

Werner Pepels

Dienstleistungs- Marketing- Management

3., komplett überarbeitete und aktualisierte Auflage

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

Dienstleistungs-Marketing-Management

Dienstleistungs-Marketing- Management

Von

Werner Pepels

3., komplett überarbeitete und aktualisierte Auflage



Duncker & Humblot · Berlin

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.

Alle Rechte vorbehalten

© 2017 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Druck: CPI buchbücher.de GmbH, Birkach

Printed in Germany

ISBN 978-3-428-14986-5 (Print)

ISBN 978-3-428-54986-3 (E-Book)

ISBN 978-3-428-84986-4 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☺

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Vorwort

Die Voraufgabe dieses Buches war noch im Oldenbourg-Verlag erschienen. Nach diversen organisatorischen Veränderungen war dort jedoch keine adäquate Unterstützung mehr zu erwarten. Umso mehr ist Herrn Dr. Florian Simon und seinem Team vom Duncker & Humblot-Verlag, Berlin zu danken, dass sie diesem Werk eine angemessene, neue verlegerische „Heimat“ bieten.

Die Inhalte sind aus diesem Anlass gegenüber den Voraufgaben komplett neu strukturiert worden und befinden sich nunmehr wieder auf dem aktuellen Stand der Technik anspruchsvoller Praxis. Dabei ist es die Absicht, diese Inhalte sowohl analytisch-systematisch sauber aufzubereiten als auch dabei immer den Blick auf den praktischen Anwendungsbezug zum Wissenstransfer zu lenken. Dies wird durch umfangreiche Literaturhinweise, zahlreiche Abbildungen und vielfältige Praxisbeispiele unterstützt. Durchgängig sollen dadurch komplizierte und komplexe Sachverhalte prägnant und einfach dargestellt werden.

Das Buch richtet sich sowohl an Studierende wie auch an ManagerInnen. Bei Studierenden handelt es sich vorwiegend um solche an wissenschaftlichen und anwendungsbezogenen Hochschulen sowie Teilnehmer an anspruchsvollen praktischen Weiterbildungseinrichtungen, wohl vorwiegend in Vertiefungen wie Marketing, Produktion und Unternehmensführung. Bei ManagerInnen ist sowohl an Fach- und Führungskräfte mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund in Dienstleistungsunternehmen und -organisationen zum Zwecke des Brush Up gedacht als auch an Quereinsteiger in diese Thematik oder Mitarbeitende ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung zur Wissensfundierung der theoretischen und praktischen Zusammenhänge.

Ihnen allen helfen die Leseinhalte, die Wettbewerbsfähigkeit eines Anbieters und ihre persönliche Fachkompetenz zu steigern. Dazu sei Ihnen als Leserin und Leser dieses Buches jeder erdenkliche Erfolg gewünscht.

Krefeld, im April 2016

Werner Pepels

Inhaltsübersicht

1. Begriff und Abgrenzung von Dienstleistungen	31
2. Kennzeichen von Dienstleistungen	52
3. Elemente der Dienstleistungsstrategie	86
4. Gestaltung des Dienstleistungsangebots	166
5. Gestaltung des Dienstleistungsentgelts	188
6. Gestaltung der Dienstleistungskommunikation	242
7. Gestaltung der Dienstleistungsverfügbarkeit	277
8. Gestaltung der Dienstleistungspräsentation	314
9. Bedeutung des internen personalen Faktors	352
10. Gestaltung der Dienstleistungsprozesse	375
11. Management des personalen Externen Faktors	426
12. Informationsbasis für das Dienstleistungsmanagement	533
13. Prinzipien des internationalen Dienstleistungsmanagements	604
14. Darstellung und Bedeutung von e-Services	635
15. Institutionale und sektorale Besonderheiten bei Dienstleistungen	670
Selbstlernaufgaben	702
Literaturhinweise	710
Stichwortverzeichnis	723

Inhaltsverzeichnis

1. Begriff und Abgrenzung von Dienstleistungen	31
1.1 Angekommen in der Dienstleistungsgesellschaft	31
1.2 Begriffsbestimmungen von Dienstleistungen	34
1.2.1 Beschreibende Abgrenzungen	35
1.2.1.1 Negativabgrenzung von Dienstleistungen	35
1.2.1.2 Enumeration von Dienstleistungen	36
1.2.1.3 Tätigkeitsbezug von Dienstleistungen	44
1.2.2 Inhaltsbezogene Abgrenzungen	45
1.2.2.1 Prozessorientierung von Dienstleistungen	45
1.2.2.2 Ergebnisorientierung von Dienstleistungen	46
1.2.2.3 Potenzialorientierung von Dienstleistungen	47
1.3 Begriffsbestimmung als Arbeitsbasis	48
Zusammenfassung	50
2. Kennzeichen von Dienstleistungen	52
2.1 Zweistufigkeit der Produktion von Dienstleistungen	53
2.1.1 Inhalt des Kennzeichens	53
2.1.2 Zeitanpassung der Leistungsbereitschaft	55
2.1.3 Auslobung von Dienstleistungsgarantien	56
2.2 Immaterialität von Dienstleistungen	58
2.2.1 Inhalt des Kennzeichens	58
2.2.2 Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit	60
2.2.3 Veredelung von Dienstleistungen	61
2.3 Kundenintegration bei Dienstleistungen	62
2.3.1 Inhalt des Kennzeichens	62
2.3.2 Individualität der Leistungserstellung	63
2.3.3 Mangelnde Standardisierbarkeit der Leistung	64
2.4 Kritische Würdigung der einschlägigen Kennzeichen	67

