

**Andrea Südmeyer**

Entwicklung einer Strategie zur  
Kundenorientierung im Deutschen  
Jugendherbergsverband auf der Grundlage  
von Kundenbefragung im Jugendgästehaus  
Aasee

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplom.de  
ISBN: 9783832458874

**Andrea Südmeyer**

**Entwicklung einer Strategie zur Kundenorientierung  
im Deutschen Jugendherbergsverband auf der Grundlage  
von Kundenbefragung im Jugendgästehaus Aasee**



---

Andrea Südmeyer

# **Entwicklung einer Strategie zur Kundenorientierung im Deutschen Jugendherbergsverband auf der Grundlage von Kundenbefragung im Jugendgästehaus Aasee**

**Diplomarbeit  
Fachhochschule Münster  
Fachbereich Oecotrophologie  
Abgabe März 2002**



Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 5887

Südmeyer, Andrea: Entwicklung einer Strategie zur Kundenorientierung im Deutschen Jugendherbergsverband auf der Grundlage von Kundenbefragung im Jugendgästehaus Aasee

Hamburg: Diplomatica GmbH, 2002

Zugl.: Fachhochschule Münster, Diplomarbeit, 2002

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomatica GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomatica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002

Printed in Germany

---

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>II</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>Vorwort.....</b>	<b>1</b>
<b>Einleitung.....</b>	<b>3</b>
 <b>Teil A</b>	
<b>1 Die Bedeutung des Marketing im Dienstleistungsunternehmen.....</b>	<b>6</b>
1.1 Definition und Begriffe.....	6
1.1.1 Marketing.....	6
1.1.2 Dienstleistung.....	9
1.1.3 Dienstleistungsmarketing.....	14
1.2 Strategische Ebene und operative Maßnahmen.....	15
1.2.1 Erläuterung der „5 P’s“.....	17
1.2.2 Vorstellen der Kommunikationsinstrumente.....	19
1.3 Tourismus- und Erlebnismarketing als Beispiel.....	20
<b>2 Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsunternehmen.....</b>	<b>24</b>
2.1 Kundenzufriedenheit.....	24
2.1.1 Begriff und Definition.....	24
2.1.2 Zusammenhänge der Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenorientierung.....	27
2.1.3 Begriff, Dimensionen und Ansätze der Dienstleistungsqualität.....	29
2.1.4 Interne und externe Kundenzufriedenheit.....	32
2.1.5 Einfluß kritischer Ereignisse.....	34
2.2 Trends, Lebens- und Freizeitstile als Voraussetzung für Kunden(un)zufriedenheit.....	37
<b>3 Anforderungen an kundenorientierte Dienstleistungsunternehmen.....</b>	<b>42</b>
3.1 Bedeutung der Kundenerwartungen und Kundenbedürfnisse.....	42
3.2 Messung der Kundenzufriedenheit.....	45
3.2.1 Objektive Meßverfahren.....	47
3.2.2 Subjektive Meßverfahren.....	48

---

**Teil B**

<b>4</b>	<b>Ermittlung der Kundenzufriedenheit und Maßnahmen zur Verbesserung im Jugendgästehaus am Aasee mittels Fragebogeneinsatz.....</b>	<b>51</b>
4.1	Vorstellen des Jugendgästehauses.....	51
4.2	Einsatz des Fragebogens.....	53
4.3	Ergebnisdarstellung und Einzelmaßnahmen zur Verbesserung im Jugendgästehaus.....	56
4.3.1	Aufenthaltsdauer.....	57
4.3.2	Kontaktaufnahme.....	59
4.3.3	Demographische Angaben.....	61
4.3.4	Attraktivität der Unternehmungsmöglichkeiten.....	65
4.3.5	Ausstattung, Komfort, Sauberkeit des Hauses.....	66
4.3.6	Preis-Leistungs-Verhältnis.....	71
4.3.7	Mahlzeitenangebot.....	72
4.3.8	Mitarbeiterfreundlichkeit.....	77
4.3.9	Grad der allgemeinen Zufriedenheit.....	79
4.4	Steigerung der Dienstleistungsqualität im Jugendgästehaus.....	84
4.5	Maßnahmenkatalog für das Jugendgästehaus.....	88
<b>5</b>	<b>Konzeption einer Kundenorientierungsstrategie für das Deutsche Jugendherbergswerk.....</b>	<b>98</b>
5.1	Vorstellen des Deutschen Jugendherbergswerkes.....	98
5.2	Stärken-Schwächen-Profil.....	101
5.3	Ergänzende Meßmethoden der Dienstleistungsqualität.....	104
5.3.1	Fishbone-Ansatz.....	104
5.3.2	Quality Function Deployment.....	104
5.4	Strategie zur Kundenorientierung.....	106
5.4.1	Vorstellen des Schaubildes.....	109
5.4.2	Total Quality Management.....	110
5.4.3	Service-Management und Servicequalität.....	113
5.4.4	Kundenbindungsmanagement.....	116
5.4.5	Internes Marketing.....	119
5.4.6	Innovationsmanagement.....	121
5.4.7	Beschwerdemanagement.....	122
5.5	Implementierung der Strategie durch eine kundenorientierte Unternehmenskultur, Organisationsstruktur, Managementsystem und Prozeßgestaltung.....	125
5.6	Controlling.....	130

