

## **Leseprobe**

# **Bäderbetriebsmanagement (IST-Diplom)**

### **Studienheft**

## **Betriebswirtschaftslehre**

### **Autoren**

#### **Cornelia Trinkaus**

Cornelia Trinkaus ist Diplom-Ökonomin und seit vielen Jahren als Autorin und Korrektorin für das IST-Studieninstitut tätig.

#### **Klaus Krampe**

Klaus Krampe ist Diplom-Betriebswirt, M. A. Erwachsenenbildung und unterrichtet an einer Berufsschule. Seit vielen Jahren ist er neben seiner Lehrtätigkeit als Autor, Korrektor und Dozent für kaufmännische und sportbezogene Themenstellungen am IST-Studieninstitut angestellt.

## 1. Grundbegriffe und Abgrenzungen der Betriebswirtschaftslehre

### 1.5 Betrieblicher Leistungsprozess und Erfolgsmessung

#### 1.5.1 Die Grundkomponenten des betrieblichen Leistungsprozesses

Im Folgenden geben wir einen kurzen Überblick über den betrieblichen Leistungsprozess. Der sich real vollziehende Prozess der Leistungserstellung und Leistungsverwertung eines Betriebes ist in der folgenden Abbildung dargestellt. Es wird hierbei deutlich, wie ein Betrieb auf der einen Seite am Beschaffungsmarkt und auf der anderen Seite auf dem Absatzmarkt tätig ist.

Produktionsfaktoren wie Betriebsmittel, Werkstoffe und Personal werden auf den Beschaffungsmärkten beschafft (Beschaffungsfunktion), über einen **betriebsindividuellen Transformationsvorgang** zu Gütern verarbeitet (Produktion bzw. Leistungserstellung) und schließlich auf den Absatzmärkten verkauft (Absatzfunktion bzw. Leistungsverwertung).

Der Absatz von Gütern und Dienstleistungen führt zu einem Zufluss von finanziellen Mitteln, Auszahlungen an die Lieferanten der Produktionsfaktoren zu einer Reduzierung dieser Mittel. Desweiteren bezieht das Unternehmen Finanzmittel vom Kapitalmarkt, z. B. in Form von Darlehen, und muss dafür im Gegenzug beispielsweise Zinsen zahlen. Daneben zahlt das Unternehmen Steuern an den Staat und erhält gegebenenfalls Subventionen vom Staat.

Die Einsatzverhältnisse der Produktionsfaktoren müssen vor der Produktion vom Management geplant und bestimmt werden. Somit bildet das Management einen unerlässlichen Produktionsfaktor, den bereits erwähnten dispositiven Faktor.

## 1. Grundbegriffe und Abgrenzungen der Betriebswirtschaftslehre

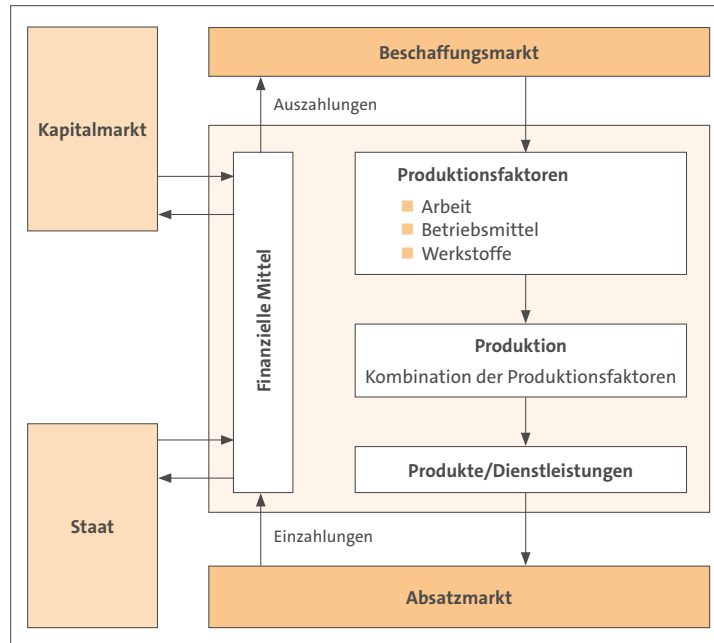


Abb. 3 Die betriebliche Leistungserstellung und -verwertung (vgl. WÖHE/DÖRING 2016, S. 28)

In einer Wirtschaft verlaufen die **Güter- und Finanzprozesse** grundsätzlich gegensätzlich. Wenn z. B. ein Arbeitnehmer seine Arbeitskraft einem Unternehmen zur Verfügung stellt, erhält er dafür ein Arbeitsentgelt. Hier erfolgt also nahezu zeitgleich ein Austausch des Gutes „Arbeitskraft“ gegen Geld.

