

DLM: Fragen Kapitel 1

Was wird unter „Immaterialität“ und „Uno-actu-Prinzip“ als Merkmal von Dienstleistungen verstanden?

Immaterialität → Kennzeichnung einer Dienstleistung durch Nichtgegenständlichkeit bzw. Nichtberührbarkeit (Intangibilität). Dienstleistungen sind nicht lagerbar.

Uno-actu-Prinzip → Eine Dienstleistung ist durch gleichzeitige Leistungsaufnahme und Leistungsabgabe gekennzeichnet (Simultanität / Nichtseparabilität)

Erläutern Sie das Dienstleistungsmerkmal „Integration eines externen Faktors“.

Die Erstellung einer Dienstleistung mit Integration eines externen Faktors setzt voraus, dass vom Leistungsabnehmer ein irgendwie geartetes Objekt in die Erstellung eingebracht wird.

Wie ist das DLM innerhalb der BWL einzuordnen?

Innerhalb der BWL gibt es **Wirtschaftszweiglehren** wie Handels- oder Bankbetriebswirtschaftslehre und **Funktionslehren** wie Marketing oder Logistik.

Eine **Wirtschaftszweiglehre** behandelt über alle Funktionen hinweg die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen einer Branche (z.B. Bankwesen). Andererseits behandelt die **Funktionslehre** bestimmte betriebliche Grundfunktionen wie z.B. Marketing über alle Wirtschaftszweige hinweg.

DLM ist nicht auf eine Branche spezialisiert und somit weiter gefasst, als die „traditionelle“ Wirtschaftszweiglehre. **Außerdem befasst sich DLM nicht ausschließlich mit einer Funktion** – wie es z.B. die Funktionslehre in der BWL macht – sondern behandelt alle Funktionsbereiche. Dies geschieht dadurch, dass strukturgleiche Probleme mehrerer Zweige gleichzeitig analysiert werden.

Inwieweit ist diese Einordnung nur unscharf möglich?

Die Einordnung ist nur unscharf möglich, da DLM sowohl **funktionsübergreifend**, als auch **wirtschaftszweigübergreifend** ist.

Was kann unter einem Trend zu Dienstleistungen verstanden werden?

Unter dem Trend zu Dienstleistungen kann verstanden werden dass sich die Gesellschaft zu einer **Dienstleistungsgesellschaft** entwickelt.

Es gibt die sog. „Drei-Sektoren-Hypothese“ welche besagt: Agrargesellschaft → Industriegesellschaft → Dienstleistungsgesellschaft.

Dies ist aber nicht nur eine Hypothese sondern lässt sich auch durch Statistiken des statistischen Bundesamtes belegen wonach heutzutage die meisten Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig

sind. Auch im **Wertschöpfungsbereich** ist der Dienstleistungssektor mittlerweile am größten vertreten.

Für den Trend zu einer Dienstleistungsgesellschaft sind mehrere Faktoren verantwortlich:

- **Die Endnachfrage an Dienstleistung steigt mit ansteigendem Wohlstand** überproportional an.
- **Es ist Zeichen einer wohlhabenden Nation, dass Dienstleistungen knapp und teuer sind.** Während umgekehrt, bei einer weniger wohlhabenden Nation, Sachgüter knapp und teuer sind.
- Zusätzlich steigt bei wachsender Gütersättigung auch im industriellen Bereich der Wettbewerbsdruck. **Dienstleistungen werden als Zusatzleistung** angeboten.
- Eine Zunahme an Dienstleistungen ist aber nicht nur bei der Endnachfrage, sondern besonders auch bei der **intermediären Nachfrage** zwischen Unternehmen zu verzeichnen.
- Für diese **Produktionssichtweise** werden besonders folgende Faktoren angeführt:
 - Globalisierung und die damit verstärkte Arbeitsteilung
 - Liberalisierung/Deregulierung
 - Technologien im Bereich der Daten/Wissensübertragung

Dieser Trend kann wider rum Auswirkungen auf die zukünftige Beschäftigung haben (diese Meinung ist jedoch umstritten)

In der Zunahme der Dienstleistungen kann auch eine Ursache für Wachstumsschwäche gesehen werden.

Der Dienstleistungssektor ist allerdings viel zu heterogen, um allgemeine Aussagen dieser Art zu erlauben.

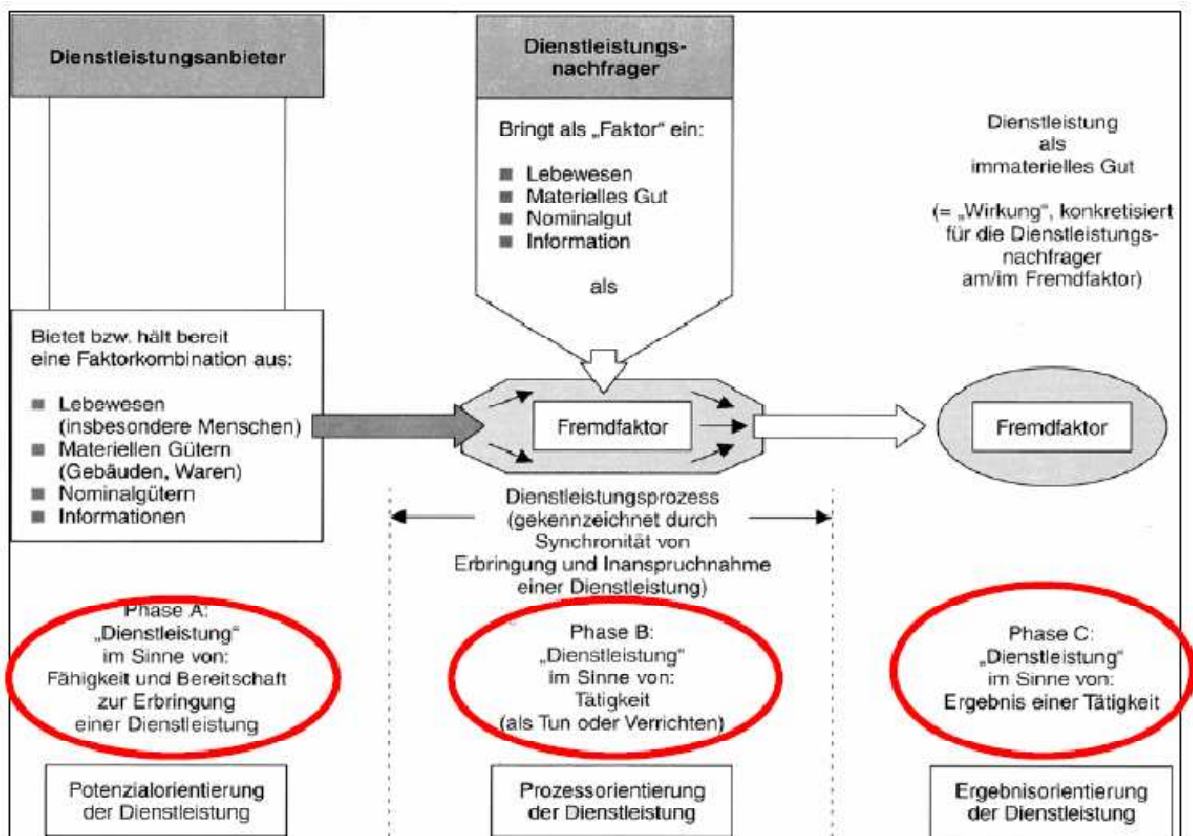
DLM: Fragen Kapitel 2

Welche Wirtschaftszweige werden üblicherweise dem Dienstleistungssektor zugeordnet?

