

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Bedeutung, Charakteristika und Modelle von Dienstleistungen . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Die Bedeutung des Dienstleistungssektors in der Volkswirtschaft . . . . .	1
1.2 Charakteristika von Dienstleistungen . . . . .	6
1.3 Die Phasen der Dienstleistung . . . . .	10
1.4 Definition der Dienstleistung . . . . .	12
1.5 Modelle von Dienstleistungen . . . . .	13
1.6 Besondere Probleme des Dienstleistungsmanagements . . . . .	17
<b>2 Der Kunde im Fokus . . . . .</b>	<b>23</b>
2.1 Besonderheiten des Konsumentenverhaltens im Dienstleistungsbereich . . . . .	23
2.2 Die Bildung von Erwartungen . . . . .	27
2.3 Leistungswahrnehmung und -bewertung . . . . .	34
2.3.1 Der Prozess der Leistungswahrnehmung und -bewertung . . . . .	34
2.3.2 Resultierende Konstrukte des Bewertungsprozesses: Qualitätsurteil, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität . . . . .	36
2.3.3 Das Gap-Modell der Servicequalität . . . . .	40
2.3.4 Modelle der wahrgenommenen Leistungsdimensionen . . . . .	44
2.3.4.1 Penalty-Reward Dimensionen und Kanos Modell der Kundenzufriedenheit . . . . .	44
2.3.4.2 Die Dienstleistungsdimensionen nach Parasuraman et al. .	47
<b>3 Strategische Unternehmensplanung im Dienstleistungsbereich . . . . .</b>	<b>49</b>
3.1 Aufgaben der strategischen Unternehmensplanung . . . . .	49
3.2 Analyse der externen und internen Umwelt . . . . .	51
3.3 Unternehmensmission, -ziele und Erfolgsfaktoren . . . . .	60
3.4 Entwicklung von Strategien . . . . .	64

3.4.1 Wachstumsstrategien . . . . .	64
3.4.2 Wettbewerbsvorteile . . . . .	67
<b>4 Neue Dienste systematisch kreieren: Service Design . . . . .</b>	<b>73</b>
4.1 Systematische Entwicklung neuer Dienstleistungen als Herausforderung für die Zukunft . . . . .	73
4.2 Service Engineering und Service Design: Zielsetzungen und theoretisches Rahmenmodell . . . . .	74
4.3 Die Phasen im Prozess des Service Engineerings . . . . .	77
4.3.1 Ideenfindung und -bewertung . . . . .	77
4.3.2 Aufnahme der Anforderungen . . . . .	78
4.3.3 Entwicklung, Evaluation und Auswahl von Servicekonzepten . . . . .	83
4.3.4 Design der Prozesse . . . . .	84
4.3.5 Design der materiellen Komponenten: Servicescapes . . . . .	86
4.3.6 Die Phase der Implementierung . . . . .	91
<b>5 Dienstleistungsmarketing . . . . .</b>	<b>93</b>
5.1 Grundlagen des Dienstleistungsmarketings . . . . .	93
5.2 Markt- und Kundensegmentierung, Zielmarktauswahl und Positionierung . . . . .	95
5.2.1 Auswirkung der Besonderheiten von Dienstleistungen auf die Segmentierung . . . . .	95
5.2.2 Der Einsatz der klassischen Segmentierungskriterien . . . . .	98
5.2.2.1 Geografische Segmentierung . . . . .	98
5.2.2.2 Sozio-Ökonomische Segmentierung . . . . .	98
5.2.2.3 Psychografische Kriterien . . . . .	99
5.2.2.4 Verhaltensrelevante Merkmale . . . . .	100
5.2.2.5 Kombinierter Einsatz von Segmentierungskriterien . . . . .	102
5.2.3 Kundensegmentierung: Berechnung des Kundenwerts . . . . .	102
5.2.3.1 Eindimensionale Ansätze . . . . .	103
5.2.4 Die Basis der Segmentierung: Database Marketing und Data Mining . . . . .	108
5.2.5 Die Auswahl von Zielmärkten . . . . .	110
5.2.6 Die Positionierung von Dienstleistungen . . . . .	110
5.3 Leistungspolitik (Produktpolitik) . . . . .	112
5.3.1 Markierungspolitik . . . . .	112
5.3.1.1 Grundlagen und Ziele von Markierungen . . . . .	112
5.3.1.2 Markierungsformen . . . . .	113
5.3.1.3 Träger der Markierung . . . . .	115
5.3.1.4 Strategische Markenführung . . . . .	117
5.3.2 Entscheidungen zum Leistungsumfang und zur Leistungsqualität . . . . .	119
5.3.3 Leistungsprogrammpolitik . . . . .	124
5.4 Kontrahierungspolitik . . . . .	128
5.4.1 Die Preisbildung im Dienstleistungsbereich . . . . .	128

