

# Thomas Bieger

# Dienstleistungs- Management

4. Auflage



Haupt

**UTB**



UTB 2974

### **Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage**

Beltz Verlag Weinheim · Basel

Böhlau Verlag Köln · Weimar · Wien

Verlag Barbara Budrich Opladen · Farmington Hills

facultas.wuv Wien

Wilhelm Fink München

A. Francke Verlag Tübingen und Basel

Haupt Verlag Bern · Stuttgart · Wien

Julius Klinkhardt Verlagsbuchhandlung Bad Heilbrunn

Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft Stuttgart

Mohr Siebeck Tübingen

C. F. Müller Verlag Heidelberg

Orell Füssli Verlag Zürich

Verlag Recht und Wirtschaft Frankfurt am Main

Ernst Reinhardt Verlag München · Basel

Ferdinand Schöningh Paderborn · München · Wien · Zürich

Eugen Ulmer Verlag Stuttgart

UVK Verlagsgesellschaft Konstanz

Vandenhoeck & Ruprecht Göttingen

vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Thomas Bieger

# Dienstleistungs- Management

Einführung in Strategien und Prozesse  
bei Dienstleistungen

4., überarbeitete Auflage

Haupt Verlag  
Bern · Stuttgart · Wien

*Thomas Bieger*, 1961, Prof. Dr. rer. pol., ist Ordinarius für BWL mit besonderer Berücksichtigung der Tourismuswirtschaft und geschäftsführender Direktor des Instituts für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen.

Seit 1998 Generalsekretär der International Association of Scientific Experts in Tourism (Aiest) und seit 2005 Prorektor der Universität St. Gallen.

Wichtige Veröffentlichungen: Destinationsmanagement, sechste Auflage 2005; Zukünftige Geschäftsmodelle, 2002; Finanzierung im Tourismus, 1999; Tourismuslehre, 2. Auflage 2006.

Beim vorliegenden UTB handelt es sich um eine überarbeitete Neuauflage der bereits in 3. Auflage 2002 erschienenen gebundenen Ausgabe.

4. Auflage 2007

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

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

ISBN 978-3-8252-2974-0

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2007 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig

Printed in Germany

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

# Vorwort

Dieses Buch ist eine Weiterentwicklung des 1998 zum ersten Mal im Haupt Verlag erschienenen Buches „Dienstleistungsmanagement: Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen“, das in drei Auflagen erschienen ist. Es fasst Wissen und Forschungsergebnisse der immer grösseren wissenschaftlichen Community im Bereich Dienstleistungen zusammen. Ziel ist es, dieses Wissen in einer überblickbaren, handlungsorientierten Form zu strukturieren und zu präsentieren.

Zu Dank verpflichtet bin ich meinem Team am Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen für die interessanten Forschungsarbeiten, deren Ergebnisse zum Teil in das Buch eingeflossen sind, die inspirierenden Diskussionen bei der Erarbeitung des Buches und die vielen Detailarbeiten am Buch. Insbesondere danken möchte ich:

- Prof. Dr. Christian Laesser und Dr. Pietro Beritelli für die vielen methodischen Inputs und die Durchsicht wichtiger Teile des Buches,
- Robert Weinert für die vielen wichtigen Detailrecherchen und die Arbeit am Literatur- und Stichwortverzeichnis sowie das Layouten des Manuskriptes,
- Nicole Denk-Weder für die sorgfältige Bearbeitung des Manuskriptes,
- Alexa Ruff für das Korrekturlesen.

St. Gallen im Oktober 2007, Prof. Dr. Thomas Bieger



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XI
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Dienstleistungsmanagement in der Forschung.....	1
1.2 Ziel und methodischer Ansatz des Buches.....	3
1.3 Dienstleistungsdefinition .....	8
<b>2 Entwicklungstendenzen im Dienstleistungsbereich.....</b>	<b>19</b>
2.1 Entwicklung in den wichtigsten Umfeldbereichen .....	19
2.1.1 Technologische Entwicklung.....	20
2.1.2 Politische und rechtliche Entwicklung.....	23
2.1.3 Entwicklung im Bereich der natürlichen Umwelt.....	24
2.1.4 Gesellschaftliche Umwelt.....	25
2.1.5 Wirtschaft.....	27
2.2 Entwicklungstrends in der Nachfrage.....	30
2.3 Entwicklungstrends in der Produktion.....	37
2.4 Transformation von Branchen und Unternehmen .....	39
<b>3 Dienstleistungsmanagement im Modell.....</b>	<b>45</b>
3.1 Das Dienstleistungsunternehmen im Modell.....	45
3.1.1 Prozessmodell betrieblicher Aktivitäten.....	45
3.1.2 Von der Dienstleistungskette zum Service Blueprint .....	49
3.1.3 Die Unternehmungen im Wettbewerb.....	53
3.1.4 Die Unternehmung im Wechselbeispiel der Anspruchgruppen.....	57
3.2 Das Dienstleistungsmanagement Modell .....	61
3.3 Das Dienstleistungsprodukt im Modell .....	65
3.4 Inhalt des normativen Managements .....	67
3.5 Die Gestaltung des normativen Managements für Dienstleistungsunternehmen.....	72
3.5.1 Dienstleistungsvision .....	73
3.5.2 Dienstleistungsphilosophie .....	76
3.5.3 Unternehmenspolitik.....	77
3.5.4 Unternehmensverfassung.....	80
3.5.5 Unternehmenskultur .....	81

## VIII

3.6	Dienstleistungskultur .....	85
3.7	Fallbeispiel: Dienstleistungsvision der NZZ Online <i>von Thomas Riklin</i> .....	87
<b>4</b>	<b>Strategisches Dienstleistungsmanagement</b> .....	<b>91</b>
4.1	Wettbewerbsvorteile und strategische Erfolgspositionen .....	91
4.2	Kundenwert als Orientierungsgrösse .....	95
4.3	Inhalt einer Strategie - Strategy Content .....	99
4.3.1	Kernstrategie .....	101
4.3.2	Dienstleistungskonzept - Markt-/ Leistungsstrategie .....	104
4.3.3	Wettbewerbsstrategie/ Kooperationsstrategie .....	110
4.3.4	Beispiel einer möglichen Unternehmensstrategie .....	117
4.4	Prozess einer Strategie - Strategy Process .....	118
<b>5</b>	<b>Operatives Dienstleistungsmanagement - Gestaltung des Dienstleistungssystems</b> .....	<b>123</b>
5.1	Grundlagen des operativen Dienstleistungsmanagements .....	123
5.1.1	Effizienz und Produktivität bei Dienstleistungen .....	123
5.1.2	Vier Phasen der Dienstleistungsproduktion .....	126
5.2	Prozessorientierung und Organisation .....	130
5.3	Prozessoptimierung .....	136
5.3.1	Anteil der persönlichen Interaktionen im Dienstleistungsprozess .....	138
5.3.2	Outsourcing .....	141
5.3.3	Einbezug des Kunden .....	145
5.3.4	Bildung von Communities .....	146
5.4	Steuerung der Auslastung .....	148
5.5	Fallbeispiel: New Technology Center der Weissen Arena Laax <i>von Bruno Hensler</i> .....	149
<b>6</b>	<b>Qualitätsmanagement - Ausrichtung auf die Servicequalität</b> .....	<b>155</b>
6.1	Konzept und Bedeutung der Servicequalität .....	155
6.1.1	Veränderte Bedeutung der Servicequalität .....	155
6.1.2	Qualität, Kosten und Ertrag .....	160
6.2	Definition der Dienstleistungsqualität .....	163
6.2.1	Entwicklung des Qualitätsbegriffes bei Dienstleistungen .....	163
6.2.2	Qualitätsdimensionen .....	168



