Stefan Roth
Chris Horbel
Bastian Popp *Hrsg.*

Perspektiven des Dienstleistungs-managements

Aus Sicht von Forschung und Praxis

EBOOK INSIDE

Springer Gabler

Perspektiven des Dienstleistungsmanagements

Stefan Roth · Chris Horbel · Bastian Popp
(Hrsg.)

Perspektiven des Dienstleistungs-managements

Aus Sicht von Forschung und Praxis

Springer Gabler

Hrsg.
Stefan Roth
Technische Universität Kaiserslautern
Kaiserslautern, Deutschland

Chris Horbel
Norwegian School of Sport Sciences
Oslo, Norwegen

Bastian Popp
Universität des Saarlandes
Saarbrücken, Deutschland

ISBN 978-3-658-28671-2 ISBN 978-3-658-28672-9 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-28672-9

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Barbara Roscher
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Professor Dr. Herbert Woratschek

Vorwort

Seit Beginn der konkreten Auseinandersetzung von Wissenschaft und Praxis mit dem Dienstleistungsmanagement hat sich dieses Feld der Betriebswirtschaft von einer „Nische“, in der vor allem die Frage im Vordergrund stand, was Dienstleistungen eigentlich „besonders“ macht, zu einem nahezu allumspannenden und übergreifenden Thema entwickelt. Der zunehmende Wandel zur so genannten „Dienstleistungsgesellschaft“ war dafür jedoch nicht allein ausschlaggebend. Der wissenschaftliche Diskurs über das Phänomen Dienstleistung und das Dienstleistungsmanagement hat wesentlich dazu beigetragen, dass Dienstleistungen heute nicht mehr als Ausnahme oder Nebenprodukt wirtschaftlicher Prozesse angesehen werden, sondern als Kern des Austausches auf Märkten.

Herbert Woratscheks Herz schlägt für das Dienstleistungsmanagement. Die Entwicklung dieses Forschungsbereichs hat er daher auch nicht nur verfolgt und begleitet, sondern durch seine Schriften wie auch seine leidenschaftlichen Vorträge und Diskussionsbeiträge geprägt und bereichert. Neugier und kritisches Hinterfragen, auch seiner eigenen Beiträge, sind zwei wichtige Triebfedern seines wissenschaftlichen Wirkens. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass sich Herbert Woratschek in seiner wissenschaftlichen Laufbahn dem Forschungsbereich immer wieder aus neuen Perspektiven genähert hat: Aus grundlegender Perspektive, wie bei der Frage, was Dienstleistungen eigentlich ausmacht, aus theoretischer Perspektive, wie bei der Entwicklung von Positionierungsmodellen für Dienstleistungsunternehmen, aus verschiedenen funktionalen Perspektiven vom Controlling bis zum Marketing, aus der Perspektive verschiedener Dienstleistungsbranchen, insbesondere dem Handel, Sport und Tourismus sowie vor allem aus der Perspektive der Praxis.

Somit war es für uns naheliegend, Herbert Woratscheks Weggefährten, Freunde und Kollegen zu bitten, Beiträge zu ihren Perspektiven auf das Dienstleistungsmanagement zu dieser Festschrift beizusteuern. Das Ergebnis ist ein Band, der nicht nur vielfältige Perspektiven widerspiegelt, sondern gleichzeitig Ausdruck der vielfältigen Forschungs- und Praxisfelder ist, die sich unter dem Dach des Dienstleistungsmanagements vereinen. Ganz in diesem Sinne „lebt“ Herbert Woratschek das Dienstleistungsmanagement, ist wichtiger Teil von unterschiedlichen Wissenschafts-, Praktiker- und vor allem

übergreifenden Netzwerken mit Fokus auf Marketing, Handel, Rechnungswesen oder dem Sportmanagement. Die Vielfalt seiner Netzwerke dient ihm als wichtige Quelle der Inspiration und des Verstehens der Probleme im Dienstleistungsmanagement, denen er sich dann mit Leidenschaft widmet. Gleichzeitig sind sie aber auch ein wichtiger Spiegel für seine Erkenntnisse und Ansporn diese weiterzuentwickeln.

Als Herausgeber sind wir über die große Resonanz aus diesen Netzwerken außerordentlich erfreut. Viele namhafte Autoren sind unserer Einladung gefolgt, sich an dieser Festschrift anlässlich des 65. Geburtstags von Herbert Woratschek zu beteiligen, und wir konnten insgesamt 43 wissenschaftliche Beiträge berücksichtigen. Damit deckt diese Festschrift ein extrem breites Spektrum der vielfältigen Probleme, Fragen und Themen des Dienstleistungsmanagements ab. Diese werden aus sieben Perspektiven beleuchtet:

Aus einer „Generellen Perspektive" erläutern die Autoren in Teil I allgemein oder mit Bezug zu bestimmten Branchen zukünftige Entwicklungen des Dienstleistungsmanagements vor dem Hintergrund aktueller Trends wie dem Vormarsch der Digitalisierung, globaler Plattformen und der Netzwerkorientierung. In Teil II wird von den Autoren überwiegend eine „Theoretische Perspektive" eingenommen, um aktuelle Themen (z. B. Co-Creation, Service-Ökosysteme und Engagement Platforms) oder traditionelle Themen (z. B. Einzelhandelsgutachten in der Standortplanung) der Dienstleistungsforschung zu analysieren. Teil III widmet sich aus der „Funktionalen Perspektive" unterschiedlichen Themen und Fragestellungen mit Bezug zu spezifischen Unternehmensfunktionen. Dabei geht es um das Management negativer Kundenemotionen, mulmige Gefühle der Kunden, die Wahrnehmung des Fehlverhaltens von Kunden oder Unterbrechungen im Kaufprozess. Weiterhin stehen Themen wie die Sortimentsplanung, Dienstleistungsprogramme in Zeiten der Digitalisierung sowie Sponsoring und Positionierung im Sport im Mittelpunkt. Darüber hinaus werden kundenseitige Wertschöpfungsaktivitäten, Co-Creation und Wertorientierung sowie die Glaubwürdigkeit von Umweltaudits diskutiert. Eine „Institutionelle Perspektive" wird in Teil IV eingenommen, und es werden aktuelle Fragestellungen mit Bezug zum Handel, zur Sportbranche, zu Medienunternehmen und zu Non-Profit-Organisationen diskutiert. Die Beiträge in Teil V nehmen eine „Technologische Perspektive" ein, stellen diverse neue Technologien vor (z. B. Shopping Apps, Conversational Agents und digitale Plattformen) und erläutern deren Auswirkungen auf unterschiedliche Dienstleistungsbranchen (z. B. Einzelhandel und Gesundheitswesen) sowie den Trend zur Sharing Economy. In Teil VI steht die „Rechtliche Perspektive" im Mittelpunkt. Diese Beiträge erläutern die kartellrechtskonforme Gestaltung der Zentralvermarktung im Sport und die Abschlussprüfung als Element der Corporate Governance. Darüber hinaus werden Transferzahlungen im Profisport sowie Kundenbindungsprogramme im Jahresabschluss diskutiert. In Teil VII verfolgen einige Autoren eine „Praktische Perspektive" und berichten aus ihren Erfahrungen in unterschiedlichen Dienstleistungsbranchen wie den Gesundheitswissenschaften, dem Bildungsbereich und der Finanzdienstleistungsbranche.

Den Autoren der zahlreichen spannenden und hochkarätigen Beiträge, die diese Festschrift mit Leben füllen, gilt unser besonderer Dank. Wir danken darüber hinaus Anna Priester (M.Sc.) und Christopher Pütz (M.Sc.) am Lehrstuhl für Marketing an der Technischen Universität Kaiserslautern sowie Noreen Rach (M.Sc.) und Gabriele Thös am Lehrstuhl für Handelsmanagement an der Universität des Saarlandes, die die Festschrift redaktionell und organisatorisch betreut haben. Unser Dank gilt außerdem Frau Carmen Back vom Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Universität Bayreuth für die Bereitstellung von Materialien über ihren Chef sowie Frau Birgit Borstelmann vom Verlag Springer Gabler für die verlagsseitige Unterstützung des Projekts.

