

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Tabellenverzeichnis .....	XIX
<b>1 Die ökonomische Bedeutung von Dienstleistungen .....</b>	<b>1</b>
1.1 Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft.....	1
1.2 Erklärungsansätze der zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen .....	4
1.3 Literaturhinweise zum vertiefenden Selbststudium .....	8
<b>2 Kundenintegration – Besonderheit des Managements von     Dienstleistungen .....</b>	<b>9</b>
2.1 Definitionsansätze von Dienstleistungen .....	9
2.1.1 Die Immaterialität des Leistungsergebnisses als konstitutives Merkmal von Dienstleistungen.....	10
2.1.2 Die Integrativität als konstitutives Merkmal der Dienstleistung .....	11
2.1.3 Dienstleistungen als Bestandteil einer einheitlichen Leistungstypologie.....	15
2.2 Ausgewählte Dienstleistungstypologien.....	17
2.3 Managementrelevante Perspektiven der Kundenintegration.....	20
2.3.1 Die produktionswirtschaftliche Perspektive der Kundenintegration.....	20
2.3.2 Die austauschbezogene Perspektive der Kunden- integration .....	25
2.3.3 Die organisatorische Perspektive der Kunden- integration .....	29

2.3.4	Die Perspektiven der Kundenintegration .....	32
2.4	Aufgaben und Ziele des Dienstleistungs-managements .....	34
2.5	Theoretische Basis des Dienstleistungsmanagements .....	37
2.6	Zusammenfassung.....	40
2.7	Literaturhinweise zum vertiefenden Selbststudium.....	41
<b>3</b>	<b>Strategische Entscheidungen: Wettbewerbsvorteil und Wertschöpfung.....</b>	<b>43</b>
3.1	Die Marktprozessstheorie als theoretische Basis.....	43
3.2	Das ökonomische Grundmodell des Markttausches.....	46
3.3	Der Wettbewerbsvorteil des Anbieters .....	53
3.3.1	Der Kundenvorteil des Anbieters .....	53
3.3.2	Der Ressourcenvorteil des Anbieters.....	55
3.3.3	Strategische Positionierung zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen.....	60
3.4	Das Strukturmodell des Wettbewerbsvorteils .....	64
3.5	Wertschöpfungskonfigurationen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen .....	67
3.5.1	Die Konfiguration als Wertkette.....	67
3.5.2	Die Konfiguration als Wertshop.....	70
3.5.3	Die Konfiguration als Wertnetzwerk.....	72
3.5.4	Wertkette, Wertshop und Wertnetzwerk im Vergleich.....	74
3.6	Mehrstufige Wertschöpfungsketten.....	75
3.7	Wettbewerbsstrategien.....	79
3.7.1	Differenzierungsstrategie und Kostenführerschaft .....	79
3.7.2	Die Outpacing-Strategie .....	85
3.8	Zusammenfassung.....	88
3.9	Literaturhinweise zum vertiefenden Selbststudium.....	91
<b>4</b>	<b>Die Gestaltung des Leistungsversprechens: Leistungsfindung .....</b>	<b>92</b>
4.1	Die Positionierung von Dienstleistungen .....	92

