

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Bedeutung, Charakteristika und Modelle von Dienstleistungen</b>	1
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		28
<b>2</b>	<b>Der Kunde im Fokus</b>	31
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>	61
3.1	Aufgaben der strategischen Unternehmensplanung	61
3.2	Analyse der externen und internen Umwelt	63
3.3	Unternehmensmission, -ziele und Erfolgsfaktoren	72
3.4	Entwicklung von Strategien	76
3.4.1	Wettbewerbsvorteile	77

3.4.2	Wachstumsstrategien . . . . .	84
3.4.3	Konkrete Abgrenzung der Strategischen Geschäftsfelder . . . . .	87
	Literatur . . . . .	88
<b>4</b>	<b>Service Engineering . . . . .</b>	<b>91</b>
4.1	Systematische Entwicklung neuer Dienstleistungen als Herausforderung	91
4.2	Service Engineering . . . . .	93
4.3	Die einzelnen Phasen im Prozess des Service Engineerings . . . . .	96
4.3.1	Ideensammlung, -bewertung und Anforderungsanalyse . . . . .	96
4.3.2	Die Konzeption neuer Dienstleistungen . . . . .	104
4.3.3	Die Phase der Implementierung . . . . .	109
	Literatur . . . . .	111
<b>5</b>	<b>Service Operations Management (Die Produktion von Dienstleistungen) .</b>	<b>113</b>
5.1	Inhalte und Herausforderungen . . . . .	113
5.2	Prozessmanagement . . . . .	116
5.2.1	Die prozessorientierte Unternehmensorganisation . . . . .	116
5.2.2	Prozessgestaltung . . . . .	119
5.2.2.1	Definition, Merkmale und Arten von Prozessen . . . . .	119
5.2.2.2	Die Gestaltung des Gesamtprozesses . . . . .	120
5.2.2.3	Die Prozesselektion und -definition als Ausgangspunkt der Restrukturierung . . . . .	124
5.2.2.4	Prozessstrukturierung und -optimierung . . . . .	128
5.2.2.5	Visualisierung von Prozessen . . . . .	132
5.2.2.6	Prozessstrukturierungen für Online-Prozesse . . . . .	137
5.2.2.7	Prozessrealisation, -controlling und kontinuierliche Verbesserung . . . . .	142
5.3	Ressourcenplanung und -management . . . . .	144
5.3.1	Aufgaben und Planungsebenen . . . . .	144
5.3.2	Vorhersage der Nachfrage . . . . .	145
5.3.3	Ermittlung der benötigten Mitarbeiterressourcen . . . . .	151
5.3.4	Kapazitätsmanagement . . . . .	158
5.3.4.1	Begriffe und Grundlagen . . . . .	158
5.3.4.2	Überbuchungsmanagement . . . . .	163
5.3.4.3	Warteschlangenmanagement . . . . .	166
5.4	Projektmanagement . . . . .	175
5.5	Steuerung und Organisation interner Dienstleistungen . . . . .	182
5.5.1	Interne Dienstleistungen und deren Steuerung . . . . .	182
5.5.2	Make-or-Buy-Entscheidungen und Organisationsformen interner Dienstleistungen . . . . .	186
5.5.2.1	Begriff, Ziele und Risiken des Outsourcing . . . . .	186
5.5.2.2	Formen des Outsourcings . . . . .	192

5.5.2.3 Die Umsetzung von Outsourcing-Entscheidungen . . . . .	195
5.5.3 Shared Service Center und Competing Service Units . . . . .	200
5.6 Controlling von Prozessen und Ressourcen . . . . .	203
5.6.1 Grundlagen des Dienstleistungscontrollings . . . . .	203
5.6.2 Indikatoren der Kosten- und Ertragsstruktur von Dienstleistungen	205
5.6.3 Dienstleistungsproduktivität . . . . .	207
Literatur . . . . .	212
<b>6 Dienstleistungsmarketing . . . . .</b>	<b>217</b>
6.1 Grundlagen des Dienstleistungsmarketings . . . . .	217
6.2 Markt- und Kundensegmentierung, Zielmarktauswahl und Positionierung	219
6.2.1 Kriterien der Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich . .	219
6.2.2 Kundensegmentierung: Berechnung des Kundenwerts . . . . .	228
6.2.3 Die Basis der Segmentierung: Database Marketing und Big Data	233
6.2.4 Die Auswahl von Zielmärkten . . . . .	236
6.2.5 Die Positionierung von Dienstleistungen . . . . .	237
6.3 Leistungspolitik (Produktpolitik) . . . . .	238
6.3.1 Markierungspolitik . . . . .	239
6.3.1.1 Grundlagen und Ziele von Markierungen . . . . .	239
6.3.1.2 Markierungsformen . . . . .	240
6.3.1.3 Träger der Markierung . . . . .	241
6.3.1.4 Strategische Markenführung . . . . .	243
6.3.2 Entscheidungen zum Leistungsumfang, zur Leistungsautomatisierung und zur Leistungsqualität . . . . .	245
6.3.2.1 Entscheidungen zum Leistungsumfang . . . . .	245
6.3.2.2 Entscheidungen zum Grad der Kundenintegration . . . . .	248
6.3.2.3 Entscheidungen zur Leistungsqualität . . . . .	250
6.3.3 Leistungsprogrammpolitik . . . . .	253
6.4 Physical Facilities – von der Ausstattungspolitik zum Dienstleistungserlebnis . . . . .	257
6.4.1 Ausstattungspolitik und „Servicescapes“ . . . . .	257
6.4.2 Consumer Experience Marketing . . . . .	264
6.5 Preispolitik . . . . .	268
6.5.1 Grundlagen und aktuelle Trends der Preis- oder Kontrahierungspolitik . . . . .	268
6.5.2 Die Preisbildung im Dienstleistungsbereich . . . . .	270
6.5.3 Spezielle Strategien der nutzenorientierten Preisbildung im Dienstleistungsbereich . . . . .	276
6.5.3.1 Preisdifferenzierung (Dynamic Pricing) . . . . .	277
6.5.3.2 Preisbündelung/Entbündelung . . . . .	280
6.5.3.3 Nichtlineare Preisbildung . . . . .	281
6.5.3.4 Yield-Management . . . . .	282