2.5	Anlage von Dienstleistungskonzepten	69
2.5.1	Automatisierung von Dienstleistungen	69
2.5.1.1	Inhalte	69
2.5.1.2	Typologien	70
2.5.2	Externalisierung von Dienstleistungen	73
2.5.2.1	Inhalte	73
2.5.2.2	Typologien	75
2.5.3	Kapazitätsorientierung bei Dienstleistungen	78
2.5.3.1	Inhalte	78
2.5.3.2	Typologien	79
2.5.4	Hybridleistungen	82
	Zusammenfassung	84
3.	Elemente der Dienstleistungsstrategie	86
3.1	Elemente von Zielen	86
3.1.1	Vision und Unternehmenskultur	86
3.1.2	Business Mission und Kernkompetenz	87
3.1.3	Geschäftsmodell und Strategisches Geschäftsfeld	89
3.1.4	Strategische Gruppe und Positionierung	93
3.1.5	Strukturorganisation und Strategische Geschäftseinheit	95
3.1.6	Zieldimensionen	99
3.1.7	Budgetressourcen	103
3.2	Analyseinstrumente der Istsituation	104
3.2.1	Umfeld-Analyse	104
3.2.2	Branchenstruktur-Analyse	106
3.2.3	Ressourcen-Analyse	108
3.2.4	Abweichungs-Analyse	110
3.2.5	Anteilsstruktur-Analyse	111
3.2.6	Argumentenbilanz	113
3.2.7	Profit Pool-Analyse	114
3.2.8	Stärken-Schwächen-Analyse	116
3.2.9	Chancen-Risiken-Analyse	117
3.2.10	SWOT-Analyse/TOWS-Matrix	118

	Inhaltsverzeichnis	11
3.3	Umfelddeterminierte Stellgrößen	120
3.3.1	Gap-Analyse	120
3.3.2	Portfolio-Analysen	121
3.3.2.1	Vier-Felder-Portfolio	122
3.3.2.2	Neun-Felder-Portfolio	124
3.3.2.3	Sonstige Portfolio-Modelle	126
3.3.3	Lebenszyklus-Analyse	127
3.3.4	Substitutionszeitkurve	128
3.4	Unternehmensdeterminierte Stellgrößen	129
3.4.1	Marktstimulierung	129
3.4.1.1	Präferenz-Position	129
3.4.1.2	Preis-Mengen-Position	131
3.4.1.3	Nutzung von Skalen- und Erfahrungseffekten	133
3.4.2	Marktparzellierung	134
3.4.2.1	Optionen zur Parzellierung	134
3.4.2.2	Marktbarrieren	137
3.4.3	Rollenverständnis	139
3.4.3.1	Marktführer	139
3.4.3.2	Marktherausforderer	141
3.4.3.3	Marktmitläufer	142
3.4.3.4	Marktnischenanbieter	143
3.4.4	Innovationsneigung	143
3.4.4.1	Statische Sichtweise	143
3.4.4.2	Dynamische Sichtweise	145
3.5	Bestimmung von Erfolgsfaktoren	148
3.5.1	Strategisches Spielbrett	148
3.5.2	Wettbewerbspositionen	151
3.5.3	Wettbewerbsvorteils-Matrix	154
3.5.4	Geschäftsgrundsätze	157
3.5.5	Planung und Kontrolle	159
	Zusammenfassung	164
4.	Gestaltung des Dienstleistungsangebots	166
4.1	Leistungsprogramm bei Dienstleistungen	166
4.1.1	Breitendimension des Angebots	166

4.1.2	Tiefendimension des Angebots	170
4.1.3	Einteilung des Leistungsprogramms	173
4.2	Dienstleistungseinführung	176
4.2.1	Leistungskonzipierung	176
4.2.2	Leistungsimplementierung	180
4.3	Leistungsvariation, -pflege und -eliminierung	183
	Zusammenfassung	187
5.	Gestaltung des Dienstleistungsentgelts	188
5.1	Dispositionsrahmen	188
5.2	Statisch-lineare Entgeltgestaltung	190
5.2.1	Preisstandardisierung	190
5.2.2	Preisdifferenzierung	194
5.3	Statisch-nicht-lineare Entgeltgestaltung	198
5.3.1	Rabattierung	198
5.3.2	Erlösschmälerungen	202
5.4	Dynamisch-nicht-lineare Entgeltgestaltung	204
5.4.1	Preisbündelung	204
5.4.2	Preisbaukasten	208
5.5	Dynamisch-lineare Entgeltgestaltung	214
5.5.1	Preisindividualisierung	214
5.5.2	Yield Management	218
5.6	Traditionelle kostenorientierte Preisbildung	222
5.6.1	Kalkulation auf Vollkostenbasis	222
5.6.2	Kalkulation auf Teilkostenbasis	224
5.7	Moderne Kostenrechnung als Ausgangsbasis	227
5.7.1	Prozesskostenrechnung	227
5.7.2	Lebenszykluskostenrechnung	229
5.7.3	Zielkostenrechnung	230
5.7.4	Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten	234
5.8	Erstmalige Preisbestimmung	235

5.9	Zahlungsverfahren	239
	Zusammenfassung	240
6.	Gestaltung der Dienstleistungskommunikation	242
6.1	Elemente im Kommunikationsprozess	242
6.2	Entwicklung des Kommunikationskonzepts	246
6.2.1	Kommunikationsaufgaben	246
6.2.2	Kommunikationsobjekte	248
6.2.3	Kommunikationszeitraum und -gebiet	250
6.2.4	Copy Plattform	250
6.3	Medien der Klassischen Werbung	253
6.3.1	Printmedien	254
6.3.2	Elektronikmedien	255
6.3.3	Außenwerbungsmedien	257
6.3.4	Mediaplanung und -durchführung	259
6.3.5	Werbeeffizienzmessung	260
6.4	Medien der Nicht-klassischen Werbung	262
6.4.1	Öffentlichkeitsarbeit	263
6.4.2	Direktwerbung	267
6.4.3	Schauwerbung	271
6.4.4	Online-Werbung	273
	Zusammenfassung	276
7.	Gestaltung der Dienstleistungsverfügbarkeit	277
7.1	Distribution von Dienstleistungen	277
7.1.1	Wahl der Marktzugangsbreite	277
7.1.2	Wahl der Marktzugangsmethode	279
7.1.3	Wahl der Marktzugangstiefe	283
	7.1.3.1 Direkter Dienstleistungsabsatz	283
	7.1.3.2 Indirekter Dienstleistungsabsatz	287
7.1.4	Wahl der Marktzugangsstruktur	289
7.2	Akquisitorische Absatzhelfer und -mittler	291
7.2.1	Einsatz mit Dauerverträgen als Absatzhelfer	291

