

Werner Pepels



# Servicemarketing

Grundprinzipien – Instrumentarium – Konzeption

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

## Servicemarketing



# Servicemarketing

Grundprinzipien – Instrumentarium – Konzeption

Von

Werner Pepels



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.

Umschlagbild: © adam121 – Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten  
© 2018 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Satz: L101 Mediengestaltung, Fürstenwalde  
Druck: buchbücher.de gmbh, Birkach  
Printed in Germany

ISBN 978-3-428-15349-7 (Print)  
ISBN 978-3-428-55349-5 (E-Book)  
ISBN 978-3-428-85349-6 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☺

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

## Vorwort

Services machen längst den weitaus größten Teil der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung aus. Dennoch ist gerade hierzulande immer noch das Denken in Sachleistungen dominant. Dies gilt auch für das Marketing. Dabei weisen Services eine ganze Reihe betriebswirtschaftlicher Besonderheiten auf, die deren eigenständige Behandlung erfordern und eine einfache Übertragung der Erkenntnisse aus dem Sachleistungsmarketing unmöglich erscheinen lassen.

Der vorliegende Band soll daher die Literaturlbasis in diesem Feld erweitern. Der Autor baut dabei auf langjährigen, sowohl berufspraktischen als auch hochschuldidaktischen Erfahrungen auf. Seine ersten Monographien zu diesem Thema stammen aus den Jahren 1995 und 1996 (Vahlen-Verlag). Hinzu kommen drei Auflagen des Werks „Dienstleistungs-Marketing-Management“ (2005, 2012, 2017). Der dabei entstandene Umfang (700 Seiten) hat den Wunsch nach einer deutlich kompakteren Form der Darstellung entstehen lassen. Diesem soll in der vorliegenden Form entsprochen werden. Der Inhalt gliedert sich dabei in 15 Kapitel und wird durch zahlreiche Praxisbeispiele sowie eine Vielzahl von Abbildungen gestützt.

Für die Realisierung ist der Autor dem Verlag Duncker & Humblot, insbesondere Herrn Dr. Florian Simon und seinem Team, zu Dank verpflichtet. Trotz sorgfältiger Durchsicht etwaige verbleibende Fehler gehen allein zulasten des Autors.

Ihnen als Leserin und Leser dieses Werks möge der Inhalt nunmehr von Nutzen für Ihre individuellen Informationszwecke sein. Dabei viel Erfolg.

Krefeld, im Mai 2017

*Werner Pepels*



# Inhaltsübersicht

## A. Grundprinzipien des Servicemarketings

1. Begriff und Abgrenzung von Services .....	21
2. Kennzeichen von Services .....	30
3. Marketingbasis zur Einbettung .....	62

## B. Instrumentarium des Servicemarketings

4. Gestaltung des Serviceangebots .....	71
5. Gestaltung des Serviceentgelts .....	92
6. Gestaltung der Serviceinformation .....	116
7. Gestaltung des Servicevertriebs .....	139
8. Bedeutung des personalen internen Servicefaktors .....	166

## C. Konzeption des Servicemarketings

9. Management der Erstellungspotenziale bei Services .....	179
10. Management der Leistungsprozesse bei Services .....	193
11. Management der Ergebnisqualität bei Services .....	212
12. Management der Kundenzufriedenheit bei Services .....	226
13. Konzeptrahmen im Servicemarketing .....	258
14. Strategie im Servicemarketing .....	277
15. Kontrolle im Servicemarketing .....	299
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>312</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>321</b>
<b>Über den Autor .....</b>	<b>326</b>