4.1.1	Die Segmentierung des Marktes .....	94
4.1.2	Die Gestaltung des Service Value .....	99
4.2	Die Leistungspolitik .....	101
4.2.1	Der Umfang des Leistungsangebots .....	102
4.2.2	Die Individualisierung und Standardisierung .....	112
4.2.3	Die Nutzengestaltung des Leistungsangebots .....	120
4.3	Die Preispolitik.....	128
4.3.1	Ansatzpunkte zur Gestaltung des Preises .....	128
4.3.2	Preisgestaltung für Einzelleistungen .....	130
4.3.3	Preisgestaltung für Leistungsbündel .....	144
4.3.4	Preisdifferenzierungsstrategien.....	147
4.4	Die Gestaltung der Distributionswege.....	151
4.5	Zusammenfassung.....	155
4.6	Literaturhinweise zum vertiefenden Selbststudium .....	156
<b>5</b>	<b>Die Gestaltung des Leistungsversprechens: Leistungsbegründung.....</b>	<b>158</b>
5.1	Unsicherheit beim Kauf von Dienstleistungen .....	158
5.1.1	Das wahrgenommene Risiko .....	159
5.1.2	Qualitätsunsicherheit aus informationsökonomischer Sicht.....	161
5.2	Maßnahmen zum Umgang mit Unsicherheit.....	165
5.2.1	Screening, Signaling und Self-Selection .....	165
5.2.2	Screeningstrategien des Nachfragers.....	168
5.2.3	Qualitätsdifferenzierende Informationen des Anbieters bei Sucheigenschaften.....	170
5.2.4	Qualitätsdifferenzierende Signale bei Erfahrungseigenschaften.....	171
5.2.5	Qualitätsdifferenzierende Signale bei Vertrauenseigenschaften .....	173
5.3	Die Gestaltung von Signalen .....	174
5.3.1	Qualitätsindikatoren .....	174

5.3.2	Dienstleistungsgarantien.....	175
5.3.3	Dienstleistungsmarken.....	183
5.4	Zusammenfassung.....	191
5.5	Literaturhinweise zum vertiefenden Selbststudium.....	192

<b>6</b>	<b>Die Erfüllung des Leistungsversprechens: der Leistungserstellungsprozess .....</b>	<b>193</b>
6.1	Ansatzpunkte der Gestaltung von Dienstleistungsprozessen.....	193
6.2	Das ServiceBlueprint™ als Grundlage der Gestaltung von Dienstleistungsprozessen .....	194
6.3	Die Gestaltung des Gesamtprozesses.....	198
6.3.1	Skripte als Grundlage der Gestaltung von Dienstleistungsprozessen.....	198
6.3.2	Die Bewertung des Prozessablaufs durch den Kunden als Grundlage der Prozessgestaltung .....	199
6.3.3	Die Organisation des Produktionsprozesses .....	202
6.4	Gestaltung an der „Line of Interaction“ .....	206
6.4.1	Die Gestaltung der Kundenmitwirkung .....	206
6.4.2	Die Gestaltung der Interaktion.....	215
6.5	Die Gestaltung an der „Line of Visibility“.....	222
6.5.1	Die Bedeutung des wahrnehmbaren Bereichs.....	223
6.5.2	Die Gestaltung der Dienstleistungsumgebung aus umweltpsychologischer Sicht .....	224
6.5.3	Die Lage der Sichtbarkeitslinie.....	227
6.6	Die Gestaltung an der „Line of Internal Interaction“ .....	228
6.6.1	Horizontale Arbeitsteilung .....	229
6.6.2	Front- und Backoffice-Aktivitäten .....	231
6.7	Vorplanung und Standardisierung .....	235
6.7.1	Die Optimierung des Dienstleistungsprozesses.....	237
6.7.2	Möglichkeiten der Prozessstandardisierung .....	241
6.8	Zusammenfassung.....	242