5.7	Maßnahmenkatalog für das Deutsche Jugendherbergswerk.....	133
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>154</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>156</b>
<b>8</b>	<b>Anhang</b>	
	• Fragebogen für das Jugendgästehaus	
	• Stärken-Schwächen-Analyse	

---

**Abkürzungsverzeichnis**

a.a.O.	=	am angegebenen Ort
Abb.	=	Abbildung
asw	=	Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing
Aufl.	=	Auflage
Bd.	=	Band
bzw.	=	beziehungsweise
bspw.	=	beispielsweise
bzgl.	=	bezüglich
DBW	=	Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
d.h.	=	das heißt
DJH	=	Deutsches Jugendherbergswerk
DUV	=	Deutscher Universitätsverlag
etc.	=	et cetera
f.	=	folgende
ff.	=	fortfolgende
GfK	=	Gesellschaft für Konsum-, Markt- u. Absatzforschung
HBM	=	Harvard Business Manager
HofQ	=	House of Quality
hrsg.	=	herausgegeben von
Hrsg.	=	Herausgeber
i.a.	=	im allgemeinen
i. S.	=	im Sinne
Jg.	=	Jahrgang
JGH	=	Jugendgästehaus
JH	=	Jugendherberge
KVP	=	kontinuierlicher Verbesserungsprozeß
m.E.	=	meines Erachtens
o.g.	=	oben genannte
S.	=	Seite
sog.	=	sogenannte
TQM	=	Total Quality Management
u.a.	=	und andere / unter anderem

---

u.ä.	=	und ähnliche
usw.	=	und so weiter
u.U.	=	unter Umständen
vgl.	=	vergleiche
vs.	=	versus

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b>	Schematische Darstellung des C/D-Paradigmas.....	25
<b>Abb. 2:</b>	Dimensionen der Kundenorientierung.....	28
<b>Abb. 3:</b>	Die vermutete Funktion Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert.....	36
<b>Abb. 4:</b>	Kundenzufriedenheitsmodell von Kano.....	44
<b>Abb. 5:</b>	Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit .....	46
<b>Abb. 6:</b>	Bewertungsskala.....	49
<b>Abb. 7:</b>	Fragebogen mit Items der Servqualmethode für das JGH.....	49
<b>Abb. 8:</b>	GAP-Modell der Dienstleistungsqualität.....	87
<b>Abb. 9:</b>	QFD, Detailplanung der Leistungen.....	105
<b>Abb. 10:</b>	HofQ, Phasen der Qualitätsplanung im Dienstleistungsbereich.....	106
<b>Abb. 11:</b>	Strategie zur Kundenorientierung.....	108
<b>Abb. 12:</b>	Das TQM-Modell der EFQM.....	111

