

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>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	7
1.3	Definition der Dienstleistung	13
1.4	Typologien von Dienstleistungen	14
1.5	Die Rolle der Technologie in Dienstleistungen	20
1.6	Besondere Probleme des Dienstleistungsmanagements	23
	Literatur	29
<b>2</b>	<b>Der Kunde im Fokus</b>	<b>31</b>
2.1	Besonderheiten des Konsumentenverhaltens im Dienstleistungsbereich	31
2.2	Die Bildung von Erwartungen	35
2.3	Leistungswahrnehmung und -bewertung	42
2.3.1	Der Prozess der Leistungswahrnehmung und -bewertung	42
2.3.2	Resultierende Konstrukte des Bewertungsprozesses: Qualitätsurteil, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität	44
2.3.3	Das Gap-Modell der Servicequalität	49
2.3.4	Modelle der wahrgenommenen Leistungsdimensionen	53
2.3.4.1	Penalty-Reward-Dimensionen und Kanos Modell der Kundenzufriedenheit	53
2.3.4.2	Die Dimensionen von Dienstleistungen	56
	Literatur	58
<b>3</b>	<b>Strategische Unternehmensplanung im Dienstleistungsbereich</b>	<b>61</b>
3.1	Aufgaben der strategischen Unternehmensplanung	61
3.2	Analyse der externen und internen Umwelt	63
3.3	Unternehmensmission, -ziele und Erfolgsfaktoren	75
3.4	Entwicklung von Strategien	79
3.4.1	Wettbewerbsvorteile	79
3.4.2	Wachstumsstrategien	84

---

3.4.3 Konkrete Abgrenzung der Strategischen Geschäftsfelder . . . . .	86
Literatur . . . . .	87
<b>4 Service Engineering . . . . .</b>	<b>89</b>
4.1 Systematische Entwicklung neuer Dienstleistungen als Herausforderung	89
4.2 Service Engineering . . . . .	90
4.3 Die einzelnen Phasen im Prozess des Service Engineerings . . . . .	94
4.3.1 Ideensammlung, -bewertung und Anforderungsanalyse . . . . .	94
4.3.2 Die Konzeption neuer Dienstleistungen . . . . .	103
4.3.3 Die Phase der Implementierung . . . . .	107
Literatur . . . . .	110
<b>5 Service Operations Management (Die Produktion von Dienstleistungen) .</b>	<b>111</b>
5.1 Inhalte und Herausforderungen . . . . .	111
5.2 Prozessmanagement . . . . .	114
5.2.1 Die prozessorientierte Unternehmensorganisation . . . . .	114
5.2.2 Prozessgestaltung . . . . .	117
5.2.2.1 Definition, Merkmale und Arten von Prozessen . . . . .	117
5.2.2.2 Die Gestaltung des Gesamtprozesses . . . . .	118
5.2.2.3 Die Prozesselektion und -definition als Ausgangspunkt der Restrukturierung . . . . .	122
5.2.2.4 Prozessstrukturierung und -optimierung . . . . .	126
5.2.2.5 Visualisierung von Prozessen . . . . .	130
5.2.2.6 Prozessstrukturierungen für Online-Prozesse . . . . .	135
5.2.2.7 Prozessrealisation, -controlling und kontinuierliche Verbesserung . . . . .	140
5.2.3 Ressourcenplanung und -management . . . . .	142
5.3.1 Aufgaben und Planungsebenen . . . . .	142
5.3.2 Vorhersage der Nachfrage . . . . .	143
5.3.3 Ermittlung der benötigten Mitarbeiterressourcen . . . . .	149
5.3.4 Kapazitätsmanagement . . . . .	156
5.3.4.1 Begriffe und Grundlagen . . . . .	156
5.3.4.2 Überbuchungsmanagement . . . . .	162
5.3.4.3 Warteschlangenmanagement . . . . .	164
5.4 Projektmanagement . . . . .	173
5.5 Steuerung und Organisation interner Dienstleistungen . . . . .	181
5.5.1 Interne Dienstleistungen und deren Steuerung . . . . .	181
5.5.2 Make-or-Buy-Entscheidungen und Organisationsformen interner Dienstleistungen . . . . .	184
5.5.2.1 Begriff, Ziele und Risiken des Outsourcing . . . . .	184
5.5.2.2 Formen des Outsourcings . . . . .	191
5.5.2.3 Die Umsetzung von Outsourcing-Entscheidungen . . . . .	193