Die in der obigen Abbildung dargestellten Zusammenhänge beziehen sich größtenteils auf ein Produktionsunternehmen. Wie Sie nachfolgend insbesondere im Kapitelabschnitt 2.4 „Dienstleistungsproduktion“ erfahren werden, gibt es bei den Güter- und Finanzprozessen in Dienstleistungsunternehmen Abweichungen von dieser Darstellung. So entfällt z. B. größtenteils die Lagerhaltung. Der Ablauf der Dienstleistungsproduktion ist ebenfalls unterschiedlich. Desweiteren werden die genannten internen Produktionsfaktoren (Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Werkstoffe) in der Dienstleistungsproduktion weiter differenziert. Mit diesen Besonderheiten werden wir uns in diesem Studienheft noch genauer befassen.

QV



### Praxisbeispiel

Wir wollen diese Güter- und Finanzbewegungen anhand eines Beispiels verdeutlichen. Überlegen Sie vielleicht einmal vorab selbst, wie sich dieser theoretische Prozess praktisch darstellen lässt.

Fangen wir mit dem Beschaffungsmarkt an. Sie haben drei Mitarbeiter angestellt (Arbeitskräfte), Büroeinrichtung und eine EDV-Anlage angeschafft (Betriebsmittel) sowie Papier zum Drucken (Werkstoffe). Für den Einkauf fließen an die Lieferanten Geldmittel zurück, an die Arbeitskräfte müssen Sie Gehälter zahlen (Finanzbewegungen). Damit haben Sie die Elementarfaktoren beschafft. Sie selbst stellen durch Ihre Geschäftsführungsaufgaben den dispositiven Faktor dar. Durch die Kombination dieser Faktoren können Sie nun Ihre Dienstleistungen erbringen, z. B. die Beratung eines Kunden (Absatz). Die Lagerhaltung entfällt bei der Erbringung von Dienstleistungen. Seitens der Kunden (Absatzmarkt) fließen nun wieder Finanzmittel in das Unternehmen zurück. Zur Finanzierung der Elementarfaktoren, z. B. der gekauften Einrichtungsgegenstände, haben Sie auf dem Kapitalmarkt, d. h. bei Ihrer Hausbank, einen Kredit aufgenommen. Für diesen müssen Sie monatlich Zinsen zahlen. Desweiteren müssen Sie an den Staat Einkommensteuer entrichten.

Es gibt aber auch finanzielle Sachverhalte, die losgelöst von den Güterprozessen auftreten und in diesem Zusammenhang wie folgt unterschieden werden:

- **Kapitalzuführung** (Kapitalgeber überlassen den Unternehmen Geldmittel in Form von Eigen- und Fremdkapital.)
- **Kapitalbindung** (Die Geldmittel werden für Beschaffungen auf den Beschaffungsmärkten verwendet.)
- **Kapitalfreisetzung** (Das gebundene Kapital wird in Sachgüter und Dienstleistungen umgewandelt und auf den Absatzmärkten freigesetzt.)
- **Kapitalentziehung** (Die Kapitalgeber überlassen dem Unternehmen Kapital zum Wirtschaften und fordern es in Form von Entnahmen, Gewinnen, Rückzahlungen und Zinsen zurück.)

Darüber hinaus finden Finanzbewegungen zwischen einem Unternehmen und dem Staat in Form von Steuern oder Subventionen statt.

QV  
QV

Die in dem obigen Beispiel verwendeten Fachbegriffe werden in den beiden späteren Kapitel 2 „Betriebliche Funktionen“ und Kapitel 3 „Finanzierung (Management der Kapitalbeschaffung)“ aufgegriffen und näher beschrieben.

## 1. Grundbegriffe und Abgrenzungen der Betriebswirtschaftslehre

Neben diesen beiden wichtigen Prozessen lassen sich nach SCHIERENBECK/WÖHLE noch zwei weitere wichtige Prozesse in einem Gedankenmodell zusammenfassen, die darauf gerichtet sind, das Leistungssystem (Güterbewegungen) und den Finanzprozess zu steuern.