7.2.2	Einsatz mit Dauerverträgen als Absatzmittler	296
7.2.3	Einsatz mit Einzelverträgen als Absatzmittler	300
7.3	Logistische Verfügbarkeit	302
7.3.1	Standortwahl des Dienstleistungsbetriebs	302
7.3.2	Hilfen zur Standortentscheidung	303
7.3.3	Zwischenlagerung und Zwischentransport von Dienstleistungen ..	305
7.3.4	Abwicklungszeiten zur Leistungserstellung	307
7.3.5	Absatzförderung	311
	Zusammenfassung	313
8.	Gestaltung der Dienstleistungspräsentation	314
8.1	Dienstleistungsmarkierung	314
8.1.1	Markenartikel	314
8.1.2	Markenarchitektur	316
8.1.3	Markeneinführung und -pflege	324
8.1.4	Markenprofilierung	326
8.2	Identitätsstiftung	328
8.2.1	Unternehmensrelevante Interessengruppen	328
8.2.2	Corporate Identity als Selbstverständnis	331
8.2.3	Außenwahrnehmung eines Absenders	334
8.2.4	Beziehungsmanagement	336
8.3	Einfluss der Unternehmenskultur	338
8.3.1	Konstrukterklärung	338
8.3.2	Kultureller Wandel	345
8.3.3	Führungsleitsätze	347
	Zusammenfassung	351
9.	Bedeutung des internen personalen Faktors	352
9.1	Internes Marketing	352
9.2	Mitarbeitende im Dienstleistungsmanagement	356
9.2.1	Mitarbeiterbasis	357
9.2.2	Mitarbeiterbeschaffung und -auswahl	358

9.2.3	Mitarbeitereinsatz und -steuerung	360
9.2.3.1	Mitarbeiterbeurteilung	360
9.2.3.2	Mitarbeiterentwicklung	362
9.2.3.3	Mitarbeiterentgelt	362
9.2.3.4	Mitarbeiterfreisetzung	364
9.3	Führung in Dienstleistungsunternehmen	366
9.3.1	Eindimensionale Führungsstile	366
9.3.2	Zweidimensionale Führungsstile	369
9.3.3	Dreidimensionale Führungsstile	370
9.4	Willensbildung in Organisationen	372
	Zusammenfassung	373
10.	Gestaltung der Dienstleistungsprozesse	375
10.1	Immanente Prozessorientierung bei Dienstleistungen	375
10.1.1	Geschäftsprozess als Denkmodell	375
10.1.1.1	Prozessdesign	375
10.1.1.2	Prozessuale Verschlinkung der Wertschöpfung	376
10.1.1.3	Prozessuale Verbesserung der Wertschöpfung	379
10.1.2	Wertschöpfungskette als Denkmodell	380
10.1.2.1	Analyse der Wertschöpfungskette	380
10.1.2.2	Aufbau der Wertschöpfungskette	383
10.2	Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen	385
10.2.1	Maßnahmen zur Qualitätssicherung	385
10.2.1.1	Bedeutung des Qualitätsmanagements	385
10.2.1.2	Philosophie des Total Quality Managements	387
10.2.2	Qualitätsnormenreihe als Basis	390
10.2.3	Qualitätsauszeichnungen als Spitze	392
10.2.3.1	Deming Application Prize	393
10.2.3.2	Malcolm Baldrige National Quality Award	395
10.2.3.3	European Quality Award	399
10.2.3.4	Deutscher Qualitäts-Preis	406
10.2.4	Externe Messansätze zur Qualität	407
10.2.4.1	Statistikbasierte Werkzeuge	407
10.2.4.2	Prozessdesign-Werkzeuge	410
10.2.4.3	Projektbasierte Werkzeuge	413
10.2.4.4	Lean Production-Werkzeuge	415
10.2.4.5	Kundeninkludierende Werkzeuge	416

10.2.4.6	Grafikbasierte Werkzeuge	418
10.2.4.7	Management-Werkzeuge	419
10.2.5	Interne Messansätze zur Qualität	421
10.2.6	Qualitäts-Controlling	422
	Zusammenfassung	424
11.	Management des personalen Externen Faktors	426
11.1	Erreichung einer Kundenleiter	426
11.2	Kundenwertmanagement bei Dienstleistungen	432
11.2.1	Kundenwertgröße Kunde	432
11.2.2	Kundenwertgröße Wert	433
11.2.3	Einteilungsverfahren zur Kundenwertmessung	434
11.2.3.1	Statische Verfahren	434
11.2.3.2	Dynamische Verfahren	438
11.2.3.3	Prognoseverfahren	441
11.2.4	Kundenerfolgsgrößen	442
11.2.4.1	Einzahlungen der Vergangenheit	444
11.2.4.2	Auszahlungen der Vergangenheit	445
11.2.4.3	Einzahlungen der Zukunft	446
11.2.4.4	Auszahlungen der Zukunft	447
11.2.4.5	Opportunitätskosten infolge Fluktuation	448
11.2.5	Erkenntnisauswertung	450
11.2.6	Maßnahmen zur Kundenwertsteigerung	453
11.2.6.1	Senkung der Einzahlungen in Kunden	453
11.2.6.2	Steigerung der Auszahlungen von Kunden	454
11.3	Kontrolle der Kundenzufriedenheit	456
11.3.1	Erklärungsansätze	456
11.3.2	Konsequenzen	459
11.3.3	Erwartungs- und Erlebnismanagement	463
11.3.4	Zufriedenheitslücken	465
11.3.5	Kundenschutz	469
	Exkurs: Messtheorie	472
11.3.6	Messpraxis	476
11.3.7	Objektive Zufriedenheitsindikatoren	478
11.3.8	Subjektive Qualitätsvermutungen	481