Unser größter Dank gebührt natürlich unserem Jubilar. In allererster Linie danken wir ihm für seinen Beitrag und seine Unterstützung im Rahmen unseres wissenschaftlichen Werdegangs, seine Begeisterungsfähigkeit für die Themen, die uns am Herzen liegen, seine kritischen Fragen und Anregungen, die uns Ansporn sind, unsere Erkenntnisse selbst kritisch zu hinterfragen und sein Vertrauen in unsere Fähigkeiten. All das hat uns von Schülern zu Kollegen reifen lassen, die weiterhin die Zusammenarbeit und vor allem das freundschaftliche Verhältnis zu ihrem Lehrer sehr zu schätzen wissen und denen er stets ein Vorbild sein wird. Dafür können wir Dir, lieber Herbert – auch im Namen aller jetzigen und ehemaligen Studierenden, Doktoranden und Habilitanden – nicht genug danken.

Im Namen aller Kollegen, Freunde und Wegbegleiter wünschen wir Dir für die Zukunft alles erdenklich Gute und den Lesern dieser Festschrift viel Vergnügen, die unterschiedlichen Perspektiven des Dienstleistungsmanagements kennenzulernen!

Februar 2020

Stefan Roth
Chris Horbel
Bastian Popp

Geleitwort

Feste haben ein bedeutendes Ereignis zum Gegenstand, das einen Höhepunkt des Lebens darstellt. Feste begegnen uns als etwas Besonderes, als etwas Außergewöhnliches. Sie heben sich vom Alltag ab, sie sind Haltepunkte im Fluss der Zeit, die Kontemplation und gesteigerte Lebensintensität in sich vereinigen.

In unserem Fall besteht das bedeutende Ereignis in Herbert Woratscheks 65. Geburtstag. Gemäß akademischer Tradition bildet das für seine Schüler und Fachkollegen einen trefflichen Anlass, das Werk dieses Wissenschaftlers in einer Festschrift zu würdigen. Da in ihrem Rahmen auch die Persönlichkeit des Jubilars von Interesse ist, bietet die nachfolgende Skizze dazu einen Einblick. Obwohl weitgehend fachfremd, habe ich sie als langjähriger sportwissenschaftlicher Partner und Freund gerne verfasst. Sie gründet auf den besinnlichen Phänomenen des Festes, die zur Rückschau anregen und Erinnerungen an gemeinsam Erlebtes, Gestaltetes sowie Gespräche aus unterschiedlichen Lebensabschnitten wieder ins Bewusstsein rufen. Arrondierend fließen Äußerungen und Kommentare von Kollegen und Studierenden mit ein. Auf solche Erfahrungen greift nach Horaz der Laudator als „Lobredner der Vergangenheit" zurück, und ich verfahre genauso. Dabei begebe ich mich auf das nicht ungefährliche Terrain der Persönlichkeitsanalyse.

Trotz eines breiten Definitionsspektrums in der Psychologie lässt sich *Persönlichkeit* allgemein als die Organisation relativ stabiler, überdauernder Verhaltensdispositionen einer Person verstehen. Diese variieren intraindividuell nur gering und sind ziemlich konstant über die Zeit sowie in verschiedenen Situationen. Vom großen Psychologen Kurt Lewin wird die Sentenz überliefert: „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie". Deshalb orientiert sich meine nicht zu ernst zu nehmende Persönlichkeitsskizze am weltweit anerkannten *Big-Five-Modell.* Die Big Five umfassen die Grundfaktoren *Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit.* Diese Faktoren liegen jeweils in unterschiedlichen Stufen (Ausprägungen, meist fünf) vor, d. h. eine Person kann z. B. stark, mittelstark, mittel, mittelschwach oder schwach „extravertiert" oder „neurotizistisch" sein.

Beginnen wir mit der *Extraversion.* Wie steht es damit bei Herbert Woratschek? Beruflich ist sie stark ausgeprägt. Durchsetzungsfähig, dynamisch und kompetitiv hat

er für sein Fächerspektrum und die Universität weltweite Kontakte geknüpft und sie wissenschaftlich mit Leben erfüllt. Das bezeugen Gastprofessuren und Kongresse, erfolgreiche Projekte und Kooperationen sowie Führungspositionen in wissenschaftlichen Gesellschaften und Herausgebergremien. Seine Forschungen und Publikationen sind hoch angesehen, so dass er internationales Renommee genießt und im Segment Sportökonomie quasi eine Alleinstellung erreicht hat.

In Bezug auf Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Studierende ist Herbert Woratscheks Extraversion weniger dominant, was in seiner natürlichen Autorität gründet. Er vertritt eine klare, konsequente Linie, ist eher sachlich-distanziert, lässt aber in der Not keinen „im Regen stehen". Die Studierenden schätzen dieses Verhalten und vertrauen ihm, wie ihre Kampagne „Wir wollen Woratschek!" anlässlich seines Rufes an die Universität Innsbruck (2007) gezeigt hat.

Der zweite Faktor *Verträglichkeit* betrifft das bipolare Verhalten zwischen Nachgiebigkeit und Durchsetzung der eigenen Interessen. Hier ergibt sich für Herbert Woratschek ein divergentes Bild. Bei grundsätzlicher Bereitschaft zum Kompromiss verfolgt er zielstrebig seine Anliegen. Er legt nicht immer alle Karten auf den Tisch, sondern behält gern noch ein paar Pfeile im Köcher. Wenn es ihm wichtig ist, agiert er in Gremien und Sitzungen als geschickter, diplomatischer Verhandler, der seine Auffassung mit Sachkenntnis und klarer Argumentation vertritt. Bei aller Verbindlichkeit ist er dann schwer von anderen Positionen zu überzeugen.

Seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert er nach dem Prinzip „Fördern und Fordern". Er gibt ihnen großen Vertrauensvorschuss, erwartet aber auch die Erfüllung seiner hohen Ansprüche und zeitgerechte Lieferung. Zu Kongressen dürfen sie nur mit „Paper". In Krisen- und Notfällen lässt er sie nicht im Stich. Dass sein Vorgehen Früchte trägt, bestätigt der erfolgreiche Berufsweg seiner Doktoranden und Habilitanden ebenso wie die Verbundenheit der „Alten" mit dem Lehrstuhl.

Herbert Woratschek handelt mitfühlend, wenn es um das persönliche Wohl von Studierenden geht. Er schenkt nichts her, hebt aber in Grenzfällen den Daumen, soweit es die Rahmenbedingungen zulassen.

Letztendlich gibt es nur eine Reizkonstellation, die ihn immer wieder in Rage bringt: die Universitätsverwaltung. Unlust an Verwaltungstätigkeiten und negative Erfahrungen lassen ihn nur widerwillig deren Regeln und Arbeitsweise befolgen. Nach Aufenthalten als Gastprofessor an Universitäten in Australien, Kanada, Neuseeland, Norwegen oder den USA preist er deren Dienstleistungsqualität und stellt sich und anderen die Frage: „Warum ist das bei uns nicht möglich?"

Die *Gewissenhaftigkeit* ist bei Herbert Woratschek variabel ausgeprägt. Wenn es um seine Schwerpunkte und ihm Wichtiges geht, plant er überaus sorgfältig und agiert mit hoher Kompetenz effektiv, zügig und erfolgsorientiert.

