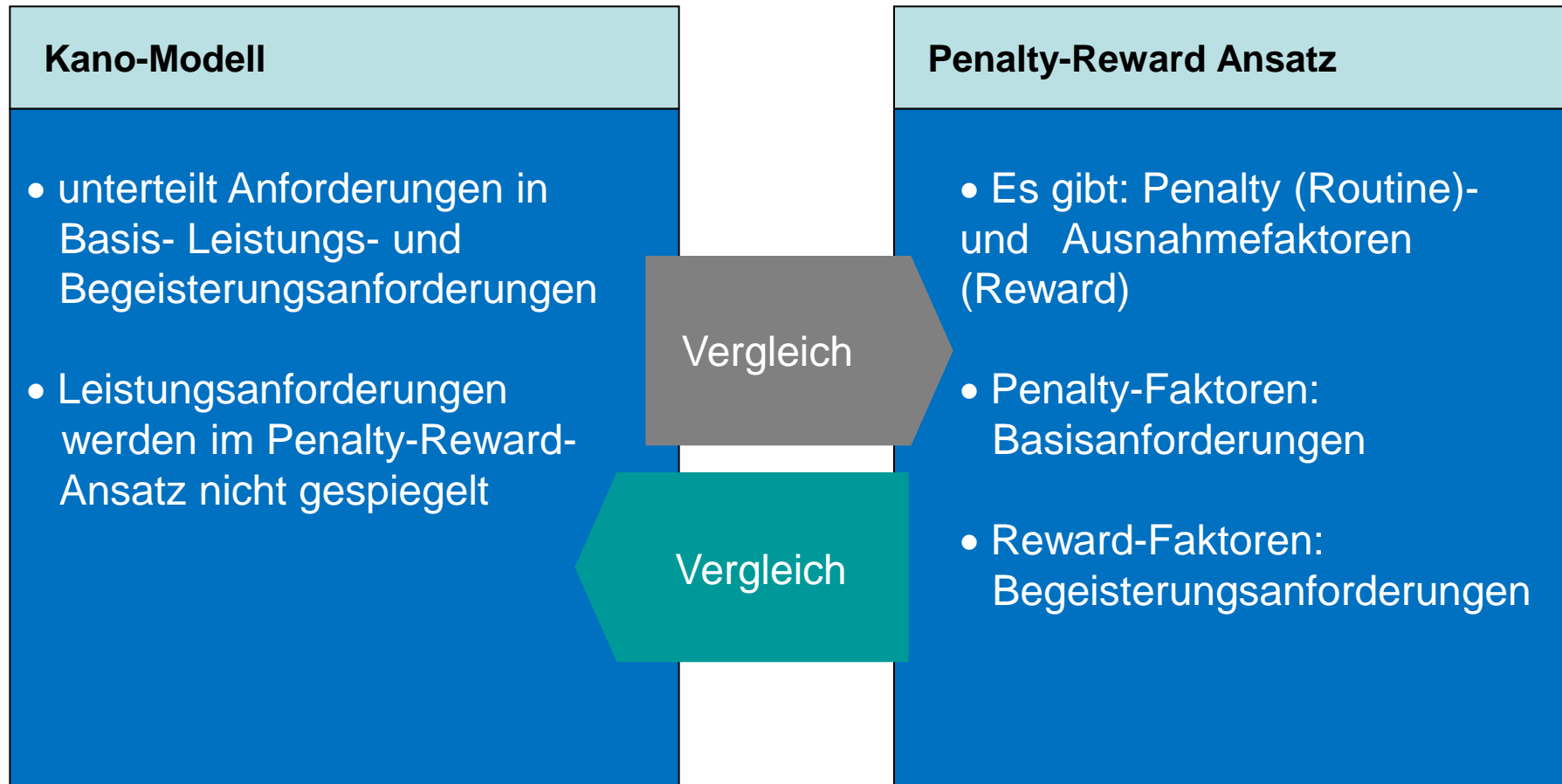
Aufgabe 2 a – Maßnahmen



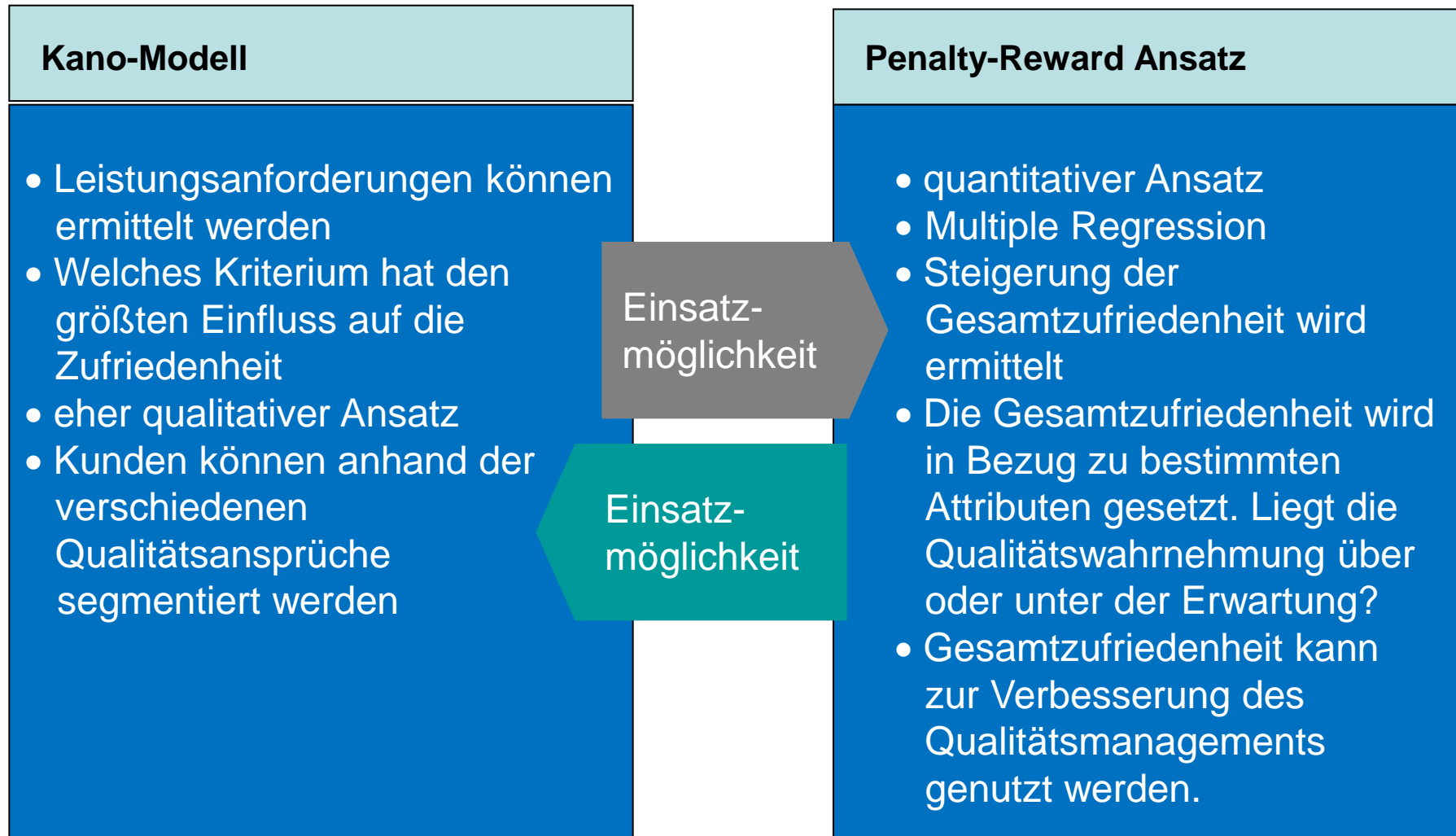
Aufgabe 2 b – Einordnung in die Ansätze



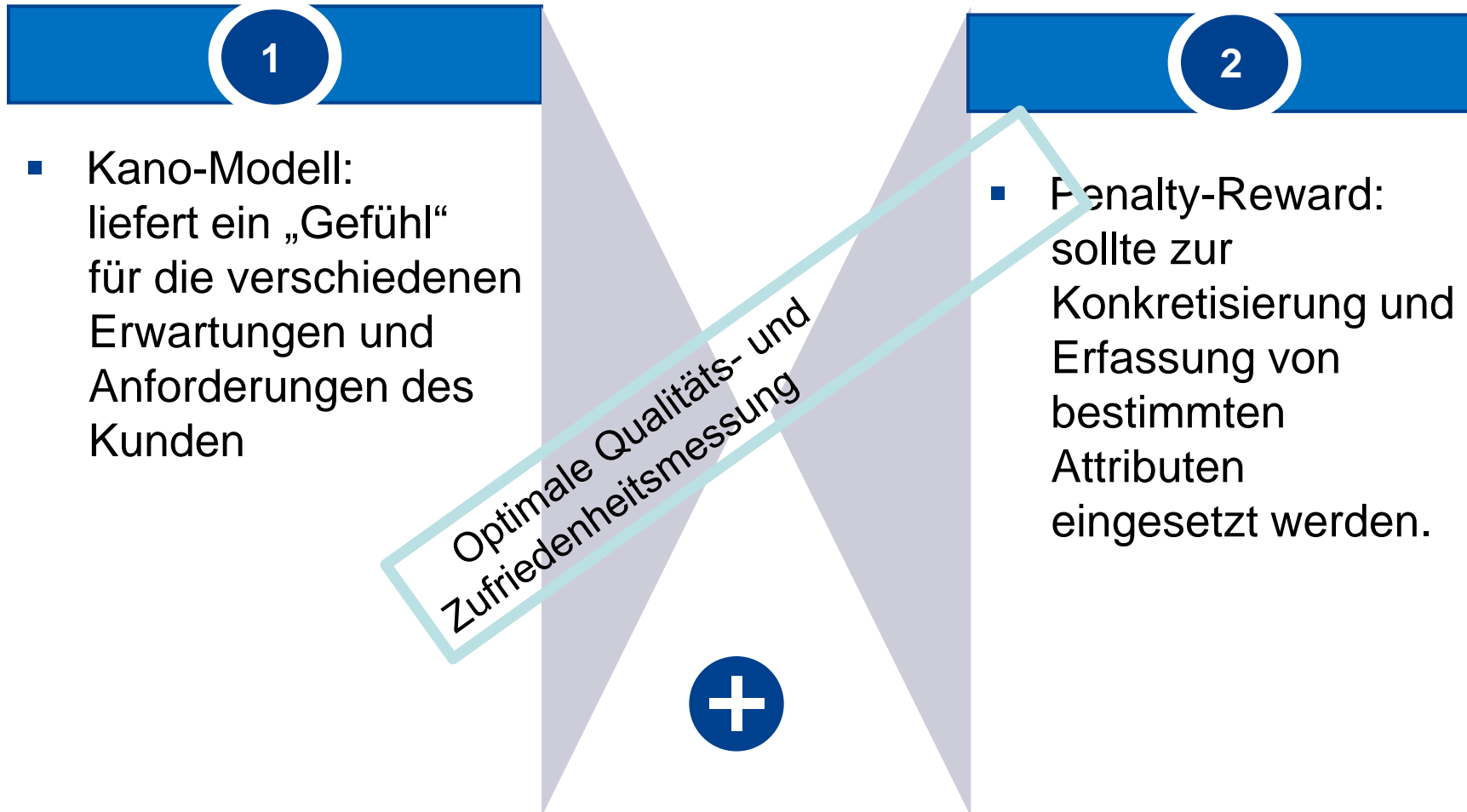
Aufgabe 2 b – Vergleich Kano-Modell/Penalty-Reward Ansatz



Aufgabe 2 b – praktische Einsatzmöglichkeiten



Aufgabe 2b – praktische Einsatzmöglichkeiten



Aufgabe 3) – Aufgabenstellung

- a) ■ Instrument zur Integration verschiedener Perspektiven ist geeignet?

3 Punkte

- b) ■ Wesentliche Perspektiven des Instruments erläutern

8 Punkte

- c) ■ Pro Perspektive zwei Beispiele für strategische Zielgrößen
■ Bezug zur Parfümeriekette