# Inhaltsverzeichnis

## A. Grundprinzipien des Servicemarketings

<b>1. Begriff und Abgrenzung von Services</b> .....	21
1.1 Bedeutung .....	21
1.2 Begriffsbestimmungen von Services .....	23
1.2.1 Deskriptive Ansätze .....	24
1.2.1.1 Negativabgrenzung von Services .....	24
1.2.1.2 Enumeration von Services .....	24
1.2.1.3 Tätigkeitsbezug von Services .....	26
1.2.2 Analytische Ansätze .....	26
1.2.2.1 Prozessorientierung von Services .....	26
1.2.2.2 Ergebnisorientierung von Services .....	27
1.2.2.3 Potenzialorientierung von Services .....	28
1.3 Arbeitsdefinition für Services .....	28
<b>2. Kennzeichen von Services</b> .....	30
2.1 Zweistufigkeit der Servicepotenziale .....	31
2.1.1 Inhalt des Kennzeichens .....	31
2.1.2 Zeitanpassung der Leistungsbereitschaft .....	33
2.1.3 Auslobung von Servicegarantien .....	34
2.2 Kundenintegration bei Serviceprozessen .....	35
2.2.1 Inhalt des Kennzeichens .....	35
2.2.2 Individualität der Leistungserstellung .....	36
2.2.3 Mangelnde Standardisierbarkeit der Leistung .....	37
2.3 Immaterialität von Serviceergebnissen .....	40
2.3.1 Inhalt des Kennzeichens .....	40
2.3.2 Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit .....	41
2.3.3 Veredelung von Services .....	42
2.4 Kritische Würdigung der einschlägigen Kennzeichen .....	43
2.5 Anlage von Servicekonzepten .....	44
2.5.1 Automatisierung von Services .....	44
2.5.2 Externalisierung von Services .....	46
2.5.3 Kapazitätsorientierung bei Services .....	48
2.6 Besonderheiten von Servicemärkten .....	49
2.6.1 Kundendienst-Leistungen .....	50
2.6.2 Öffentliche Serviceleistungen .....	52
2.6.3 Handels-Serviceleistungen .....	55
2.6.4 Freiberufler-Serviceleistungen .....	59

<b>3. Marketingbasis zur Einbettung</b> .....	62
3.1 Denkhaltung im Marketing .....	62
3.2 Marketing-Mix-Abstimmung .....	65
3.3 Marktsegmentierung .....	66
3.4 Ansätze zur Bestimmung der Zielgruppe .....	68

## **B. Instrumentarium des Servicemarketings**

<b>4. Gestaltung des Serviceangebots</b> .....	71
4.1 Leistungsprogramm bei Services .....	71
4.1.1 Breitendimension des Serviceangebots .....	71
4.1.1.1 Programmausweitung .....	72
4.1.1.2 Programmeinengung .....	73
4.1.2 Tiefendimension des Serviceangebots .....	74
4.1.2.1 Programmverlängerung .....	75
4.1.2.2 Programmverkürzung .....	76
4.1.3 Einteilungen des Leistungsprogramms .....	76
4.2 Einführung von Serviceprodukten .....	78
4.2.1 Leistungskonzipierung .....	78
4.2.1.1 Ideenquellen .....	78
4.2.1.2 Servicedesign .....	79
4.2.2 Leistungsimplementierung .....	80
4.3 Verlaufsstadien von Serviceprodukten .....	82
4.3.1 Variation von Services .....	82
4.3.2 Pflege von Services .....	84
4.3.3 Eliminierung von Services .....	85
4.4 Markierung von Serviceprodukten .....	86
4.4.1 Markeninhalte und -eigenschaften .....	86
4.4.2 Markenarchitektur .....	87
4.4.3 Markeneinführung und -pflege .....	90
<b>5. Gestaltung des Serviceentgelts</b> .....	92
5.1 Statische Entgeltpolitik .....	93
5.1.1 Preisstandardisierung .....	93
5.1.1.1 Preissetzung nach Kosten .....	93
5.1.1.2 Preissetzung nach Betriebsziel .....	95
5.1.2 Preisdifferenzierung .....	99
5.1.3 Preisnachlässe .....	100
5.1.3.1 Rabattarten .....	101
5.1.3.2 Rabattformen .....	102
5.2 Dynamische Entgeltpolitik .....	104
5.2.1 Preisbündelung .....	104
5.2.2 Preisbaukasten .....	106
5.2.3 Blocktarif .....	108