Ansonsten lassen Selbstorganisation und Zeitmanagement manchmal etwas zu wünschen übrig. Nicht selten verschiebt und verdrängt er ungeliebte Aufgaben. Böse Zungen unterstellen ihm gar den Ausspruch: „Was juckt es die Eiche, wenn sich die Wildsau an

ihr reibt.“ Herbert Woratschek verändert intern zuweilen kurzfristig Termine, er ist häufig schwer zu erreichen und manchmal gar für kurze Zeit „verschollen“. Deshalb heißt die Devise: Dranbleiben, dann erreicht man ihn schon.

Allerdings sei erwähnt, dass sich dieses wechselhafte Verhalten seit seiner Amtszeit als erfolgreicher Dekan auf dem Weg zum „Elder Statesman“ immer weniger beobachten lässt.

Beim vierten Faktor *Neurotizismus* geht es um emotionale Stabilität und Belastbarkeit – Merkmale, die bei Herbert Woratschek stark ausgeprägt sind. Er begegnet den Fährnissen des Lebens in aller Regel optimistisch und ungezwungen, ruhig und kontrolliert. Die Arbeit ist ihm mehr Lust als Last, so dass ihn auch ein Krankenhausaufenthalt nicht daran hindert, aktuelle Projekte weiter voranzutreiben. Er kämpft zäh und unbeeindruckt für seine Belange und liegt bei der Auswahl seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fast immer richtig.

Doch trotz großer Stressresistenz ist Herbert Woratschek auch reizbar und verletzlich. Das überspielt er zwar nach außen, im Innenbereich wird es aber deutlich. Die schmale Palette ihn störender Misslichkeiten beginnt mit ungeliebten administrativen Zeitfressern und reicht über die Nicht-Erfüllung terminierter Aufträge bis zur fehlerhaften Schreibung seines Familiennamens – mit „ck“ statt richtig mit „k“.

Ergänzend sei angemerkt, dass er einen Test entwickelt hat, mit dem er die Belastbarkeit und emotionale Stabilität seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter misst: Dieser besteht in dem äußerst kurzfristig erteilten Auftrag, seine Lehrveranstaltung zu vertreten.

Mit der *Offenheit* schließt sich der Kreis der Big Five. Die Pole des Merkmals sind Offenheit für Erfahrungen vs. Einseitigkeit, Verharren im Vertrauten, Desinteresse am Neuen.

Herbert Woratschek begegnet uns als kreativer, neugieriger Wissenschaftler und akademischer Lehrer, der gute Ideen schnell erkennt, Neues erfindet, ausprobiert und fördert. Die besten Einfälle hat er angeblich unter der Dusche. Sehr beeindruckend, wie schnell er die Sportökonomie als wissenschaftlich „ungemahte Wies’n“ (bayrisch) erkannt und sich hier international führend positioniert hat. Im Merkmal Offenheit gründen auch seine Bestrebungen, Theorie und Praxis zu verbinden; das hat er in zahlreichen Projekten realisiert.

Herbert Woratscheks Offenheit und Neugier stecken an, sie motivieren und begeistern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diesen gewährt er großen Freiraum zum selbstständigen wissenschaftlichen Arbeiten und öffnet ihnen Wege in die internationale akademische Welt. Wenn dabei Probleme und Krisen aufscheinen, steht er ihnen in großer Loyalität bei – die erwartet er allerdings auch von den Geförderten.

Schließlich sei darauf hingewiesen, dass seine Aufgeschlossenheit für Neues ihn nicht dazu verführt, leichtfertig Bewährtes aufzugeben. Hat er sich aber für eine neue Sache entschieden, dann verfolgt er sie mit Herzblut.

Nachdem wir den Wissenschaftler und Hochschullehrer kennengelernt haben, sind abrundend noch einige *private Facetten* zu beleuchten.

Herbert Woratscheks akademischer Lebensweg verlief nicht geradlinig. Nach dem Abitur absolvierte er eine dreieinhalbjährige kaufmännische Lehre, war dann mehrere Jahre in einem mittelständischen Unternehmen tätig und stieg dort auch auf. Als er die Beschränktheit seiner Berufschancen erkannte, entschied er sich für das Studium der Wirtschaftswissenschaften und hatte parallel für dessen Finanzierung zu sorgen. Dabei trat sein unternehmerisches Talent zutage, denn u. a. gründete er noch als Student ein wirtschaftswissenschaftliches Repetitorium, das examensnahe Studierende auf die Diplomprüfung vorbereitete. Nach dem Examen hat er das Unternehmen mit Gewinn verkauft und unmittelbar anschließend als Spätberufener zielstrebig seine akademische Karriere vorangetrieben. Der harte Weg hat ihm Bodenhaftung gegeben, aber auch manche Entbehrung aufgebürdet.

Die Bodenhaftung begegnet uns zum einen in seiner Bescheidenheit, der Standesdünkel fremd sind und Geld nicht besonders wichtig ist, zum anderen in seiner humanen, liberalen Gesinnung. Humorvoll pflegt er Geselligkeit und nimmt als primus inter pares mit Freude an den Feiern und Ausflügen des Lehrstuhls teil, die ihm sehr wichtig sind.

Darüber hinaus ist Herbert Woratschek immer noch dabei, die erlittenen Entbehrungen zu kompensieren. Zum einen hat er eine späte Liebe zum Sport entwickelt: Leidenschaft für den Skilauf, aber auch Boxtraining und Fitnessaktivitäten stehen hoch im Kurs. Zum anderen sind bei ihm große Fortschritte als Gourmet zu beobachten, in Bezug auf Wein und Austern gilt er gar als Connaisseur. Und drittens schließlich favorisiert er musikalisch das Werk Richard Wagners, an dem auch er in Bayreuth nicht vorbeigekommen ist.

Wer, wie ich, das Glück hat, Herbert Woratschek zum Freund zu haben, der erfährt eine große Bereicherung seines Lebens. Sie ergibt sich einerseits aus vielen gemeinsamen beruflichen Erlebnissen sowie über Sport, Reisen und kulturellen Interessen. Andererseits kommt sie insbesondere dann zum Tragen, wenn es um ernste, das Leben grundständig betreffende Situationen geht. Hier steht er immer hilfsbereit, zuverlässig, großzügig und loyal zur Seite.

Februar 2020 Klaus Zieschang

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Generelle Perspektive

Zukünftige Entwicklungen des Dienstleistungsmanagements 3
Michael Kleinaltenkamp

Die Dienstleistungsbranche im Wandel: Netzwerkorientierung und Digitalisierung in ausgewählten Dienstleistungsbranchen 17
Tim Ströbel, Christian Durchholz und Christopher Maier

Extending the Sport Value Framework for Spectator Experience Design 33
Juergen Gnoth

Europe in the Global Platform Economy 51
Thorsten Posselt, Sebastian Haugk, and Riad Bourayou

Blut: Auch ein Thema der Bayreuther Sportökonomie? 65
Walter Schmidt

Teil II: Theoretische Perspektive

Calling for a Multisensory Perspective on Customer Service Co-creation 77
Sabine Fliess, Stefan Dyck, and Maarten Volkers

Einzelhandelsgutachten sind eine schwierige Dienstleistung 105
Lothar Müller-Hagedorn

Die Adaptive Kapazität von Service-Ökosystemen 127
Helge Löbler

Engagement Platforms in Social Entrepreneurial Ecosystems 153
Julia A. Fehrer, Jonathan J. Baker, and Roderick J. Brodie

Teil III: Funktionale Perspektive

Das Management negativer Kundenemotionen im Rahmen der Dienstleistungserstellung 175
Marion Büttgen, Stephanie Haager und Daniel Preuninger

Mulmige Gefühle und unheimliche Produkte und Dienstleistungen 195
Andrea Gröppel-Klein und Kevin Krause

Customer Misbehavior Perception from the Other Customers' Perspective 219
Martin Benkenstein and Katja Rummelhagen