Diese beiden Bereiche sind das Ziel- und das Managementsystem.

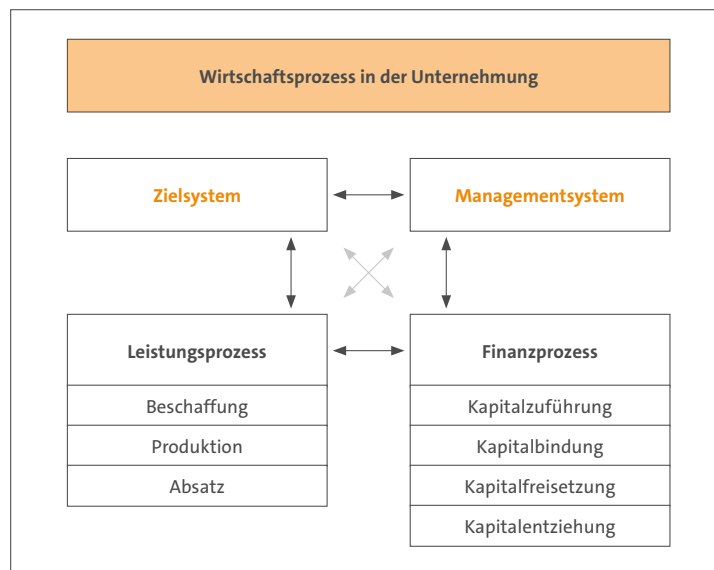


Abb. 4 Der Wirtschaftsprozess mit seinen vier Grundkomponenten  
(in Anlehnung an SCHIERENBECK/WÖHLE 2016, S. 65)

Wirtschaftliches Handeln ist im Kern eine spezifische Form zielgerichteten Handelns. Daraus folgt, dass sich das Wirtschaften in den Unternehmen an diesen Zielen, die klar umrissen sein müssen, orientieren sollte.

Sämtliche Personen und Tätigkeiten, deren Aufgabe es ist, den Leistungs- und Finanzprozess auf die Erreichung der gesetzten Ziele zu lenken, werden als Managementsysteme bezeichnet.

### 1.5.2 Erfolgsmessung des Wirtschaftens

Die Güter- und Finanzprozesse werden vom Rechnungswesen als Teilbereich des betrieblichen Informationssystems in quantitativen und vergleichbaren Geldgrößen dargestellt. Damit verfügen das Management sowie bestimmte außenstehende Adressaten (z. B. Kapitalgeber, Steuerbehörden) über ein rechtlich geregeltes Dokumentations- und Rechenschaftsinstrument, mit dem der Erfolg des Unternehmens bestimmt wird.

Die vorgenannten Güter- und Finanzprozesse werden im Rahmen der Buchführung laufend erfasst und finden ihr Ergebnis im Jahresabschluss, der

- die Gewinn- und Verlustrechnung und
- die Bilanz

enthält.

#### **Gewinn- und Verlustrechnung**

In der **Gewinn- und Verlustrechnung** (GuV) werden alle Geldströme verzeichnet, d. h. sämtliche Geschäftsvorfälle, die den Erfolg betreffen. Diese werden verrechnet und bilden das Jahresergebnis, das einen Gewinn oder bei unwirtschaftlichem Verhalten einen Verlust aufweisen kann. Ein Gewinn kann an die Anteilseigner ausgeschüttet werden. Der nicht ausgeschüttete Teil führt zu einem Vermögenszuwachs.

#### **Bilanz**

Die **Bilanz** stellt das Vermögen und die Schulden des Unternehmens jährlich am Bilanzstichtag gegenüber und ermittelt somit das Reinvermögen (Eigenkapital).

Durch den Jahresabschluss kann also abgelesen werden, wie gut das Management die gesteckten Ziele im leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Bereich erfüllt hat.

**Studienheft**

# Qualitäts- und Kundenmanagement

**Autorin**

**Kim Adam**

Kim Adam ist Marketing- und Kommunikationswirtin (HWK). Neben ihrer selbstständigen Tätigkeit als Unternehmensberaterin in der Bäderbranche ist sie für das IST-Studieninstitut als Autorin und Dozentin tätig.