	Inhaltsverzeichnis	17
11.3.9	Subjektive Zufriedenheit	484
11.3.9.1	Explorative Ansätze	484
11.3.9.2	Merkmalsorientierte Ansätze	489
11.3.9.3	Ereignisorientierte Ansätze	501
11.3.9.4	Problemorientierte Ansätze	504
11.4	Management von Beschwerden	508
11.4.1	Bedeutung von Beschwerden	508
11.4.2	Beschwerdebehandlung	511
11.4.3	Beschwerdemotivation	512
11.4.4	Beschwerderkategorien	513
11.4.5	Beschwerdeinformationen	515
11.4.6	Organisation der Beschwerdebearbeitung	523
11.4.7	Beschwerdegespräch	525
11.4.8	Beschwerdeauswertung	528
	Zusammenfassung	531
12.	Informationsbasis für das Dienstleistungsmanagement	533
12.1	Elemente des Kaufverhaltens bei Dienstleistungen	533
12.2	Gesellschaftliches Kaufverhalten	537
12.2.1	Private Soziale Dienstleistungen	537
12.2.2	Öffentliche Dienstleistungen	538
12.3	Organisationales Kaufverhalten	543
12.3.1	Partialmodelle zur Erklärung	543
12.3.2	Totalmodelle zur Erklärung	545
12.4	Privater Kollektiventscheid	546
12.4.1	Strukturmodelle zur Erklärung	546
12.4.2	Prozessmodelle zur Erklärung	551
12.5	Privater Individualentscheid	553
12.5.1	Aktivierende Determinanten	553
12.5.2	Individuelle Determinanten	556
12.5.3	Kognitive Determinanten	561
12.6	Zielgruppenkennzeichnung	565
12.6.1	Segmentierungsanliegen	565

12.6.2	Segmentierungsvoraussetzungen	566
12.6.3	Segmentierungskriterien	566
12.7	Elemente der Marktdatenbeschaffung für Dienstleistungen	568
12.8	Auswahl der Erhebungseinheiten	570
12.8.1	Zufallsauswahlverfahren	572
12.8.2	Bewusstauswahlverfahren	573
12.8.3	Fehlermöglichkeiten bei der Auswahl	575
12.9	Erhebung der Marktdaten	576
12.9.1	Sekundärerhebung	576
12.9.2	Befragung als Primärerhebung	577
12.9.2.1	Mündliche Befragung	577
12.9.2.2	Sonstige Befragungsverfahren	581
12.9.2.3	Sonderform Panel	583
12.9.3	Beobachtung als Primärerhebung	584
12.9.4	Experiment als Primärerhebung	586
12.9.5	Online-Erhebung	589
12.10	Datenauswertung	592
12.11	Marktprognose	596
12.11.1	Prognosearten	596
12.11.2	Qualitative Prognosen	597
12.11.3	Quantitative Prognosen	599
	Zusammenfassung	602
13.	Prinzipien des internationalen Dienstleistungsmanagements	604
13.1	Elemente zur Marktbearbeitung	604
13.1.1	Länderwahl und Landesrisiken	604
13.1.2	Zeit- und Raumdimensionen der Bearbeitung	608
13.1.3	Marktführung und Landeskultur	609
13.1.4	Internationale Dienstleistungstypologie	612
13.2	Elemente des internationalen Markteintritts	614
13.2.1	Außenhandel als Markteintrittsform	615
13.2.1.1	Direkter Export	615
13.2.1.2	Indirekter Export	616

Inhaltsverzeichnis	19
13.2.1.3 Veredelung und Transit	616
13.2.1.4 Kompensationsgeschäft über einen Vertrag	618
13.2.1.5 Kompensationsgeschäft über mehr als einen Vertrag	620
13.2.1.6 Kompensationsgeschäft über Clearing-Regelungen	622
13.2.2 Dauervertrag als Markteintrittsform	623
13.2.2.1 Lizenzierung	623
13.2.2.2 Kontraktmanagement	624
13.2.2.3 (Master-)Franchising	625
13.2.2.4 Managementvertrag	626
13.2.2.5 Kooperation	626
13.2.2.6 Strategische Allianz	627
13.2.3 Direktinvestition als Markteintrittsform	628
13.2.3.1 Zukauf	628
13.2.3.2 Alleingründung	629
13.2.3.3 Joint Venture	631
13.2.4 Werkgemeinschaften	632
Zusammenfassung	634
14. Darstellung und Bedeutung von e-Services	635
14.1 Einordnung	635
14.2 WWW als Plattform (Web 1.0)	637
14.3 Elektronische Non-WWW-Plattformen	639
14.4 Web 2.0-Medien	641
14.5 Suchmaschinenmarketing	646
14.5.1 Arten	646
14.5.2 Einsatz	648
14.6 Internet-Geschäftsmodelle	650
14.6.1 B-t-C-Dienstleistungsmodelle	650
14.6.2 B-t-B-Dienstleistungsmodelle	652
14.7 Konzeption ausgewählter Kanäle	653
14.7.1 Website-Konzeption	653
14.7.1.1 Gestaltung der Nutzeroberfläche	653
14.7.1.2 Gestaltung der Nutzerführung	656
14.7.2 Newsletter-Konzeption	659
14.8 m-Services	662

14.9 Erlösmodelle im Internet	665
Zusammenfassung	668
15. Institutionale und sektorale Besonderheiten bei Dienstleistungen	670
15.1 Kundendienste als produktbegleitende Dienstleistungen	670
15.2 Dienstleistungen auf der Handelsstufe	676
15.2.1 Handelsfunktionen und -institutionen	676
15.2.2 Aktionsparameter des Handels	683
15.2.3 Warenwirtschaft des Handels	687
15.3 Freiberufler-Dienstleistungen	688
15.4 Konsumtive Dienstleistungen	692
15.5 Investive Dienstleistungen	694
15.5.1 Kennzeichen	694
15.5.2 Interaktionsphasen	696
Zusammenfassung	700
Selbstlernaufgaben	702
Literaturhinweise	710
Stichwortverzeichnis	723