6.3	Management der Qualität und des Kundenwertes .....	172
6.4	Messung der Dienstleistungsqualität .....	176
6.4.1	Methoden der Qualitätsmessung.....	176
6.4.2	Praktische Beispiele für Qualitätsmessung .....	190
6.5	Qualitätsgrundsätze und -methoden.....	201
6.5.1	Qualitätsgrundsätze .....	201
6.5.2	Qualitätsmethoden und -modelle.....	203
6.6	Fallbeispiel: HelpPoints - Service Systeme der Zurich Financial Services von Julia Johnsen .....	207
<b>7</b>	<b>Mensch und Führung im Dienstleistungsprozess.....</b>	<b>211</b>
7.1	Bedeutung der menschlichen Interaktion im Dienstleistungsprozess.....	211
7.1.1	Funktionen der menschlichen Interaktion.....	211
7.1.2	Erklärungsansatz zum Wert der persönlichen Interaktion..	217
7.2	Zwischen menschlicher Interaktion und industrieller Automatisierung - Wie viel persönliche Dienstleistung ist notwendig?.....	220
7.3	Zwischen Enabling und Controlling – Welche Qualität der Führung ist in Dienstleistungsprozessen notwendig? .....	224
7.3.1	Mitarbeiterauswahl.....	229
7.3.2	Servicekultur.....	235
7.3.3	Ausbildung .....	235
7.3.4	Führung.....	237
7.3.5	Technische Hilfsmittel.....	241
7.3.6	Entschädigung.....	241
7.4	Fallbeispiel: Mitarbeiterführung im Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa von Isabelle Engeler .....	242
<b>8</b>	<b>Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage .....</b>	<b>247</b>
8.1	Das Grundproblem der Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage bei Dienstleistungen .....	247
8.2	Die Steuerung des Angebotes.....	252
8.2.1	Festlegung der Kapazitäten.....	252
8.2.2	Angebotsflexibilisierung.....	262
8.2.3	Nachfragespeicherung .....	265
8.3	Die Steuerung der Nachfrage .....	271

## **x**

8.3.1	Visitor Management .....	272
8.3.2	Preissteuerung.....	275
8.3.3	Yield Management versus Preispositionierung.....	283
8.4	Fallbeispiel: Netzwerkmanagement bei Swiss International Airlines <i>von Dr. Andreas Wittmer</i> .....	290
<b>9</b>	<b>Marketing von Dienstleistungen.....</b>	<b>295</b>
9.1	Besonderheiten des Marketings von Dienstleistungen.....	295
9.2	Hauptaufgaben des Marketing.....	298
9.2.1	Marketingstrategie.....	298
9.2.2	Kundenbindung.....	305
9.2.3	Marke.....	308
9.3	Internes Marketing.....	311
9.4	Einsatz der Marketinginstrumente .....	313
9.5	Fallbeispiel: Jungfraubahnen – Marketingkonzept <i>von Thomas Riklin</i> .....	316
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>319</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>339</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	St. Galler Management Modell für Dienstleistungen.....	4
Abbildung 2:	Dienstleistungsanteil am gesamten Bruttoinlandprodukt in Prozent (2005).....	9
Abbildung 3:	Besonderheiten von Dienstleistungen.....	11
Abbildung 4:	Abgrenzung zwischen Dienstleistung und Sachleistung .....	14
Abbildung 5:	Leistungssysteme .....	14
Abbildung 6:	Klassifizierung von Dienstleistungen.....	15
Abbildung 7:	Entwicklungstendenzen im Dienstleistungsbereich .....	19
Abbildung 8:	Entwicklung der Tätigkeitsprofile im Dienstleistungsbereich.....	27
Abbildung 9:	Reengineering .....	28
Abbildung 10:	Wirtschaft .....	29
Abbildung 11:	Die Erlebnisdimensionen vereinfacht nach Pine und Gilmore .....	30
Abbildung 12:	Entwicklungstrends der Nachfrage .....	32
Abbildung 13:	Qualitative Anforderungen an Dienstleistungen.....	33
Abbildung 14:	Entwicklung des Beschäftigungsanteils im Dienstleistungssektor in der EU und den USA.....	37
Abbildung 15:	Trends in der Produktion.....	38
Abbildung 16:	Konfiguration der Geschäftsbereiche – die Makrosicht....	40
Abbildung 17:	Transformationsebenen .....	43
Abbildung 18:	Das Modell einer Wertekette .....	46
Abbildung 19:	Variante einer Wertekette.....	46
Abbildung 20:	Dienstleistungskette im Incoming-Tourismus - Sicht Destination .....	47
Abbildung 21:	Individuelle Dienstleistungskette .....	48
Abbildung 22:	Dienstleistungskette im Outgoing-Tourismus - Sicht Gesamtreise und Reisebüro .....	49
Abbildung 23:	Konzeption einer Dienstleistungskette aus Kundensicht.	51
Abbildung 24:	Service Blueprint .....	52
Abbildung 25:	Wettbewerbskräfte, welche die Branchenrentabilität bestimmen .....	54
Abbildung 26:	Wertschöpfungskette im Luftverkehr .....	55
Abbildung 27:	Kurz- und langfristige Wettbewerbsvorteile.....	57

## XII

Abbildung 28:	Stakeholder-Modell der Unternehmung.....	58
Abbildung 29:	Inhalte der drei Managementebenen.....	61
Abbildung 30:	St. Galler Management Modell für Dienstleistungsunternehmen.....	62
Abbildung 31:	Leistungs- und Communitynutzen sc .....	66
Abbildung 32:	Das Dienstleistungsprodukt als System.....	67
Abbildung 33:	Inhalt einer normativen Planung .....	69
Abbildung 34:	Normative Kernaussagen der Vontobel-Gruppe.....	70
Abbildung 35:	Anforderungen an eine Unternehmensidentität.....	71
Abbildung 36:	Frageraster zur Überprüfung von Visionen .....	75
Abbildung 37:	Modelle der Wirtschaftsethik im Überblick.....	76
Abbildung 38:	Typen einer Unternehmenspolitik.....	79
Abbildung 39:	Typen von Kulturen.....	83
Abbildung 40:	Beeinflussungsdreieck der Dienstleistungskultur .....	86
Abbildung 41:	Gesamtunternehmungsleistung, Brutto- und Nettowertschöpfung .....	91
Abbildung 42:	Unternehmensstrategische Stossrichtungen.....	93
Abbildung 43:	Vom Kundenwert zum Wert des Kunden .....	95
Abbildung 44:	Der Wert des Kunden .....	99
Abbildung 45:	Inhalt einer Unternehmensstrategie .....	100
Abbildung 46:	Wissensmanagement und Kompetenzbildung .....	103
Abbildung 47:	Grundvarianten von Dienstleistungskonzepten.....	105
Abbildung 48:	Beispiel für strategische Geschäftsfelder einer Destination .....	106
Abbildung 49:	4-Felder-Matrix der Ländermärkte für den Tourismus im Kanton Graubünden (Schweiz) .....	107
Abbildung 50:	Beispiel Positionierungsmatrix für Destinationen.....	108
Abbildung 51:	Positionierungsstrategien.....	109
Abbildung 52:	Beispiel der Positionierung eines Restaurants.....	109
Abbildung 53:	Konfiguration von Dienstleistungen in Netzwerken .....	111
Abbildung 54:	Koordinationsmodelle virtueller Unternehmen am Beispiel Tourismus .....	115
Abbildung 55:	Stufen des Wettbewerbs .....	119
Abbildung 56:	Die Entstehung von Strategien .....	120
Abbildung 57:	Grundmodell für Aufgaben im strategischen Prozess....	121
Abbildung 58:	Probleme der Produktivitätsmessung bei Dienstleistungen.....	123