## 4. Kundenorientierung im Dienstleistungsunternehmen

Wenn die Kaufentscheidung eines Kunden auch von serviceunabhängigen Faktoren beeinflusst wird, z. B. der Nähe eines Anbieters zum Wohnort, sind in vielen Bereichen **Kundenbindung** und **Kundenzufriedenheit** entscheidend vom Service abhängig. Neben der Unterstützung des Absatzes der originären Dienstleistung wird der **Konsum** von Dienstleistungen durch den Service **erleichtert**. Dabei können Services entgeltlich oder unentgeltlich erbracht werden.

Trotzdem orientieren sich viele Dienstleistungsunternehmen in erster Linie am Prozess der Dienstleistungsproduktion. In diesem Fall wird viel Zeit und Geld investiert, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. So steht bei vielen Dienstleistern die Ausstattung von Geräten, Maschinen oder Räumlichkeiten an höherer Stelle als die Zusammensetzung und Qualität des Arbeiterteams oder dessen serviceorientierte Fortbildung.

#### 4.2 Bedeutung der Kundenorientierung auf dem Käufermarkt

Die Marktsituation in vielen Dienstleistungsbranchen gibt einem Dienstleistungsunternehmen nur Überlebenschancen, wenn das Leistungsangebot optimal auf die Bedürfnisse der Zielgruppe(n) ausgerichtet wird.

Die Kundenorientierung ist von besonderer Bedeutung, da sich viele Dienstleistungsunternehmen auf einem Käufermarkt befinden. Ein **Käufermarkt** wird dadurch gekennzeichnet, dass das Angebot auf dem Markt höher ist als die Nachfrage (vgl. JUNG 2010, S. 557).

**Käufermarkt**

**Kundenorientierung** haben wir bereits im Kapitelabschnitt 1.3 „Anforderungen und Ziele“ definiert als „**umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren**“ (vgl. BRUHN 2013, S. 196).

**Kundenorientierung**

**QV**

Nur durch eine gezielte Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden ist es einem Dienstleistungsunternehmen auf einem Käufermarkt möglich, unverwechselbare Dienstleistungen mit einem optimalen Service anbieten zu können, um sich damit vom Wettbewerb abzuheben sowie Marktanteile zu gewinnen und zu sichern.





#### 4. Kundenorientierung im Dienstleistungsunternehmen

Während auf einem **Verkäufermarkt**, bei dem die Nachfrage das Angebot übersteigt, der Service unter absatzpolitischen Aspekten eine nur geringe Bedeutung hat, sind Services als zusätzliche, jedoch eigenständige Leistung auf einem Käufermarkt ein eigenes, absatzpolitisches Element, das zur Gewinnerzielung eines Dienstleistungsunternehmens beiträgt.



##### Praxisbeispiel

Ein Kunde möchte etwas für seine Gesundheit tun und regelmäßig schwimmen gehen, möglichst in der Nähe seines Wohnortes. Gibt es an seinem Wohnort nur ein Bad, so wird ihm die Entscheidung leichtfallen. Gibt es mehrere Bäder, Thermen- oder Wellnessanlagen, die sich in Angebot und Leistung ähneln, wird der Kunde sich wahrscheinlich für den Anbieter entscheiden, der aus seiner Sicht den besten Service bietet, beispielsweise in Bezug auf persönliche Betreuung, zeitliche Möglichkeiten, Wohlfühlaspekte.

Kundenorientierung in der Dienstleistung heißt somit, die Interessen und **Bedürfnisse der Kunden genau zu kennen und umzusetzen**. Dann können die Erwartungen der Kunden so erfüllt werden, dass sie ein hohes Maß an Zufriedenheit erfahren. Dies festigt die Positionierung eines Dienstleistungsunternehmens auf dem Markt.

Diese Orientierung ist umso wichtiger, da die aktuelle Marktsituation von der hohen Bereitschaft der Kunden geprägt ist, den Anbieter einer von ihm gewünschten Dienstleistung häufig zu wechseln. Für Dienstleistungsunternehmen bedeutet die hohe **Fluktuation auf Seiten der Kunden**, dass sich fortlaufend die Notwendigkeit der Neukundengewinnung ergibt. Diese ist jedoch immer mit hohen Kosten verbunden.

Das Zusammenspiel von hoher Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung verbunden mit guten Serviceleistungen, qualifizierten Mitarbeitern, einem funktionierenden Controllingssystem und einer zielgerichteten Kommunikation kann die Kundenorientierung optimieren, die Kundenzufriedenheit verbessern und eine Kundenbindung erreichen, was zur Minimierung von Kosten und der Erhöhung des unternehmerischen Erfolgs führt. Diese Zusammenhänge zeigt Ihnen die folgende Abbildung.