„Stop till you shop": Die Vor- und Nachteile von Unterbrechungen im Kaufprozess bei Services 241
Regina Schreder und Claas Christian Germelmann

Sortimentsplanung in Handelsunternehmungen unter Berücksichtigung der Filialisierung und Regionalisierung 253
Hans Corsten und Benedikt Kasper

Dienstleistungsprogramme in Zeiten der Digitalisierung 277
Thomas Spengler, Tobias Volkmer und Sebastian Herzog

Internationalization of Professional Football Clubs: The Case of German Bundesliga and China 301
Chris Horbel, Bastian Popp, and Michael Peter

Positionierungsstrategien für Teamsportmarken auf internationalen Märkten 311
Sebastian Uhrich und Kim Uhlendorf

Kundenseitige Wertschöpfungsaktivitäten in direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen 335
Jennifer Hendricks und Gertrud Schmitz

Co-creation und Wertorientierung im Verkauf 371
Frank Jacob, Kea Hartwig und Nicole Bulawa

Zur Glaubwürdigkeit von Umweltaudits: Spieltheoretische Untersuchung und experimentelle Evidenz 387
Maximilian V. Reimer und Heike Y. Schenk-Mathes

Teil IV: Institutionelle Perspektive

Kundenzufriedenheit in Zeiten von Omni-Channel-Retailing und digitalen Ökosystemen 409
Bastian Popp

Preispräsentation im Handel 435
Stefan Roth

Contingent Valuation Measurement for Staging the Olympic Games: The Failed Bid to Host the 2018 Winter Games in Munich 461
Holger Preuss, Jörg Königstorfer, and Till Dannewald

American and European Sport Governance: Differences, Commonalities, and the Future 479
B. David Ridpath

The Business-to-Business Customer Experience: An Aggregated Company Experience Based on Multiple Department and Employee Journeys 499
Jens Hogreve and Hannes Fleischer

Sektorspezifische Dienstleistungsforschung: Der Nonprofit-Sektor 519
Bernd Helmig und Simon Thimmel

Reconceptualising Stakeholder Importance: An Empirical Test in the Not-for-Profit Context 537
Lorn Sheehan and Angelo Presenza

Can Sport Events "Service" Sport Participation? 557
Marijke Taks

Das Management von Medienunternehmen im Wandel 571
Reinhard E. Kunz und Nicola Kleer

Donor Upgrading Strategies: Deepening Nonprofit Organizations Relationships with Donors 593
Christian Scherhag, Silke Boenigk, and Meikel Soliman

Teil V: Technologische Perspektive

Schließen neue Technologien am POS die Servicelücken des stationären Modehandels? Anwendung eines modifizierten ISL-Ansatzes auf Basis des Kano-Modells 617
Daniel Baier, Xuan Anh Nguyen und Alexandra Rese

Wirkung von mobilen Apps im Lebensmitteleinzelhandel auf die Kundenloyalität 635
Ines Beeck, Heike Kriegesmann und Waldemar Toporowski

Shopping Apps: Servicefunktionen im Branchenvergleich 655
Stephan Zielke und Kathrin Sinemus

Conversational Agents in Healthcare: Where Are We Going? 677
Florian von Wangenheim and Julian Ventouris

Die Bedeutung von Technologien in der Dienstleistungsmarketingforschung: Neue Chancen und Herausforderungen am Beispiel der Sharing Economy 699
Christine Auer, Silke Bartsch und Anton Meyer

Teil VI: Rechtliche Perspektive

Kartellrechtskonforme Gestaltung der Zentralvermarktung in der Fußball-Bundesliga und UEFA Champions League: Sportökonomische Erkenntnisse dringend erwünscht! 719
Peter W. Heermann

Abschlussprüfung als ein Element der Corporate Governance: Zum Dienstleistungsverhältnis von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer 739
Hans-Joachim Böcking

Transferzahlungen im Jahresabschluss von Unternehmen des Profisports 755
Roland Euler

Kundenbindungsprogramme im handelsrechtlichen Jahresabschluss 771
Michael Hommel

Teil VII: Praktische Perspektive

Studierende in Bewegung bringen: Interdisziplinäre Impulse zur Bewegungsförderung aus Sicht der Gesundheitswissenschaften des Sports und der Konsumentenverhaltensforschung 793
Susanne Tittlbach und Claas Christian Germelmann

Service-Learning in der praktischen Umsetzung: Projekt-Seminare an der Universität Bayreuth 809
Thomas von Lingen

Markenführung bei Finanzdienstleistungen mit Vertrauenseigenschafts-Dominanz 827
Joachim Böhler

Sense Making Economy 841
Guido Schafmeister

Schriftenverzeichnis Prof. Dr. Herbert Woratschek (Stand: 25.09.2019) 845

Autorenverzeichnis

Dr. Christine Auer	Institut für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Daniel Baier	Lehrstuhl für Marketing & Innovation, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Dr. Jonathan J. Baker	Auckland University of Technology, Auckland, Neuseeland
Dr. Silke Bartsch	Institut für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland
Dr. Ines Beeck	Professur für Marketing und Handelsmanagement, Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Martin Benkenstein	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Universität Rostock, Rostock, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Hans-Joachim Böcking	Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftsprüfung und Corporate Governance, Goethe-Universität Frankfurt am Main, Frankfurt am Main, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Silke Boenigk	Professur für Management von Öffentlichen, Privaten und Nonprofit Organisationen, Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland
Dr. Joachim Böhler	Leiter Strategische Markenführung/Marktforschung bei Union Investment, Frankfurt am Main, Deutschland
Dr. Riad Bourayou	Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie, Leipzig, Deutschland
Prof. Dr. Roderick J. Brodie	University of Auckland, Auckland, Neuseeland
Nicole Bulawa	Lehrstuhl für Marketing, ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, Berlin, Deutschland

Univ.-Prof. Dr. Marion Büttgen	Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland
Univ.-Prof. (em.) Dr. Hans Corsten	Ehem. Lehrstuhl für Produktionswirtschaft, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, Deutschland
Prof. Dr. Till Dannewald	Business Analytics/Business Intelligence, Hochschule RheinMain, Wiesbaden, Deutschland
Dr. Christian Durchholz	Bbg Betriebsberatungs GmbH, Bayreuth, Deutschland
Stefan Dyck	Douglas-Stiftungslehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, FernUniversität in Hagen, Hagen, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Roland Euler	Lehrstuhl für Betriebliche Steuerlehre, Universität Mainz, Mainz, Deutschland
Dr. Julia A. Fehrer	Lehrstuhl für Marketing & Dienstleistungsmanagement, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland; University of Auckland, Auckland, Neuseeland
Hannes Fleischer	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Ingolstadt, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Sabine Fließ	Douglas-Stiftungslehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, FernUniversität in Hagen, Hagen, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Claas Christian Germelmann	Lehrstuhl für Marketing & Konsumentenverhalten, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Prof. Dr. Jürgen Gnoth	University of Otago, Dunedin, Neuseeland
Univ.-Prof. Dr. Andrea Gröppel-Klein	Institut für Konsum- und Verhaltensforschung, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland
Dr. Stephanie Haager	Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland
Kea Hartwig	Lehrstuhl für Marketing, ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, Berlin, Deutschland
Dr. Sebastian Haugk	Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie, Leipzig, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Peter W. Heermann	Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht, Rechtsvergleichung und Sportrecht, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Bernd Helmig	Lehrstuhl für Public & Nonprofit Management, Universität Mannheim, Mannheim, Deutschland