6.9	Literaturhinweise zum vertiefenden Selbststudium .....	243
<b>7</b>	<b>Ressourcenmanagement zur Erfüllung des Leistungsversprechens: das Leistungspotenzial .....</b>	<b>245</b>
7.1	Management von Produktionskapazitäten .....	245
7.1.1	Entscheidungen über den Produktionsstandort .....	245
7.1.2	Besonderheiten des Kapazitätsmanagements .....	248
7.1.3	Die Gestaltung der Kapazität .....	249
7.1.4	Die Steuerung der Kapazitätsauslastung .....	254
7.2	Die Steuerung von Mitarbeitern im Unternehmen .....	262
7.2.1	Ansatzpunkte der Personalsteuerung .....	263
7.2.2	Grundlagen der Prinzipal-Agenten-Theorie .....	264
7.2.3	Formen der Informationsasymmetrie.....	266
7.2.4	Personalsteuerung aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie .....	267
7.2.5	Die Entlohnung von Mitarbeitern auf prinzipal-agenten-theoretischer Basis.....	270
7.3	Organisationsformen im Dienstleistungsbereich .....	274
7.3.1	Franchisesysteme als Dienstleistungsnetzwerke .....	274
7.3.2	Formen der unternehmensinternen Organisation .....	278
7.3.3	Stellenbeschreibungen und Rollen: Die Rollenorganisation .....	281
7.3.4	Empowerment in Dienstleistungsorganisationen.....	283
7.4	Zusammenfassung.....	286
7.5	Literaturhinweise zum vertiefenden Selbststudium.....	287
	<b>Literatur .....</b>	<b>289</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>323</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen 1957 – 2005,.....	1
Abbildung 1-2:	Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen – 1970 bis 2005 .....	2
Abbildung 1-3:	Erwerbstätigenstruktur 2004 im europäischen Vergleich .....	3
Abbildung 1-4:	Die „Theorie der industriellen Dienstleistungen“ .....	5
Abbildung 2-1:	Kundenintegration als gemeinsamer Wertschöpfungsprozess .....	11
Abbildung 2-2:	Dienstleistungen als Bestandteil einer einheitlichen Leistungstypologie .....	16
Abbildung 2-3:	Überblick über ausgewählte Dienstleistungstypologien.....	19
Abbildung 2-4:	Integrative Leistungserstellung .....	21
Abbildung 2-5:	Perspektiven der Kundenintegration.....	33
Abbildung 2-6:	Aufgaben des Dienstleistungsmanagements und Struktur des Buches .....	36
Abbildung 3-1:	Vor- und Nachteilspositionen des Anbieters im Hinblick auf den Kundenvorteil .....	54
Abbildung 3-2:	Die VRIO-Analyse .....	59
Abbildung 3-3:	Strategischer Positionierungsraum nach Abell.....	61

Abbildung 3-4: Strategischer Positionierungsraum eines Facility-Management-Anbieters.....	62
Abbildung 3-5: Kundengruppenspezialist versus Funktionsspezialist am Beispiel der Beratung.....	63
Abbildung 3-6: Quellen und Wirkungen von Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens.....	65
Abbildung 3-7: Die Konfiguration von Wertschöpfungsaktivitäten als Wertkette.....	68
Abbildung 3-8: Wertkette von Best Western Hotels.....	70
Abbildung 3-9: Beispiel eines Wertshops – die Arztpraxis .....	71
Abbildung 3-10: Beispiel eines Wertnetzwerks – das Filialsystem einer Bank.....	73
Abbildung 3-11: Die Einbindung des Anbieters in die Wertschöpfungskette des Marktes .....	77
Abbildung 3-12: Konzentration und Zerlegung von Wertketten .....	78
Abbildung 3-13: Wettbewerbsstrategien nach Porter .....	83
Abbildung 3-14: Die Outpacing-Strategie .....	86
Abbildung 3-15: Typen von Kundenintegrationsprozessen und Verlauf der Etablierung eines dominanten Designs .....	87
Abbildung 3-16: Ressourcenausstattung, Ressourcenverteilung und Unternehmenserfolg.....	90
Abbildung 4-1: Ablauf der Positionierungsentscheidung.....	93