5.2.4	Preisindividualisierung	109
5.2.5	Yield Management	111
5.3	Erstmalige Entgeltbestimmung	113
<b>6.</b>	<b>Gestaltung der Serviceinformation</b>	<b>116</b>
6.1	Kommunikationsrahmen	117
6.1.1	Elemente der Kommunikation	117
6.1.2	Einsatz nicht-klassischer Medien	120
6.1.3	Einsatz klassischer Medien	122
6.1.4	Einsatz der Online-Werbung	125
6.2	Identitätsstiftung als Basis	129
6.2.1	Relevante Interessengruppen	129
6.2.2	Wahrung der Corporate Identity	131
6.3	Einfluss der Servicekultur	134
6.3.1	Konstrukterklärung	134
6.3.2	Kultureller Wandel	137
<b>7.</b>	<b>Gestaltung des Servicevertriebs</b>	<b>139</b>
7.1	Vertriebssystem	140
7.1.1	Marktzugangsbreite	140
7.1.2	Marktzugangsmethode	141
7.1.3	Marktzugangstiefe	143
7.1.3.1	Direkter Serviceabsatz	143
7.1.3.2	Indirekter Serviceabsatz	145
7.1.4	Marktzugangsstruktur	146
7.1.4.1	Multi Channel Distribution	146
7.1.4.2	e-Commerce-Absatz	149
7.1.4.3	Hybrider Marktzugang	152
7.2	Akquisitorische Absatzhelfer und -mittler	153
7.2.1	Einsatz mit Dauerverträgen als Absatzhelfer	153
7.2.2	Einsatz mit Dauerverträgen als Absatzmittler	157
7.2.3	Einsatz mit Einzelverträgen als Absatzmittler	159
7.3	Logistische Serviceverfügbarkeit	159
7.3.1	Standortwahl des Servicebetriebs	159
7.3.2	Zwischenlagerung und -transport von Services	161
7.3.3	Wartezeitenhandlung	163
<b>8.</b>	<b>Bedeutung des personalen internen Servicefaktors</b>	<b>166</b>
8.1	Internes Marketing	166
8.2	Mitarbeitende als Erfolgsfaktor	168
8.2.1	Personalbedarfsbasis	169
8.2.2	Personalbeschaffung und -auswahl	170
8.2.3	Personalbeurteilung und -betreuung	172
8.2.4	Personalentwicklung und -motivierung	173
8.2.5	Personalentlohnung	175
8.2.6	Personalfreisetzung	177

## C. Konzeption des Servicemarketings

<b>9. Management der Erstellungspotenziale bei Services</b> .....	179
9.1 Potenzialgestaltung .....	179
9.2 Leistungsumsetzung .....	181
9.3 Erstellungslayout .....	184
9.4 Betriebsmittelmanagement .....	186
9.5 Fertigungssysteme .....	188
9.6 Fertigungsverschlanung .....	190
9.7 Kernkompetenzbestimmung .....	192
<b>10. Management der Leistungsprozesse bei Services</b> .....	193
10.1 Geschäftsmodell-Modulierung .....	194
10.2 Wertschöpfungsarchitektur .....	196
10.2.1 Wertkette als Denkmodell .....	196
10.2.2 Wertkettenstruktur .....	198
10.2.3 Wertkettenbreite .....	200
10.2.4 Wertkettentiefe .....	201
10.3 Prozesslandkarte .....	203
10.3.1 Geschäftsprozess .....	203
10.3.2 Prozessmodell .....	204
10.3.3 Prozessgestaltung .....	206
10.3.3.1 Inhalt .....	206
10.3.3.2 Implementierung .....	207
10.4 Wirkungsgrad .....	209
10.5 Komplexitäten .....	210
<b>11. Management der Ergebnisqualität bei Services</b> .....	212
11.1 Inhalte der Qualitätssicherung .....	212
11.1.1 Bedeutung des Qualitätsmanagements .....	212
11.1.2 Philosophie des Total Quality Managements .....	214
11.2 Qualitätsnormenreihe als Basis .....	215
11.3 Qualitätsauszeichnungen als Spitze .....	219
11.4 Maßnahmen zur Qualitätssicherung .....	220
11.4.1 Quantitative Ansätze .....	220
11.4.2 Qualitative Ansätze .....	223
<b>12. Management der Kundenzufriedenheit bei Services</b> .....	226
12.1 Erklärungsansätze .....	226
12.2 Zufriedenheitslücken .....	228
12.3 Messung der Kundenzufriedenheit .....	231
12.3.1 Objektive Zufriedenheitsindikatoren .....	232
12.3.2 Subjektive Qualitätsvermutungen .....	235
12.3.3 Subjektive Zufriedenheit .....	238
12.3.3.1 Explorative Ansätze .....	238