Abbildung 59:	Methoden der Produktivitätsmessung.....	124
Abbildung 60:	Management Information System SWISS .....	125
Abbildung 61:	Entwicklung der Dienstleistungsproduktion.....	127
Abbildung 62:	Prozess und Kernprozess .....	130
Abbildung 63:	Integrierte Kundensicht als Grundlage für Dienstleistungs-Kernprozesse .....	132
Abbildung 64:	Typen von Organisationsformen .....	134
Abbildung 65:	Vor- und Nachteile der automatisierten Dienstleistung am Beispiel Tourismus .....	139
Abbildung 66:	Typisierung von Dienstleistungen.....	140
Abbildung 67:	Ansatz für Outsourcing .....	142
Abbildung 68:	„Make-or-Buy“-Matrix .....	143
Abbildung 69:	Beispielhafte Struktur von Service Level Agreements ...	143
Abbildung 70:	Beispielhafte Struktur einer Leistungsvereinbarung.....	144
Abbildung 71:	Dimensionen des Einbezuges der Kunden.....	146
Abbildung 72:	Das Dienstleistungserlebnis als soziales Beziehungssystem .....	147
Abbildung 73:	Füllungsgrad und Leistungsqualität .....	149
Abbildung 74:	Struktur und Beteiligung der Weissen Arena Gruppe....	151
Abbildung 75:	Innovationsmöglichkeiten bei Dienstleistungsunternehmen - Dimensionen der Gestaltung von Geschäftsmodellen .....	156
Abbildung 76:	Entwicklung des Qualitätsverständnisses .....	158
Abbildung 77:	Kundenverhaltenskonstrukte .....	160
Abbildung 78:	Qualitätskosten .....	161
Abbildung 79:	Beziehungen zwischen den Aufwendungen für Fehlervermeidung und Fehlerkosten .....	162
Abbildung 80:	Dienstleistungsqualität .....	164
Abbildung 81:	Dimensionen von Qualität und Kundenwert.....	169
Abbildung 82:	Beispiel von Faktoren und deren Items.....	171
Abbildung 83:	Beispiel einer Wirkungsanalyse mittels eines Pfadmodells.....	172
Abbildung 84:	Deming-Kreis .....	173
Abbildung 85:	Konzeptmodell der vier Qualitätslücken im Servicequalitätsmanagement .....	174
Abbildung 86:	Aufgaben im integrierten Qualitätsmanagement .....	175
Abbildung 87:	Modell Customer Value.....	176

## XIV

Abbildung 88:	Stated- und Hidden-Preferences .....	178
Abbildung 89:	Methoden zur Qualitätserfassung.....	179
Abbildung 90:	Komponenten der Dienstleistungswahrnehmung aus Kundensicht .....	180
Abbildung 91:	Qualitätseinschätzung nach dem Servqual-Ansatz .....	181
Abbildung 92:	Beispiel für Mystery Person Beobachtungsraster an einem Flughafen.....	183
Abbildung 93:	Das "Reptilienhirn" .....	186
Abbildung 94:	Umgang mit emotionalen mündlichen Beschwerden.....	187
Abbildung 95:	Fishbone-Fehleranalyse für mangelhafte Informationen im Zug.....	188
Abbildung 96:	Anforderungen an Service Recovery .....	190
Abbildung 97:	Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit .....	191
Abbildung 98:	Funktionale und dysfunktionale Frage im Kano- Fragebogen .....	192
Abbildung 99:	Auswertung nach der Kano-Methode.....	193
Abbildung 100:	Signifikanz der relativen Bedeutung einzelner Beurteilungsparameter .....	195
Abbildung 101:	Auszug 1 aus dem Fragebogen .....	197
Abbildung 102:	Auszug 2 aus dem Fragebogen .....	197
Abbildung 103:	Vergleich von „Stated“ und „Revealed“ Präferenzen.....	200
Abbildung 104:	Deming's 14-Point Program.....	202
Abbildung 105:	ISO 9000 .....	205
Abbildung 106:	Das Euro-TQM-Modell des European Quality Award ...	206
Abbildung 107:	Potenzialdimension des Dienstleistenden im Tourismus.....	213
Abbildung 108:	Vier-Kulturen-Schema .....	214
Abbildung 109:	Problem der Machtverteilung beim „Critical Incidence“	215
Abbildung 110:	Leistungsdimensionen.....	216
Abbildung 111:	Interaktionsmodell für persönliche Dienstleistungen.....	217
Abbildung 112:	Arten von Dienstleistungsfunktionen .....	222
Abbildung 113:	Charakterisierung des Service-Erlebnisses .....	223
Abbildung 114:	Dienstleistungs-Gewinnkreislauf.....	226
Abbildung 115:	Die Rolle des Dienstleistenden .....	228
Abbildung 116:	Empowerment .....	229
Abbildung 117:	Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung im Dienstleistungsprozess .....	229

Abbildung 118:	Bedeutung des Selektionsprozesses.....	230
Abbildung 119:	Möglicher Selektionsprozess für ein Dienstleistungsunternehmen.....	232
Abbildung 120:	Bildung im Dienstleistungsunternehmen .....	236
Abbildung 121:	Führungsstile .....	237
Abbildung 122:	Wechselwirkungen der Menschenbilder .....	238
Abbildung 123:	Menschenbilder nach McGregor (vereinfacht).....	238
Abbildung 124:	Autoritätstypen.....	239
Abbildung 125:	Kostenentwicklung in Abhängigkeit der Kapazität .....	248
Abbildung 126:	Trade-off bei der Abstimmung von Angebot und Nachfrage .....	249
Abbildung 127:	Nachfrageschwankungen und ökonomische Effekte.....	250
Abbildung 128:	Übersicht über Methoden der Angebotssteuerung bei Dienstleistungen.....	252
Abbildung 129:	Marginalanalyse .....	253
Abbildung 130:	Kapazitätsgrenzen und standardnormalverteilte Nachfrage .....	254
Abbildung 131:	Ankunftszeiten-Verteilung .....	255
Abbildung 132:	Überprüfung der Verteilung von Ankunftsfrequenzen..	258
Abbildung 133:	Zusammenfassung der Resultate .....	259
Abbildung 134:	Beispiel einer Marginalanalyse.....	260
Abbildung 135:	Optimierung der Überbuchungsrate.....	261
Abbildung 136:	Kapazitäten nach Buchungsklassen.....	266
Abbildung 137:	Psychologie der Warteschlangen .....	267
Abbildung 138:	Drei Typen der Organisation der Warteschlangen.....	268
Abbildung 139:	Übersicht über die Methoden der Nachfragesteuerung bei Dienstleistungen.....	271
Abbildung 140:	Visitor Management.....	272
Abbildung 141:	Aufnahmekapazitäten .....	273
Abbildung 142:	Begrenzungsstrategie.....	274
Abbildung 143:	Instrumente zur Umsetzung einer Begrenzungsstrategie.....	275
Abbildung 144:	Bedeutung der Funktion von Preisen.....	278
Abbildung 145:	Verhaltenswissenschaftliches Preis-Wirkungsmodell.....	279
Abbildung 146:	Preisfestsetzungsstrategie .....	281
Abbildung 147:	Beispiel für eine Fragestellung im Rahmen einer Conjoint Analyse .....	282