Abbildung 4-2: Marktsegmentierung in Abhängigkeit vom Integrativitätsgrad .....	96
Abbildung 4-3: Segmentierung im Markt für Schienen gebundene Verkehrsdienstleistungen.....	99
Abbildung 4-4: Die Gestaltungsdimensionen des Service Value .....	101
Abbildung 4-5: Kern- und Zusatzleistungen am Beispiel einer Werkzeugmaschine .....	103
Abbildung 4-6: Beispiel der Dienstleistungsbreite und –tiefe für Versicherungen...	109
Abbildung 4-7: Programmpolitische Entscheidungsalternativen .....	110
Abbildung 4-8: Einflüsse des Order-Penetration-Points im Produkt- und Systemgeschäft.....	118
Abbildung 4-9: McDonald´s – die Gründungsphase .....	119
Abbildung 4-10: Hotellerie und Gastronomie.....	123
Abbildung 4-11: Grundkonzept des House of Quality .....	124
Abbildung 4-12: House of Quality – Beispiel .....	126
Abbildung 4-13: Das Kano-Modell.....	128
Abbildung 4-14: Grundmodell der Preispolitik.....	130
Abbildung 4-15: Beispiel für eine Preisentscheidung auf der Basis des Grundmodells der Preispolitik .....	133
Abbildung 4-16: Das Beispiel Streamline.....	136

Abbildung 4-17: Kostenverteilung in der prozessorientierten Kalkulation.....	140
Abbildung 4-18: Die Discountpreis-Strategie von Southwest Airlines.....	142
Abbildung 4-19: Unterschiedliche Preisbereitschaften von Nachfragern und Preisstrategien.....	143
Abbildung 4-20: Formen der Preisdifferenzierung .....	148
Abbildung 4-21: „Kalkulation“ in einem Copy Shop.....	151
Abbildung 4-22: Vertriebsorgane im Dienstleistungsbereich .....	152
Abbildung 5-1: Kontrollmöglichkeiten von Leistungseigenschaften nach Nelson und Darby / Karni .....	162
Abbildung 5-2: Positionierung von Austauschprozessen .....	164
Abbildung 5-3: Positionierung von Leistungsbündeln nach Such-, Erfahrungs- und Vertrauskäufen .....	165
Abbildung 5-4: Reise-Communities, Blogs und Videos im Internet (Beispiele).....	166
Abbildung 5-5: Kaufentscheidung des Nachfragers aus informationsökonomischer Sicht .....	170
Abbildung 5-6: Wirkungen von Dienstleistungsgarantien in den verschiedenen Phasen des Dienstleistungsprozesses .....	177
Abbildung 5-7: Ablauf der Entwicklung und Implementierung einer Dienstleistungsgarantie .....	180
Abbildung 5-8: Markenwert und Veränderung des Markenwertes im Jahr 2006 der Dienstleistungsmarken unter den Top 100 Marken weltweit....	184

Abbildung 5-9: Arten von Dienstleistungsmarken .....	185
Abbildung 5-10: Funktionen von Marken gegenüber dem Nachfrager .....	187
Abbildung 5-11: Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung.....	189
Abbildung 6-1: Die Struktur des ServiceBlueprints™ .....	194
Abbildung 6-2: Service Blueprint™ am Beispiel einer Autovermietung.....	196
Abbildung 6-3: Typen der Dienstleistungsproduktion.....	202
Abbildung 6-4: Unterschiedliche Arbeitsteilungen zwischen Anbieter und Nachfrager, .....	208
Abbildung 6-5: Beispiel unterschiedlicher Aktivitätsgrade von Anbieter und Nachfrager .....	209
Abbildung 6-6: Rollenkonflikte.....	212
Abbildung 6-7: Normenkonformitätsbezogene Kundentypen.....	222
Abbildung 6-8: Umweltpsychologisches Modell der Wirkung der Dienstleistungsumgebung auf Kunden und Mitarbeiter .....	225
Abbildung 6-9: Bedeutung von Front- und Backoffice in verschiedenen Prozesstypen .....	232
Abbildung 6-10: Schwachstellenanalyse und Schwachstellenbeseitigung.....	238
Abbildung 6-11: Zeitverwendungsarten bei der Erstellung von Dienstleistungen am Beispiel einer ärztlichen Behandlung .....	239
Abbildung 7-1: Lokale Flexibilität der internen und externen Faktoren .....	247