## 4. Kundenorientierung im Dienstleistungsunternehmen

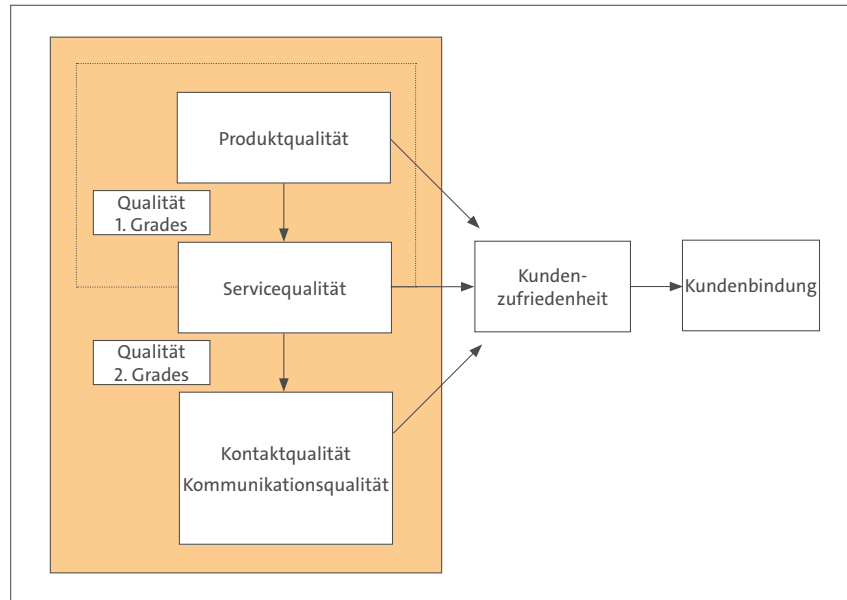


Abb. 28 Kundenbindung durch Qualität  
(in Anlehnung an TÖPFER 2008, S. 45)

### 4.3 Kundenorientiertes Verhalten

Um die Qualität von Dienstleistungen oder Services zu optimieren und den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden, muss ein Dienstleistungsunternehmen mit verschiedenen Maßnahmen ein kundenorientiertes Verhalten gewährleisten.

Dazu ist es wichtig, die **Kriterien**, welche eine Kundenbindung und den Erfolg des Unternehmens beeinflussen, systematisch zu steuern (vgl. im Folgenden TÖPFER 2008, S. 41 ff.). Die Kriterien zeigt Ihnen die folgende Abbildung.

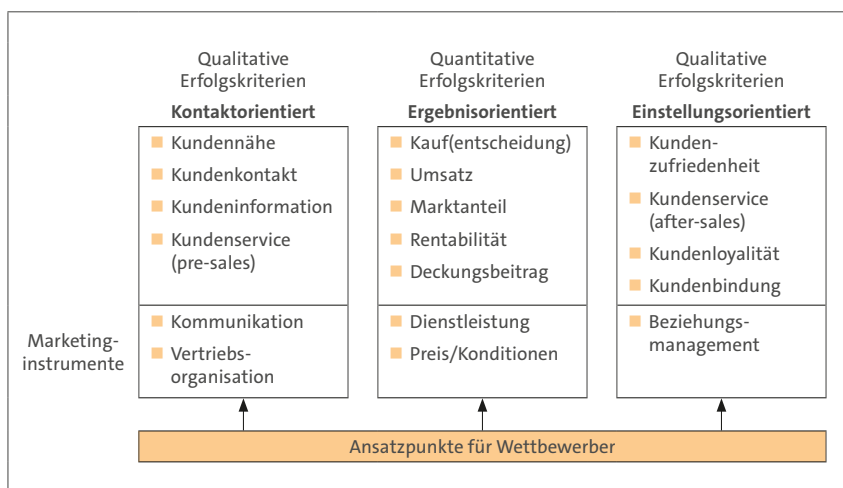


Abb. 29 Wechselwirkungen zwischen qualitativen und quantitativen Erfolgskriterien (in Anlehnung an TÖPFER 2008, S. 45)