Abbildung 148:	Beispiel für die Konzeption einer Conjoint-Analyse (Skigebiet).....	283
Abbildung 149:	Ertragsoptimierung im Dienstleistungsunternehmen ....	284
Abbildung 150:	Yield Management-Systeme .....	285
Abbildung 151:	Yield Management bei Buchungssystemen .....	287
Abbildung 152:	Zahlen und Fakten aus dem Jahr 2006 .....	291
Abbildung 153:	Vor- und Nachteile von Hubs.....	293
Abbildung 154:	Besonderheiten des Marketings von Dienstleistungen...	295
Abbildung 155:	Zusammenhänge des Marketings nach Innen und Aussen.....	296
Abbildung 156:	Grundvarianten für Zielmarktstrategien .....	300
Abbildung 157:	Marktsegmentierung mittels Entscheidungsbaum.....	301
Abbildung 158:	Darstellung von Marktsegmenten .....	302
Abbildung 159:	Beispiel Differenzierungsmatrix.....	303
Abbildung 160:	Marketingaufgaben .....	304
Abbildung 161:	Instrumente als Kundenbindungsmanagement.....	306
Abbildung 162:	Wirkungskette der Kundenbindung .....	307
Abbildung 163:	Elemente einer Marke .....	309
Abbildung 164:	Besonderheiten von Markensystemen .....	310
Abbildung 165:	Instrumente des internen Marketings .....	312
Abbildung 166:	Kommunikation im Ablauf der Kundenbeziehung .....	314
Abbildung 167:	Klassische Distributionsstufen im Reisebereich.....	315
Abbildung 168:	Neue Buchungswege im Tourismus.....	316



# 1 Einleitung

## 1.1 Dienstleistungsmanagement in der Forschung

Die Entwicklung der Forschung im Bereich des Dienstleistungsmanagements ist auf die von Ökonomen festgestellte zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors zurück zu führen, insbesondere im Zusammenhang mit der 3-Sektoren Theorie (vgl. u.a. Fourastié 1954). Wichtige Dienstleistungen wurden professionalisiert, wie in einer ersten Phase der Hotellerie und in späteren Phasen „Professional Services“ (darunter sind qualifizierte B-to-B Dienstleistungen wie Beratung, Auditing etc. zu verstehen). Der Bedarf an Erkenntnissen, die über das rein technische Abwickeln der Dienstleistungen hinausgehen, nahm zu.

Mit der zunehmenden Reife der einzelnen Dienstleistungssektoren gleicht sich die technische Leistung an. Eine Differenzierung zwischen Konkurrenten wird nur noch über Meta-Leistungen wie Interaktion und Koordination der Teilleistungen möglich.

Auch im Bereich der physischen Produkte nahm die Bedeutung von Dienstleistungen im Konkurrenzkampf zu. Eine Differenzierung wurde dort zunehmend durch Dienstleistungen möglich. In der Folge wurde Dienstleistungserbringung und -management als zusätzliche Dimension des Marketings gesehen. Die Bedeutung von Dienstleistung geht heute im Marketing soweit, dass sogar ein Ersatz des dominierenden 4-P Marketingansatzes als Bereitstellung und Lieferung von physischen Gütern durch eine Betonung der Lieferung von Dienstleistungen gefordert wird (vgl. Vargo, Lusch 2004). Es wird argumentiert, dass jedes Gut nichts anderes darstellt als ein Potenzial für (Dienst-) Leistungen.

Damit können zwei Zugänge zur Dienstleistungsmanagementforschung identifiziert werden:

- Eine Operations-Perspektive mit einem Fokus auf Dienstleistungsprozesse. Hintergrund dieser Perspektive ist häufig eine Industrielogik, z.B. ausgehend von Branchenbetriebswirtschaftslehren mit Schwerpunkt in der Hotellerie, dem Finanz- oder dem Versicherungsbereich.

- Die Dienstleistungsmarketing-Perspektive mit einem Fokus auf der Bedeutung der Dienstleistung, z.B. innerhalb von Produktsystemen für die Kunden.

Es kann von einer eigentlichen Konvergenz der beiden Sichtweisen gesprochen werden, indem sich sowohl Dienstleistungsmarketing als auch Dienstleistungsoperationen zu einer eigentlichen integrierenden Dienstleistungsforschung entwickelt haben. Wie jede wissenschaftliche Disziplin, zeichnet sich auch die Dienstleistungsforschung aus durch:

- Eigene *Paradigmen* bzw. Grundmodelle: Das Paradigma der Dienstleistungsforschung war vor langer Zeit durch die Analyse der Dienstleistungseigenschaften wie Intangibilität, Untrennbarkeit und Verderblichkeit geprägt (vgl. zur Übersicht Edgett, Parkinson 1993 oder auch Zeithaml et al. 1985). Verschiedene Versuche, diese Paradigmen weiterzuentwickeln, betonen die Bedeutung der Eigenschaften wie Verhaltensunsicherheit, Integrativität und Individualität (vgl. Woratschek 2001) oder das Fehlen eines Eigentumsübergangs im Sinne von Zugang statt Eigentum (Lovelock, Gummesson 2004).
- Eigene *Methoden*: Wichtige Methoden im Bereich der Dienstleistungsforschung implizieren die Dienstleistungskette zur Erforschung des Kundenverhaltens oder auch des Qualitätsmanagements.
- Eigene *Communities* mit eigenen Zeitschriften, z.B. International Journal of Service Industry Management, Journal of Service Research, Journal of Service Marketing oder Service Industry Journal (vgl. auch Übersicht in Fassnacht, Homburg 2001).

Dieses Buch ist durch eine Dienstleistungsmarketingperspektive und gleichzeitig einer Branchenperspektive mit Fokus auf touristischen und persönlichen Dienstleistungen geprägt. Im Vordergrund steht das Grundthema des gesteigerten *Wertes für Kunden*. Dies kann einerseits durch eine verbesserte Dienstleistungsqualität oder durch Interaktion sowie andererseits durch die Senkung der Kosten für den Kunden mittels effizienterer Dienstleistungserbringung, beispielsweise besseren Einsatz von Dienstleistungsmitarbeitern, Optimierung der Dienstleistungsprozesse, erreicht werden (zur Perspektive des Kundenwertes im Marketing vgl. auch Belz, Bieger 2006).

Das Buch befasst sich primär mit persönlichen, d.h. an Personen direkt erbrachten Dienstleistungen. Erfahrungsobjekt ist der Tourismus respektive eine Vielzahl von touristischen Dienstleistungen. Dies rechtfertigt sich insbesondere

re dadurch, da touristische Dienstleistungen durch die wesentlichen Eigenschaften geprägt sind, sei dies Intransparenz (touristische Dienstleistungen werden oft auf grossen Distanzen verbracht), Untrennbarkeit (touristische Dienstleistungen werden immer als Leistungsbündel von Destinationen, Transportunternehmen, Reisebüros und Tour Operators erbracht), Verderblichkeit (nicht ausgelastete Sitze in einem Flugzeug oder Betten in einem Hotel sind verlorene Leistungen), Identitätsstiftung, Individualität (jedes Reiseerlebnis ist individuell) oder fehlender Übergang von Besitz (jede Reisedienstleistung gewährt nur einen Zugang zu anderen Kulturen oder Erlebnisdienstleistungen auf Zeit).