---

**Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1</b>	Punkt 1: Über welchen Zeitraum wohnen Sie in unserem Haus?.....	57
<b>Tabelle 2</b>	Punkt 3: Sind Sie zum ersten mal in unserem Haus?.....	58
<b>Tabelle 3</b>	Häufigkeit des Besuchs.....	58
<b>Tabelle 4</b>	Punkt 2: Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?.....	59
<b>Tabelle 5</b>	Andere Informationsquellen als die vorher angegebenen.....	60
<b>Tabelle 6</b>	Demographische Angaben, Statistik.....	61
<b>Tabelle 7</b>	Angaben zum Geschlecht.....	62
<b>Tabelle 8</b>	Angaben zur Nationalität.....	62
<b>Tabelle 9</b>	Angaben zum Alter.....	62
<b>Tabelle 10</b>	Angaben zur Anreise.....	62
<b>Tabelle 11</b>	Punkt 4a): Unternehmungsmöglichkeiten im Haus.....	65
<b>Tabelle 12</b>	Punkt 4b): Unternehmungsmöglichkeiten in Münster.....	65
<b>Tabelle 13</b>	Verbesserungsvorschläge zur Attraktivität der Unternehmungsmöglichkeiten.....	66
<b>Tabelle 14</b>	Punkt 5: Ausstattung, Komfort des Hauses, a) Angaben zum Speisesaal.....	66
<b>Tabelle 15</b>	b) Angaben zu den Zimmern.....	67
<b>Tabelle 16</b>	c) Angaben zu den sanitären Einrichtungen.....	67
<b>Tabelle 17</b>	d) Angaben zur Eingangshalle.....	67
<b>Tabelle 18</b>	Punkt 6: Sauberkeit des Hauses, a) Angaben zum Speisesaal.....	68
<b>Tabelle 19</b>	b) Angaben zu den Zimmern.....	68
<b>Tabelle 20</b>	c) Angaben zu den sanitären Einrichtungen.....	68
<b>Tabelle 21</b>	d) Angaben zur Eingangshalle.....	69
<b>Tabelle 22</b>	Verbesserungsvorschläge zum Komfort und der Ausstattung des Hauses.....	69
<b>Tabelle 23</b>	Verbesserungsvorschläge zur Sauberkeit des Hauses.....	70
<b>Tabelle 24</b>	Wie finden Sie unser Preis-Leistungs-Verhältnis ?.....	71
<b>Tabelle 25</b>	Punkt 7a): Welches Essen haben Sie gewählt?.....	72
<b>Tabelle 26</b>	Punkt 7b): Angaben zum Verpflegungsangebot, a) Angaben zum Frühstück.....	73
<b>Tabelle 27</b>	b): Angaben zum Mittagessen .....	73
<b>Tabelle 28</b>	c) Angaben zum Abendessen.....	73
<b>Tabelle 29</b>	d) Angaben zur Kaffeepause.....	74
<b>Tabelle 30</b>	Verbesserungsvorschläge zum Mahlzeitenangebot.....	74
<b>Tabelle 31</b>	Positive Beurteilung des Mahlzeitenangebotes.....	75
<b>Tabelle 32</b>	Negative Beurteilung des Mahlzeitenangebotes.....	75
<b>Tabelle 33</b>	Punkt 8: Angaben zur Mitarbeiterfreundlichkeit.....	77
<b>Tabelle 34</b>	allgemein positive Bemerkungen zum Aufenthalt im JGH.....	80
<b>Tabelle 35</b>	allgemein negative Bemerkungen zum Aufenthalt im JGH.....	80
<b>Tabelle 36</b>	Ausschnitt der Kommentare der Jugendlichen aus der Analyse zum Reiseverhalten des DJH.....	81
<b>Tabelle 37</b>	Ausschnitt der Verbesserungsvorschläge der Jugendlichen.....	81
<b>Tabelle 38</b>	bzgl. Pkt. 4.3.1 und 4.3.3.....	88

<b>Tabelle 39</b>	bzgl. Pkt. 4.3.2.....	89
<b>Tabelle 40</b>	bzgl. Pkt. 4.3.3.....	90
<b>Tabelle 41</b>	bzgl. Pkt. 4.3.4.....	91
<b>Tabelle 42</b>	bzgl. Pkt. 4.3.5.....	93
<b>Tabelle 43</b>	bzgl. Pkt. 4.3.6.....	94
<b>Tabelle 44</b>	bzgl. Pkt. 4.3.7.....	95
<b>Tabelle 45</b>	bzgl. Pkt.4.3.8.....	96
<b>Tabelle 46</b>	Stärken-Schwächen-Profil der Gesamtunternehmung.....	102
<b>Tabelle 47</b>	Stärken-Schwächen-Profil für Teilbereiche im Unternehmen.....	im Anhang

## **Vorwort**

Innerhalb des Praxissemesters in einem münsteraner Dienstleistungsunternehmen, dem Jugendgästehaus am Aasee, wurde ein Fragebogen zur Ermittlung der subjektiven Kundenzufriedenheit entwickelt. Geht man von einer zielgerichteten 100%igen Kundenzufriedenheit aus, wie es das Qualitätsmanagement vorsieht, ist es notwendig, anhand der Ergebnisse bzw. Antworten der Gäste, Verbesserungen vorzunehmen. Hieraus entstand die Idee, in einem weiteren Schritt und im Rahmen der Diplomarbeit eine Strategie zur Kundenorientierung zu entwickeln.