#### Qualitative Erfolgskriterien

Im Hinblick auf das kundenorientierte Verhalten sind hier die **qualitativen Erfolgskriterien** von Bedeutung, insbesondere die Kundennähe, der Kundenkontakt und der Kundenservice vor dem Kauf eines Produkts oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung (pre-sales) oder nach dem Kauf (after-sales). Bei den **kontaktororientierten Kriterien** sind vor allem die geografische Nähe zum Kunden, also der Standort, aber auch die Informationen, die dem Kunden vom Unternehmen bereitgestellt werden, wichtig sowie der Kundenservice. In absatzpolitischer Hinsicht muss hier besonderer Wert auf die Kommunikation mit dem Kunden und die organisatorischen Gegebenheiten des Vertriebs gelegt werden, da durch sie die Kunden angesprochen und für das Unternehmen erst einmal gewonnen werden. Auf die Information und Kommunikation gehen wir im folgenden Kapitel noch ausführlich ein.

#### 4. Kundenorientierung im Dienstleistungsunternehmen

Die Kundenbeziehung und Kundenbindung wird durch **einstellungsorientierte Kriterien** besonders beeinflusst. Auch hier liegt ein Schwerpunkt auf dem Kundenservice. Die Abbildung zeigt, dass die rein quantitativen Kriterien, also der eigentliche Verkauf und die damit verbundenen Umsätze etc., den Erfolg des Unternehmens nicht allein bestimmen und dass die **Kommunikation und das Beziehungsmanagement** mit dem Kunden ein besonderes Gewicht haben.

Deutlich wird auch, dass in allen Bereichen der qualitativen und quantitativen Erfolgskriterien vor und nach dem Kauf Ansatzpunkte für die Konkurrenz bestehen, die beispielsweise ebenfalls durch gezielte Informationen und Kundenansprache die Kunden abwerben und für ihre Produkte und Dienstleistungen gewinnen können.

Die Dienstleistung und der Service sind sehr stark an die **Mitarbeiter** gebunden, die im **Kundenkontakt** stehen. Da ihre Qualität schwanken kann, wenn sie von verschiedenen Mitarbeitern „hergestellt“ wird, ist auf die **fachliche und soziale Kompetenz** der Mitarbeiter zu achten. Die Mitarbeiter repräsentieren das Unternehmen. Wenn ein Kunde mit einer Leistung zufrieden ist, wird er das Unternehmen positiv beurteilen. Ist er unzufrieden mit einer Dienstleistung, auch wenn eine nicht optimal erbrachte Dienstleistung nicht typisch für das Unternehmen war, wird die Bewertung des Unternehmens durch den Kunden negativ ausfallen. Es ist möglich, dass der Kunde dem Unternehmen verloren geht und er zur Konkurrenz abwandert.



#### Praxisbeispiel

Ein Kunde des „Sunny Beach“, der regelmäßig die Sauna besucht, bucht nach seinem Saunabesuch zum ersten Mal eine Massage. Er ist begeistert von Durchführung und Wirkung der Massage und entscheidet sich dazu, sich nun regelmäßig eine Massage zu gönnen. Vor dem nächsten Besuch der Sauna bucht er telefonisch einen Termin. Als er die Massagekabine betritt, ist er etwas irritiert, da er sich einem anderen Masseur gegenüber sieht. Art und Intensität der zweiten Massage unterscheiden sich deutlich von der ersten Massage. Der Kunde ist enttäuscht, sowohl über die fehlende Information bei der zweiten Buchung als auch über das Ergebnis. Er zweifelt, ob er sich noch einmal massieren lassen soll.

Auf dem käuferorientierten Markt wächst die Bedeutung der Mitarbeiter eines Dienstleistungsunternehmens im gleichen Maß wie die des Services. Die Mitarbeiter erbringen die eigentliche Dienstleistung und ohne sie kann kein unternehmerischer Erfolg erzielt werden. Daher müssen die Mitarbeiter in einem Dienstleistungsunternehmen sorgfältig, auch in Bezug auf die Serviceeignung, ausgewählt werden.



#### 4. Kundenorientierung im Dienstleistungsunternehmen

##### Lernkontrollfragen zu Kapitel 4

###### **Aufgabe 4.1**

Warum kann man die Dienstleistungsbranche zurzeit als Käufermarkt charakterisieren?

###### **Aufgabe 4.2**

Worin besteht der Unterschied zwischen den Begriffen „Dienstleistung“ und „Service“ in Unternehmen?

###### **Aufgabe 4.3**

Nennen Sie Gründe dafür, dass die Qualität von Dienstleistungen schwanken kann.