---

5.4.2	Spezielle Strategien der nutzenorientierten Preisbildung im Dienstleistungsbereich . . . . .	133
5.4.2.1	Preisdifferenzierung . . . . .	134
5.4.2.2	Preisbündelung/Entbündelung . . . . .	136
5.4.2.3	Nichtlineare Preisbildung . . . . .	137
5.4.2.4	Yield Management . . . . .	138
5.4.3	Konditionenbezogene Strategien . . . . .	142
5.5	Distributionspolitik . . . . .	143
5.5.1	Festlegung der Absatzwege . . . . .	144
5.5.2	Standortwahl . . . . .	146
5.5.2.1	Methoden der Standortbewertung . . . . .	148
5.5.2.2	Verfahren zur Abgrenzung des Einzugsgebiets . . . . .	149
5.5.2.3	Analyse der Standortfaktoren . . . . .	150
5.5.2.4	Verschiedene Standortbewertungsverfahren . . . . .	152
5.5.2.5	Ablauf einer Standortanalyse . . . . .	153
5.6	Kommunikationspolitik . . . . .	156
5.6.1	Der Kommunikationsprozess und die Besonderheiten im Dienstleistungsbereich . . . . .	156
5.6.2	Werbung . . . . .	157
5.6.2.1	Festlegung der Werbeziele . . . . .	157
5.6.2.2	Festlegung des Werbeetats . . . . .	158
5.6.2.3	Festlegung der Werbeobjekte . . . . .	158
5.6.2.4	Festlegung und Auswahl der Werbesubjekte . . . . .	159
5.6.2.5	Festlegung der Werbebotschaft . . . . .	159
5.6.2.6	Auswahl der Werbemittel und Werbeträger . . . . .	162
5.6.2.7	Werbedurchführung und Werbeerfolgskontrolle . . . . .	163
5.6.3	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) . . . . .	165
5.6.4	Verkaufsförderung . . . . .	166
5.6.5	Persönliche Kommunikation . . . . .	167
5.6.6	Sonstige Instrumente der Kommunikationspolitik . . . . .	169
5.7	Internes Marketing . . . . .	170
6	<b>Service Operations Management (Die Produktion von Dienstleistungen)</b> . . . . .	173
6.1	Prozessmanagement . . . . .	173
6.1.1	Die prozessorientierte Unternehmensorganisation . . . . .	173
6.1.2	Merkmale von Prozessen . . . . .	176
6.1.3	Prozessgestaltung . . . . .	176
6.1.3.1	Prozessdefinition . . . . .	176
6.1.3.2	Prozessstrukturierung . . . . .	179
6.1.3.3	Prozessrealisation und kontinuierliche Verbesserung . . . . .	187
6.2	Ressourcenplanung und -management . . . . .	188
6.2.1	Aufgaben und Planungsebenen . . . . .	188