12.3.3.2	Merkmalorientierte Ansätze	243
12.3.3.3	Ereignisorientierte Ansätze	251
12.3.3.4	Problemorientierte Ansätze	253
12.4	Unzufriedenheitsbehandlung	256
<b>13.</b>	<b>Konzeptrahmen im Servicemarketing</b>	<b>258</b>
13.1	Istsituation und Ziele	258
13.1.1	Status quo-Analyse	258
13.1.2	Zentrale Zielinhalte	263
13.2	Planung und Entscheidung	266
13.2.1	Planungsinhalte	266
13.2.2	Planungsdimensionen	267
13.2.3	Planungstechniken	269
13.2.4	Entscheidungsfindung	271
13.2.4.1	Anforderungen	271
13.2.4.2	Situationen	272
13.3	Organisationsformen	276
<b>14.</b>	<b>Strategie im Servicemarketing</b>	<b>277</b>
14.1	Strategiebegriff	277
14.2	Strategisches Geschäftsfeld	278
14.3	Strategische Gruppe	279
14.4	Strategische Geschäftseinheit	281
14.5	Strategische Stellgrößen	282
14.5.1	Marktfeldteilstrategie	282
14.5.2	Marktwahlteilstrategie	285
14.5.3	Konkurrenzvorteilsteilstrategie	288
14.5.4	Konkurrenzverhaltensteilstrategie	291
14.5.5	Zeitabfolgeteilstrategie	293
14.6	Strategiebewertung	295
14.7	Strategische Erfolgsfaktoren	297
<b>15.</b>	<b>Kontrolle im Servicemarketing</b>	<b>299</b>
15.1	Elemente der Überprüfung	300
15.1.1	Risikobehandlung	300
15.1.2	Benchmarking	303
15.1.3	Wertanalyse	306
15.2	Elemente der Überwachung	307
15.2.1	Kennzahlen	307
15.2.2	Kennzahlensysteme	308
15.2.3	Leistungsindikatoren	310
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>312</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>321</b>
	<b>Über den Autor</b>	<b>326</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Begriffsbestimmungen von Services	23
Abb. 2:	Kennzeichen von Services	30
Abb. 3:	Anlage von Servicekonzepten	44
Abb. 4:	Besonderheiten von Servicemärkten	49
Abb. 5:	Morphologie von Kundendiensten	50
Abb. 6:	Öffentliche Serviceleistungen	53
Abb. 7:	Handels-Serviceleistungen	56
Abb. 8:	Handelsfunktionen	58
Abb. 9:	Freiberufler-Gruppen	60
Abb. 10:	Anspruchsgruppen im Marketing	64
Abb. 11:	Vier R's im Marketing als Erfolgskette	64
Abb. 12:	Vier K's im Marketing als Erfolgskette	64
Abb. 13:	Vier P's im Marketing-Mix als Instrumente	65
Abb. 14:	Kriterien zur Zielgruppeneinteilung	68
Abb. 15:	Leistungsprogrammbreite bei Services	71
Abb. 16:	Leistungsprogrammtiefe bei Services	74
Abb. 17:	Morphologie des Leistungsprogramms	76
Abb. 18:	Kombination der Programmdimensionen	78
Abb. 19:	Markentypen	88
Abb. 20:	Formen der Betriebszielpreissetzung	95
Abb. 21:	Rabattarten	101
Abb. 22:	Rabattformen	103
Abb. 23:	Formen der dynamischen Entgeltpolitik	104
Abb. 24:	Preisbieteverfahren	110
Abb. 25:	Verfahren zur erstmaligen Preisbestimmung	114
Abb. 26:	Elemente der Kommunikation	117
Abb. 27:	Formen nicht-klassischer Medien	121
Abb. 28:	Formen klassischer Medien	123
Abb. 29:	Elemente der Corporate Identity	131
Abb. 30:	Elemente der Unternehmenskultur	136