## **1.2 Ziel und methodischer Ansatz des Buches**

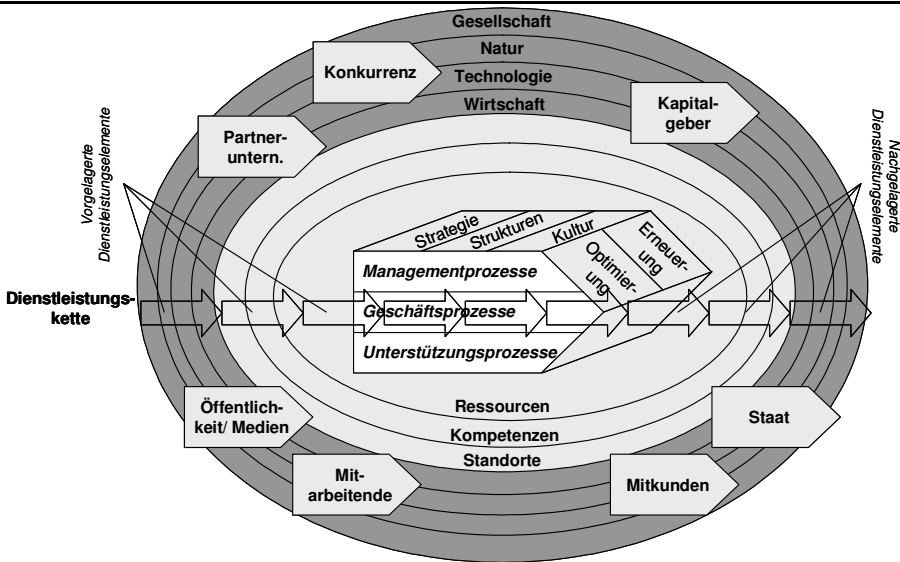
Die vorliegende Publikation richtet sich als einführendes Dienstleistungsmanagement-Lehrbuch an Studentinnen und Studenten in Universitäten und Fachhochschulen. Der Fokus richtet sich dabei auf die persönlichen Dienstleistungen. Als Handbuch soll es zudem dem Praktiker mit einfachen, methodischen Konzepten und Übersichten, unterstützt durch Praxisbeispiele, ein pragmatisches Nachschlagewerk sein. Zur Erleichterung des Überblicks beruht das Buch auf einem an das St. Galler Management-Modell (vgl. Ruegg-Stürm 2003) angelehnten *Dienstleistungs-Management-Modell* (vgl. Abbildung 1).

Der konzeptionelle Aufbau und der Zweck des Buches werden durch einen normativen Ansatz geprägt: Bei der Auswahl und der Darstellung von Überlegungen, Erkenntnissen und Methoden steht das Ziel der Vermittlung eines geschlossenen, handlungsorientierten Gesamtkonzeptes vor dem der wissenschaftlichen Ausgewogenheit und Vollständigkeit. Argumentiert wird sowohl explizit als auch implizit an Praxisbeispielen, vorwiegend aus dem Tourismus. Der Tourismus eignet sich speziell zur Illustration von *drei wesentlichen Besonderheiten* der Dienstleistungserstellung (vgl. auch Bieger 2004):

- Im Tourismus setzt sich das Produkt aus einem *Bündel von Teilleistungen* zusammen, die von unabhängigen Unternehmern erbracht werden (vgl. Kaspar 1995, 68; Bieger 2004). Das Problem der Koordination überbetrieblicher Dienstleistungsketten nimmt auch in anderen Dienstleistungsbranchen zu, wenn es darum geht, integrierte Problemlösungen für den Kunden zu bieten.

- Die *Intransparenz* der Leistung ist im Tourismus besonders ausgeprägt. Geographische und kulturelle Barrieren, zusätzlich zu der allgemein schwierigen Vorausssehbarkeit einer Dienstleistungsqualität, bilden eine Erschwernis bei der Einschätzung der Leistung. Der Tourismus ist daher besonders geeignet, das Problem der Intransparenz und der damit verbundenen Risiken zu illustrieren (vgl. Bieger, Laesser 1997<sup>2</sup>).
- Die direkte, persönlich erbrachte Dienstleistung innerhalb der Leistungskette, der eigentliche „*Moment of Truth*“, hat im Tourismus besondere Funktionen (vgl. Bieger 1997<sup>2</sup>). Neben der Qualität des sozialen Kontakts kommen eine ausgeprägte Problemlösungsfunktion in Krisensituationen, eine Kulturvermittlungsfunktion und oft eine starke Erlebnisfunktion dazu.

Abbildung 1: St. Galler Management Modell für Dienstleistungen



Quelle: Ergänzt nach Dubs et al. 2004

Aufgrund dieses Konzepts fokussiert das Buch eher auf *Endverbraucher-Dienstleistungen* als auf Business-to-Business Dienstleistungen. Ebenfalls stehen

an Personen erbrachte Dienstleistungen und damit die durch den Kunden erlebte Dienstleistungskette im Vordergrund.

Im Zentrum des für persönliche Dienstleistungen erweiterten St. Galler Management Modells steht die *Dienstleistungskette* als die vom Kunden erlebte Abfolge einzelner Dienstleistungsaktivitäten (vgl. Kapitel 3 und 5). Der Kunde kann seine Dienstleistungskette oft seinen Bedürfnissen entsprechend individuell zusammenstellen und aus mehreren Dienstleistungen auswählen. Dies kann bei einem Themenpark oder in einem Shopping-Center der Fall sein, in denen der Kunde die Art und die Reihenfolge der von ihm konsumierten Dienstleistungen individuell wählt. Ein Kunde geht beispielsweise zuerst in ein Café, um anschliessend in seinem Lieblingsbüchergeschäft nach den letzten Erscheinungen zu stöbern. Ein anderer Kunde geht systematisch einzelne Bekleidungsgeschäfte durch, um sich einen neuen Geschäftsanzug zu kaufen.

Häufig sind diese *Dienstleistungsketten unternehmensübergreifend*. Der Kunde konsumiert hintereinander Dienstleistungen unterschiedlicher Anbieter. Bei einem Freizeitpark ist es beispielsweise das Transportunternehmen, das die Kunden zum Freizeitpark transportiert und somit eine vorgelagerte Dienstleistung vollbringt. Ebenfalls gibt es häufig nachgelagerte Dienstleistungsunternehmen: Nach dem Krankenhausaufenthalt übernimmt die Hausärztin oder der selbständige Physiotherapeut. Genauso wie bei einer physischen Produktion, bei der die gesamte Wertschöpfungskette mit den Lieferanten und den Abnehmern überwacht werden muss, muss bei Dienstleistungen die gesamte Dienstleistungskette im Auge behalten werden. Das bedeutet, dass die Schnittstellen im Übergang zwischen vor- und nachgelagerten Dienstleistungen hinsichtlich *Logistik* (Findet der Kunde die nächste Dienstleistung? Wird er richtig weitergeleitet?), *Information* (Verfügt der nachfolgende Dienstleister über die notwendigen Informationen?) und *Kultur* (Erlebt der Kunde die gleiche Servicekultur und den gleichen Servicestandard?) koordiniert werden (vgl. auch Bieger, Beritelli 2006).

Wie bei allen Sektoren ergeben sich auch im Dienstleistungssektor unterschiedliche *Anspruchsgruppen* in Form von Konkurrenz, Kapitalgeber, Staat und Öffentlichkeit. Ein hohes Gewicht haben jedoch die *Mitarbeitenden*. Bei Dienstleistungen sind die direkten Kundenkontakte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentlich für die Produktqualität verantwortlich. Durch die persönliche Interaktion liefern sie zusätzlichen Kundenwert. In der persönlichen Begegnung zwischen Dienstleistern und Kunden entsteht der so genannte „Moment of Truth“. Kein Chef kann in dieser Interaktion ohne grosse Verluste

und Kosten direkt eingreifen. Die gesamte Servicekompetenz des Unternehmens kommt in diesem Moment über den dienstleistenden Mitarbeiter/ Mitarbeiterin zum Ausdruck.