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beschreibende und inhaltsbezogene Dienstleistungsdefinitionen	34
Abbildung 2: Übergang von der Sachleistung zur Dienstleistung	35
Abbildung 3: Übersicht: Wirtschaftsbereiche der Dienstleistung (Beispielaufzählung)	37
Abbildung 4: Warenklassen des Markengesetzes (I)	39
Abbildung 5: Warenklassen des Markengesetzes (II)	40
Abbildung 6: Inhalte des amtlichen Dienstleistungsverzeichnisses (I)	41
Abbildung 7: Inhalte des amtlichen Dienstleistungsverzeichnisses (II)	42
Abbildung 8: Inhalte des amtlichen Dienstleistungsverzeichnisses (III)	43
Abbildung 9: Perspektiven von Dienstleistungen	47
Abbildung 10: Konstitutive Dienstleistungsmerkmale	52
Abbildung 11: Veredelte Dienstleistungen	61
Abbildung 12: Ansätze zur Dienstleistungsstandardisierung	67
Abbildung 13: Zentrale Dienstleistungsmerkmale und ihre Konsequenzen	68
Abbildung 14: Übergang von der Eigenleistung zur Fremdleistung (am Beispiel: Ferienreise)	75
Abbildung 15: Dienstleistungstypologie mit Beispielen	82
Abbildung 16: Elemente von Zielen	87
Abbildung 17: Komponenten eines Geschäftsmodells	89
Abbildung 18: Zieldimensionen	100
Abbildung 19: Elemente der Umfeld-Analyse	105
Abbildung 20: Branchenstruktur-Analyse	106
Abbildung 21: Ressourcen-Analyse	109
Abbildung 22: Abweichungs-Analyse	110
Abbildung 23: ABC-Analyse	112
Abbildung 24: Engpass-Analyse	114
Abbildung 25: Profit Pool-Diagramm (am Beispiel: Autovermietung)	115
Abbildung 26: Stärken-Schwächen-Analyse	116
Abbildung 27: Chancen-Risiken-Analyse	118
Abbildung 28: SWOT-Analyse	119
Abbildung 29: TOWS-Matrix	119

Abbildung 30: Gap-Analyse	120
Abbildung 31: Vier-Felder-Portfolio (Schema)	123
Abbildung 32: Neun-Felder-Portfolio (Schema)	125
Abbildung 33: Produktlebenszyklus (Quelle: usercontent2.emaze.com/images)	128
Abbildung 34: Porter-U-Kurve	130
Abbildung 35: Optionen zur Parzellierung	135
Abbildung 36: Outpacing-Konzept	146
Abbildung 37: Hyper Competition-Konzept	147
Abbildung 38: Strategisches Spielbrett	148
Abbildung 39: Wettbewerbspositionen	152
Abbildung 40: Wettbewerbsvorteils-Matrix	155
Abbildung 41: Erweiterte Wettbewerbsvorteils-Matrix	156
Abbildung 42: Dimensionen des Leistungsprogramms	166
Abbildung 43: Programmdimensionen (am Beispiel Versicherungsdienstleistungen) .	167
Abbildung 44: Programm-Diversifizierung und -Unifizierung	168
Abbildung 45: Ausprägungen der Programmdiversifizierung	170
Abbildung 46: Programm-Standardisierung und -Differenzierung	171
Abbildung 47: Dimensionen des Angebotsprogramms	173
Abbildung 48: Aktivitäten innerhalb des Dienstleistungsangebots	173
Abbildung 49: Programmstruktur	175
Abbildung 50: Systematischer Rahmen der Preispolitik für Dienstleistungen	188
Abbildung 51: Aktivitäten innerhalb des Dienstleistungsentgelts	190
Abbildung 52: Ausprägungen von Preisbündelungen	205
Abbildung 53: Stellgrößen des Preisbaukastens	209
Abbildung 54: Alternative Preisbaukästen	209
Abbildung 55: Übergänge im Preisbaukasten	213
Abbildung 56: Ausprägungen bei Marktveranstaltungen	215
Abbildung 57: Preisbietetverfahren	216
Abbildung 58: Formen der Versteigerung	219
Abbildung 59: Prinzip des kundenorientierten Direct Costings	225
Abbildung 60: Prinzip des Target Pricings	231
Abbildung 61: Elemente des Kommunikationskonzepts	248
Abbildung 62: Medien der Klassischen Werbung	253
Abbildung 63: Formen der Nicht-klassischen Werbung	262

Abbildung 64: Formen der Absatzkanalgestaltung	278
Abbildung 65: Alternativen des Marktzugangs	280
Abbildung 66: Zugangsformen der Verfügbarkeit in Eigengestaltung	281
Abbildung 67: Direkte Zugangsform in Eigengestaltung	282
Abbildung 68: Indirekte Zugangsform in Fremdgestaltung	282
Abbildung 69: Optionen des Absatzkanaldesigns	283
Abbildung 70: Formen im indirekten Dienstleistungsabsatz	288
Abbildung 71: Outsourcing von Dienstleistungen (am Beispiel Vertragshändler)	288
Abbildung 72: Tätigkeitsformen von Distributoren	292
Abbildung 73: Standortanzahl und Zugänglichkeit	303
Abbildung 74: Dienstleistungslogistik (Beispiele)	305
Abbildung 75: Prozesszeiten und Wirkungsgrad (am Beispiel Arztbesuch)	308
Abbildung 76: Warteschlangen und Bearbeitungsschalter	311
Abbildung 77: Markenstrategien	316
Abbildung 78: Horizontale Markenarchitektur	317
Abbildung 79: Vertikale Markenarchitektur	320
Abbildung 80: Absenderorientierte Markenarchitektur	322
Abbildung 81: Modellebenen der Unternehmenskultur	339
Abbildung 82: Kulturtypologie	341
Abbildung 83: Elemente des Internen Marketing	352
Abbildung 84: Anforderungen an Kundenkontaktmitarbeiter	354
Abbildung 85: Wertkette zur Wertschöpfungsgestaltung	381
Abbildung 86: Wertkettengestaltung Low Cost Carrier (lt. BCG)	382
Abbildung 87: Leistungsdimensionen	386
Abbildung 88: Gütereigenschaften (DL vs. SL)	386
Abbildung 89: Phasen des Qualitätsmanagements (PDCA)	388
Abbildung 90: Dienstleistungsqualitäts-Erkenntnisse des PIMS-Projekts	390
Abbildung 91: MBNQA-Bewertungsmatrix (Befähiger I)	397
Abbildung 92: MBNQA-Bewertungsmatrix (Ergebnisse II)	398
Abbildung 93: Kriterienmodell des EFQM (I)	401
Abbildung 94: Kriterienmodell des EFQM (II)	402
Abbildung 95: EFQM-Beurteilungskatalog (I)	404
Abbildung 96: EFQM-Beurteilungskatalog (II)	405
Abbildung 97: EFQM-Beurteilungskatalog (III)	406