Abbildung 7-2: Vorgehensweise bei der Personalbedarfsplanung .....	250
Abbildung 7-3: Beispiel für das Layout einer Mensa .....	254
Abbildung 7-4: Nachfrageschwankungen im Verhältnis zur Kapazität .....	255
Abbildung 7-5: Preis- und Kapazitätsbereiche in Abhängigkeit von der Nachfrage am Beispiel einer Fluggesellschaft .....	259
Abbildung 7-6: Komponenten des Yield-Managements.....	260
Abbildung 7-7: Problem der Personalsteuerung aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie.....	269
Abbildung 7-8: Einflussfaktoren der Vergütung .....	273
Abbildung 7-9: Anforderungen an den Franchisenehmer bei McDonald's.....	275

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Arten externer Faktoren und ihre Veränderungen .....	24
Tabelle 2-2: Überblick über im Lehrtext verwendete Theorien .....	39
Tabelle 3-1: Nutzen- und Kostenkomponenten von integrativ erstellten Leistungen aus Kundensicht .....	47
Tabelle 3-2: Mögliche Nutzen- und Kostenkomponenten am Beispiel eines Restaurantbesuchs mit Freunden .....	48
Tabelle 3-3: Merkmale der Wertschöpfungskonfigurationen Wertkette, Wertshop und Wertnetzwerk.....	75
Tabelle 3-4: Differenzierungsmöglichkeiten im Dienstleistungsbereich .....	79
Tabelle 3-5: Mögliche Ursachen von Kostenvorteilen.....	80
Tabelle 3-6: Risiken der Strategietypen.....	83
Tabelle 3-7: Anbieter mit unterschiedlicher Strategieausrichtung auf verschiedenen Dienstleistungsmärkten .....	84
Tabelle 3-8: Hat der Anbieter einen Kundenvorteil? .....	89
Tabelle 4-1: Bearbeitungsmöglichkeiten der Marktsegmente .....	97
Tabelle 4-2: Beispiele verschiedener Branchen für Bündelungsstrategien .....	106
Tabelle 4-3: Vor- und Nachteile der Veredelung.....	108

Tabelle 4-4:	Merkmale der Standardisierung und Individualisierung .....	113
Tabelle 4-5:	Beispiele für Standardisierung, Mass Customization und Individualisierung .....	114
Tabelle 4-6:	Eine Typologie des Dienstleistungsnutzens .....	121
Tabelle 4-7:	Ausgewählte Methoden der Preisfindung .....	135
Tabelle 4-8:	Kostenstruktur der Spedition .....	138
Tabelle 4-9:	Kalkulation am Beispiel einer Spedition .....	139
Tabelle 4-10:	Zahlungsbereitschaft am Beispiel eines Imbisses .....	145
Tabelle 6-1:	Ansatzpunkte der Prozessgestaltung und –steuerung auf der Grundlage des ServiceBlueprints™ .....	197
Tabelle 6-2:	Production-Line-Approach und Job Shop im Vergleich .....	203
Tabelle 6-3:	Integrationsinstrumente zur Steuerung und Sicherung der Qualität im Leistungserstellungsprozess .....	219
Tabelle 6-4:	Koordinationsmechanismen für Kunde, Frontoffice und Backoffice .....	234
Tabelle 6-5:	Maßnahmen zur Vermeidung von Nicht-Transaktionszeiten .....	240
Tabelle 7-1:	Die TOP-20 Franchise-Hitliste 2007 .....	277
Tabelle 7-2:	Idealtypen der organisatorischen Gestaltung von Dienstleistungsunternehmen .....	280

Tabelle 7-3: Spezifizierung der Rolle des Gästebetreuers im Kundenforum eines Automobilkonzerns (Auszug).....	283
Tabelle 7-4: Empowerment und Production-Line-Approach im Vergleich, .....	284