Jennifer Hendricks	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und Handel, Universität Duisburg-Essen, Duisburg, Deutschland
Sebastian Herzog	Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Magdeburg, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Jens Hogreve	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Ingolstadt, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Michael Hommel	Lehrstuhl für Wirtschaftsprüfung und Rechnungslegung, Goethe-Universität Frankfurt am Main, Frankfurt am Main, Deutschland
Assoc. Prof. Dr. Chris Horbel	Norwegian School of Sport Sciences, Oslo, Norwegen
Prof. Dr. Frank Jacob	Lehrstuhl für Marketing, ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, Berlin, Deutschland
Dr. Benedikt Kasper	Ehem. Lehrstuhl für Produktionswirtschaft, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, Deutschland
Nicola Kleer	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät Media and Technology Management, Universität zu Köln, Köln, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Kleinaltenkamp	Marketing Department, Freie Universität Berlin, Berlin, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Jörg Königstorfer	Lehrstuhl für Sport- und Gesundheitsmanagement, Technische Universität München, München, Deutschland
Kevin Krause	Institut für Konsum- und Verhaltensforschung, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland
Heike Kriegesmann	Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Reinhard E. Kunz	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät Media and Technology Management, Universität zu Köln, Köln, Deutschland
Dr. Thomas von Lingen	Dangelmayer & Seemann, Niedernhausen, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Helge Löbler	Lehrstuhl für Marketing, Universität Leipzig, Leipzig, Deutschland
Dr. Christopher Maier	Leoni AG, Nürnberg, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer	Institut für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland
Univ.-Prof. (em.) Dr. Lothar Müller-Hagedorn	Ehem. Direktor des Instituts für Handelsforschung, Universität zu Köln, Köln, Deutschland

Xuan Anh Nguyen	Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Michael Peter	Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Bastian Popp	Institut für Handel & Internationales Marketing, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Thorsten Posselt	Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie, Leipzig, Deutschland
Prof. Dr. Angelo Presenza	Università degli Studi del Molise, Campobass, Italien
Daniel Preuninger	Ehem. Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Holger Preuß	Institut für Sportwissenschaft, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, Mainz, Deutschland
Maximilian V. Reimer	Abteilung für Betriebswirtschaftslehre und Betriebliche Umweltökonomie, Technische Universität Clausthal, Clausthal-Zellerfeld, Deutschland
PD Dr. Alexandra Rese	Lehrstuhl für Marketing & Innovation, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Assoc. Prof. Dr. B. David Ridpath	Ohio University, Athens, USA
Univ.-Prof. Dr. Stefan Roth	Lehrstuhl für Marketing, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, Deutschland
Dr. Katja Rummelhagen	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Universität Rostock, Rostock, Deutschland
Dr. Guido Schafmeister	Sport Management Academy Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Heike Y. Schenk-Mathes	Abteilung für Betriebswirtschaftslehre und Betriebliche Umweltökonomie, Technische Universität Clausthal, Clausthal-Zellerfeld, Deutschland
Dr. Christian Scherhag	Hamburg Aviation, Hamburg, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Walter Schmidt	Lehrstuhl für Sportmedizin/Sportphysiologie, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Gertrud Schmitz	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und Handel, Universität Duisburg-Essen, Duisburg, Deutschland
Regina Schreder	Lehrstuhl für Marketing & Konsumentenverhalten, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Prof. Dr. Lorn Sheehan	Dalhousie University, Halifax, Kanada
Kathrin Sinemus	Walbusch-Stiftungslehrstuhl für Multi-Channel-Management, Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal, Deutschland

Meikel Soliman	Professur für Management von Öffentlichen, Privaten und Nonprofit Organisationen, Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Thomas Spengler	Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Magdeburg, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Tim Ströbel	Lehrstuhl für Marketing und Sportmanagement, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Prof. Dr. Marijke Taks	University of Ottawa, Ottawa, Kanada
Simon Thimmel	Lehrstuhl für Public & Nonprofit Management, Universität Mannheim, Mannheim, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Susanne Tittlbach	Lehrstuhl für Sozial- und Gesundheitswissenschaften des Sports, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Waldemar Toporowski	Professur für Marketing und Handelsmanagement, Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen, Deutschland
Kim Uhlendorf	Deutsche Sporthochschule Köln, Köln, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Sebastian Uhrich	Abteilung Sportbetriebswirtschaftslehre, Deutsche Sporthochschule Köln, Köln, Deutschland
Julian Ventouris	Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz
Maarten Volkers	Douglas-Stiftungslehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, FernUniversität in Hagen, Hagen, Deutschland
Tobias Volkmer	Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Magdeburg, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Florian von Wangenheim	Professur für Technologiemarketing, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Zürich, Schweiz
Univ.-Prof. Dr. Stephan Zielke	Walbusch-Stiftungslehrstuhl für Multi-Channel-Management, Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal, Deutschland
Univ.-Prof. (em.) Dr. Klaus Zieschang	Ehem. Lehrstuhl für Sportwissenschaft I, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland

Teil I

Generelle Perspektive

Zukünftige Entwicklungen des Dienstleistungsmanagements

Michael Kleinaltenkamp

Inhaltsverzeichnis

1 Die Dienstleistungswirtschaft als weltweit dominanter Wirtschaftssektor im 21. Jahrhundert 4
2 Chancen und Herausforderungen der vereinfachten und kostengünstigen Koordination des Ressourcenzugangs 6
2.1 Auf dem Weg in die „Access Economy“ 6
2.2 Senkung der Koordinationskosten 8
2.3 Auswirkungen auf die Ressourcennutzung 8
2.4 Alternativen zukünftiger Strukturen des Eigentums an Ressourcen 9
3 Chancen und Herausforderungen neuer Formen der Rechtesicherung und des Rechtetransfers 10
4 Chancen und Herausforderungen der Reduktion von (Personal-)Kosten durch Einsatz neuer Technologien 11
5 Chancen und Herausforderungen neuer Dienstleistungsangebote durch Datennutzung 13
6 Chancen und Herausforderungen zukünftiger Dienstleistungsangebote rund um die Datennutzung 14
7 Zusammenfassung 15
Literatur 15

M. Kleinaltenkamp (✉)
Marketing Department,
Freie Universität Berlin, Berlin, Deutschland
E-Mail: michael.kleinaltenkamp@fu-berlin.de

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

S. Roth et al. (Hrsg.), *Perspektiven des Dienstleistungsmanagements,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-28672-9_1

1 Die Dienstleistungswirtschaft als weltweit dominanter Wirtschaftssektor im 21. Jahrhundert

Der Übergang von der Industriegesellschaft hin zur Dienstleistungsgesellschaft scheint zumindest in den entwickelten Volkswirtschaften abgeschlossen. Wurde etwa die Nettowertschöpfung in der Bundesrepublik Deutschland in den 1960er Jahren in der Spitze noch zu 60 % vom produzierenden Gewerbe erwirtschaftet, war die Zeit danach bis hinein in die 2010er Jahre durch einen stetigen Anstieg der Bedeutung des Dienstleistungssektors geprägt. Das hat sich nicht zuletzt in dem seitdem kontinuierlich steigenden Anteil der dort beschäftigten Personen niedergeschlagen, der in Abb. 1 dargestellt ist. Mittlerweile sind in Deutschland drei Viertel aller Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor beschäftigt, der die Bereiche Unternehmensdienstleistungen, Informations- und Kommunikationsdienste, öffentliche Dienste, Erziehung und Gesundheit, Finanzierung und Versicherung sowie Handel, Gastgewerbe und Verkehr umfasst.