- **G** Handel
- **H** Gastgewerbe
- **I** Verkehr und Nachrichtenübermittlung
- **J** Kredit- und Versicherungsgewerbe
- **K** Grundstücks- und Wohnungswesen sonst. wirtschaftliche Dienstleistungen
- **L** Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
- **M** Erziehung und Unterricht
- **N** Gesundheits- Veterinär- und Sozialwesen
- **O** Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen

Erläutern Sie das Drei-Phasen-Modell im Rahmen der Analyse von Dienstleistungen.

Das Drei-Phasen-Modell bietet im Gegensatz zum enumerativen Ansatz oder der Negativdefinition eine Möglichkeit Dienstleistungen zu analysieren. Dies geschieht über konstitutive Merkmale in drei Phasen.



Inwiefern ist die Zweiteilung in Sach- und Dienstleistung nach Auffassung von Engelhardt abzulehnen?

Laut Engelhardt kann man nicht Dienstleistung und Sachleistung trennen. Der Kunde erhält immer ein Bündel, das zu unterschiedlichen Anteilen aus Sachleistungen und Dienstleistungen besteht. Das ist in dem Sinn gemeint, dass die Ergebnisse der Leistung sowohl materielle als auch immaterielle Komponenten aufweisen. Diese Auffassung ähnelt stark der von Shostack entwickelten.

Stellen Sie eine gängige dreidimensionale Leistungstypologie vor und geben Sie Beispiele für die Zuordnung.

- Integritätsgrad
- Individualisierungsgrad
- Interaktionsgrad
- Immaterialitätsmaß
- Verhaltensunsicherheit

Meffert und Bruhn

Ausgehend von einer Matrix mit vier Feldern mit den Dimensionen Integritätsgrad und Immaterialitätsgrad wird der Integritätsgrad noch weiter in Interaktionsgrad und Individualisierungsgrad aufgespalten.

Woratschek

Ein achteiliger Würfel mit den planen Dimensionen Integrität und Verhaltensunsicherheit und in der Tiefe die Dimension Individualisierungsgrad.

Knoblich und Oppermann

- *prozessorientierte Dimension*
 - externer Faktor
 - kein externer Faktor
- *potentialorientierte Dimension*
 - Leistungserbringung manifestiert
 - Leistung ausschließlich immateriell
- *ergebnisorientierte Dimension*
 - materielles Ergebnis
 - immaterielles Ergebnis

DLM: Fragen Kapitel 3

Was ist unter Kundenorientierung zu verstehen? Geben Sie ein Beispiel.

Kundenorientierung stellt die Sichtweise des Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung von Prozessen und Ergebnissen.

Beispiel: Positionierung von Flugzeugen am Terminal um Umsteigewege der Passagiere kurz zu halten, statt die Positionierung allein aus Sicht günstiger Wartungswege des technischen Personals festzulegen, vgl. Beispiel SAS in Biermann (2003, S. 27).

- Konsequente Kundenorientierung wendet die Kundensichtweise sowohl nach außen wie auch nach innen an.
- Ein auf den Kunden ausgerichtetes Management setzt an der Unternehmensspitze an und wirkt von dort über alle Hierarchiestufen hinweg.
- Ein auf den Kunden ausgerichtetes Management knüpft an der langfristigen Zielsetzung des Unternehmens an und wirkt von dort bis in die operationale Handlungsebene hinein.
- Ausrichtung nicht allein auf Absatz, sondern auf Kundenbindung.
- Die Zufriedenheit des Kunden ist ein wichtiges Maß für die Qualität.
- Ziel des Unternehmens ist es, Lösungen für den Kunden zu schaffen.

Kennzeichnen Sie den Kaufentscheidungsprozess unter besonderer Berücksichtigung von Dienstleistungen.

Problem (Ein Mangel etc. ist Prozessauslöser)

Die **Informationssuche** ist durch geringe Sucheigenschaften und Überwiegen der Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften geprägt.

Das Risikobewusstsein und die Informationsunsicherheit des Kunden ist häufig höher.

Der **Alternativenvergleich** ist eingeschränkt, ein Anbieter steht im Unterschied zu Handelsunternehmen häufig nur für eine Marke.

Durch die Integrativität (Kundenbeteiligung) spielen Emotionen bei der Bewertung eine stärkere Rolle.

Kauf und Konsum finden simultan statt, d.h. das Was? und Wie? der Leistungserstellung ist gleichermaßen von Bedeutung.

Dienstleistung ist teilweise einer Theatervorstellung ähnlich.

Andere Kunden sind am Konsum beteiligt bzw. beeinflussen diesen.

Die **Nachkaufphase** ist vergleichsweise wichtig, weil sich hier erst Erfahrungsurteile bilden können.

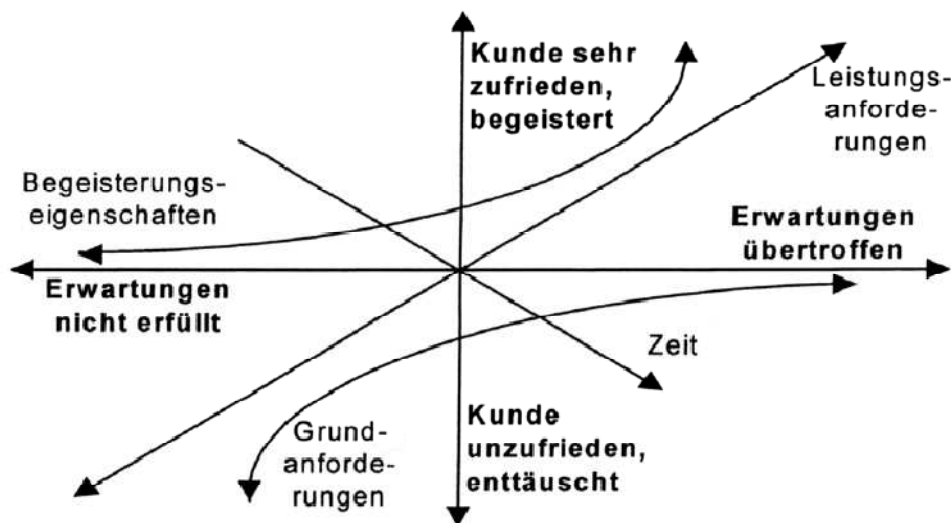
Was ist unter dem sog. C/D-Paradigma der Qualitätsbewertung zu verstehen?