Eher durch Zufall erscheint diese Arbeit wohl zum richtigen Zeitpunkt, da mit der neuen Vorsitzenden Fr. A. Braasch-Eggert, die im November 2001 gewählt wurde, zukünftig verstärkt den Themen „Service, Programmangebote, Kommunikation sowie nachprüfbare Standards bei der Ausstattung“ Aufmerksamkeit gewidmet werden soll. Ferner ist für das jetzige Jahr 2002 eine Imagekampagne geplant. Es besteht daher die Möglichkeit, diese Arbeit dem Hauptverband oder dem Landesverband Westfalen-Lippe des Deutschen Jugendherbergverbandes zukommen zu lassen.

Mein Dank gilt an dieser Stelle der Herbergsleitung des Jugendgästehauses, Hr. O. und Fr. C. Kesseböhmer, die mir in meinem Praxissemester neben vielen anderen Projekten alle Freiräume ließ und mir die Gelegenheit gab, die Fragebögen einzusetzen.

Im allgemeinen, alltäglichen Sprachgebrauch findet noch der Name „Jugendherbergverband“ Verwendung. Zurückzuführen ist dies auf den 1932 in Amsterdam gegründeten „Internationalen Jugendherbergverband“ bzw. die „International Youth Hostel Federation (IHYF)“. Für Deutschland steht jedoch die offizielle, eher ungeläufige Bezeichnung „Deutsches Jugendherbergwerk e.V.“ Beide Namen sind gültig. Auf Wunsch der Verfasserin wurde für den Titel dieser Arbeit die geläufige Bezeichnung eingesetzt, doch unter Berücksichtigung des Verbandes, dem diese Arbeit zur Verfügung gestellt werden soll, wird die offizielle Bezeichnung bzw. nur ihre Abkürzung „DJH“ im folgenden Text eingesetzt.

In der umfangreichen Literatur ist ausschließlich die Bezeichnung „Kunde“ vorzufinden, wobei aufgrund des Themas die Bezeichnung „Gast“ angemessener erschiene. Für die erleichternde Arbeitsweise, z.B. beim Zitieren, soll jedoch vereinheitlicht die erste Bezeichnung beibehalten werden.<sup>1</sup>

Aufgrund des hohen Anteils an Zitaten und Quellenangaben der angegebenen Literaturen vor Beginn der Rechtschreibreform, wird die alte Regelung beibehalten.

---

<sup>1</sup> Nur im 4. Kapitel wird explizit das Wort „Gast“ eingesetzt, da es sich hierbei um die Ergebnisse im Jugendgästehaus handelt.

## Einleitung

In der Marketingwissenschaft blieb das theoretische Konstrukt „Zufriedenheit“ lange Zeit unberücksichtigt; erst seit Ende der 60er-Jahre beschäftigt man sich in Deutschland mit diesem Thema.<sup>2</sup> Aufgrund der Konsumerismus-Bewegung mit gesättigten Märkten und vergleichbaren Produkten änderte sich der Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt.<sup>3</sup> Durch einen beschleunigten Wandel und zunehmende Konkurrenz sind gegenwartsorientierte und zukunftsgerichtete Unternehmensstrategien gefragt, um Kunden an das Unternehmen zu binden. Neben dem Konsumgüterbereich sind in der Dienstleistungsbranche die Komponenten Kundenzufriedenheit, Kundenorientierung und -bindung von besonderer Bedeutung. Unterstützt werden sie durch Methoden wie das Total Quality Management. Auf dem Dienstleistungssektor ist der direkte Kundenkontakt („face to face - Kontakt“) neben dem „One-to-One-Marketing“<sup>4</sup> das wichtigste Instrument der Marketingkommunikation. Beide können im optimalen Fall den Kauf eines Produkts oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung entscheiden.