Berücksichtigt man zudem, dass nur gut 50 % der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe in der Fertigung im engeren Sinn beschäftigt sind, während ca. 27 %

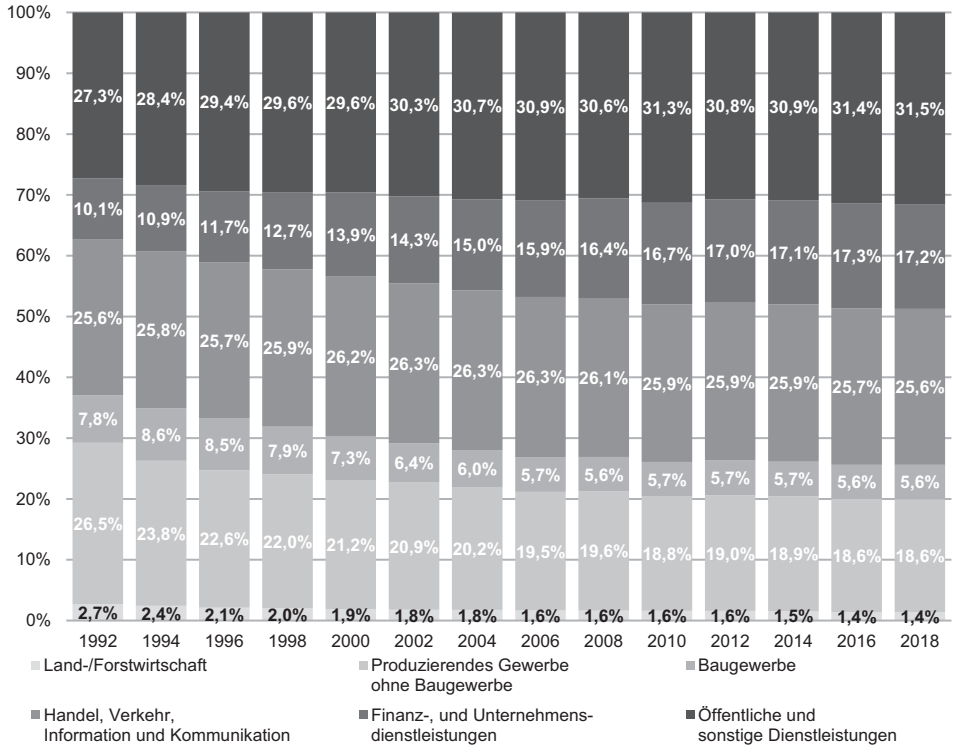

Abb. 1 Anteil der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen in Deutschland 1992–2018 (Statistisches Bundesamt 2019)

für die Erbringung so genannter „Primärer Dienste“ wie Verwaltung und Rechnungswesen, Einkauf, Verkauf, Vertrieb und Verkehr, Lager sowie Sicherheit und Reinigung und etwa 18 % für die Erstellung so genannter „Sekundärer Dienste“ wie Leitung und Organisation, Forschung und Entwicklung sowie sonstiger technischer Dienste, zuständig sind (Eickelpasch 2014, S. 762), bedeutet das, dass über den eigentlichen Dienstleistungsbereich hinaus auch im verarbeitenden Gewerbe vielfältigste Dienstleistungen entweder intern erbracht oder extern vermarktet werden. Diese werden jedoch dem Dienstleistungssektor in der volkswirtschaftlichen Statistik gar nicht zugerechnet. Die Bedeutung der Dienstleistungen ist damit also noch größer als es in der amtlichen Statistik aus der Differenzierung der drei Sektoren „Land- und Forstwirtschaft“, „Verarbeitendes Gewerbe“ und „Dienstleistungen“ hervorgeht.

Allerdings ist seit Beginn der 2010er Jahre in den wirtschaftlich bedeutendsten Ländern – mit der Ausnahme von China – ein gewisser Stillstand dieser Entwicklung zu beobachten. So schwankte der Anteil des Dienstleistungssektors an der Bruttowertschöpfung sowie der Beschäftigung in den Jahren 2010 bis 2017 in der USA zwischen 75,5 und 77,0 % bzw. 79,4 und 79,9 %, in Großbritannien zwischen 70,0 und 71,3 % bzw. 79,6 und 80,6 %, in Frankreich zwischen 70,1 und 70,6 % bzw. 74,8 und 76,9 %, in Japan zwischen 68,8 und 71,6 % bzw. 69,9 und 71,3 % und in Deutschland zwischen 68,0 und 69,2 % bzw. 73,8 und 74,5 % (Statistisches Bundesamt 2019). Die aktuellen volkswirtschaftlichen Daten vermitteln somit den Eindruck, dass sich in dieser Hinsicht weltweit mittlerweile eine neue Wirtschaftsstruktur herausgebildet hat, in der neben der wirtschaftlich gesehen wenig bedeutsamen Agrarwirtschaft nur noch ein kleiner Teil des Wirtschaftsgeschehens (zwischen 20 und 25 %) durch das verarbeitende Gewerbe repräsentiert wird, während der Dienstleistungssektor den bei weitem dominierenden Bereich ausmacht. Dieser Zustand wird sich, wenn China, wie es die volkswirtschaftlichen Daten anzeigen, in dieser Hinsicht in Kürze nachgefolgt sein wird, noch weiter verfestigen.

Dabei scheint es, dass sich weltweit zudem eine neue regionale Struktur herausgebildet hat. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass es eine Arbeitsteilung gibt zwischen Ländern wie z. B. Deutschland, Japan und Russland auf der einen Seite, in denen die industrielle Fertigung relativ größere Anteile am Wirtschaftsgeschehen innehat, während auf der andere Seite Staaten wie die USA, Großbritannien oder die Niederlande sich stärker der Erbringung von Dienstleistungen widmen. Auch wenn es also solche Unterschiede zwischen Ländern und Regionen gibt, die zu großen Teilen auf unternehmerische und industriepolitische Schwerpunktsetzungen zurückzuführen sind, die im Verlauf des 20. Jahrhunderts getroffen wurden, scheint das Industriezeitalter als solches der Vergangenheit anzugehören. Dienstleistungen und damit auch Dienstleistungsmanagement stellen somit schon lange nicht mehr einen Ausnahmebereich der Wirtschaft und des Managements dar, sie bilden vielmehr ihren modernen Kern und repräsentieren den in jeder Hinsicht dominierenden Bereich.

Wenn die Zukunft des Dienstleistungsmanagements also nicht, wie in den letzten Jahrzehnten, darin liegt, dass es ein Mehr an Dienstleistungen geben wird, sei es, weil vor allem im Konsumbereich aufgrund der steigenden verfügbaren Einkommen

zunehmend mehr Personen bestimmte Dienstleistungen in Anspruch nehmen oder weil sich aufgrund des demografischen Wandels eine größere Nachfrage nach bestimmten Dienstleistungen entwickelt hat, oder weil im B2B-Bereich frühere Teile industrieller Wertschöpfungsprozesse im Rahmen der Restrukturierung von Wertschöpfungsprozessen von Dienstleistern übernommen wurden (z. B. Kleinaltenkamp 2007; Eickelpasch 2014), was können dann zukünftige Tendenzen des Dienstleistungsmanagements sein? Vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Entwicklungen ist davon auszugehen, dass sich diese Veränderungen in der Zukunft innerhalb des Dienstleistungssektors selbst vollziehen werden und die Art und Weise betreffen, wie Dienstleistungen erstellt und vermarktet werden. Diese Veränderungen sollen im Folgenden anhand der Chancen und Herausforderungen erläutert werden, die sich voraussichtlich für verschiedene Teilbereiche des Dienstleistungsmanagements ergeben werden. Sie betreffen die vereinfachte und kostengünstige Koordination des Ressourcenzugangs, neue Formen der Rechtesicherung und des Rechtetransfers, die Reduktion von (Personal-)Kosten durch Einsatz neuer Technologien, die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote, die sich durch eine vermehrte und vereinfachte Datennutzung ergeben, und schließlich die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote rund um die dienstleistungsbezogene Datennutzung selbst.