Der Vergleich der **Erwartungen vor Leistungsanspruchnahme** mit der **tatsächliche Wahrnehmung der Leistung** bei bzw. nach Inanspruchnahme wird als Bestimmungsgröße für die Zufriedenheit und das Qualitätsurteil des Kunden angesehen (sog. C/D-Paradigma → Confirmation/ Disconfirmation Paradigma).

Skizzieren Sie das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.

Im Rahmen des Kano-Modells werden drei, hierarchisch unterschiedliche Arten von Eigenschaften/Anforderungen unterschieden:

- **Basisanforderungen:** Sie sind selbstverständlich, werden nicht mehr ausdrücklich verlangt, ihr Fehlen führt zu sofortiger Unzufriedenheit, ihr Vorhandensein wird nicht positiv bewertet.
- **Leistungsanforderungen:** Ihre Wahrnehmung ist direkt mit der Zufriedenheit korreliert. Mehr ist besser, weniger ist schlechter!
- **Begeisterungsanforderungen:** Sie werden nicht explizit erwartet, ein Fehlen führt nicht zu Unzufriedenheit. Ihr Vorhandensein begeistert.

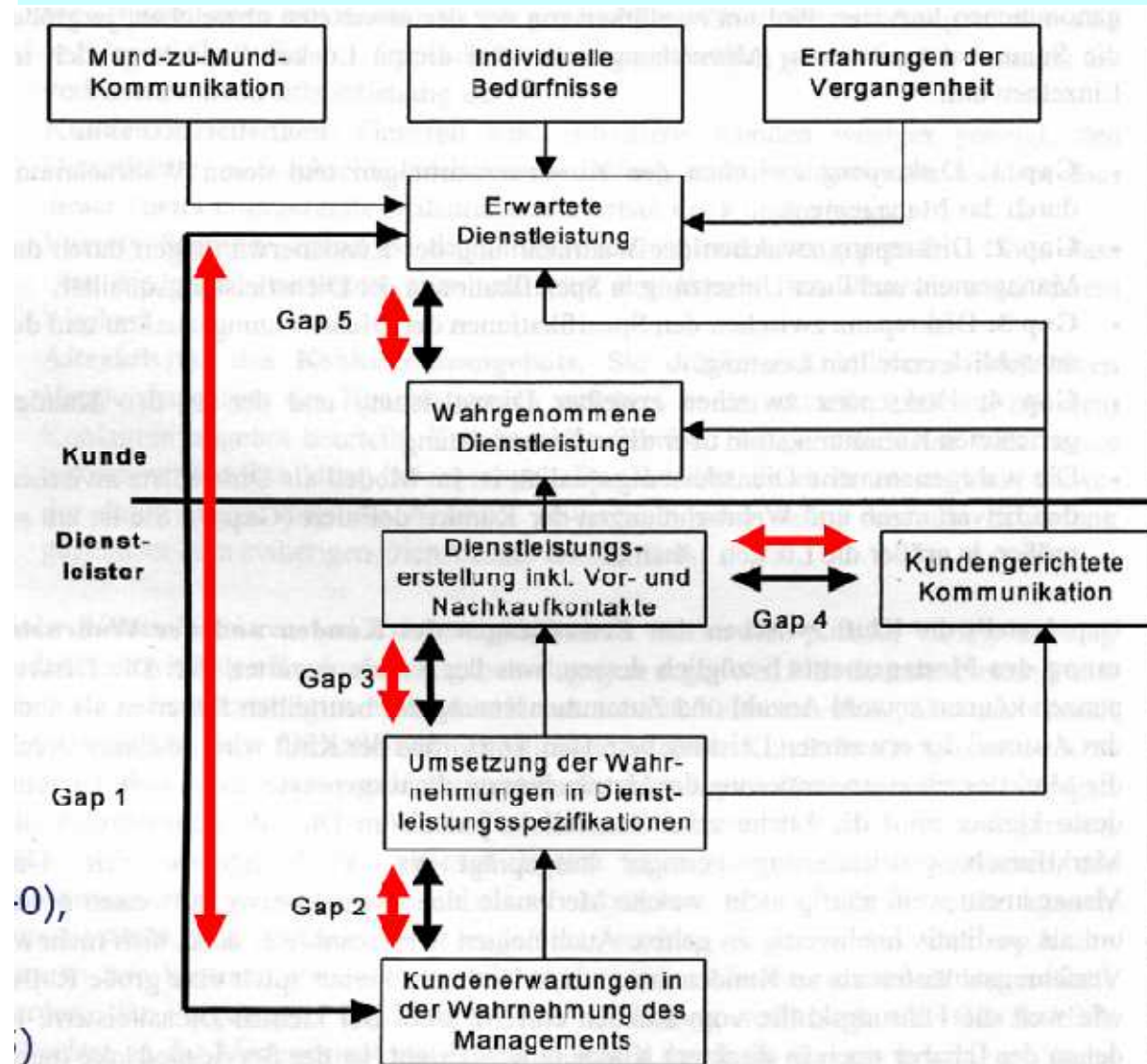


Erläutern Sie das Gap-Modell der Servicequalität.

- Ausgangspunkt ist zunächst die Lücke (Gap) zwischen Leistungserwartung und Leistungserfüllung aus Kundensicht. Diese Lücke wird im sog. Gap-Modell in eine umfassendere Betrachtung möglicher Ursachen eingebettet.
- Hierzu werden zusätzlich vier weitere mögliche Lücken identifiziert, so dass sich insgesamt fünf Lücken ergeben.
- Das Gesamtmodell erlaubt damit eine Analyse unterschiedlicher Fehlerebenen und deren Vermeidung und bezieht sich sowohl auf die unternehmensinterne wie unternehmensexterne Sicht.

- Gap 1:** Lücke zwischen der Kundenerwartung und deren Wahrnehmung durch das Management
- Gap 2:** Lücke zwischen der Wahrnehmung der Kundenerwartung durch das Management und ihrer Umsetzung in eine geeignete Spezifikation der Dienstleistungsqualität.
- Gap 3:** Umsetzungslücke zwischen Spezifikation und tatsächlicher Leistungserstellung.
- Gap 4:** Diskrepanz zwischen erstellter DL-Qualität und Kommunikation über diese DL an den Kunden.
- Gap 5:** Lücke zwischen Kundenerwartung und vom Kunden wahrgenommener Leistungsqualität.

$$GAP\ 5 = f(GAP1, GAP\ 2, GAP3, GAP\ 4)$$



Was würden Sie der Autowerkstatt bezüglich eines Fragebogenergebnisses wie im Beispiel von Folie 21 empfehlen?

