

**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

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

## 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: <a href="http://usercontent2.emaze.com/images">usercontent2.emaze.com/images</a> ) .....	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-