

Werner Pepels

Handbuch Dienstleistungen

Teilband I + II

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

Handbuch Dienstleistungen – Teilband I

Handbuch Dienstleistungen

Teilband I

- I. Grundlagen der Dienstleistungen
- II. Wertstufe Einsatzfaktoren
- III. Wertstufe Vermarktung
- IV. Wertstufe Absatzvollzug
- V. Wertstufe Faktorkombination
- VI. Wertstufe Nachbereitung

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.

Alle Rechte vorbehalten

© 2020 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Satz: TextFormArt, Daniela Weiland, Göttingen
Druck: CPI buchbücher.de GmbH, Birkach
Printed in Germany

ISBN 978-3-428-18091-2 (Print)

ISBN 978-3-428-58091-0 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

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

Vorwort

„Handbuch Dienstleistungen“ stellt alle wesentlichen Inhalte der Dienstleistungspolitik dar. Dazu gehören

- die Grundlagen der Dienstleistungen,
- die Einsatzfaktoren der Dienstleistung,
- die Vermarktung von Leistungen,
- der Absatzvollzug dieser Leistungen,
- die Faktorkombination für Dienstleistungen,
- die Nachbereitung der Leistung,
- das Management der Dienstleistungen,
- die Ressourcenlenkung bei Dienstleistungen,
- die Spezialgebiete der Dienstleistung.

Basis des gesamten Handbuchinhalts ist der Leitgedanke angewandter Wissenschaft. Aus Anwendungssicht werden umfangreiche Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten und Feinjustierungen bei allen Dienstleistungen geliefert. Der Wissenschaftsaspekt drückt sich in hoher systematisch-analytischer Stringenz der Ausführungen aus. Dazu gehören eine fein unterteilte Gliederung, zahlreiche Übersichtsabbildungen, Hervorhebungen und Einrückungen, vor allem auch Veranschaulichungen durch Praxisbeispiele. Das Handbuch ist damit als klassisches Lehrbuch angelegt, das versucht, dem Stand des Wissens um Dienstleistungen gerecht zu werden.

Der Herausforderung zur Erstellung eines solch komplexen Werks stellt sich der Autor allein, nur unterstützt vom bewährten Verlagspartner Duncker & Humblot. Hier gilt der Dank vor allem dem Team um Dr. Andreas Beck, Programmleitung, und Heike Frank, Herstellungsleitung, sowie Anke Geidel, Herstellung. Unzulänglichkeiten im Ergebnis gehen dennoch allein zulasten des Autors.

Das Werk baut auf Erfahrungen aus der Beschäftigung mit dieser Thematik sowohl durch zwölfjährige Dienstleistungs-Berufspraxis als Marketingberater als auch jahrzehntelange Lehrerfahrung als BWL-Professor an staatlichen und privaten Hochschulen auf. Die ersten Publikationen des Autors zu diesem Thema stammen aus Mitte der 1990er Jahre, sie gehören zu den frühen Werken des Dienstleistungsmanagements und -marketings im deutschsprachigen Raum.

Das „Handbuch Dienstleistungen“ nutzt Studierenden der BWL und verwandter Fächer, vor allem in den Lehrbereichen Management und Marketing, an anwendungsorientierten und wissenschaftlichen Hochschulen sowie anspruchsvollen Fort- und Weiterbildungseinrichtungen. Ebenso adressiert es ManagerInnen in Dienstleistungsunternehmen und -organisationen, die sich für den Aufstieg wappnen wollen sowie (Quer-)Einsteiger in die Dienstleistungsbranche, welche deren Besonderheiten erfassen und sich fundierter Tipps für ihren Erfolgsweg versichern wollen. Ebenfalls im Verlag Duncker & Humblot liegt eine Kurzfassung dieser Inhalte unter dem Titel „Servicemarketing“ vor sowie auch eine absatzorientierte Langfassung mit dem Titel „Dienstleistungs-Marketing-Management“ (3. Auflage). Beide sind als knapper oder vertiefender Einstieg in die Thematik sehr empfehlenswert. Die volle Breite und Tiefe der Thematik wird aber erst durch das hier vorliegende Werk erschlossen. Dabei wendet dieses sich explizit auch an BWL- und Management-Einsteiger, indem grundlegende Sachverhalte und Zusammenhänge einbezogen werden.

Allen Leser sei nunmehr viel Erfolg bei der Umsetzung der dargestellten Zusammenhänge in Studium und Wirtschaftspraxis gewünscht.