Abb. 31:	Optionen der Marktzugangsbreite	139
Abb. 32:	Optionen der Marktzugangsmethode (Pure Offline)	140
Abb. 33:	Optionen der Marktzugangstiefe	143
Abb. 34:	Optionen der Marktzugangsstruktur	147
Abb. 35:	Formen des Online-Absatzes (Pure Online)	149
Abb. 36:	Einteilung virtueller Marktplätze	149
Abb. 37:	Geschäftsmodelle im e-Commerce	150
Abb. 38:	Optionen zur Erlösgenerierung	151
Abb. 39:	Hybride Marktzugangsformen	152
Abb. 40:	Formen des vertikalen Marketings	153
Abb. 41:	Akquisitorische Absatzhelfer	154
Abb. 42:	Formen des Kontraktmarketings	157
Abb. 43:	Abwicklungszeiten zur Leistungserstellung	163
Abb. 44:	Abgrenzung des Internen Marketings	166
Abb. 45:	Relevante Aspekte des Internen Marketings	166
Abb. 46:	Management des internen personalen Faktors	168
Abb. 47:	Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren	180
Abb. 48:	Fertigungsarten von Services	182
Abb. 49:	Formen der Mass Customization	183
Abb. 50:	Systeme im Erstellungslayout	184
Abb. 51:	Einflussgrößen auf das Erstellungslayout	185
Abb. 52:	Optionen für Fertigungssysteme	188
Abb. 53:	Elemente des Geschäftsmodells	194
Abb. 54:	Gestaltung der Wertschöpfung	197
Abb. 55:	Wertkettenstruktur bei Services (eigene Darstellung)	199
Abb. 56:	Optionen zur Gestaltung der Wertkettentiefe	201
Abb. 57:	Konfliktäre Anforderungen an Geschäftsprozesse	204
Abb. 58:	Komplexitätsursachen	210
Abb. 59:	PDCA-Zyklus	214
Abb. 60:	Formen des Qualitäts-Audits	220
Abb. 61:	Fehlerkostenkarten	221
Abb. 62:	Prozessfähigkeit und Prozessbeherrschung	222
Abb. 63:	Fishbone-Analyse	224
Abb. 64:	Prinzip FMEA-Analyse	224
Abb. 65:	Prinzip House of Quality	225