5.5.3 Shared Service Center und Competing Service Units . . . . .	198
5.6 Controlling von Prozessen und Ressourcen . . . . .	201
5.6.1 Grundlagen des Dienstleistungscontrollings . . . . .	201
5.6.2 Indikatoren der Kosten- und Ertragsstruktur von Dienstleistungen	203
5.6.3 Dienstleistungsproduktivität . . . . .	205
Literatur . . . . .	210
<b>6 Dienstleistungsmarketing . . . . .</b>	<b>215</b>
6.1 Grundlagen des Dienstleistungsmarketings . . . . .	215
6.2 Markt- und Kundensegmentierung, Zielmarktauswahl und Positionierung	217
6.2.1 Kriterien der Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich . .	217
6.2.2 Kundensegmentierung: Berechnung des Kundenwerts . . . . .	225
6.2.3 Die Basis der Segmentierung: Database Marketing und Big Data	230
6.2.4 Die Auswahl von Zielmärkten . . . . .	233
6.2.5 Die Positionierung von Dienstleistungen . . . . .	234
6.3 Leistungspolitik (Produktpolitik) . . . . .	235
6.3.1 Markierungspolitik . . . . .	236
6.3.1.1 Grundlagen und Ziele von Markierungen . . . . .	236
6.3.1.2 Markierungsformen . . . . .	237
6.3.1.3 Träger der Markierung . . . . .	238
6.3.1.4 Strategische Markenführung . . . . .	240
6.3.2 Entscheidungen zum Leistungsumfang, zur Leistungsautomatisierung und zur Leistungsqualität . . . . .	242
6.3.2.1 Entscheidungen zum Leistungsumfang . . . . .	242
6.3.2.2 Entscheidungen zum Grad der Kundenintegration . . . . .	245
6.3.2.3 Entscheidungen zur Leistungsqualität . . . . .	247
6.3.3 Leistungsprogrammpolitik . . . . .	249
6.4 Physical Facilities – von der Ausstattungspolitik zum Dienstleistungserlebnis . . . . .	253
6.4.1 Ausstattungspolitik und „Servicescapes“ . . . . .	253
6.4.2 Consumer Experience Marketing . . . . .	260
6.5 Preispolitik . . . . .	264
6.5.1 Grundlagen und aktuelle Trends der Preis- oder Kontrahierungspolitik . . . . .	264
6.5.2 Die Preisbildung im Dienstleistungsbereich . . . . .	266
6.5.3 Spezielle Strategien der nutzenorientierten Preisbildung im Dienstleistungsbereich . . . . .	272
6.5.3.1 Preisdifferenzierung . . . . .	272
6.5.3.2 Preisbündelung/Entbündelung . . . . .	275
6.5.3.3 Nichtlineare Preisbildung . . . . .	276
6.5.3.4 Yield-Management . . . . .	277
6.5.4 Konditionenbezogene Strategien . . . . .	281