Krefeld, im April 2020

Werner Pepels

Inhaltsübersicht

Teilband I

I. Grundlagen der Dienstleistungen	1
1. Ausprägungen von Dienstleistungen	1
1.1 Konsumtive Dienstleistungen	2
1.2 Investive Dienstleistungen	4
1.3 Professionelle Dienstleistungen	8
1.4 Soziale Dienstleistungen	12
1.5 Öffentliche Dienstleistungen	13
2. Begriff und Abgrenzung von Dienstleistungen	19
2.1 Bedeutung von Dienstleistungen	21
2.2 Begriffsbestimmungen von Dienstleistungen	23
2.3 Arbeitsdefinition	34
3. Kennzeichen von Dienstleistungen	38
3.1 Kundenintegration im Potenzial	39
3.2 Faktorkombination im Prozess	45
3.3 Immaterialität im Ergebnis	50
3.4 Kritische Würdigung der einschlägigen Kennzeichen	54
3.5 Anlage von Dienstleistungskonzepten	55
4. Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen	75
4.1 Struktur der Wertschöpfung	75
4.2 Gestaltung der Wertkette	77
4.3 Spezifischer Aufbau der Wertkette bei Dienstleistungen	80
II. Wertstufe Einsatzfaktoren	85
5. Interner personaler Faktor	85
5.1 Anliegen der Personalwirtschaft	85
5.2 Instrumente der Personalwirtschaft	90
5.3 Einsatzformen des Faktors Arbeit	133
5.4 Entlohnungsformen des Faktors Arbeit	136

6.	Beschaffung des materiellen Leistungsanteils	148
6.1	Leistungsarten	148
6.2	Beschaffungsphasen	153
6.3	Logistische Hilfsbetriebe	164
7.	Umfeldinformation	167
7.1	Wissensressourcen	167
7.2	Elemente der Datenbeschaffung	171
8.	Elemente des Kaufverhaltens	205
8.1	Rahmenbedingungen	205
8.2	Organisationales Kaufverhalten	209
8.3	Privater Kollektiventscheid	212
8.4	Privater Individualentscheid	219
8.5	Zielgruppensegmentierung	234
III.	Wertstufe Vermarktung	241
9.	Gestaltung der Leistungspräsentation	241
9.1	Leistungsmarkierung	241
9.2	Identitätsprofil	256
9.3	Unternehmenskultur	264
10.	Gestaltung des Leistungsangebots	279
10.1	Phasen der Leistungseinführung	279
10.2	Implementierung	291
10.3	Ansätze zur Leistungsmodifikation	294
10.4	Packaging	300
10.5	Dimensionen des Leistungsprogramms	302
11.	Gestaltung des Leistungsentgelts	315
11.1	Dispositionsrahmen	315
11.2	Statisch-lineare Entgeltgestaltung	317
11.3	Statisch-nicht-lineare Entgeltgestaltung	326
11.4	Dynamisch-nicht-lineare Entgeltgestaltung	334
11.5	Dynamisch-lineare Entgeltgestaltung	345
11.6	Erstmalige Preisbestimmung	353
11.7	Leistungskonditionen	357
11.8	Zahlungsverfahren	363

12. Gestaltung der Leistungsinformation	368
12.1 Elemente im Kommunikationsprozess	368
12.2 Entwicklung des Kommunikationskonzepts	373
12.3 Medien der Klassischen Werbung	380
12.4 Medien der Nicht-klassischen Werbung	387
12.5 Online-Werbung	398
12.6 Werbecontrolling	421
IV. Wertstufe Absatzvollzug	431
13. Sicherung der Leistungsverfügbarkeit	431
13.1 Akquisitorische Verfügbarkeit	432
13.2 Akquisitorische Absatzhelfer und -mittler	452
13.3 Absatzförderung	465
13.4 Logistische Verfügbarkeit	470
14. Kundenorientiertes Verkaufsverhalten	486
14.1 Ansätze zum Kontaktaufbau	486
14.2 Gesprächsführung	488
14.3 Gesprächsrahmen	490
14.4 Interaktionsphasen	492
V. Wertstufe Faktorkombination	507
15. Lenkung der Erstellungspotenziale	507
15.1 Potenzialgestaltung	507
15.2 Leistungsumsetzung	510
15.3 Erstellungslayout	513
15.4 Betriebsmittelregelung	516
15.5 Werkstoffregelung	518
15.6 Erstellungsprinzipien	520
16. Lenkung der Erstellungsprozesse	523
16.1 Geschäftsprozess als Denkmodell	523
16.2 Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen	533
16.3 Qualitätsmessverfahren	543
16.4 Anforderungen der QM-Normen	563
16.5 Qualitätsregelung	567