Zusätzlich ergeben sich zwei weitere wichtige Stakeholder-Gruppen: (1) *Mitkunden und Mitkundinnen* sowie (2) *Partnerunternehmen*. Viele Dienstleistungen werden für ganze Gruppen von Kunden erbracht, beispielsweise alle Kundinnen und Kunden, die gemeinsam eine Theateraufführung erleben oder die gemeinsam in einem Flugzeug transportiert werden. Die Mitkundinnen und Mitkunden prägen wesentlich die erlebte Qualität. Viele Dienstleistungsunternehmen investieren deshalb in die Kundenselektion. Ein augenfälliges Beispiel sind Türsteher einer Diskothek oder eines Clubs, die die „richtigen“ Kunden hereinlassen respektive die „falschen“ Kunden vom Eintritt abhalten. Darüber hinaus haben so genannte Leadgroups eine hohe Bedeutung: Wichtige Repräsentantinnen und Repräsentanten von bestimmten Kundencommunities sprechen andere Personen aus der gleichen Community an. Dabei kann eine Community als Gruppe von Kundinnen und Kunden, die eine ähnliche Werthaltung haben und untereinander direkt oder indirekt in Kontakt stehen, definiert werden.

Viele persönliche Dienstleistungen sind an einen Standort gebunden. Dies ist in einer Destination der Fall, in der verschiedene Tourismusunternehmen gemeinsam eine touristische Leistung erbringen. Dienstleistungsorte weisen aus Kundensicht eine umso grössere Attraktivität auf, je grösser sich die Vielfalt, die Kompetenz und Vollständigkeit des Angebots darstellt. Aus dieser Perspektive stehen zwei verschiedene Hotels in einer Destination nicht nur in Konkurrenz zueinander, sondern sie sind auch Partnerunternehmen, die gemeinsam zur Attraktivität beitragen und zusätzliche Kundengruppen auf den Ort aufmerksam machen. Bei Überbuchungen oder operationellen Problemen kann das andere Unternehmen helfen. Dienstleistungsunternehmen sind deshalb in derselben Branche häufig nicht in einem reinen Konkurrenzverhältnis. Fluggesellschaften, Bergbahnunternehmen oder auch Versicherungen arbeiten in vielen Bereichen gemeinsam, um die Gesamtattraktivität von Standorten und Branchen aber auch von neuen Produkten zu erhöhen oder sich bei Problemen und Krisen gegenseitig zu helfen. Es kommt deshalb zur *Coopetition*, d.h. Konkurrenz auf der einen und Kooperation auf der anderen Seite.

Wie in allen Branchen sind Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft wichtige Umweltfaktoren, die das eigene Unternehmen und deren Anspruchsgruppen stark beeinflussen. Dem Unternehmen müssen aus der Ge-

meinschaft der verschiedenen Anspruchsgruppen und Umweltsphären Nutzenpotenziale erschlossen werden. Beispielsweise kann durch eine gute Beziehung mit Partnerunternehmen oder Kapitalgebern die Voraussetzung geschaffen werden, strategische Wettbewerbsvorteile, wie der Zugang zu preiswertem Kapital, zu erschliessen.

Auf einer *strategischen Ebene* geht es darum, schützbara Marktpositionen in Form von strategischen Wettbewerbsvorteilen zu schaffen. Im Dienstleistungsbereich betrifft dies insbesondere Ressourcen, wie beispielsweise eine besondere Dienstleistungskompetenz oder die Dienstleistungsstandorte.

Entscheidend ist auch die Schaffung von *Dienstleistungsstrukturen*, die immer entlang der Dienstleistungskette zu organisieren sind. Es handelt sich damit in den meistens Fällen bei Dienstleistungsunternehmen um Prozessstrukturen.

Ganz entscheidend bei Dienstleistungen ist die *Kultur*, in Form der Dienstleistungskultur (vgl. Grönroos 1981, 1984 zur erlebten Servicequalität und insbesondere auch zur Rolle des Dienstleisters). Dabei geht es auch um die Grenzen der persönlichen Dienstleistung. Viele Dienstleistungsunternehmen schützen beispielsweise ihre Dienstleistungserbringer im Kundenkontakt durch klare Servicestandards. So hat die Polizei in Vancouver den Codex für das Verhalten "der Kunden und Bürger" definiert, um ihre Mitarbeitenden vor Betrunkenen oder abschätzigen Bemerkungen zu schützen.

Das vorliegende Buch orientiert sich in seinem Aufbau an dem auf Dienstleistungen adaptierten St. Galler Managementmodell. In Kapitel 2 werden die Entwicklungstendenzen im Dienstleistungsbereich beleuchtet. Das Dienstleistungsmanagement im Modell bzw. im Zusammenspiel mit den Anspruchsgruppen und das damit zusammenhängende normative Management ist Fokus des dritten Kapitels. Im vierten Kapitel folgen strategische Optionen und im fünften Kapitel wird auf das operative Management mit der Dienstleistungskette und der besonderen Struktur der Dienstleistungsprozesse eingegangen. Die folgenden Kapitel widmen sich den besonderen Aspekten (6) Qualitätsmanagement, (7) Mensch und Führung im Dienstleistungsprozess, (8) Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage sowie (9) dem Marketing von Dienstleistungen. Zuvor wird als Abschluss dieses Kapitels die Dienstleistung abgegrenzt und definiert.

### 1.3 Dienstleistungsdefinition

Eine Dienstleistung muss aus einer *institutionell/ volkswirtschaftlichen Sicht* anders abgegrenzt werden, als aus einer *betriebswirtschaftlichen Leistungssicht* (vgl. Bruhn 1997, 9ff.; Normann 1991, 3ff.). Die *institutionelle Definition von Dienstleistungen*, die auch beispielsweise der Erfassung des Sektors in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung zu Grunde liegt, setzt bei Berufen und Branchen an. Eine Dienstleistung ist nach dieser Ansicht eine in den klassischen Dienstleistungsbranchen erbrachte Leistung (vgl. Abbildung 2).

Die *Dienstleistungsabgrenzung aus Leistungssicht* geht von den Unterschieden zu den materiellen Sachleistungen aus. Im Gegensatz zu einer Sachleistung ist eine Dienstleistung intangibel und vergänglich. Bei ihrer Produktion wird keine Materialtransformation vorgenommen und es werden keine Rohstoffe eingesetzt (vgl. Bruhn 1995).

Beide Auffassungen, die institutionelle sowie die leistungsorientierte Dienstleistungssicht, überschneiden sich zum Teil und sind wenig trennscharf (vgl. Corsten 1988, 10; Normann 1991, 3):