DLM: Fragen Kapitel 5

Was kann unter einer Innovation verstanden werden? Geben Sie Beispiele.

Eine Innovation ist ein neuartiges oder stark weiterentwickeltes Produkt, das sich folglich von bisherigen Produkten unterscheidet.

- Eine Innovation, die mit einer Invention zusammenfällt, wäre beispielsweise die Erfindung und nachfolgende Markteinführung der Glühbirne.
- Eine Innovation ohne bedingende Inventionen ist z. B. das Geschäftskonzept von McDonald's

Mit Schumpeter lassen sich fünf mögliche Arten der Durchsetzung einer neuen Kombination am Markt unterscheiden:

- neues Produkt
- neue Produktionsmethode
- neuer Absatzmarkt
- neue Inputfaktoren (bzw. neue Bezugsquelle für Inputfaktoren)
- Neuorganisation (intern, des Unternehmens)

Welche Möglichkeiten der Kundenbeteiligung bestehen im Rahmen des Service Engineering? / Inwiefern sollten diese genutzt werden?

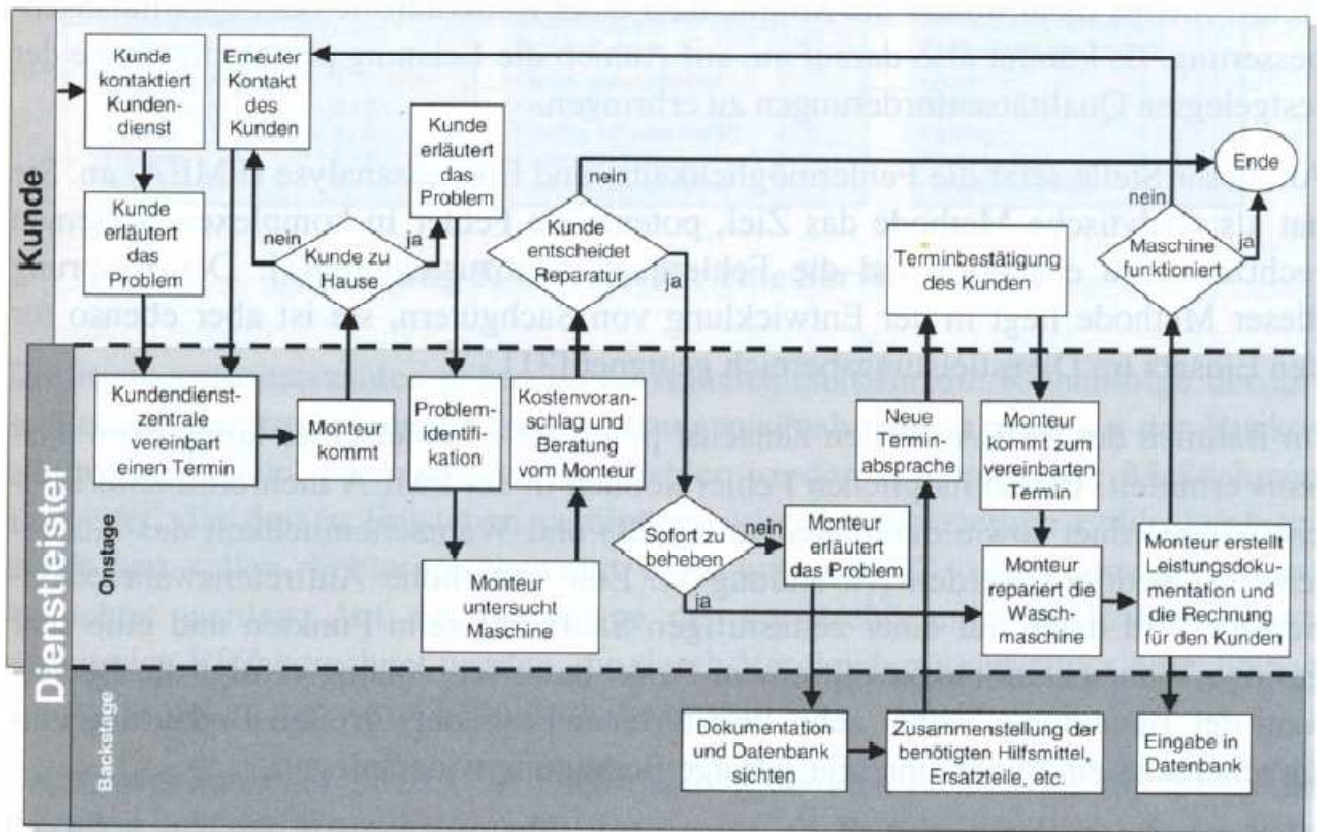
Kunden sollten möglichst für in den Innovationsprozess eingebunden werden.

- bei der Ideenfindung als Ideenlieferant
- beim Design als Mitgestalter (Einbringer von Anforderungen)
- bei der Implementierung selbstverständlich als Abnehmer

Was ist unter Service Blueprinting zu verstehen?

- Zur Visualisierung und Klärung des Prozesses wird die Verwendung einer „Konstruktionszeichnung“ (**Blueprint**) vorgeschlagen.
 - Ein **Blueprint** stellt im Kern eine möglichst vollständige Ablaufbeschreibung des Dienstleistungsprozesses da.
 - Die sog. **Line of visibility** trennt dabei den Kontaktbereich mit dem Kunden vom internen Bereich des Unternehmens.
 - Teilweise wird hier auch unterschieden in:
 - Kunde: Prozessschritte mit Kundenaktivität (**customer**).
 - Dienstleister **Onstage**: Prozessschritte bei denen der Dienstleister sichtbar aktiv ist.
 - Dienstleister **Backstage**: Prozessschritte bei denen der Dienstleister im Hintergrund aktiv ist.

Beispiel für Service Blueprint: Kundendienst



Welche Rolle spielt die Service Umgebung im Rahmen des Designprozesses?