Abbildung 98: Verfahren zur externen Qualitätsmessung	408
Abbildung 99: House of Quality (Schema)	411
Abbildung 100: Zusammensetzung FMEA-Index	413
Abbildung 101: Qualitätsregelkarte (Ausschnitt)	419
Abbildung 102: Ursache-Wirkungs-Diagramm (Schema)	421
Abbildung 103: Käuferklassen	427
Abbildung 104: Erfolgskette für die Nachkaufphase	428
Abbildung 105: Phasen im Kundenlebenszyklus	429
Abbildung 106: Beispiel RFMR-Verfahren	435
Abbildung 107: FRAT-Verfahren (Schema)	435
Abbildung 108: Schema der ABC-Analyse	437
Abbildung 109: Schema eines Kunden-Portfolios	437
Abbildung 110: Schema des Capital Asset Pricing Models	440
Abbildung 111: Analyseraster des Kundenwerts	443
Abbildung 112: Elemente des Kundenlebenszeitwerts	444
Abbildung 113: Kundenwertberechnung (Beispiel)	449
Abbildung 114: ABCD-Analyse des Kundenwerts	451
Abbildung 115: Kundenpotenzial-Ranking	452
Abbildung 116: Kundenwert-Matrix	452
Abbildung 117: Kundenwert-Portfolio	453
Abbildung 118: Abgestufte Aktivitätslevels vor der Kundenausgrenzung	455
Abbildung 119: Vereinfachtes GAP-Modell	465
Abbildung 120: Zufriedenheits-Messverfahren	473
Abbildung 121: Skalenkonstruktionen (I)	474
Abbildung 122: Skalenkonstruktionen (II)	475
Abbildung 123: Zufriedenheits-Messdimensionen	476
Abbildung 124: Verfahren zur Dienstleistungs-Zufriedenheitsmessung	477
Abbildung 125: Servqual-Messmechanik	490
Abbildung 126: Servqual-Items (I)	491
Abbildung 127: Servqual-Items (II)	492
Abbildung 128: Servqual-Auswertungstafel	493
Abbildung 129: Differenzen-Messung	494
Abbildung 130: Routine- und Ausnahmekomponenten	498
Abbildung 131: Zusammenhang zufriedenheitskritischer Merkmale	499

Abbildung 132: Blueprint (am Beispiel: Restaurantbesuch)	501
Abbildung 133: PDM-Matrix	505
Abbildung 134: Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (am Beispiel: Krankenhaus)	507
Abbildung 135: Beschwerdemanagement	509
Abbildung 136: Beschwerdekategorien	515
Abbildung 137: Marktschadensberechnung (Beispiel)	530
Abbildung 138: Käuferverhaltensmodelle	533
Abbildung 139: Relevant Set of Brands	534
Abbildung 140: Kaufentscheidungstypen	535
Abbildung 141: Dienstleistungen im öffentlichen Sektor	539
Abbildung 142: Typen öffentlicher Dienstleistungen	540
Abbildung 143: Determinanten des Privaten Kollektiventscheids	546
Abbildung 144: Diffusion einer neuen Dienstleistung (kumuliert)	552
Abbildung 145: Determinanten des Privaten Individualentscheids	553
Abbildung 146: Auswahlverfahren der Marktforschung	571
Abbildung 147: Primärerhebungsverfahren der Befragung	577
Abbildung 148: Primärerhebungsverfahren der Beobachtung und des Experiments ...	586
Abbildung 149: Internationale Handelshemmnisse	607
Abbildung 150: Internationale Raumeinteilung	609
Abbildung 151: Sampson/Snape-Box (modifiziert)	613
Abbildung 152: Internationale Markteintrittsformen	614
Abbildung 153: Typologie der Markteintrittsformen	615
Abbildung 154: e-Services-Medien	636
Abbildung 155: e-Services-Geschäftsmodelle	651
Abbildung 156: Dimensionen von Kundendiensten	671
Abbildung 157: Konstitutive Handelsfunktionen	676
Abbildung 158: Traditionelle Betriebsformen des Einzelhandels (primär-stationär) .	679
Abbildung 159: Moderne Betriebsformen des Einzelhandels (primär-stationär)	680
Abbildung 160: Preisaggressive Betriebsformen des Einzelhandels (primär-stationär)	681
Abbildung 161: Primäre, nicht-stationäre Betriebsformen des Einzelhandels	681
Abbildung 162: Sekundäre Betriebsformen des Einzelhandels	682
Abbildung 163: Aktionsparameter auf der Handelsstufe	684
Abbildung 164: Wettbewerbsbeziehungen auf der Handelsstufe	684
Abbildung 165: Interaktionsphasen im Technischen Verkauf	696

Abkürzungsverzeichnis

ABC	Activity Based Costing
AE	Annoncen-Expedition
AFRA	Affinity Frequency Recency Amount
AIDA	Attention Interest Desire Action
BPR	Business Process Reengineering
B-t-B	Business to Business (Geschäftskunden)
B-t-C	Business to Consumer (Privatkunden)
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CATI	Computer Aided Telephone Interviewing
CAWI	Computer Aided Web Interviewing
CBT	Computer Based Training
CD	Corporate Design
CEO	Chief Executive Officer
CJM	Conjoint Measurement
CLTV	Customer Lifetime Value
CM	Change Management
CPFR	Collaborative Planning Forecasting Replenishment
CTQ	Critical to Quality
DENIC	Deutsches Network Information Center
DPMA	Deutsches Patent- und Marken-Amt
DPP	Direkte Produkt-Profitabilität
DR	Direct Response
DTP	Desktop Publishing
EBA-CBA	Experimental Group before and after, Control Group before and after
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EFQM	European Foundation for Quality Management
EH	Einzelhandel
EPRG	Ethnozentralität, Polyzentralität, Regiozentralität, Geozentralität
EstG	Einkommensteuergesetz
FAQ	Frequently Asked Questions
FFF	Film Funk Fernsehen
FMEA	Fehler-Möglichkeiten- und -Einfluss-Analyse