2 Chancen und Herausforderungen der vereinfachten und kostengünstigen Koordination des Ressourcenzugangs

2.1 Auf dem Weg in die „Access Economy“

Ein erster Bereich, in dem wesentliche Änderungen zu erwarten sind, ist die Organisation und die Koordination des Zugangs zu den materiellen oder immateriellen Ressourcen, die Anbieter im Rahmen der Dienstleistungserstellung zur Verfügung stellen und welche die Kunden nutzen (dürfen), ohne dass sie daran Eigentum erwerben (müssen) (z. B. Lovelock und Gummesson 2004; Wittkowski et al. 2013). Dienstleistungstransaktionen sind somit immer mit einem Austausch von Verfügungsrechten verbunden, der für die beteiligten Seiten jeweils auch zu einer Verdünnung der ihnen zugeschriebenen Verfügungsrechte führt (Haase und Kleinaltenkamp 2011). Das heißt, während der Nutzungsdauer übertragen die Dienstleistungsanbieter, wenn sie selbst Eigentümer der betreffenden Ressourcen sind, bestimmte Nutzungsrechte an die Kunden – zum Beispiel, wenn eine Autovermietung ein Auto an einen Kunden vermietet oder ein Sportveranstalter dem Publikum für eine Sportveranstaltung Zugang zu einer Arena gewährt. Hierfür müssen die Anbieter den Kunden zeitlich befristete Zugangs- und Nutzungsrechte zugestehen, die ihre eigenen Eigentumsrechte zumindest zeitweise beschränken. Gleichzeitig müssen die Kunden persönlich oder durch die ihnen gehörenden Objekte an der Erstellung der Dienstleistungen mitwirken, wodurch wiederum deren Eigentumsrechte und/oder deren freie Verfügung über ihre Zeit ebenfalls – zumindest in Teilen – beschränkt wird. Konsequenterweise beinhaltet jedes Angebot und jede Erstellung von

Dienstleistungen immer auch die Notwendigkeit, die betreffenden Rechte der beteiligten Akteure und den Rechtetausch sicherzustellen und mögliche negative Folgen der Tatsache, dass mehrere Akteure Rechte an einer Ressource haben, zu vermeiden.

Dabei sind die betreffenden Zusammenhänge in vielen Bereichen oft viel komplizierter als sie von außen gemeinhin erscheinen und von den Dienstleistungskunden wahrgenommen werden. So ist nämlich ein Dienstleistungsanbieter vielfach gar nicht selbst Eigentümer der Ressourcen, mit deren Hilfe eine Dienstleistung erstellt wird. Eine Flugreise mag als ein anschauliches Beispiel dienen:

- Etwa ein Drittel aller Flugzeuge wird von Leasingfirmen gekauft und an die betreffenden Airlines verleast (Spero und Rennison 2019). In vielen Fällen fliegen Kunden also in Flugzeugen, die nicht den Unternehmen gehören, die das Ticket ausgestellt haben. Darüber hinaus werden oftmals auch in Form eines so genannten „Wet leasing“ sowohl Maschinen als auch das Personal, das an Board tätig ist, von anderen Airlines geleast. In diesen Fällen besteht also noch nicht einmal ein direktes Arbeitsverhältnis zwischen der Airline und den an der Dienstleistungserstellung beteiligten Personalressourcen.
- Rolls-Royce, einer der großen, weltweit agierenden Hersteller von Flugzeugturbinen vermarket etwa 70 % der vom ihm angebotenen Turbinen im Rahmen des so genannten „Corporate Care®“-Programms (Friedrich 2016). In dessen Rahmen wird ein vollständiger Motor- und Zubehörtauschservice auf der Basis von festen Kosten pro Flugstunde erbracht. Dies ermöglicht es den Airlines, nicht nur die betreffenden Kosten mit großer Genauigkeit zu prognostizieren und das Wartungskostenrisiko zu minimieren. Sie müssen zudem keine Lagerbestände an Motoren und Zubehör vorhalten, wodurch die Kapitalbindung deutlich reduziert wird. Um diesen Service gewähren zu können, müssen die Airlines Rolls-Royce nicht nur eine Fernüberwachung der Triebwerke ermöglichen, durch die das Unternehmen Zugang zu entsprechenden Daten über den Zustand der Turbinen erhält. Ebenso sind gegebenenfalls Eingriffe in den Betriebsablauf notwendig, etwa bei abzusehenden Notfällen, oder es muss ein Zugang zu den Triebwerken bzw. ihr Ausbau ermöglicht werden, um Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten durchzuführen.
- Alle Dienste, die an den jeweiligen Flughäfen erbracht werden, wie etwa der Check-in-Prozess, das Ein- und Ausladen des Gepäcks, das Betanken der Maschinen usw., werden in aller Regel wiederum von durch die Flughäfen beauftragte Dienstleister erbracht, mit denen die Dienstleistungskunden in keiner direkten Vertragsbeziehung stehen.

Beim Kauf eines Tickets erwirbt ein Fluggast also eine Vielzahl von Rechten, die es ihm erlauben und ermöglichen, zeitlich befristet auf die Ressourcen der betreffenden Unternehmen, welche an der Erstellung der zahlreichen Dienstleistungsprozesse direkt oder indirekt mitwirken, zugreifen zu dürfen.

Dieser Zugang zu den Ressourcen muss räumlich, zeitlich und rechtlich koordiniert und abgestimmt werden. Das bedeutet, dass ein Informationsaustausch stattfinden muss,

durch den geklärt wird, wer oder was sich wann und wo befinden wird bzw. sich zu befinden hat und wer die betreffenden Ressourcen jeweils in welcher Form nutzen darf. Die betreffenden Informationen werden dabei auf vielfältigste Art und Weise zwischen den beteiligten Partnern ausgetauscht: Durch persönliche oder schriftliche Kommunikation, durch Gespräche, Briefe, Telefonate, E-Mails, Anzeigen usw.

2.2 Senkung der Koordinationskosten

Es ist unmittelbar einsichtig, dass die Komplexität der betreffenden Abstimmungsprozesse die Höhe der Koordinationskosten bestimmt, die dadurch verursacht werden. Hier kann allerdings in der jüngeren Vergangenheit beobachtet werden, dass diese Kosten der Koordination sowie des Rechtetauschs und der Rechteabsicherung durch den Einsatz moderner Informationstechnologien (IT) immer weiter gesenkt wurden und werden, so dass sowohl der parallele als auch der sequenzielle Zugang zu bzw. Zugriff auf die betreffenden Ressourcen immer mehr vereinfacht, zeitlich verkürzt und letztlich effizienter und für die Kunden komfortabler gestaltet werden kann. Ein markantes Beispiel stellen die aktuell immer mehr an Bedeutung gewinnenden Car- oder Bike-Sharing-Dienste dar, die ohne die Digitalisierung der betreffenden Buchungs-, Reservierungs- und Bezahlvorgänge weder effektiv noch effizient hätten realisiert werden können. In ähnlicher Weise werden zukünftig im Zuge der weiteren Verbreitung von Anwendungen der so genannten „Industrie 4.0“ bzw. des „Internet of Things“ (IoT) Fertigungseinrichtungen wie Maschinen, Roboter, aber auch Werkstücke und Werkzeuge über eine weltweite Informationsinfrastruktur sowohl über funktionale Grenzen (z. B. Fertigung, Beschaffung, Supply Chain Management und Vertrieb), Unternehmensgrenzen (z. B. Hersteller, Vertriebsmitarbeiter und Endnutzer) als auch über geografische Grenzen hinweg miteinander kommunizieren. Dadurch kann die Koordination der Erbringung der betreffenden Dienstleistungen ebenfalls drastisch vereinfacht und kostengünstiger gestaltet werden.

Dabei ist zudem abzusehen, dass es durch die zunehmende Verbreitung von Plattform-Technologien zukünftig noch einfacher werden wird, die Anbieter und Nutzer von Ressourcen aller Art kostengünstig und gleichzeitig komfortabel miteinander zu verknüpfen. Dies wird vielfältige Möglichkeiten für die Entstehung neuer bzw. die Umgestaltung bestehender Dienstleistungsangebote bieten, auch und nicht zuletzt im Consumer-to-Consumer-Bereich (C2C) (Fehrer et al. 2018).