- Die Service Umgebung (auch Hülle oder **tangible Elemente** genannt) steht für die **externe und interne Gestaltung des Ortes der Leistungserbringung**. Bei einem Schwimmbad ist dies beispielsweise sehr bedeutend. Bei einer Online-Bank eher weniger, obwohl diese wahrscheinlich auch bestrebt ist, durch hochwertige Prospekte und Kataloge ihre DL "greifbarer" zu machen (Photographic Blueprints).
- Service Umgebung dient als **Imageträger**
- Zeithalm/Bitner: Servicecape gehört zur **Gap 4 (Leistung x Kommunikation dieser Leistung)**
- Abhängig von der Kontaktart der konkreten Dienstleistung kann die Gestaltung der Service Umgebung **sowohl den Kunden wie den Mitarbeiter betreffen**.
 - Golfplatz und Kino betreffen wesentlich die Kunden.
 - Hotel und Friseursalon die Mitarbeiter und Kunden.
 - Telefongesellschaft wesentlich nur die Mitarbeiter
- Sog. **Photographic Blueprints** können z.B. dazu dienen, die Gestaltung des Ortes der DL-Erbringung zu standardisieren.
- Von der Umgebung sind sonstige tangible Aspekte zu trennen, die ebenfalls die Wahrnehmung der DL durch den Kunden beeinflussen (Gestaltung der Eintrittskarte, Uniformen etc.)

DLM: Fragen Kapitel 6

Erläutern Sie unterschiedliche Ansätze der Marktsegmentierung im DL-Bereich an Hand eigener Beispiele

Geographisch → Land, Region

Soziodemografisch → Alter, Geschlecht

Psychografisch → Lebensstil, Persönlichkeit

Verhalten → Nutzungsverhalten, Preisverhalten

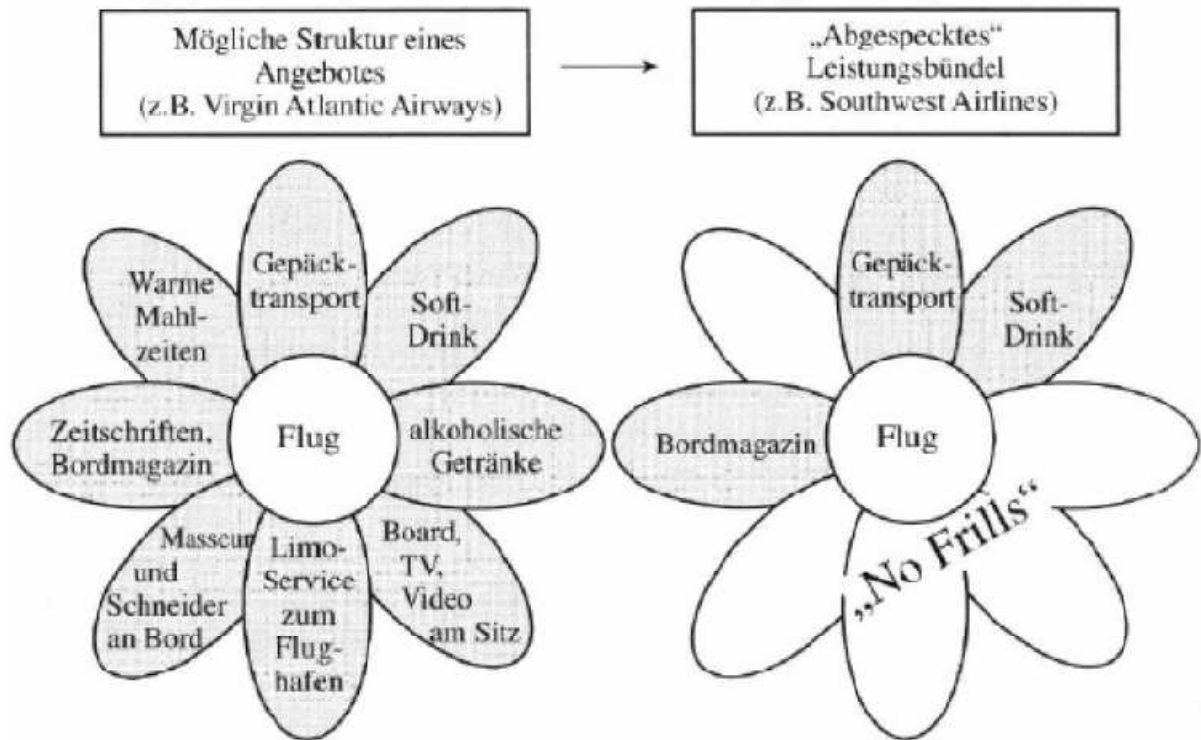
Anforderung → Messbarkeit, Erreichbarkeit, Stabilität, Handhabbarkeit

Bewertung → Größe, Wachstum, Attraktivität (Branchenrentabilität), Konformität mit Unternehmenszielen, Kompatibilität Marktsegmente untereinander

Kriterien der Marktsegmentierung	Anforderungen an eine Marktsegmentierung	Bewertung der Attraktivität der Segmente
Geographisch: Land, Region, Bevölkerungsdichte Soziodemografisch: Alter, Geschlecht, Familienstand, Einkommen, Bildung etc. Psychografisch: Lebensstil, Persönlichkeit, Verhaltensorientiert: Nutzungsverhalten, Preisverhalten	Meßbarkeit: Größe, Kaufkraft Erreichbarkeit: Mit wirtschaftlich vertretbaren Mitteln erreichbar Stabilität: Ausreichende zeitliche Existenz des Segm. Handhabbarkeit: Es bestehen effektive Programme zur Befriedigung der spezifischen Kundenbedürfnisse	Größe und Wachstum: Umsatz, Wachstumsraten Attraktivität: Branchenrentabilität (vgl. Porter) Unternehmensziele: Paßt das Segment zu den Zielen? Kompatibilität: Inwieweit sind die Segmente zueinander kompatibel?

Grenzen Sie Leistungsumfang und Leistungsprogramm gegeneinander ab.

Eine Dienstleistung setzt sich aus einer Kombination unterschiedlicher Leistungsaspekte zusammen. Man unterscheidet beim Leistungsumfang zwischen Kernleistung („core level“) – also dem Nutzenaspekt, der im Zentrum der Dienstleistung steht (z.B. der eigentliche Flug bei einer Flugverbindung) – und der Zusatzleistung („secondary level“) – also Leistungen, die zur Kernleistung hinzugefügt werden um beispielsweise für den Kunden das P/L-Verhältnis besser aussehen zu lassen. Außerdem wird hier genannt, wie die Leistungen angeboten werden und was zu einer Leistung gehört.



Unter **Leistungsprogramm** versteht man, wie die Dienstleistungen in einem Unternehmen aufgebaut sind. Hierbei werden alle Leistungen als **Leistungsprogramm** bezeichnet. Dieses Leistungsprogramm unterteilt sich in **unterschiedliche Produktlinien**, wobei eine **Produktlinie** aus mehr oder weniger eng verwandten Leistungen besteht. Die **Anzahl der Produktlinien** wird als **Programmbreite** bezeichnet, wohingegen die **Anzahl der Leistungen** innerhalb einer Produktlinie als **Programmtiefe** bezeichnet wird. Wenn in eine Programmlinie **erweitert**, so spricht man von **Produktdifferenzierung**.