Abb. 66:	Relation Erlebnis zu Erwartung . . . . .	228
Abb. 67:	Zufriedenheitslücken . . . . .	229
Abb. 68:	Verfahren zur Zufriedenheitsmessung . . . . .	232
Abb. 69:	Objektive Zufriedenheitsindikatoren . . . . .	233
Abb. 70:	Subjektive Qualitätsvermutungen . . . . .	235
Abb. 71:	Explorative Zufriedenheitsansätze . . . . .	239
Abb. 72:	Prinzip Net Promotor Score . . . . .	242
Abb. 73:	Merkmalsorientierte Zufriedenheitsansätze . . . . .	243
Abb. 74:	Beispiel Differenzenmodell für Lehrveranstaltungen . . . . .	247
Abb. 75:	Kano-Modell . . . . .	250
Abb. 76:	Ereignisorientierte Zufriedenheitsansätze . . . . .	251
Abb. 77:	Beispiel Blueprint . . . . .	252
Abb. 78:	Problemorientierte Zufriedenheitsansätze . . . . .	253
Abb. 79:	Beispiel FRAP . . . . .	256
Abb. 80:	Analyseverfahren zum Status quo . . . . .	258
Abb. 81:	Beispiel Branchenstruktur-Analyse für eine Linien-Airline . . . . .	259
Abb. 82:	Beispiel SWOT-Analyse für öffentliche Bibliotheken . . . . .	260
Abb. 83:	Beispiel TOWS-Matrix für ein Augenoptikerfachgeschäft . . . . .	261
Abb. 84:	Prinzip Vierfelder-Portfolio . . . . .	262
Abb. 85:	Prinzip Neunfelder-Portfolio . . . . .	263
Abb. 86:	Dimensionen der Planung . . . . .	267
Abb. 87:	Entscheidungssituationen . . . . .	272
Abb. 88:	Dimensionen der Aufbauorganisation . . . . .	276
Abb. 89:	Optionen der Strategischen Gruppe . . . . .	280
Abb. 90:	Kombinationen der Marktfeldstrategie . . . . .	282
Abb. 91:	Optionen der Marktfeldstrategie . . . . .	283
Abb. 92:	Strategisches Spielbrett . . . . .	287
Abb. 93:	Optionen des Konkurrenzvorteils . . . . .	288
Abb. 94:	Kombinationen des Konkurrenzverhaltens . . . . .	291
Abb. 95:	Kombination der Zeitfolge . . . . .	293
Abb. 96:	Prinzip Strategieprofil . . . . .	296
Abb. 97:	Einordnung der Kontrolle . . . . .	299
Abb. 98:	Formen des Benchmarkings . . . . .	304
Abb. 99:	Prinzip DuPont-Kennzahlensystem . . . . .	309
Abb. 100:	Prinzip Balanced Score-Card . . . . .	310

## Abkürzungsverzeichnis

ABC	Activity Based Costing
AIDA	Attention, Interest, Desire, Action
APEX	Advanced Purchase Excursion
ASCII	American Standard Code for Information Interchange
BGB	Bürgerliches Gesetz-Buch
BIP	Brutto-Inlands-Produkt
BPO	Business Process Outsourcing
BSC	Balanced Score-Card
B-t-B	Business to Business (Geschäftskunden)
B-t-C	Business to Consumer (Privatkunden)
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CBT	Computer Based Training
CD	Corporate Design
CEO	Chief Executive Officer
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CIT	Critical Incident Technique
CJM	Conjoint Measurement
CM	Change Management
CRM	Customer Relationship Management
DIN	Deutsche Industrie-Norm
DPMA	Deutsches Patent- und Marken-Amt
DTP	Desktop Publishing
EDI	Electronic Data Interchange
EH	Einzelhandel
EN	Europäische Norm
EStG	Einkommensteuergesetz
FAQ	Frequently asked Questions
FRAP	Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen
GATS	General Agreement on Trade in Services
GDP	Gross Domestic Product
GewO	Gewerbeordnung
GH	Großhandel
GRM	Generic Relationship Management

GRP	Gross Rating Point (Bruttokontaktsumme)
HKS	Farbskala (Hostmann-Steinberg, K+E, Schmincke)
HoQ	House of Quality
HTML	Hyper Text Markup Language
HWK	Handwerks-Kammer
IHK	Industrie- und Handels-Kammer
ISO	International Organisation for Standardization
I-TV	Interaktives Fernsehen
IVW	Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern
KMU	Klein- und mittelständisches Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
LEH	Lebensmittel-Einzelhandel
NGO	Non Governmental Organization
NPS	Net Promotor Score
OEM	Original Equipment Manufacturer
ÖPNV	Öffentlicher Personen-Nah-Verkehr
PDCA	Plan – Do – Check – Act
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
QC	Quality Circle
QFD	Quality Function Deployment
QKZ	Qualitäts-Kennziffer
QR	Quick Response
RL	Rentabilität – Liquidität
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
RSS	Really Simple Syndication
SB	Selbstbedienung
SE	Simultaneous Engineering
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
SPC	Statistical Process Control
STEP	socio-cultural, technological, economical, political-legal

SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TOWS	Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths
UAP	Unique Advertising Proposition
UCR	Unfreeze – Change – Refreeze
USP	Unique Selling Proposition
VRIO	Value – Rareness – imperfect Imitability – organisational Specificity
VSB	Variety Seeking Behaviour
WTO	World Trade Organisation
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronik-Industrie



## **A. Grundprinzipien des Servicemarketings**

### **1. Begriff und Abgrenzung von Services**

#### **1.1 Bedeutung**

Der tertiäre gesamtwirtschaftliche Sektor (neben dem primären Sektor Agrarwirtschaft und dem sekundären Sektor Industrie) macht in Deutschland aktuell ca. 69% der Bruttoinlandsertschöpfung (BIP/GDP) aus (lt. Statista). Gleichzeitig sind in ihm ca. 74% aller Erwerbstätigen beschäftigt. Das ist zwar beachtlich, im internationalen Vergleich aber doch bescheiden. Führend in Bezug auf den BIP-Anteil sind hier Länder wie Großbritannien (79% Anteil im tertiären Sektor), USA, Frankreich, Schweiz (je 78%), Belgien, Dänemark, Portugal (je 76%), Italien, Schweiz, Spanien (je 74%). Der Durchschnitt in der Europäischen Union liegt bei 73% (lt. Statista). Man spricht auch von der „Tertiarisierung der Wirtschaft“ und einem „Marsch in die Dienstleistungsgesellschaft“, wie er für das postindustrielle Stadium der Fortschrittsländer typisch ist. Der Anteil der Beschäftigten dort wird angesichts der „Roboterisierung“ in der Industrie weiter steigen. Die freigesetzten Arbeitnehmer werden massiv den Arbeitsmarkt belasten.

Dass Deutschland im Servicebereich eher ein „Entwicklungsland“ darstellt, könnte mit der Mentalität der deutschen Bevölkerung zusammenhängen, die einer gewissen Servilität (Serviceability), wie sie immanenter Bestandteil jedes Services ist, entbehrt. Deutsche Besucher im Ausland stellen oft verwundert fest, welches Niveau und welcher Umfang an Services dort selbstverständlich sind. Vor allem werden hierzulande wohl geringwertige Services als entehrend angesehen, für denjenigen, der sie erbringen soll bzw. als beschämend, für denjenigen, der sie in Anspruch nehmen soll. So ist es auch nicht verwunderlich, dass die Erkenntnisse des Servicemanagements vor allem in Nordamerika und Skandinavien (Nordic School) wesentlich weiter fortgeschritten sind als hierzulande. Deutsche hingegen erbringen Services ungern für andere und lassen andere diese oft auch nur ungern für sich erbringen.

Gemeinhin wird der Entwicklungsstand einer Volkswirtschaft am Anteil des tertiären Sektors 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, überwiegt. Und reife Gesellschaften zeichnen sich durch einen dominan-

ten Anteil von Services aus. Angesichts dessen ist es verwunderlich, dass betriebswirtschaftliche Aussagen zumeist zumindest implizit nur auf industrielle Problemstellungen gerichtet sind. Servicemanagement findet, wenn überhaupt, dort allenfalls am Rande statt. Dies könnte am hohen Maß an Vielfalt und Unübersichtlichkeit bei Services als Untersuchungsgegenstand liegen.

Außerdem gibt es große Abweichungen in deren Erfassung, resultierend daraus, was man alles im Einzelnen zum Service zählt. So steht zu vermuten, dass bis zur Hälfte des der Industrie zugeschriebenen Bruttoinlandsprodukts tatsächlich durch industrielle Services zustande kommt, also interne (nicht marktwirksame) oder sekundäre (produktbegleitende) Dienste. Interne Services werden nur dann in der amtlichen Statistik richtig ausgewiesen, wenn sie im Rahmen der Verselbstständigung zu primären (selbstständigen), externen (marktwirksamen) Services werden (z.B. Ausgründung der Unternehmensberatung bei Porsche), sekundäre interne Services sind erst gar nicht erfassbar. Insofern ist der tertiäre Sektor nicht gleichwertig zum primären und sekundären zu sehen, sondern vielmehr Teil dessen.