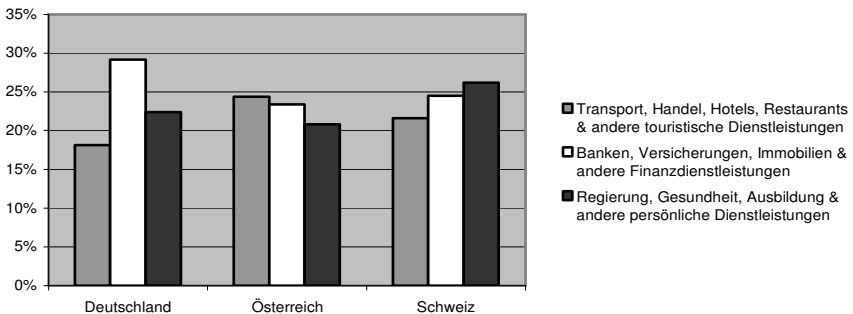
- So werden entgegen der institutionellen Einteilung in Dienstleistungsbranchen in vielen Produktionsbetrieben im primären und im sekundären Sektor zunehmend Dienstleistungen produziert (vgl. Corsten 1988, 10). Der Bauer, der für seine Bioprodukte sein eigenes Distributionsnetz aufbaut, kann ebenso als Beispiel angeführt werden wie das Industrieunternehmen, das sich sukzessive zu einem Ingenieurunternehmen mit Schwergewicht in Beratung und Ausbildung wandelt. Quinn et al. (1990) gehen davon aus, dass von den Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe 65-75% der Mitarbeiter Serviceaufgaben in Form von Forschung, Logistik, Instandhaltung bis zu Stabsdiensten etc. erfüllen (vgl. Quinn et al. 1990, nach Belz 1997, 12ff.).
- Auf der anderen Seite entstehen in vielen Dienstleistungsbranchen physische Produkte. Im Gastgewerbe werden beispielsweise Rohstoffe zu Mahlzeiten verarbeitet, in Beratungsunternehmen werden Gutachten und Berichte physisch in Form von Drucksachen produziert. Viele Dienstleistungen werden materialisiert, beispielsweise in Form von Zertifikaten, Ausweisen etc. oder beruhen auf tangiblen Infrastrukturen, wie eine Arztpraxis oder eine Transport-Infrastruktur.



Leistungsorientierte Dienstleistungsbegriffe beruhen auf *unterschiedlichen Perspektiven*: Maleri definiert beispielsweise Dienstleistungen als Absatzgüter, die ohne Einsatz von Rohstoffen für den Fremdbedarf produziert werden. Er betont damit eine *faktorielle, produktionswirtschaftliche Sicht* (vgl. Maleri 1991, 5). Lovelock dagegen stellt, in Analogie zur angelsächsischen Grundausrichtung, mehr den für den Kunden wahrnehmbaren Prozess und somit das Dienstleistungsprodukt in den Vordergrund, indem er die *Dienstleistung als eine Tat, als eine Aktivität* verstanden haben will (vgl. Lovelock 1992, 6). Diese Auffassung öffnet auch die Perspektive darauf, dass

- Dienstleistungen nicht nur profitorientiert sind und für Dritte erstellt werden,
- Dienstleistungen nicht nur in Dienstleistungsunternehmen erbracht werden,
- bei der Dienstleistungserstellung weniger eine Faktorkombination als ein Kontakt zwischen Dienstleister (Maschine oder Mensch) und Dienstleistungsobjekt (Sachgut oder Mensch), zusammen mit dem vom Kunden erlebten Prozess, im Vordergrund steht.

Abbildung 2: Dienstleistungsanteil am gesamten Bruttoinlandprodukt in Prozent (2005)



Quelle: Eigene Zusammenstellung nach OECD 2007, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Dienstleistungsdefinitionen können auf einer übergeordneten Ebene nach vier Perspektiven (nach einer tätigkeits-, einer potenzial-, prozess- und ergebnisori-

entierten Perspektive) unterschieden werden (vgl. Coster 1988, 18; Bruhn 1997, 13):

1. *Tätigkeitsorientierte Definition:* Sie definiert Dienstleistung als das, „was der Mensch tut, um seine physische und psychische Arbeitskraft, mit oder ohne Verbindung zur materiellen Güterwelt, in den Zweckbereich der menschlichen Bedürfnisbefriedigung zu bringen“ (Schüller 1976, 19). Damit wird praktisch jede menschliche Tätigkeit als Dienstleistung klassifiziert. Interessant ist hier die Erwähnung der "psychischen Arbeitskraft". Damit wird auch emotional anspruchsvolle Arbeit wie Unterricht oder Psychotherapie erfasst.
2. *Potenzialorientierte Definition:* Danach wird Dienstleistung als das Potenzial eines Leistungserbringers (Mensch oder Maschine) verstanden, eine Dienstleistung beim Endnachfrager erbringen zu können (vgl. Meyer, Mattmüller 1987, 187f.).
3. *Prozessorientierte Definition:* Dabei steht der Prozess der direkten Leistungserbringung am Kunden im Vordergrund. Bei diesem Prozess erfolgen Produktion und Konsum gleichzeitig; es besteht damit ein eigentliches Uno Actu-Prinzip (vgl. Lehmann 1995, 31).
4. *Ergebnisorientierte Definition:* Diese Definition setzt beim Endzustand an, der nach einer Leistung erreicht wird, beispielsweise ein Kenntnisstand nach einer Ausbildung oder ein Erholungszustand nach Ferien.

Bruhn definiert Dienstleistung in Kombination dieser Perspektiven als „selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung oder mit dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung), die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren - Menschen oder deren Objekte - nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung)“ (Bruhn 1997, 14). Auf der Basis obiger *Definition* soll Dienstleistung im Rahmen dieses Buches, etwas vereinfachend und auf den Prozess- sowie den Kundennutzen ausgerichtet, als Leistung verstanden werden,

- die an einem Menschen oder am Objekt und
- ohne Transformation von Sachgütern erbracht wird.

Wenn die Dienstleistung (allenfalls in Kombination mit physischen Gütern) in der Lage ist, beim Konsumenten einen Nutzen zu erzeugen und verrechnet zu werden, dann kann von einem Dienstleistungsprodukt gesprochen werden. (vgl. auch die allgemeine Definition von „Produkt“ als Leistung, die geeignet ist, Bedürfnisse zu befriedigen und einen Nutzen zu erzielen; Kotler 1982, 20). Dieser Nutzen besteht meist in einem individuellen Wohlbefinden auf der Basis

- einer Problemlösung (z.B. integrierte Risiko-Versicherungslösung),
- eines Wohlbefindens (z.B. Gesundheitsleistung),
- eines Erlebnisses (z.B. Freizeitleistung),
- einer physischen oder psychischen Weiterentwicklung und Transformation des Individuums (z.B. Unterricht, Projekttherapie, Stilberatung)

Dienstleistungen unterscheiden sich von Sachleistungen durch die in Abbildung 3 dargestellten Eigenschaften (vgl. u.a. Normann 1991, 15; Lovelock 1992, 5ff.; Bruhn 1997, 11).

*Abbildung 3: Besonderheiten von Dienstleistungen*

Eigenschaften der Leistung	Konsequenzen für Produzent und Konsument
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intangibilität (keine Gütertransformation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intransparenz</li> <li>• Kein Eigentumstransfer</li> <li>• Erhöhtes Risiko für Kunden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uno Actu-Prinzip (Zusammenfall von Konsum und Produktion; Leistung wird am Kunden oder an dessen Objekt erbracht)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbezug des Kunden (z.B. Physische Präsenz)</li> <li>• Fehlende Lagerbarkeit/ Vergänglichkeit</li> <li>• Abstimmung Angebot/ Nachfrage</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogenität der Leistung, d.h. Abhängigkeit vom externen Faktor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle, unvorhersehbare Qualität: Notwendigkeit Qualitätsmanagement</li> <li>• Massnahmen zur Steuerung von Kunden und Mitkunden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung des persönlichen Kontaktes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Interaktionsqualität</li> <li>• Qualitätsmanagement</li> </ul>

Ausgangspunkt sind die bereits aus der Definition hervorgehenden beiden Grundeigenschaften der Intangibilität und des Zusammenfalles von Konsum und Produktion (Uno Actu-Prinzip) sowie die Abhängigkeit von einem externen Faktor und die Bedeutung des persönlichen Kontaktes. Aus diesen Cha-

raktereigenschaften ergeben sich Sekundäreigenschaften, die zu Konsequenzen für Produzenten und Konsumenten führen.