Leistungsprogramm – Beispiel Getränke Starbucks

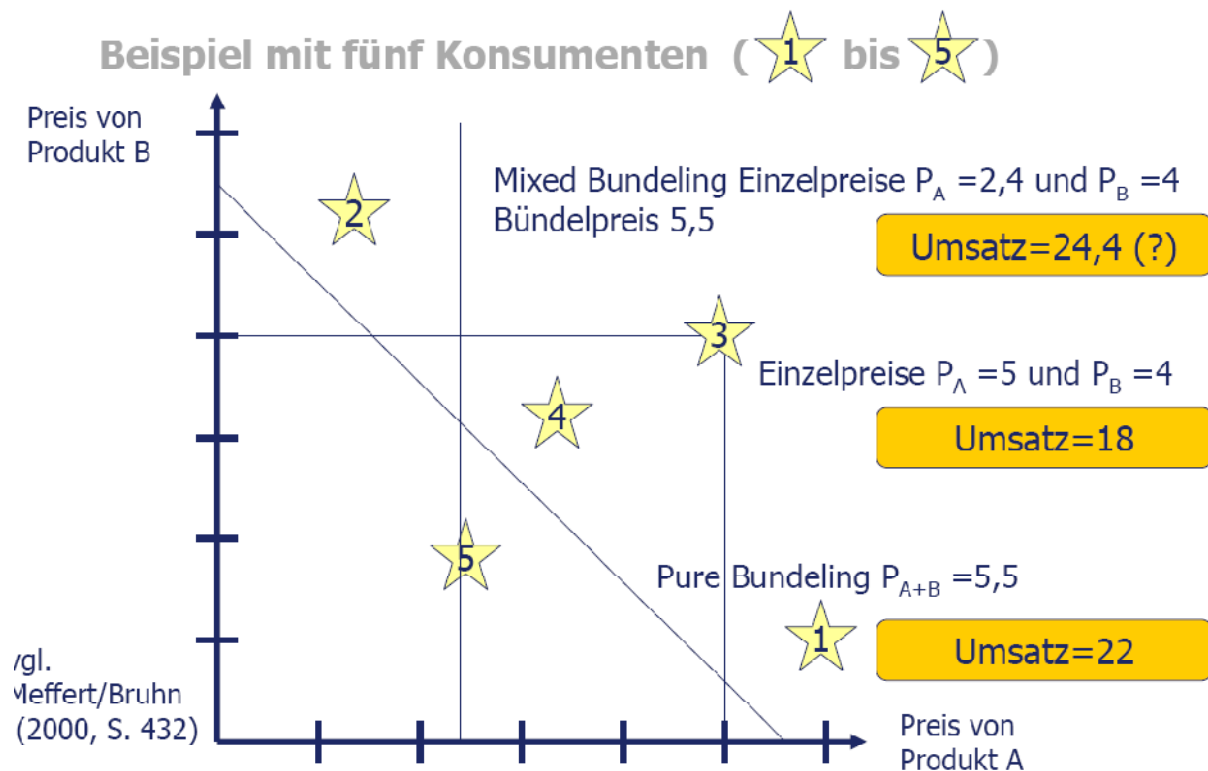


Diskutieren Sie Möglichkeiten der Preisbündelung.

Bei einer Preisbündelung werden **mehrere Leistungen in einem Paket angeboten**. Der Preis ist hier **niedriger, als die Summe der Einzelleistungen**. Aus der Sicht des Unternehmens ist es sinnvoll, da es den Käufer dazu **anreizt, den Umsatz zu erhöhen**. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass der hierbei **erzielte höhere Umsatz nicht höheren Kosten gegenüberstehen darf**. Sinnvoll wäre es z.B. bei einem Schwimmbad, in dem die Sauna i.d.R. erhitzt ist. Somit entstehen keine Mehrkosten.

Hinsichtlich der Bündelung wird unterschieden in:

- **reine Bündelung**, hier ist das gesamte Paket zu nehmen.
- **gemischte Bündelung**, hier ist sowohl der Kauf des Gesamtpakets wie auch der Kauf von Einzelkomponenten zulässig.



Generell lässt sich folgendes über die Preisbündelung sagen:

- Einzelpreissetzung → wenn Zahlungsbereitschaft für eine Leistung besonders hoch
- Reine Bündelung → wenn Nutzen aller Komponenten hoch ist
- Gemischte Bündelung → heterogene Käufer

Zu beachten ist dabei, dass die Preisbündelung sehr komplex und in ihren **Auswirkungen auf das Nachfrageverhalten nur schwer prognostizierbar** ist.

Erläutern Sie am Beispiel einer Fluglinie, was unter Yield-Management zu verstehen ist.

Das Yield-Management ist besonders geeignet, wenn:

- die Kapazität relativ fix ist,
- die Leistung nicht lagerbar ist,
- es Nachfrageschwankungen gibt,
- geringe variable Kosten bestehen,
- die Leistung über einen längeren Zeitraum im voraus verkauft wird

All dies trifft auf eine Fluglinie zu. Die Kapazität (Anzahl der Sitzplätze im Flugzeug) ist fix. Die Leistung eines Fluges ist nicht lagerbar. Bei der „Bebuchung“ eines Fluges gibt es gewisse Schwankungen, d.h. es gibt Zeiten vor einem Flug, in denen viele Gäste einen Flug buchen und Zeiten in denen durch einen niedrigeren Preis die Gäste wieder zu Kauf angeregt werden müssen (ständiger Kontrolle des aktuellen Buchungsverlaufs / Reservierungskorridor).

Yield-Management unterteilt sich in mehrere Instrumente:

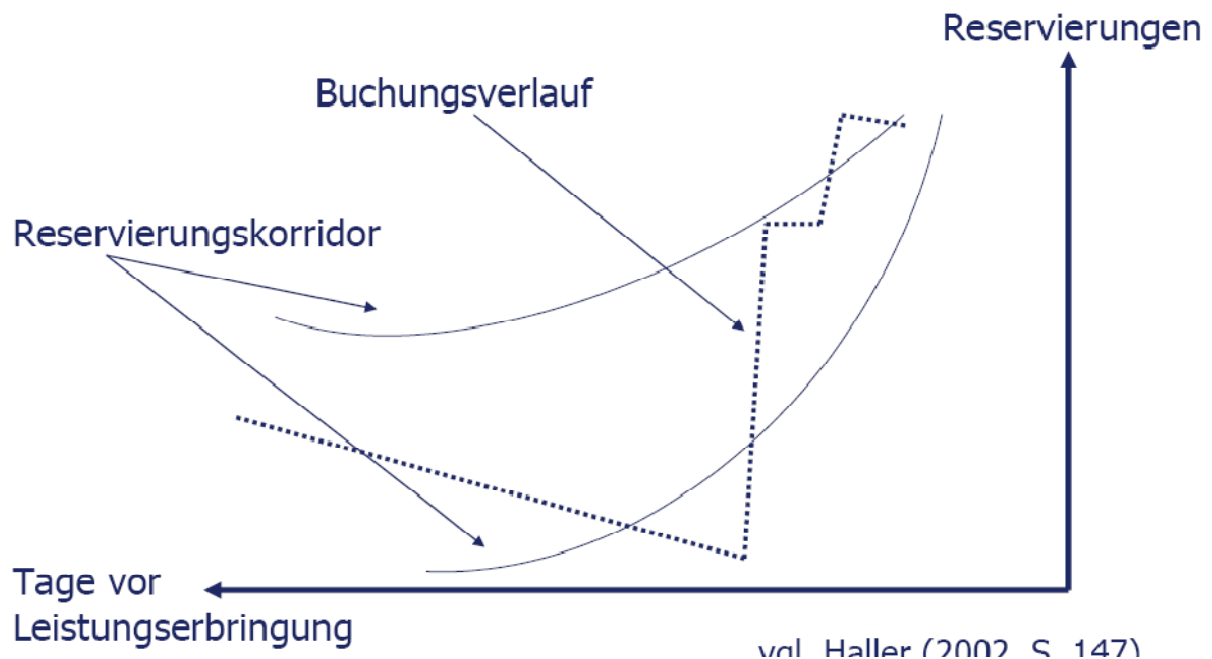
Instrument	Inhalte
Value based pricing	Preissetzung orientiert sich an Zahlungsbereitschaft der Nachfrager, nicht an den Kosten der Leistungserstellung.
Preisausgleich	Glättung von Ungleichgewichten zwischen Angebot und Nachfrage erfolgt zunächst über den Preis, dann erst über die Kapazität
Preisdifferenzierung	Setzung unterschiedlicher Preise in verschiedenen Marktsegmenten.
Kontingentierung	Verkauf an Nachfrager zu geringerer Zahlungsbereitschaft wird begrenzt, wenn die Leistung später zu höherem Preis abgesetzt werden kann.
Overbooking	Reservierung über die Kapazitätsgrenze hinaus, um die Nichtinanspruchnahme eines Teils der Reservierungen („No-Shows“) auszugleichen.

Die Daten dafür werden entnommen aus:

- vorherigen Bestellungen
- Prognosen

Allerdings tritt noch ein Problem der Kommunikation (unterschiedliche Preise für gleiche Leistung) auf.

Bespiel: Reservierungskorridor



Erklären Sie am Beispiel eines Mobilfunkanbieters, was unter direkter und indirekter Distribution zu verstehen ist.

Direkte Distribution:

Da Leistungserstellung und Leistungsabgabe bei Dienstleistungen eng verbunden sind, überwiegt der direkte Vertrieb des Dienstleistungsproduzenten.

- Eigendistribution (Bereitstellung an einem Ort, keine „Kette“)
- Filialsystem (Bereitstellung an vielen Orten)
- Franchisesystem (Kooperation von Franchisegeber und -nehmer, Leistungsbereich des Gebers erstreckt sich auf Marke, betriebswirtschaftliches Wissen, Kommunikation etc.)
- Online-Vertrieb (z.B. E-Banking)

Indirekte Distribution:

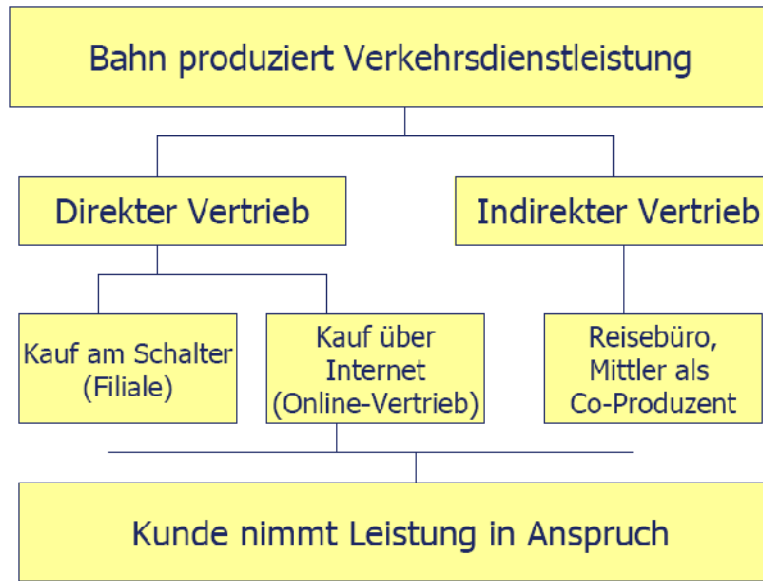
Indirekte Distribution: Bei Einbeziehung betriebsexterner Mittler wird von indirektem Vertrieb gesprochen.

- Bezogen auf Dienstleistungen tritt dies insbesondere auf, wenn wir hinsichtlich des **Absatzobjektes** unterscheiden in:
 - o die **eigentliche Leistung** (z.B. eine Kulturveranstaltung)
 - o das **Leistungsversprechen** (zugehörige Eintrittskarten)
- Bei einer Reihe von Dienstleistungen ist zumindest der getrennte Vertrieb des Leistungsversprechens möglich.
- Teilweise übernehmen diese Absatzmittler auch Teilleistungen, die der eigentlichen Leistungserstellung zugerechnet werden können, etwa Beratungen im Reisebüro.