Kundenorientierung bedeutet in der Praxis, die Bedürfnisse der Kunden zu kennen und das gesamte Unternehmen langfristig so zu planen, um all ihre Erwartungen zu erfüllen und Kundenzufriedenheit hervorzurufen. Die umfangreiche Literatur läßt erkennen, daß o.g. Komponenten sowie Kundentreue und Kundenloyalität in den letzten zehn Jahren in jedem Unternehmen aufzufinden waren und das Management diese Themen intensiv in die Praxis einzusetzen versuchte, was jedoch nicht kurzfristig durchführbar ist. Die ganzheitlichen Managementprozesse „Markt- und Kundenorientierung“ sind zentrale Voraussetzungen für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, garantieren einen „dauerhaften Unternehmenserfolg und eine lang anhaltende Unternehmensexistenz.“<sup>5</sup> Auf dem tertiären Sektor ist es existentiell, sich von der Konkurrenz abzuheben, da große Unterschiede zur Produktions- und Konsumgüterbranche und dementsprechende Schwierigkeiten präsent sind.<sup>6</sup>

<sup>2</sup> Vgl. Poth, L.: Für erfolgreiche Händler sind die Mitarbeiter entscheidend, in: asw 5/01, S. 56-62

<sup>3</sup> Vgl. Poth: a.a.O., S. 56f., siehe auch Weis, C., Olfert (Hrsg.): Marketing, 11. Aufl., Ludwigshafen 1999, Kiehl-Verlag, S. 17

<sup>4</sup> Im One-to-One-Marketing wird versucht, einem Kunden über einen möglichst langen Zeitraum in einer Interaktion so viele Produkte /Dienstleistungen wie möglich anzubieten. Vgl. Pepels, W. b): Kompaktlexikon Servicemanagement, Köln 1998, Fortis Verlag, S. 108

<sup>5</sup> Becker, J. b): Das Marketingkonzept, 1. Aufl., München 1999, dtv Verlag, S.1

<sup>6</sup> siehe nachfolgender Text, Kapitel 1.1.2

Um Kundenzufriedenheit hervorzurufen, sind umfangreiche Maßnahmen im strategischen Management zur Informationsbeschaffung (u.a. im Marketingbereich) festzulegen und Kenntnisse über aktuelle Werte und Trends der heutigen Gesellschaft unerlässlich.<sup>7</sup> Hierzu zählen Messungen und Konzepte, wobei Kundenbedürfnisse analysiert, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse optimiert und daraus resultierend die Organisationsstrukturen neu überdacht werden. Grund dieser Aktivitäten ist die Annahme, daß Kundenzufriedenheit den Unternehmenserfolg sichert und treue Kunden wertvoller sowie gewinnbringender sind als Neukunden.

Auch das Deutsche Jugendherbergswerk (im Folgenden als „DJH“ abgekürzt) gehört zum tertiären Sektor und verfolgt die Ziele Gewinn, Marktprofilierung und Kundenbindung. Der Verband möchte zielgruppenorientiert arbeiten und die Kundenzufriedenheit erreichen, hält die Umsetzung sämtlicher Kundenwünsche, u.a. aufgrund finanzieller Mittel, bisher jedoch für nicht realisierbar,<sup>8</sup> was eine sofortige Eingrenzung der strategischen Zielsetzung bedeutet. Diese ist jedoch innerhalb einer Kundenorientierung mit maximaler Befriedigung jeglicher Bedürfnisse zur Erreichung der Kundenzufriedenheit zwingend notwendig und sollte oberste Priorität erhalten.

Ziel dieser Arbeit ist daher die Entwicklung einer Strategie zur Kundenorientierung. Mit zahlreichen Vorschlägen und Denkanstößen soll versucht werden, Möglichkeiten für ihre interne Umsetzung im Verband zur Erlangung einer erhöhten Kundenzufriedenheit vorzustellen. Der finanzielle Aspekt wird dabei nicht berücksichtigt, da davon auszugehen ist, die benötigten Mittel mit einem gut durchdachten Konzept beschaffen zu können.

Die Arbeit gliedert sich in zwei Hauptteile: Teil A beschäftigt sich in den ersten drei Kapiteln mit theoretischen, begrifflichen Grundlagen des Marketing und der Kundenzufriedenheit und zeigt diverse Meßmethoden und Modelle der Zufriedenheitsforschung auf.

In Teil B werden im vierten Kapitel Ergebnisse einer subjektiven Kundenzufriedenheitsmessung im Jugendgästehaus am Aasee in Münster (JGH) vorgestellt, aus denen explizite Verbesserungsmaßnahmen für das JGH hervorgehen.