6.5.4	Konditionenbezogene Strategien . . . . .	286
6.5.5	Die Preisstrategie und Preisbildung bei digitalen Produkten . . . . .	287
6.6	Distributionspolitik . . . . .	290
6.6.1	Festlegung der Absatzwege . . . . .	291
6.6.2	Standortwahl . . . . .	294
6.6.2.1	Standortorientierungen und Überblick über die Methoden	294
6.6.2.2	Verfahren zur Abgrenzung des Einzugsgebiets . . . . .	296
6.6.2.3	Analyse der Standortfaktoren . . . . .	298
6.6.2.4	Sonstige Standortbewertungsverfahren . . . . .	300
6.6.2.5	Ablauf einer Standortanalyse . . . . .	300
6.7	Kommunikationspolitik . . . . .	303
6.7.1	Der Kommunikationsprozess und die Besonderheiten im Dienstleistungsbereich . . . . .	303
6.7.2	Werbung . . . . .	306
6.7.2.1	Werbung als Kommunikationsinstrument . . . . .	306
6.7.2.2	Der Prozess der Werbeplanung . . . . .	309
6.7.3	Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	317
6.7.3.1	Klassische Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) . . . . .	317
6.7.3.2	Online Reputation Management . . . . .	319
6.7.4	Verkaufsförderung . . . . .	322
6.7.5	Persönliche Kommunikation . . . . .	325
6.7.6	Sonstige Instrumente der Kommunikationspolitik . . . . .	326
6.8	Internes Marketing . . . . .	329
	Literatur . . . . .	332
7	<b>Mitarbeiter führen und motivieren</b> . . . . .	339
7.1	Die Rolle der Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich . . . . .	339
7.2	Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit . . . . .	340
7.3	Personalanforderungen, Personalauswahl und Personaltraining . . . . .	347
7.3.1	Personalanforderungen . . . . .	347
7.3.2	Personalauswahl . . . . .	349
7.3.3	Mitarbeitereinarbeitung und -training . . . . .	350
7.4	Servicepersonal führen . . . . .	355
7.4.1	Die Mitarbeiter als Informationsquelle:	
	Zufriedenheitsbeurteilungen . . . . .	355
7.4.2	Motivations- und Anreizsysteme . . . . .	361
7.4.3	Empowerment . . . . .	368
7.5	Unternehmenskommunikation . . . . .	372
	Literatur . . . . .	374

<b>8 Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich . . . . .</b>	377
8.1 Qualitätsmanagementsysteme für Dienstleister . . . . .	377
8.1.1 Total Quality Management als Führungsphilosophie im Dienstleistungsbereich . . . . .	377
8.1.2 Das EFQM-Modell als Basismodell . . . . .	381
8.1.3 Zertifizierung und Akkreditierung . . . . .	385
8.2 Der Prozess des Qualitätsmanagements . . . . .	390
8.2.1 Planung des Qualitätsmanagements . . . . .	390
8.2.2 Messung von Dienstleistungsqualität . . . . .	392
8.2.2.1 Grundlegende Aspekte und Ansätze der Messung von Dienstleistungsqualität . . . . .	392
8.2.2.2 Direkte Verfahren der Messung von Dienstleistungsqualität . . . . .	393
8.2.2.3 Indirekte Verfahren der Messung von Dienstleistungsqualität . . . . .	407
8.2.2.4 Kombinierter Einsatz der Verfahren . . . . .	409
8.2.3 Verbesserungen umsetzen . . . . .	411
8.2.3.1 Generelle Voraussetzungen der Umsetzung . . . . .	411
8.2.3.2 Handlungsfeld Kunden . . . . .	414
8.2.3.3 Handlungsfeld Prozesse . . . . .	414
8.2.3.4 Handlungsfeld Mitarbeiter . . . . .	416
8.3 Qualitätscontrolling im Dienstleistungsbereich . . . . .	421
8.3.1 Kennzahlen des Qualitätscontrolling . . . . .	421
8.3.2 Ermittlung der Kosten und des Nutzens eines Qualitätsmanagements . . . . .	423
Literatur . . . . .	426
<b>9 Internationalisierung von Dienstleistungen . . . . .</b>	431
9.1 Begriff und Fakten . . . . .	431
9.2 Rahmenbedingungen der Internationalisierung . . . . .	435
9.3 Typologien internationaler Vermarktung von Dienstleistungen . . . . .	437
9.4 Strategische Entscheidungsfelder der Internationalisierung . . . . .	439
9.4.1 Internationale Marktauswahl und Markteintritt . . . . .	439
9.4.2 Wettbewerbsstrategien internationaler Dienstleistungsunternehmen . . . . .	442
9.5 Trends und Entwicklungspotenziale der Internationalisierung von Dienstleistungen . . . . .	446
Literatur . . . . .	447
<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	449