2.3 Auswirkungen auf die Ressourcennutzung

Tendenziell ermöglichen die durch den Einsatz von IT verursachten Senkungen von Koordinationskosten eine effizientere Nutzung von Ressourcen. Gleichzeitig erlauben es solche Geschäftsmodelle vielen Menschen zu konsumieren und dabei ihre Bedürfnisse, Werte und Lebensstile durch „Teilen“ und „Zugang“ anstatt durch „Eigentum“ zu

befriedigen. Deshalb sehen viele Menschen diese Praxis der gemeinsamen Ressourcennutzung, speziell bei einer nicht-kommerziellen Ausrichtung, als einen Weg an, gemeinschaftsfördernde und soziale Werte auszudrücken und ihr diesbezügliches Selbstbild zu stärken. Teilweise werden durch solche Formen der „Sharing Economy" auch alte konsumorientierte Verhaltensweisen in eine ansprechendere Botschaft verpackt, während Eigentum seine Bedeutung als identitätsstiftendes Element verliert. Im Gegenzug sind zunehmend Ausprägungen einer „Psychological Ownership" (z. B. Pierce et al. 2001) zu erkennen, die sich auf die betreffenden Ressourcen eines Anbieters, etwa das Auto eines Car-Sharing-Anbieters, bezieht. Das bedeutet, dass die Nutzer das Gefühl entwickeln bzw. haben, dass ihnen das entsprechende Objekt – oder Teile davon – gehören, obwohl sie gar nicht die rechtlichen Eigentümer sind. Da eine solche „Psychological Ownership" positive Auswirkungen auf den Wert einer in Anspruch genommenen Dienstleistung und in der Folge auf die Zufriedenheit der Kunden sowie deren Verhaltensintensionen in Bezug auf Loyalität und Weiterempfehlungsbereitschaft hat (Kleinaltenkamp et al. 2018), sollten Anbieter von Dienstleistungen im Zuge einer weiteren Verbreitung von zugangsbasierten Dienstleistungsangeboten vermehrt Maßnahmen ergreifen, um die „Psychological Ownership" ihrer Kunden zu erhöhen.

Die mit der Verbreitung von Plattform-Technologien einhergehende Ausdifferenzierung des Marktsystems führt allerdings speziell bei kommerziell ausgerichteten Geschäftsmodellen auch zu einem stärker spekulativ ausgerichteten Investitionsverhalten in Bezug auf Vermögenswerte wie Immobilien, Autos, Motor- und Fahrräder usw. Zudem werden im Rahmen der Erbringung der betreffenden Dienstleistungen zunehmend weitere Kleinunternehmer einbezogen, welche diese Vermögenswerte verwalten. Die Unsicherheit über die zukünftige Nachfrage und die Marktentwicklung sowie die Logik von Plattform-Geschäftsmodellen („The winner takes it all") fördert dabei tendenziell die Entstehung von Überkapazitäten, wie sie etwa von den in China vielfach anzutreffenden „Bike share graveyards" eindrucksvoll veranschaulicht werden. Damit geht eine stärkere Ressourcenausbeutung einher, welche die ökologische Nachhaltigkeit der Dienstleistungswirtschaft senken könnte.

Die nachhaltige Ausgestaltung von Wertschöpfungsprozessen ist somit nicht (mehr) nur eine Problematik, der sich das verarbeitende Gewerbe gegenübersieht, sondern sie stellt, wie es sich etwa auch in den aktuellen Diskussionen um die Auswirkungen des Flugverkehrs auf den Klimawandel oder die Nutzung von Einweggeschirr und -besteck in Fast-Food- und Coffee-Shop-Ketten zeigt, eine Herausforderung für das Dienstleistungsmanagement dar.

2.4 Alternativen zukünftiger Strukturen des Eigentums an Ressourcen

Neben der Problematik einer ressourcenfreundlichen Ausgestaltung zukünftiger Dienstleistungsangebote stellt auch die Frage, wem die Ressourcen, zu denen im Zuge der

Erbringung einer Dienstleistung Zugang gewährt wird, letztlich gehören (sollen), eine wichtige zukünftige Herausforderung für das Dienstleistungsmanagement dar. Denn allein dadurch, dass der Zugang zu Ressourcen vereinfacht wird, wird das Eigentum an den betreffenden Ressourcen ja nicht völlig obsolet. Verschiedenen Szenarien sind denkbar: Erstens könnte es in bestimmten Bereichen zu einer Konzentration von Ressourcen in den Händen weniger einzelner Eigentümer kommen, die dadurch eine entsprechende Machtposition erlangen könnten, welche sie wiederum versuchen könnten, zu ihren Gunsten auszunutzen. Die großen in der Immobilienbranche aktiven Wohnungsgesellschaften und die aktuell beobachtbaren Initiativen zur Deckelung von Mieten oder gar zur Enteignung der Unternehmen können als Beispiele für solche Entwicklungen dienen. In diesen Bereichen sind somit zumindest Tendenzen zu erkennen, als kritisch angesehene Ressourcen stärker in die Hand des Staates zu geben, wie es ja bei den zahlreichen kommunalen Wohnungsbaugesellschaften teilweise schon seit Jahrzehnten der Fall ist.

Eine zweite Lösung könnte in der stärkeren Herausbildung von Genossenschaften liegen, in denen sich verschiedene Personen zum Zweck einer gemeinsamen Ressourcennutzung zusammenschließen und die in vielen Dienstleistungsbereichen wie etwa dem Groß- und Einzelhandel, der Bankenwirtschaft, im Wohnungsbau, der Energieversorgung, im Bildungs- sowie im Gesundheitswesen verbreitet sind. Aus der Perspektive des Eigentums an den betreffenden Ressourcen wird so nicht nur einer zu starken Konzentration vorgebeugt. Gleichzeitig wird durch die gemeinsame Eigentümerschaft und den Ausschluss von Personen, die nicht an einer Genossenschaft beteiligt sind, das „Trauerspiel der Allmende“ (“tragedy of commons”, Hardin 1968) verhindert. Dies tritt typischerweise dann ein, wenn bei einem Allmende-Gut niemand von dessen Nutzung ausgeschlossen werden kann, gleichzeitig aber Rivalität im Konsum, d. h. in Bezug auf den Zugang zu der betreffenden Ressource besteht.

Eine dritte Variante ist bei Plattform-Geschäften wie AirBnB, Uber oder Lyft zu beobachten, bei denen das Eigentum an den Ressourcen, mittels derer die betreffenden Dienstleistungen erbracht werden (Wohnungen, Autos etc.), bei der großen Vielzahl von Dienstleistern verbleibt, während die Plattform-Betreiber „lediglich“ den Zugang zu den Ressourcen ermöglichen und koordinieren und die dafür nötige technische Infrastruktur bereitstellen müssen. So werden die überwiegenden Risiken der Eigentümerschaft bei den relativ kleinen Erbringern der Dienstleistungen belassen, während die Plattform-Betreiber selbst nur vergleichsweise geringe Investitionen tätigen müssen, sich aber den Nutzen aus der Koordination des Ressourcenzugangs aneignen können.

3 Chancen und Herausforderungen neuer Formen der Rechtesicherung und des Rechtetransfers

Aber nicht nur die Koordination des im Rahmen der Dienstleistungserstellung notwendigen Zugangs zu Anbieterressourcen wird durch die Digitalisierung vereinfacht und kostengünstiger. Dies gilt auch für die Absicherung von Rechtetransfers, die im Rahmen von Dienstleistungstransaktionen erfolgen, was sich insbesondere am Beispiel der Block-