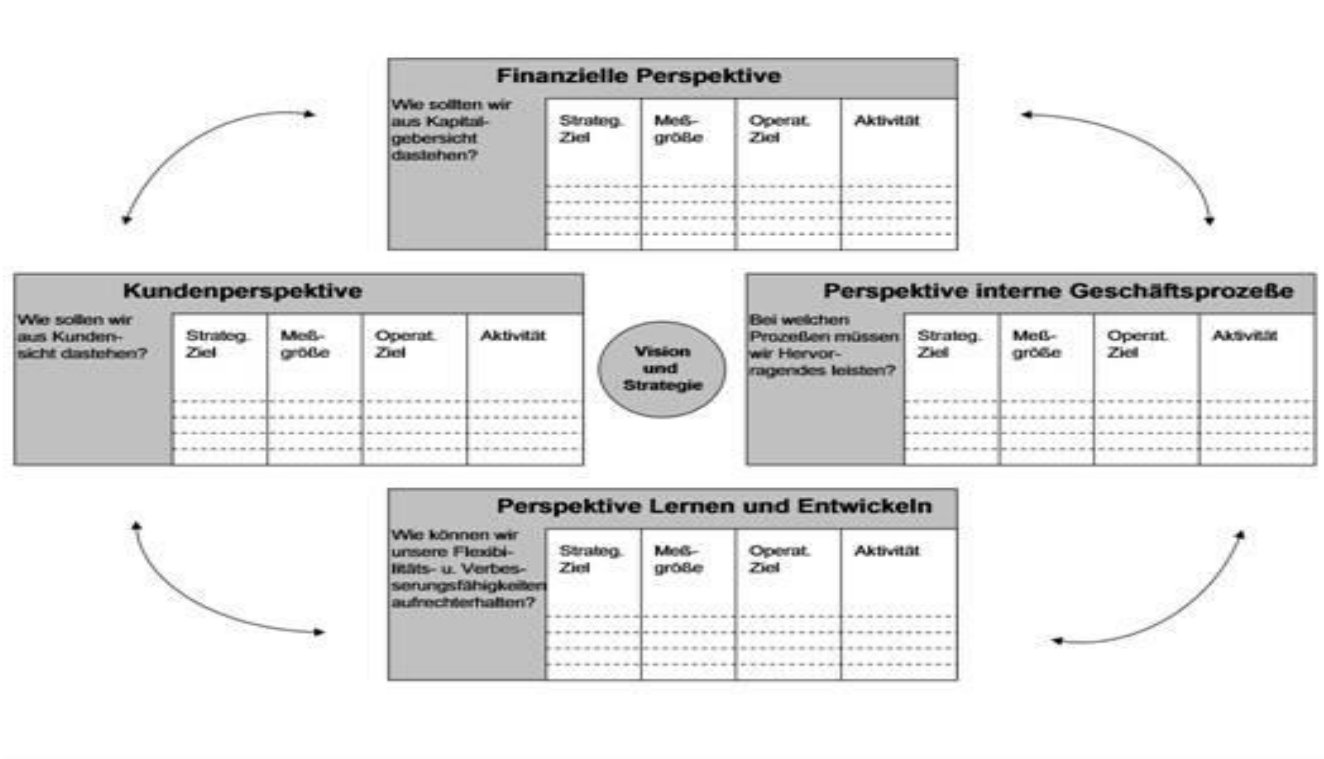
12 Punkte

- d) ■ Vor- und Nachteile des Instrumentes erläutern
■ Aufzeigen möglicher Alternativen

12 Punkte

Aufgabe 3a), 3b)

Instrument zur Messung und zum Vergleich verschiedener Perspektiven
 =
Balanced Scorecard



Aufgabe 3b)

1. Finanzwirtschaftliche Perspektive:

Kennzeichen zum Erreichen der finanziellen Ziele also vor allem

- *Liquiditätskennzahlen*
- *Rentabilitätskennzahlen*
- *Finanzwirtschaftliche Kennzahlen*

2. Kundenperspektive:

- Ermitteln der wettbewerbsrelevanten und erfolgsträchtigen Kunden- und Marktsegmente
- *Leistungs-, und Werttreiber* ermitteln: Kennzahlen, die den Erfolg des Unternehmens beim Kunden begründen
- Kennzahlen die den *Erfolg* des Unternehmens beim *Kunden* wiedergeben.

Aufgabe 3b)

3. Interne bzw. Prozessperspektive

Kennzeichen zum Erreichen der internen Prozess- und Produktionsziele:

- Formulierung der Zielgrößen erst nach Betrachtung der Kundenperspektive
- Miteinbeziehung von verschiedenen Merkmalen:
Leistungserstellungsprozess ebenso wie Leistungspotenzial

4. Mitarbeiter-, Potenzial- bzw. Lern- und Wachstumsperspektive:

Kennzahlen zu den langfristigen Zielen der Organisation:

- Ressourcen und Kompetenzen die für die in der Zukunft für das Unternehmen erfolgsversprechend sind
- Schwierigkeit da Kennzahlen kaum vorhanden und schwierige zu erheben sind.

