

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
1.1	Herausforderung Dienstleistungsmanagement	1
1.2	Ziel und methodischer Ansatz des Buches	2
1.3	Inhaltsüberblick	5
1.4	Dienstleistungsdefinition	5
2	ENTWICKLUNGSTENDENZEN IM DIENSTLEISTUNGSBEREICH	13
2.1	Entwicklung in den wichtigsten Umfeldbereichen	13
2.1.1	Technologische Entwicklung	14
2.1.2	Politisch/rechtliche Entwicklung	16
2.1.3	Entwicklung im Bereich der natürlichen Umwelt	18
2.1.4	Globalisierung	19
2.1.5	Gesellschaftliche Umwelt	19
2.1.6	Wirtschaft	21
2.2	Entwicklungstrends in der Nachfrage	22
2.3	Entwicklungstrends in der Produktion	28
2.4	Transformation von Branchen und Unternehmen	30
3	DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT IM MODELL	35
3.1	Das Dienstleistungsunternehmen im Modell	35
3.1.1	Prozessmodell betrieblicher Aktivitäten	35
3.1.2	Die Unternehmungen im Wettbewerb	39
3.1.3	Entwicklung der Unternehmung innerhalb des Wechselspiels der Anspruchsgruppen	42
3.2	Das Dienstleistungsprodukt im Modell	45
3.3	Aufgaben des Dienstleistungsmanagements	48
3.4	Fallstudie: Qualitäts- und Kostenoptimierung bei Kuoni Reisen AG <i>P. Goetsch/Ch. Probst</i>	51
3.4.1	Diskussionsfragen	51
3.4.2	Inhaltliche Kurzdarstellung	51
3.4.3	Einführung	52
3.4.4	Besonderheiten der wirtschaftlichen Situation eines Tour Operators und der Leistungsprozesse bei Kuoni	52
3.4.5	Die Dienstleistungskette beim Produkt Ferien	55
3.4.6	Ausrichtung der Geschäftsprozesse (structure follows process)	56

3.4.7	Strategische und normative Einbettung der Geschäftsprozesse (process follows strategy)	57
3.4.8	Schlussbemerkung	57
4	NORMATIVE PLANUNG - DIE DIENSTLEISTUNGSVISION	59
4.1	Die Anspruchsgruppen des Dienstleistungsunternehmens	59
4.2	Inhalt des normativen Managements	63
4.3	Die Gestaltung des normativen Managements	68
4.3.1	Dienstleistungsvision	68
4.3.2	Dienstleistungsphilosophie	70
4.3.3	Unternehmenspolitik	73
4.3.4	Unternehmensverfassung	74
4.3.5	Unternehmenskultur	75
4.4	Fallstudie: Einführung eines Qualitätsmanagementsystems an der Academia Engiadina - Erfahrungsbericht aus der ersten Phase R. Denoth	78
4.4.1	Diskussionsfragen	78
4.4.2	Einführung	78
4.4.3	Qualitätsmanagement an einer Schule	79
4.4.4	Erkenntnisse und Konsequenzen	88
5	STRATEGISCHES MANAGEMENT	91
5.1	Wettbewerbsvorteile und strategische Erfolgspositionen	91
5.1.1	Verkäufe	94
5.1.2	Qualität	100
5.1.3	Prozessoptimierung - Automatisierung	102
5.1.4	Steuerung der Auslastung	103
5.2	Inhalt einer Unternehmensstrategie	105
5.3	Gestaltung der Strategie	106
5.3.1	Kernstrategie	106
5.3.2	Dienstleistungskonzept - Markt-/Leistungsstrategie	109
5.3.3	Strategische Geschäftsfelder und Portfolios	110
5.3.4	Wettbewerbsstrategie	112
5.4	Netzwerkkompetenz und Netzwerkstrategie	114
5.5	Fallstudie: Strategischen Positionierung und Dienstleistungskonzept der Swissair für das Europaprodukt 1997 A. Fraefel McLaren	117
5.5.1	Diskussionsfragen	117
5.5.2	Einleitung	117
5.5.3	Ausgangslage	118

5.5.4	Positionierung und Business Plan	120
5.5.5	Antrag Convertible Seats(CVS)	122
5.5.6	Anpassungen im Essens- und Getränkekonzept	126
5.5.7	Resultate des Quality Satisfaction Monitor für 1997	128
6	OPERATIVES MANAGEMENT - GESTALTUNG DES DIENSTLEISTUNGSSYSTEMS	131
6.1	Grundlagen des operativen Dienstleistungsmanagements	131
6.1.1	Einordnung des operativen Managements	131
6.1.2	Effizienz und Produktivität bei Dienstleistungen	134
6.1.3	Drei Phasen der Dienstleistungsproduktion	136
6.2	Prozessorientierung und Organisation	139
6.3	Prozessoptimierung	143
6.3.1	Anteil der persönlichen Interaktionen im Dienstleistungsprozess	144
6.3.2	Outsourcing	146
6.3.3	Einbezug des Kunden	148
6.4	Fallstudie: Gestaltung der operativen Leistungsprozesse am Beispiel der ofa Orell Füssli Werbe AG D. Hofer	150
6.4.1	Diskussionsfragen	150
6.4.2	Das Unternehmen	150
6.4.3	Die Ausgangslage	151
6.4.4	Die Situationsanalyse	152
6.4.5	Die Zielsetzungen	154
6.4.6	Der Strategieansatz	154
6.4.7	Die Marktsegmentierung	154
6.4.8	Grundsätze der Leistungsselektion	155
6.4.9	Grundsätze der Marktbearbeitung und Kundenbetreuung	156
6.4.10	„ofa Direct“: Mit Informatik und Response Marketing zum Erfolg	157
6.4.11	Die Resultate	161
6.4.12	Fazit	163
7	QUALITÄTSMANAGEMENT - AUSRICHTUNG AUF DIE SERVICEQUALITÄT	165
7.1	Konzept und Bedeutung der Servicequalität	165
7.1.1	Veränderte Bedeutung der Servicequalität	165
7.1.2	Besonderheiten der Qualität bei Dienstleistungen	168
7.1.3	Qualität, Kosten und Ertrag	169
7.2	Definition der Dienstleistungsqualität	172
7.2.1	Entwicklung des Qualitätsbegriffes bei Dienstleistungen	172
7.2.2	Qualitätsdimensionen	175