Aus der *Intangibilität* ergibt sich eine gewisse *Intransparenz* der Leistung. Die Leistung kann nicht vorher ausprobiert werden. So weiss man bei der Buchung beispielsweise nicht, wie gut man in einem Hotel schläft, man kann die Nacht nicht „vorkosten“. Bei Sachgütern dagegen lässt sich die Leistung kontrollieren, beispielsweise durch eine Probefahrt beim Autokauf.

Aus der Intangibilität resultiert auch die Eigenschaft, dass eine Dienstleistung *kein Eigentum* darstellt, das ohne weiteres transferierbar ist. Durch die Entwicklungen im Bereich des Immaterialgüterrechtes stösst man hier in neue Bereiche vor. So kann beispielsweise die Dienstleistung „Imagepflege“ durch einen Lizenzvertrag über die Nutzung einer *Marke* teilweise übertragen werden. Aufgrund der Intransparenz und wegen fehlenden Eigentumsrechten an einem Produkt, das man im Notfall nicht verkaufen oder allenfalls weiter-schenken kann, ergibt sich für den Kunden ein grosses Risiko beim Kauf. Die Herausforderung für das Dienstleistungsmanagement besteht darin, dieses Risiko zu reduzieren, beispielsweise durch vertrauensbildende Marken, Kommunikation oder Materialisierung der Qualität (beispielsweise sicherheitsvermittelnde, grosszügige Bankschalterhallen etc.).

Der Zusammenfall von Konsum und Produktion bedingt auch immer den *Einbezug des Kunden*. Wenn an ihm eine Dienstleistung erbracht wird, muss er mindestens physisch präsent sein. Wird die Dienstleistung an einem Objekt erbracht, muss dieses, z.B. ein Auto, zum richtigen Zeitpunkt zum Dienstleistungsort gebracht werden. Damit ist auch eine Dienstleistung durch die *fehlende Lagerbarkeit* charakterisiert. Ein Flugtransport oder eine Hüftoperation, die, wie viele klassische Dienstleistungen direkt am Kunden erbracht werden müssen, können nicht auf Vorrat produziert werden. Daraus resultieren besondere Probleme bei der Abstimmung zwischen dem Angebot und der Nachfrage.

Verschiedene Autoren sehen in der *Abhängigkeit vom "externen Faktor"* eine der wesentlichen Besonderheiten von Dienstleistungen (vgl. Fitzsimmons, Fitzsimmons 2006; Zeithaml et al. 1985). Als Abhängigkeit vom externen Faktor in einem Dienstleistungsprozess sind die Mitwirkung von Kunden und von Mitkunden zu verstehen. Alle Dienstleistungen beinhalten einen mehr oder weniger starken Einbezug des Kunden oder der Kundin. Sie müssen sich an den Dienstleistungsstandort begeben, Vorbereitungshandlungen vornehmen

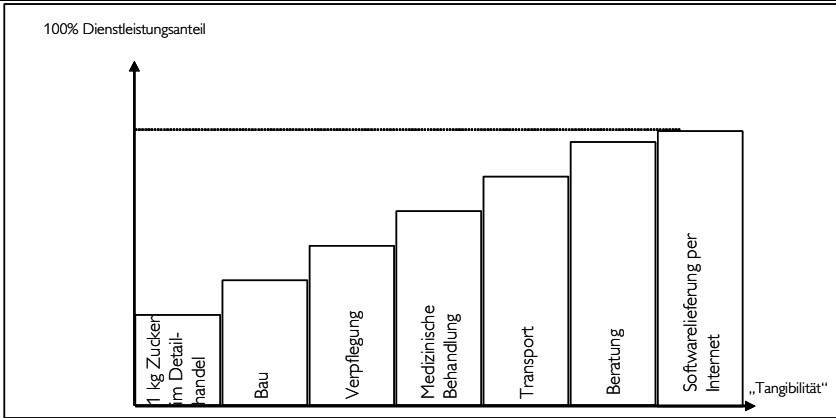
(z.B. Putzen der Zähne vor dem Zahnarzttermin), am Dienstleistungsprozess mitwirken (z.B. in einem Selbstbedienungsrestaurant) oder Nachleistungen sicherstellen (z.B. Teilnahme an einer Therapie nach einer Operation). Darüber hinaus prägen Mitkunden die Atmosphäre, beispielsweise die Stimmung auf einem Flug.

Die Mitwirkung des *externen Faktors* entzieht sich mindestens teilweise der Kontrolle des Managements von Dienstleistungsunternehmen. Es entsteht eine Variabilität der Qualität, was Massnahmen im Bereich des Qualitätsmanagements inklusive des Kundenmanagements und des Managements der Mitkunden erfordert.

Sehr viele Dienstleistungen erfordern einen *persönlichen Kontakt von Menschen*, dem Dienstleistenden und dem Kunden. Auch abstrakte Dienstleistungen beinhalten spätestens beim „*Critical Incidence*“ persönliche Kontakte zwischen Dienstleister und Kunden. Beispiele sind Kundenreklamationen in einem Call Center bei mangelhafter Online-Softwarelieferung. Weil der Dienstleistende bei der Leistungserstellung meist nicht durch einen Vorgesetzten direkt überwacht werden kann (beispielsweise operierender Arzt, Lehrer im Unterricht), hat die selbständige kompetente persönliche Interaktion eine besondere Bedeutung für die Qualität. Im persönlichen Kontakt entstehen zusätzliche Leistungsdimensionen wie die Emotionalität der sozialen Interaktion. Wenn sich Kernleistungen angleichen, werden diese Qualitäten noch an Gewicht gewinnen. Verschiedene Fluggesellschaften investieren darum viel in Ausbildung und Freundlichkeit des Kabinenpersonals.

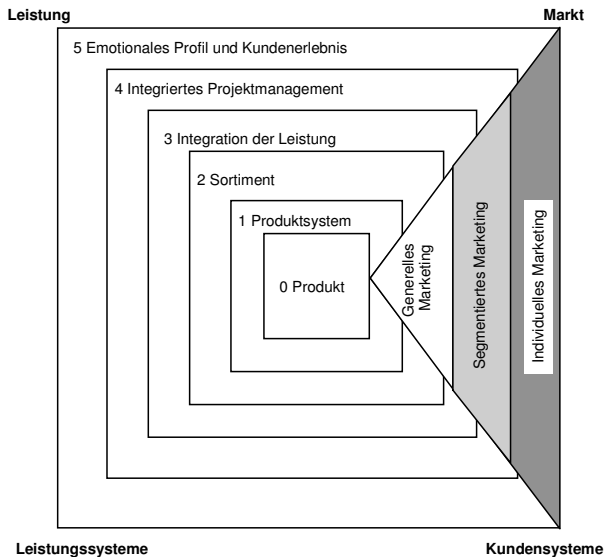
Wie oben erwähnt, gibt es zwischen materialisierten Gütern und Dienstleistungen fließende Übergänge. Produkte bestehen häufig aus einer materialisierten und einer Dienstleistungskomponente. Eine absolute Grenze zwischen Dienstleistungsprodukten und physischen Produkten ist deshalb kaum möglich. Es kann bei der Einordnung von Unternehmen und Produkten daher lediglich darum gehen, eine approximative Grenzziehung aufgrund des Schwerpunktes der Leistungsinhalte vorzunehmen (vgl. Bruhn 1997, 9f.; Abbildung 5).

Abbildung 4: Abgrenzung zwischen Dienstleistung und Sachleistung



Quelle: In Anlehnung an Bruhn 1997, 10; vgl. auch Engelhardt et al. 1994, 36

Abbildung 5: Leistungssysteme



Quelle: Belz 1997, 23