Aufgabe 3c)

1) Finanzwirtschaftliche Perspektive bei Dufty:

- Ertrags-, Vermögens-, Finanzlage mittels Analyse des Jahresabschlusses – also Bilanz nebst Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang und Lagebericht
- Z.B. Umsatz (Gesamt, pro Filiale, je Unternehmensbereich): zielt auf das Wachstum des Unternehmens
- Umsatz pro Einheit, also wie oft wurde z.B. das Parfüm „Chanel No.5“ im vierten Quartal 2011 verkauft.
- Kosten pro Einheit: Wie hoch ist der Preis pro „Chanel No.5“ im Verhältnis zum Ertrag. Kostenbewusstsein vs. Qualität
- Verhältnis Fremd- zu Eigenkapital

2) Kundenperspektive bei Dufty:

- Kundenzufriedenheit (nach Einkauf oder Beratung)
- Erfolg des Unternehmens beim Kunden durch z.B. Marktanteil, Kundentreue, Kundenrentabilität, Neukundengewinnung
- Funktionalität, Qualität von Produkten und DL aus Kundensicht
- Anzahl persönlicher, dauerhafter Beziehungen zu Kunden

Aufgabe 3c)

3) Interne bzw. Prozessperspektive Dufty:

- Prozessqualität insbesondere im Zusammenhang mit der Kundeninteraktion: Beratungs- und Verkaufsgespräche
- Dauer der einzelnen Prozessschritte: Beschaffung, Transport, Lagerung, Präsentation im Geschäft
- Kosten pro Prozesseinheit in Relation zum Mitteleinsatz:
 - Kosten der Beschaffung einzelner Produkte
 - + Kosten der Beratung
 - Im Verhältnis zum Ertrag je Produkt
- Verknüpfungen und Redundanzen von Prozessschritten wie Beratung/Verkauf/Werbung u.ä.

4) Mitarbeiter-, Potenzial- bzw. Lern- und Wachstumsperspektive:

- Wissen der Mitarbeiter sichern z.B. mittels Wissensmanagement
- Intellectual Capital z.B. Ideenmanagement
- Umsatzverhältnis von etablierten Produkten/DL zu neu eingeführten Produkten/DL
- Fluktuation von Mitarbeitern

Aufgabe 3c)

Kritik Balanced Scorecard:

- Einsatz einer BSC ist nur sinnvoll, wenn ein Unternehmen über eine *Unternehmens- und Marketingstrategie verfügt*, die *reine Erfassung* von Kennzahlen wirkt sich *nicht* auf die Performance aus.
- Die in der BSC verwendeten Kennzahlen sollten an die Strategie des Unternehmens *angepasst* werden.
 - Ergibt sich aus dem *Aufbau* der BSC: vier Bereiche bauen aufeinander auf
 - für jeden Bereich sind aus der Strategie abgeleitete strategische Ziele zu formulieren, die in Kennzahlen überführt werden. Aus diesen werden operative Ziele oder Vorgaben abgeleitet, die dann in Maßnahmen münden.
 - Vorgehensweise ist weder ohne eine Unternehmensstrategie noch ohne Anpassung an die Besonderheiten des Unternehmens möglich.
- Die BSC kann nicht nur zur Steuerung des gesamten Dienstleistungsunternehmens verwendet werden, sondern auch auf einzelne Bereiche angewendet werden, z.B. auf den Personalbereich.
- Wirkungszusammenhänge werden durch Einsatz BSC deutlich
- Komplexitätsreduktion
- Miteinbeziehung nichtmonetärer Ziele

Kritik Balanced Scorecard:

- Gefahr unrealistische Ziele zu setzen
- Zu viele und komplexe Ziele
- Gefahr oberflächlicher Betrachtung, hierdurch einseitige Konzentration auf die Kennzahlen, vor allem nur vergangenheitsbezogene Kennzahlen
- Fixierung auf Kennzahlen führt zu einseitiger Optimierung einzelner Kennzahlen

Alternative: *Kennziffern, Benchmarking*

KONTAKT

- **E-Mail:** arwed.nadzeika@fernuni-hagen.de
- **Telefon:** +49 2331 987 - 2532
- **Sprechzeiten:** Mi, 14-16 Uhr und nach Vereinbarung