6.2.2 Vorhersage der Nachfrage . . . . .	189
6.2.3 Ermittlung der benötigten Mitarbeiterressourcen . . . . .	195
6.2.3.1 Zeitstudien . . . . .	196
6.2.3.2 Selbstbeobachtung (Self-Logging) . . . . .	197
6.2.3.3 Activity Sampling (Multimomentmethode) . . . . .	197
6.2.3.4 PMTS (Predetermined Motion Time Systems) . . . . .	200
6.2.3.5 Synthese . . . . .	200
6.2.3.6 Expertenschätzungen . . . . .	200
6.2.4 Kapazitätsmanagement . . . . .	202
6.2.4.1 Begriffe und Grundlagen . . . . .	202
6.2.4.2 Langfristige Kapazitätsentscheidungen . . . . .	203
6.2.4.3 Mittelfristige Kapazitätsentscheidungen . . . . .	204
6.2.4.4 Warteschlangenmanagement . . . . .	209
6.3 Steuerung und Organisation interner Dienstleistungen . . . . .	217
6.3.1 Interne Dienstleistungen und deren Steuerung . . . . .	217
6.3.2 Make or Buy-Entscheidungen und Organisationsformen interner Dienstleistungen . . . . .	220
6.3.2.1 Begriff und Ziele des Outsourcing . . . . .	220
6.3.2.2 Formen des Outsourcings . . . . .	225
6.3.2.3 Die Umsetzung von Outsourcing-Entscheidungen . . . . .	227
6.3.3 Shared Service Center und Competing Service Units . . . . .	232
<b>7 Mitarbeiter führen und motivieren . . . . .</b>	<b>237</b>
7.1 Die Rolle der Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich . . . . .	237
7.2 Personalauswahl und Personalentwicklung . . . . .	242
7.2.1 Personalauswahl . . . . .	242
7.2.2 Mitarbeitereinarbeitung und -training . . . . .	244
7.3 Servicepersonal führen . . . . .	246
7.3.1 Die Mitarbeiter als Informationsquelle: Zufriedenheitsbeurteilungen . . . . .	246
7.3.2 Motivations- und Anreizsysteme . . . . .	252
7.3.3 Empowerment . . . . .	258
7.4 Unternehmenskommunikation . . . . .	261
<b>8 Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich . . . . .</b>	<b>265</b>
8.1 Qualitätsmanagementsysteme für Dienstleister . . . . .	265
8.1.1 Total Quality Management als Führungsphilosophie im Dienstleistungsbereich . . . . .	265
8.1.2 Das EFQM-Modell als Basismodell . . . . .	269
8.1.3 Zertifizierung und Akkreditierung . . . . .	273
8.2 Der Prozess des Qualitätsmanagements . . . . .	276
8.2.1 Planung des Qualitätsmanagements . . . . .	276

---

8.2.2	Messung von Dienstleistungsqualität . . . . .	278
8.2.2.1	Critical Incident Analyse . . . . .	286
8.2.2.2	Beschwerdemanagement . . . . .	287
8.2.2.3	Kundenforen und Kundenkonferenzen . . . . .	292
8.2.2.4	Erläuterung der indirekten Methoden: . . . . .	292
8.2.3	Verbesserungen umsetzen . . . . .	295
8.2.3.1	Handlungsfeld Kunden: . . . . .	298
8.2.3.2	Handlungsfeld Prozesse: . . . . .	298
8.2.3.3	Handlungsfeld Mitarbeiter: . . . . .	299
8.3	Qualitätscontrolling im Dienstleistungsbereich . . . . .	305
8.3.1	Kennzahlen des Qualitätscontrolling . . . . .	305
8.3.2	Ermittlung des Return on Quality (ROQ) . . . . .	307
<b>9</b>	<b>Internationalisierung von Dienstleistungen</b> . . . . .	313
9.1	Begriff und Fakten . . . . .	313
9.2	Rahmenbedingungen der Internationalisierung . . . . .	317
9.3	Typologien internationaler Vermarktung von Dienstleistungen . . . . .	319
9.4	Strategische Entscheidungsfelder der Internationalisierung . . . . .	322
9.4.1	Internationale Marktauswahl und Markteintritt . . . . .	322
9.4.2	Wettbewerbsstrategien internationaler Dienstleistungsunternehmen . . . . .	325
9.5	Trends und Entwicklungspotenziale der Internationalisierung von Dienstleistungen . . . . .	331
<b>Quellenverzeichnis</b>	. . . . .	333
<b>Sachwortverzeichnis</b>	. . . . .	345