7.3	Qualitätsprozess	178
7.3.1	Von der Endkontrolle zum Integrierten Qualitätsmanagement	178
7.3.2	Der Integrierte Qualitätsprozess	180
7.4	Messung der Dienstleistungsqualität	182
7.4.1	Methoden der Qualitätsmessung	182
7.4.2	Praktische Beispiele für Qualitätsmessung	190
7.5	Qualitätsgrundsätze und -methoden	196
7.5.1	Qualitätsgrundsätze	196
7.5.2	Qualitätsmethoden und -modelle	198
7.6	Fallstudie: Qualitätsmanagement bei McDonald's <i>P.-F. Serex/F. Dechamps/Ch. Vock</i>	205
7.6.1	Diskussionsfragen	205
7.6.2	Die Grundsätze des Qualitätsmanagements bei McDonald's	205
7.6.3	Die Qualitätssicherung bei McDonald's	207
7.6.4	Die Koordination der Qualitätssicherung bei McDonald's	211
8	MENSCH UND FÜHRUNG IM DIENSTLEISTUNGSPROZESS	215
8.1	Bedeutung der menschlichen Interaktion im Dienstleistungsprozess	215
8.1.1	Funktionen der menschlichen Interaktion	215
8.1.2	Zwischen menschlicher Interaktion und industrieller Automatisierung - wieviel persönliche Dienstleistung ist notwendig?	221
8.1.3	Zwischen standardisiertem Dienen und individuellem Beraten - welche Qualität der zwischenmenschlichen Leistung ist gefragt?	222
8.2	Führung im Dienstleistungsprozess	225
8.2.1	Mitarbeiterauswahl	230
8.2.2	Servicekultur	233
8.2.3	Ausbildung	233
8.2.4	Führung	235
8.2.5	Technische Hilfsmittel	240
8.2.6	Entschädigung	240
8.3	Fallstudie: Optimierung der persönlichen Dienstleistungsqualität - Sicherstellung der Dienstleistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen am Beispiel des Schweizerischen Bankvereins <i>A.W. Guldemann/A. Saladin</i>	241
8.3.1	Diskussionsfragen	241
8.3.2	Einleitung	241
8.3.3	Sicherstellung der Dienstleistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	243
8.3.4	Optimierung der persönlichen Dienstleistungsqualität	248

9	ABSTIMMUNG ZWISCHEN ANGEBOT UND NACHFRAGE	257
9.1	Das Grundproblem der Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage bei Dienstleistungen	257
9.2	Die Steuerung des Angebotes	261
9.2.1	Festlegung der Kapazitäten	261
9.2.2	Angebotsflexibilisierung	269
9.2.3	Nachfragespeicherung	272
9.3	Die Steuerung der Nachfrage	276
9.3.1	Visitor Management	278
9.3.2	Preissteuerung	281
9.3.3	Yield Management versus Preispositionierung	286
9.4	Fallstudie: Von der Bergstation zum multioptionalen Dienstleistungszentrum am Titlis E. Rüegger	291
9.4.1	Diskussionsfragen	291
9.4.2	Facts aus der Geschichte der Seilbahnbranche	291
9.4.3	Transportangebote und Bergstation Titlis 1967-1976	292
9.4.4	Einstieg in das Verkaufen und Anbieten von Zusatzangeboten	292
9.4.5	Weiterer Aufbau des Attraktionspunktes Titlis in den Jahren 1977 bis 1997	294
9.4.6	Die Herausforderungen des internationalen Gruppentourismus der Zukunft	300
10	MARKETING VON DIENSTLEISTUNGEN	303
10.1	Besonderheiten des Marketings von Dienstleistungen	303
10.2	Marketingstrategie und Marke	306
10.2.1	Instrumentalstrategie	313
10.2.2	Marke	313
10.3	Internes Marketing	315
10.4	Einsatz der Marketinginstrumente	318
10.5	Technologie und Marketing	322
10.6	Fallstudie: Alpine Classic Hotels Service AG O. Reinhardt/Th. Bieger/E. Dysli	326
10.6.1	Diskussionsfragen	326
10.6.2	Portrait	326
10.6.3	Zielmärkte	328
10.6.4	Marke „Alpine Classics“	329
10.6.5	Tägliche Marketing-Arbeit	330

11 AUTORENVERZEICHNIS	333
12 LITERATURVERZEICHNIS	337
13 STICHWORTREGISTER	351