Services können funktional betrachtet werden, d.h., was macht primäre und sekundäre Services aus, oder institutional, d.h., welche Betriebe erbringen diese Services ganz oder überwiegend. Da die Übergänge zwischen Dienst- und Sachleistungen weitgehend gleitend sind, erbringt praktisch jeder Betrieb sowohl Dienst- als auch Sachleistungen. Beide werden gleich produziert, nämlich durch Kombination der Produktionsfaktoren, wobei bei Services noch der Leistungsbeitrag des Kunden als Produktionsfaktor (Externer Faktor) hinzukommt, wohingegen Sachleistungen autonom durch den Anbieter erstellt werden können. Es gibt also eine interne Vor- und eine externe Endkombination.

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

Services sind immer so individuell wie der Externe Faktor. Gelingt es, diesen zu standardisieren, ist auch der Service standardisierbar. Eine Scheinindividualisierung des Angebots ist durch Modularisierung darstellbar, eine Scheinstandardisierung der Nachfrage durch Marktsegmentierung. Services werden zuerst verkauft und dann erst produziert, es handelt sich daher um dominante Vertrauensgüter, die anbieterseitig des Kompetenznachweises bedürfen. Eine Angebotsflexibilität ist kapazitätsseitig kaum darstellbar, eine Nachfrageflexibilität wird durch preisgesteuerte Nachfragenlenkung angestrebt.

Services 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 Leistungserstellung ist nur schwer beeinflussbar, das Kontaktpersonal ist „Teil des Produkts“ und das „Produktionsumfeld“ dabei vom Kunden unmittelbar wahrnehmbar. Services sind immer qualitätsanfällig und nur bedingt objektiv fassbar. Die Zeit ist ein relevanter Konzeptparameter, weil Services vergänglich sind.

Die institutionelle Sicht von Services beschreibt Nur-Dienstleistungsbetriebe (Service Providers) und Auch-Dienstleistungsbetriebe (als primäre Agrar-, Konsum- und Investivgüterbetriebe). Die funktionelle Sicht beschreibt Servicearten als primär (selbstständiger Service) und sekundär (unselbstständiger Service/Kundendienst). Bei letzteren ergeben sich wiederum Formen der sachleistungs-(produkt-)verbundenen und der dienstleistungsbegleitenden Services.

## 1.2 Begriffsbestimmungen von Services

Der Begriff Service ist ausgesprochen schwierig abzugrenzen (die Begriffe „Service“ und „Dienstleistung“ werden im Folgenden wie allgemein üblich als Wechselvokabeln verstanden). Genauer betrachtet, gibt es derzeit sogar keine wirklich schlüssige Definition, wohl aber unterschiedliche Ansätze zur Begriffsbestimmung (*siehe Abbildung 1*).

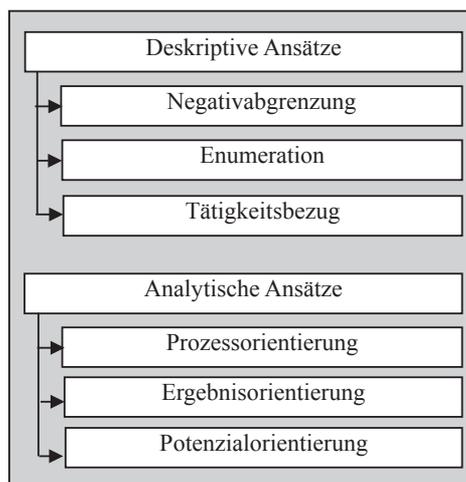


Abb. 1: Begriffsbestimmungen von Services