---

6.5.5	Die Preisstrategie und Preisbildung bei digitalen Produkten	282
6.6	Distributionspolitik	285
6.6.1	Festlegung der Absatzwege	285
6.6.2	Standortwahl	289
6.6.2.1	Standortorientierungen und Überblick über die Methoden	289
6.6.2.2	Verfahren zur Abgrenzung des Einzugsgebiets	291
6.6.2.3	Analyse der Standortfaktoren	293
6.6.2.4	Sonstige Standortbewertungsverfahren	295
6.6.2.5	Ablauf einer Standortanalyse	295
6.7	Kommunikationspolitik	298
6.7.1	Der Kommunikationsprozess und die Besonderheiten im Dienstleistungsbereich	298
6.7.2	Werbung	302
6.7.2.1	Werbung als Kommunikationsinstrument	302
6.7.2.2	Der Prozess der Werbeplanung	305
6.7.3	Öffentlichkeitsarbeit	313
6.7.3.1	Klassische Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	313
6.7.3.2	Online Reputation Management	315
6.7.4	Verkaufsförderung	318
6.7.5	Persönliche Kommunikation	321
6.7.6	Sonstige Instrumente der Kommunikationspolitik	322
6.8	Internes Marketing	324
	Literatur	327
7	<b>Mitarbeiter führen und motivieren</b>	333
7.1	Die Rolle der Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich	333
7.2	Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	334
7.3	Personalanforderungen, Personalauswahl und Personaltraining	341
7.3.1	Personalanforderungen	341
7.3.2	Personalauswahl	343
7.3.3	Mitarbeitereinarbeitung und -training	345
7.4	Servicepersonal führen	349
7.4.1	Die Mitarbeiter als Informationsquelle: Zufriedenheitsbeurteilungen	349
7.4.2	Motivations- und Anreizsysteme	355
7.4.3	Empowerment	362
7.5	Unternehmenskommunikation	366
	Literatur	368
8	<b>Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich</b>	371
8.1	Qualitätsmanagementsysteme für Dienstleister	371

---

8.1.1	Total Quality Management als Führungsphilosophie im Dienstleistungsbereich . . . . .	371
8.1.2	Das EFQM-Modell als Basismodell . . . . .	374
8.1.3	Zertifizierung und Akkreditierung . . . . .	378
8.2	Der Prozess des Qualitätsmanagements . . . . .	383
8.2.1	Planung des Qualitätsmanagements . . . . .	383
8.2.2	Messung von Dienstleistungsqualität . . . . .	386
8.2.2.1	Grundlegende Aspekte und Ansätze der Messung von Dienstleistungsqualität . . . . .	386
8.2.2.2	Direkte Verfahren der Messung von Dienstleistungsqualität . . . . .	387
8.2.2.3	Indirekte Verfahren der Messung von Dienstleistungsqualität . . . . .	400
8.2.2.4	Kombinierter Einsatz der Verfahren . . . . .	402
8.2.3	Verbesserungen umsetzen . . . . .	403
8.2.3.1	Generelle Voraussetzungen der Umsetzung . . . . .	403
8.2.3.2	Handlungsfeld Kunden . . . . .	406
8.2.3.3	Handlungsfeld Prozesse . . . . .	407
8.2.3.4	Handlungsfeld Mitarbeiter . . . . .	408
8.3	Qualitätscontrolling im Dienstleistungsbereich . . . . .	414
8.3.1	Kennzahlen des Qualitätscontrolling . . . . .	414
8.3.2	Ermittlung der Kosten und des Nutzens eines Qualitätsmanagements . . . . .	416
Literatur	. . . . .	419
<b>9</b>	<b>Internationalisierung von Dienstleistungen</b> . . . . .	423
9.1	Begriff und Fakten . . . . .	423
9.2	Rahmenbedingungen der Internationalisierung . . . . .	427
9.3	Typologien internationaler Vermarktung von Dienstleistungen . . . . .	429
9.4	Strategische Entscheidungsfelder der Internationalisierung . . . . .	431
9.4.1	Internationale Marktauswahl und Markteintritt . . . . .	431
9.4.2	Wettbewerbsstrategien internationaler Dienstleistungsunternehmen . . . . .	434
9.5	Trends und Entwicklungspotenziale der Internationalisierung von Dienstleistungen . . . . .	438
Literatur	. . . . .	439
<b>Sachverzeichnis</b>	. . . . .	441