FRAC	Frequency Recency Amount Category
FRAT	Frequency Recency Amount of Purchase Type of Merchandise
FTP	File Transfer Protocol
GATS	General Agreement on Trade in Services
GDP	Gross Domestic Product
GewO	Gewerbeordnung
GH	Großhandel
GWWS	Geschlossenes Waren-Wirtschafts-System
HKS	Farbskala
HoQ	House of Quality
IPO	Initial Public Offering
ISO	International Organisation for Standardization
I-TV	Interaktives Fernsehen
KMU	Klein- und mittelständisches Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess
LEH	Lebensmittel-Einzelhandel
OEM	Original Equipment Manufacturer (Originallieferant)
ÖPNV	Öffentlicher Personen-Nah-Verkehr
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PESTLE	Political Economical Social Technological Legal Ecological
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
QC	Quality Circle
QFD	Quality Function Deployment
RFMR	Recency Frequency Monetary Ratio
R-L	Rentabilität-Liquidität
RPZ	Risiko-Prioritäts-Zahl
RSS	Really Simple Syndication
SCM	Supply Chain Management
SDL	Service Dominant Logic
SEA	Search Engine Advertising
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
SGE	Strategische Geschäfts-Einheit
SLA	Service Level Agreement
SMART	Specific Measurable Ambitious Realistic Time-based
S-O-R	Stimulus-Organism-Response
S-R	Stimulus-Response
STEP	Social Technological Economical Political

SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TOWS	Threats Opportunities Weaknesses Strengths
TQM	Total Quality Management
UCR	Unfreezing-Changing-Refreezing
UGC	User Generated Content
VRIO	Value Rareness Imperfect Imitability Organisational Specificity
WTO	World Trade Organisation
ZBB	Zero Based Budgeting

1. Begriff und Abgrenzung von Dienstleistungen

Der tertiäre gesamtwirtschaftliche Sektor neben dem primären Sektor Agrarwirtschaft und dem sekundären Sektor Industrie macht in Deutschland aktuell knapp 69% der Bruttoinlandswertschöpfung (GDP) aus (lt. Statista). Gleichzeitig sind in ihm ca. 74% aller Erwerbstätigen beschäftigt. Im internationalen Vergleich liegt dies unter den Werten vergleichbarer Länder wie Großbritannien (80% des GDP), Frankreich (79%), Belgien (77%), Niederlande (77%), Dänemark (76%), Italien (74%), Spanien (74%) oder Schweden (72%) (lt. Statista).

Der sekundäre gesamtwirtschaftliche Sektor liegt in Deutschland bei knapp 30% des Bruttoinlandsprodukts (BIP). Dies ist ein Spitzenwert, der in der EU nur von der Slowakei (33% des GDP), Polen (33%) und Tschechien (38%) übertroffen wird (lt. Statista). Kritiker sehen in einem hohen Anteil des sekundären Sektors ein Problem, weil gerade der tertiäre Sektor viele Beschäftigungschancen, auch für formal gering Qualifizierte, bietet und zukunftssträchtige Wirtschaftszweige (Online) umfasst. Die Erfahrungen der jüngsten wirtschaftlichen Krisen lassen jedoch auch den Schluss zu, dass Deutschland gerade deswegen davon vergleichsweise unbeschadet geblieben ist, weil es sich auf einen stabilen sekundären Sektor stützen kann. Ob dies zukunftsorientiert gedacht ist, scheint fraglich. Zumal dieser sekundäre Sektor hierzulande wiederum stark auf mittelständischen Unternehmen (Hidden Champions) aufbaut, die mit erheblichen Wettbewerbsproblemen zu kämpfen haben dürften.

Das Bruttoinlandsprodukt geht von der Summe aus Arbeitnehmerentgelten sowie Unternehmer- und Vermögenseinkommen aus (= Nettoinlandsprodukt zu Faktorkosten/Nettowertschöpfung/Volkseinkommen). Dieses wird um Produktionsabgaben (z. B. Steuern) und Subventionen bereinigt (= Nettowertschöpfung zu Herstellungspreisen). Weiterhin wird eine Bereinigung um Gütersteuern und Gütersubventionen vorgenommen (= Nettoinlandsprodukt zu Marktpreisen). Werden dazu die Abschreibungen addiert, ergibt sich das BIP zu Marktpreisen.

1.1 Angekommen in der Dienstleistungsgesellschaft

Dass Deutschland im Dienstleistungsbereich eher ein „Entwicklungsland“ darstellt, drückt sich auch im hohen Importüberschuss ausländischer Dienstleistungen aus. Skeptiker vermuten, dass dies mit der Mentalität der deutschen Bevölkerung

zusammenhängt, die einer gewissen Servilität (Serviceability), wie sie immanenter Bestandteil jeder Dienstleistung ist, entbehrt. Deutsche Besucher im Ausland stellen immer wieder und oft verwundert fest, welches Niveau und welcher Umfang an Dienstleistungen dort selbstverständlich sind. Vor allem werden hierzulande geringwertige Dienstleistungen wohl einerseits als entehrend angesehen, für denjenigen, der sie erbringen soll bzw. andererseits als beschämend, für denjenigen, der sie in Anspruch nehmen soll. So ist es auch nicht verwunderlich, dass die Erkenntnisse des Dienstleistungsmanagements in einigen der o. g. Länder wesentlich weiter fortgeschritten sind als hierzulande, vor allem in Nordamerika und Skandinavien (Nordic School). Deutsche hingegen erbringen Dienstleistungen ungern für andere und lassen Andere diese auch eher ungern für sich erbringen. Allerdings ist der internationale Vergleich verzerrt, weil der Statistik eine institutionelle, statt einer funktionalen Ausrichtung zugrunde liegt. So werden etwa Kundendienste in Industrieunternehmen erst erfasst, wenn diese outgesourced, also rechtlich selbstständig in institutionellen Dienstleistungsbetrieben, erbracht werden. Auch der öffentliche Sektor, der ausschließlich Dienstleistungen erbringt, ist von Land zu Land abweichend ausgeprägt und wird daher nicht vergleichbar korrekt ausgewiesen (z. B. Privatisierungen, Public-Private-Partnerships). Dennoch ist unzweifelhaft, dass von einer „Tertiärisierung der Wirtschaft“ und einem „Marsch in die Dienstleistungsgesellschaft“, wie er für das postindustrielle Stadium typisch ist, auszugehen ist.