eigentliche Leistungserstellung



53/61



Leistungsversprechen



Giersch, Grundlagen des DLM, WS 2006/07

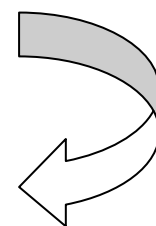
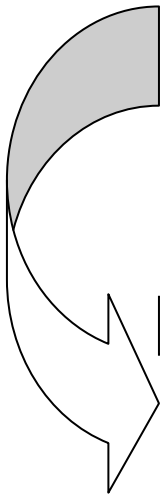
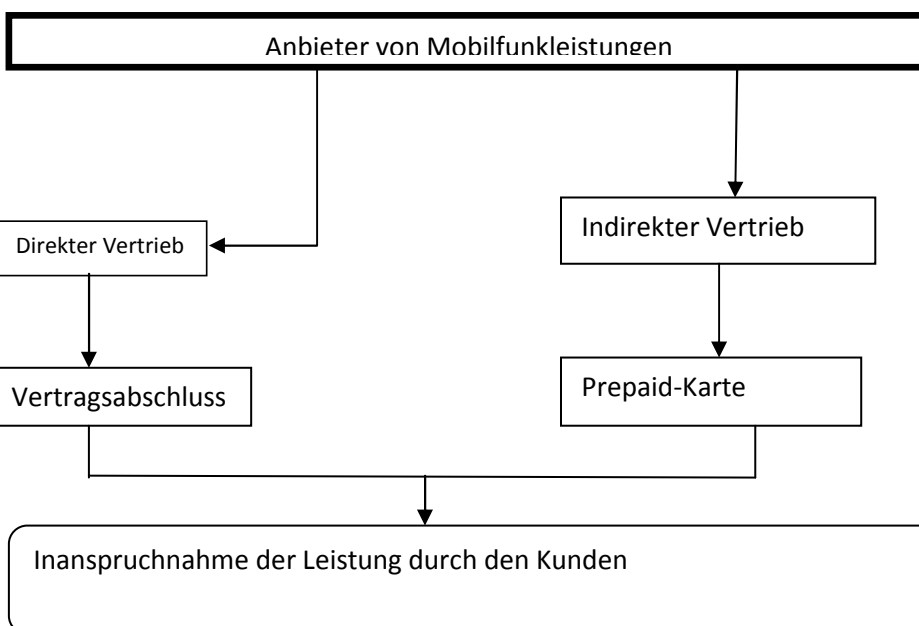
Beispiel Mobilfunkanbieter:

Direkte Distribution:

- Abgeschlossener Vertrag (Postpaid)

Indirekte Distribution

- Prepaid-Karte



DLM: Fragen Kapitel 7

Erläutern Sie die Bedeutung der Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion aus Sicht einer Prozessorientierung.

- Probleme bei Informationsübergabe an Schnittstellen
 - o **Besonders bei DL:** Einbeziehung des Kunden in den Prozess führt dazu, dass diese Schnittstellenprobleme extern sichtbar werden
- **Prozessorientierte Betrachtungsweise:** Horizontale Betrachtung → vertikale Betrachtung der Organisation (90° Drehung)
- Prozessorientierung soll Schnittstellenprobleme reduzieren, Prozessverantwortlichkeiten etablieren und eine ganzheitliche, intern und extern ausgerichtete, Kundenorientierung fördern.

Kennzeichnen Sie drei Verfahren der Nachfrageprognose.

- **Qualitative Verfahren** (weniger formal, mehr oder weniger gefilterte subjektive Meinungen):
 - o ~~Expertengremium~~ (z.B. Gruppe von Führungskräften) wird befragt
 - o ~~Schätzungen von Mitarbeitern~~ (mit Kundenkontakt) gesammelt und ausgewertet
 - o ~~Delphi-Methode:~~ Unabhängige Befragung einer Gruppe von Experten. Diese erhalten darauf die Ergebnisse zurück und diskutieren in der Gruppe darüber und geben Prognose ab (kann beliebig oft wiederholt werden)
 - o ~~Befragung ausgewählter Nachfrager~~
- **Quantitative Verfahren** (Zeitreihenanalysen / von der Vergangenheit auf Zukunft schließen oder kausale Erklärungsmodelle entwickelt und statistisch geschätzt werden (Regressionsanalysen)):
 - o ~~Trend~~ (graduelle Auf- oder Abwärtsbewegung)
 - o ~~saisonalen Einfluss~~ (Muster wiederholt sich zu festen Zeiten)
 - o ~~Zyklus~~ (Muster wiederholt sich über einen längeren Zeitraum)
 - o ~~Zufallsabweichungen~~ (kein Muster ist erkennbar).
 - o Naiver Ansatz
 - o Gleitender Durchschnitt (z.B. dreijährig)
 - o Gewichteter gleitender Durchschnitt (z.B. Gewichte 3,2,1)
 - o Exponentielle Glättung
 - o Trendextrapolation

Wie lautet die Prognose für $t=7$ bei exponentieller Glättung mit dem Faktor 0,5 für die Methode des gleitenden Durchschnitts (drei Jahre) und des gewichteten (Gewichte 3,2,1) gleitenden Durchschnitts? (siehe die Daten von Folie 22 und 23)

- Gleitender Durchschnitt (z.B. dreijährig):

$$x_{t+1} = \frac{x_t + x_{t-1} + x_{t-2}}{3} \Rightarrow x_6 = \frac{14000 + 13000 + 12000}{3} = 13000$$

- Gewichteter gleitender Durchschnitt (z.B. Gewichte 3,2,1):

$$x_{t+1} = \frac{3 \cdot x_t + 2 \cdot x_{t-1} + 1 \cdot x_{t-2}}{3+2+1} \Rightarrow x_6 = \frac{3 \cdot 14000 + 2 \cdot 13000 + 12000}{6} = 13333,33$$

Gleitender Durchschnitt: 13333,33

Gewichteter Durchschnitt: 13499,99

N = 7

Vereinfacht gilt:

$$x_{t+1,-1} = x_{t,-1} + \alpha(x_{t,0} - x_{t,-1})$$

Der naive Ansatz führt damit für Periode 7 (und $\alpha = 0,5$) zu:

$$x_7 = 15000 + 0,5 \cdot (15000 - 14000) = 15500$$

Skizzieren Sie das Vorgehen bei den Verfahren Selbstbeobachtung und Activity Sampling im Rahmen der direkten Arbeitszeiterfassung.

- **Selbstbeobachtung** (Self-Logging) beruht auf einer Eigenprotokollierung der Arbeitszeiten für unterschiedliche Tätigkeiten durch den Mitarbeiter. Voraussetzung hierfür ist eine vorhergehende genaue Festlegung der jeweils mit Zeiten zu buchenden Tätigkeiten.
- Hierbei sind z.B. auch explizit vor- und nachbereitende Tätigkeiten einzubeziehen (häufig als TUK=Transaktions- und Koordinationszeiten bezeichnet).
- Festgelegt werden muß auch die Häufigkeit und Genauigkeit der Selbstbeobachtung (z.B. täglich oder monatlich), sowie natürlich das Eingabemedium.

- **Activity Sampling** untersucht, welche unterschiedlichen
- Aktivitäten im Rahmen einer bestimmten Arbeits- oder auch Kostenstelle anfallen.
- Auch hier ist zunächst eine Liste möglicher Tätigkeiten zu erstellen. Z.B. fallen in einer Hotelrezeption Tätigkeiten an wie:
 - Check in/Check out
 - Senden/Empfangen von Faxen,
 - Telefonische Anfragen
 - Verwalten von Gästekonten
 - Büroarbeiten für Gäste
 - Reservierungen für Restaurant
 - Persönliche Zeiten

~~Erläutern Sie psychologische Faktoren, die das Warten „verlängern“ und diskutieren Sie Gegenmaßnahmen.~~