---

<sup>7</sup> Vgl. Scharioth, J.: Welche Qualität gewinnt?, in: asw, Sondernummer 10/91, S. 12

<sup>8</sup> Vgl. DJH-Heft „extra tour“, Ausgabe Jan./Febr., S. 3

Nachfolgend wird in Kapitel 5 eine Strategie zur Kundenorientierung konzipiert, die insgesamt mit ihren diversen Bausteinen, oder auch nur mit einzeln ausgewählten Instrumenten, dem gesamten, überregionalen Verband in Deutschland zur Verfügung stehen kann. Dabei soll das Marketing nicht in den Hintergrund gelangen, sondern durch die Einbindung verdeutlicht werden, von welcher wesentlicher Bedeutung einzelne Instrumente für ein Dienstleistungsunternehmen sind.

Anzumerken ist die große Anzahl wissenschaftlicher Arbeiten auf diesem Gebiet, bestehend aus Sammelwerken zu diversen Themen der Kundenzufriedenheit oder spezieller Themen der Kundenorientierung. In dieser Diplomarbeit soll ein Konsens diverser Literaturen und Meinungen gefunden werden, um eine umfassende Kundenorientierungsstrategie für das DJH garantieren zu können.

# **1 Die Bedeutung des Marketing im Dienstleistungsunternehmen**

## **1.1 Definition und Begriffe**

### **1.1.1 Marketing**

Seit ca. 1920 wird in den USA das Thema „Marketing“ behandelt, in Deutschland erst intensiv seit Ende des 2. Weltkrieges, wobei sich dieses Gebiet stark entwickelte und an Bedeutung gewann.<sup>9</sup> Dies ist auf die Zunahme der Angebote auf dem Konsumgüter- und dem Dienstleistungssektor zurückzuführen. Ebenso machen sich Sättigungserscheinungen, ein steigendes Anspruchsdenken der Konsumenten und Kunden<sup>10</sup> aufgrund des vielfältigen Angebotes bemerkbar. Eine bedeutende Rolle spielen die Europäisierung und die Globalisierung der Märkte. Durch sie haben auch ausländische Märkte die Chance, in Deutschland ein neues Dienstleistungsprofil sowie neue Produkte einzuführen.

Die deutschen Ursprünge liegen in der Handelsbetriebslehre und in der anschließend beschriebenen Absatzwirtschaftslehre von Gutenberg in der Zeit von 1925-1970. Sie beschreibt jedoch nur den Distributionsvorgang als Verkaufsaktion. In den Jahren 1965- 1985 sprach man von einer Marketinglehre, die in den USA von Philip Kotler und in Deutschland von Heribert Meffert definiert wurde. Sie beschreibt eine „Ausrichtung aller Aktivitäten auf der Nachfragerseite.“ Um 1980 wurde dieser Begriff in „Marketing-Management“ umgewandelt, als „Maßgabe für jede strategische Ausrichtung im Unternehmen.“ Heute redet man von einem „marketingorientierten Führungskonzept,“ d.h., daß die gesamte Unternehmung auf die Vermarktung ausgerichtet ist, wobei das Konstrukt „Marketing“ dabei nunmehr im Mittelpunkt jeder Handlung steht.<sup>11</sup>

Nach dem 2. Weltkrieg herrschte ein Verkäufermarkt, auf dem das Warenangebot geringer als die Nachfrage und demnach ein Mangel an Konsumartikeln zu verzeichnen war. Ab ca. 1960 wandelte sich dieser Markt zu einem Käufermarkt, auf dem mittlerweile das Konsumgüterangebot größer war als die Nachfrage. Durch die fast gesättigten Märkte müssen seitdem intensiv Marketingmaßnahmen eingesetzt werden, um die Konsumenten von den Produkten zu überzeugen und zum Kauf zu

<sup>9</sup> Vgl. Weis, H.C, Olfert, K. (Hrsg.): a.a.O., S. 17

<sup>10</sup> Das Wort „Konsument“ bezieht sich auf den Konsumgüterbereich, das Wort „Kunde“ auf den Dienstleistungssektor.

<sup>11</sup> Vgl. Pepels, W. a): Einführung in das Dienstleistungsmarketing, 1. Aufl., München 1995, Vahlen Verlag, S. 1