Gemeinhin wird der Entwicklungsstand einer Volkswirtschaft denn auch am Anteil der Dienstleistungen an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung gemessen. In unterentwickelten Volkswirtschaften dominiert noch der primäre Sektor, also Land- und Forstwirtschaft, Tierhaltung und Fischerei. Schwellenländer sind daran erkennbar, dass bei ihnen bereits der Anteil des sekundären Sektors, also Energiewirtschaft, Wasserversorgung, Bergbau, verarbeitende Industrie, Baugewerbe o. Ä., überwiegt. Und reife Gesellschaften zeichnen sich durch einen dominanten Anteil des tertiären Sektors, also der Dienstleistung, aus. Angesichts dessen ist es verwunderlich, dass betriebswirtschaftliche Aussagen immer noch zumindest stillschweigend mehrheitlich auf industrielle Problemstellungen gerichtet sind. Dienstleistungsmanagement findet, wenn überhaupt, dort allenfalls am Rande statt. Ebenso gibt es noch keine schlüssige Theorie der Dienstleistung, aus der man systematische Konsequenzen für das Management ableiten könnte, was wohl vor allem in der Vielfalt und Unübersichtlichkeit der Dienstleistungen als Untersuchungsgegenstand begründet liegt.

Außerdem gibt es große Abweichungen in der Erfassung von Dienstleistungen, resultierend daraus, was man alles im Einzelnen dazu zählt. So steht zu vermuten, dass bis zur Hälfte des der Sachleistungsproduktion zugeschriebenen Bruttoinlandsprodukts tatsächlich durch industrielle Services zustande kommt, also interne, nicht-marktwirksame oder sekundäre, produktbegleitende Services. Interne Services finden verstärkt in Shared Services Centers statt und werden nur dann in der amtlichen Statistik zutreffend ausgewiesen, wenn sie im Rahmen der

Ausgründung zu primären, selbstständigen, extern-marktwirksamen Dienstleistungen werden (z. B. Ausgründung der Führungskräfte-seminare bei Lufthansa), sekundäre interne Services sind erst gar nicht erfassbar. Insofern steht der tertiäre Sektor nicht gleichwertig neben primären und sekundären, sondern ist Teil dessen.

Dienstleistungen können funktional betrachtet werden, d. h. was macht primäre und sekundäre Dienstleistungen aus, oder institutional, d. h. welche Betriebe erbringen diese Dienstleistungen ganz oder überwiegend. Da die Übergänge zwischen Dienst- und Sachleistungen gleitend sind, erbringt praktisch jeder Betrieb sowohl Dienst- als auch Sachleistungen. Beide werden in grundsätzlich gleicher Weise produziert, nämlich durch Kombination der betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren, wobei bei Dienstleistungen noch der Leistungsbeitrag des Kunden (Externer Faktor) hinzukommt, wohingegen Sachleistungen autonom durch den Anbieter erstellt werden können. Es gibt bei Dienstleistungen also eine interne Vor- und eine externe Endkombination. Man unterscheidet primäre selbstständige Dienstleistungen und sekundäre, ihrerseits an Sach- oder andere Dienstleistungen gekoppelte Kundendienste (auch Services genannt).

Dienstleistungen sind auf den Externen Faktor gerichtet und erfordern somit die Integration des Kunden oder beigestellter Sachen des Kunden. Sie sind vornehmlich immateriell. Dienstleistungen sind zugleich Verrichtungen (Prozesse) aber auch Kapazitäten (Potenziale). Sie sind auf Ergebnisse gerichtet und damit nutzenstiftend. Die internen Faktoren ebenso wie der Externe Faktor sind lagerfähig und transportfähig wie bei Sachleistungen, jedoch ist die konkrete Interaktion der Leistungserstellung zwischen beiden Faktoren weder lager- noch transportfähig (Uno actu-Prinzip). Eine Ausnahme stellen digitalisierte Dienstleistungen (z. B. Datenbankrecherche) dar. Durch Veredlung können Dienstleistungen zu Sachleistungen (z. B. in Form eines Datenträgers) werden.

Dienstleistungen sind immer so individuell wie der Externe Faktor. Gelingt es, diesen zu standardisieren, ist auch die Dienstleistung standardisierbar. Eine Scheinindividualisierung des Angebots ist durch Modularisierung von Dienstleistungselementen darstellbar, eine Scheinstandardisierung der Nachfrage durch Marktsegmentierung nach definierten Kriterien. Dienstleistungen werden zuerst verkauft und dann erst produziert, sie weisen daher einen hohen Anteil von Vertrauenseigenschaften auf, die anbieterseitig des Kompetenznachweises (Reputation) bedürfen und nachfragerseitig der Beurteilungsbasis (Vertrauen). Eine Angebotsflexibilität ist kapazitätsseitig kaum darstellbar, da Fixkosten nur schwer abbaubar sind, eine Nachfrageflexibilität wird durch preisgesteuerte Nachfrage lenkung angestrebt, wofür aber bestimmte Voraussetzungen gegeben sein müssen (s. u.).

Dienstleistungen sind somit durch eine Reihe von Besonderheiten gekennzeichnet. So sind vor- und nachgelagerte Qualitätsprüfungen nicht einsetzbar und eine Nachbesserung ist nur sehr bedingt möglich. Der Kundeninput zur Leis-