17. Lenkung der Erstellungsergebnisse am personalen Externen Faktor	571
17.1 Wertorientierte Kundenentwicklung	571
17.2 Kundenwertmanagement	578
VI. Wertstufe Nachbereitung	605
18. Kundendienst als produktbegleitende Dienstleistung	605
18.1 Einteilungen	605
18.2 Gebrauchsanleitung	611
19. Kundenzufriedenheit als zentrales Konstrukt	613
19.1 Konstruktelemente	613
19.2 Messansätze	624
19.3 Unzufriedenheitsbehandlung	663
19.4 Kundenbindung als Zielgröße	686

Teilband II

VII. Wertstufe Management	693
20. <i>Konzeptionsrahmen</i>	693
20.1 <i>Strategischer Nutzensvorteil</i>	693
20.2 <i>Zieldimensionen</i>	697
20.3 <i>Strategische Eckpfeiler</i>	703
21. <i>Erfassung der Istsituation</i>	714
21.1 <i>Komplexe Analyseverfahren</i>	714
21.2 <i>Reduzierte Analyseverfahren</i>	736
21.3 <i>Portfolio-Verfahren</i>	755
22. <i>Strategieelemente</i>	768
22.1 <i>Absatzquellenstrategien</i>	769
22.2 <i>Marktwahlstrategien</i>	777
22.3 <i>Konkurrenzvorteilsstrategien</i>	786
22.4 <i>Marktrollenstrategien</i>	799
22.5 <i>Zeitabfolgestrategien</i>	805
22.6 <i>Strategiebewertung</i>	816
23. <i>Erfolgsfaktoren</i>	828
23.1 <i>Positionierung</i>	828
23.2 <i>Marktverhalten</i>	835

23.3	<i>Geschäftsgrundsätze</i>	844
23.4	<i>Institutionale Basis für Unternehmenswachstum</i>	850
VIII.	Wertstufe Ressourcenlenkung	859
24.	<i>Dienstleistungsorganisation</i>	859
24.1	<i>Aufgaben- und Arbeitsgestaltung</i>	859
24.2	<i>Stellenbildung</i>	861
24.3	<i>Anlage der Aufbauorganisation</i>	863
24.4	<i>Formen der Spezialisierung</i>	864
24.5	<i>Formen der Konfiguration</i>	869
24.6	<i>Formen der Koordination</i>	874
24.7	<i>Anlage der Ablauforganisation</i>	880
24.8	<i>Führungsprinzipien</i>	882
25.	<i>Dienstleistungscontrolling</i>	888
25.1	<i>Planung und Entscheidung</i>	888
25.2	<i>Analyse der Dienstleistungskosten</i>	904
25.3	<i>Analyse der Dienstleistungserlöse</i>	940
25.4	<i>Kontrolle und Auswertung</i>	952
25.5	<i>Budgetierung</i>	963
25.6	<i>Informationsversorgung</i>	966
26.	<i>Unternehmenshaltung</i>	976
26.1	<i>Broadening des Managements</i>	976
26.2	<i>Interessentengruppen</i>	983
26.3	<i>Entrepreneurial Vision</i>	986
IX.	Spezialgebiete der Dienstleistung	991
27.	<i>Internationale Dienstleistungen</i>	991
27.1	<i>Elemente der Auslandsmarktbearbeitung</i>	992
27.2	<i>Elemente des Auslandsmarkteintritts</i>	1002
28.	<i>Einfluss des Internet auf Dienstleistungen</i>	1022
28.1	<i>Systembasis</i>	1022
28.2	<i>B-t-C-Dienstleistungsmodelle</i>	1030
28.3	<i>B-t-B-Dienstleistungsmodelle</i>	1034
28.4	<i>E-Services</i>	1035
28.5	<i>Web-Generation 2.0</i>	1043

28.6	<i>Mobile Services</i>	1049
28.7	<i>Digitalkommunikation</i>	1052
29.	<i>Handelsdienstleistungen</i>	1055
29.1	<i>Handelsinstitutionen</i>	1055
29.2	<i>Merkmale des Wiederverkäufermarkts</i>	1056
29.3	<i>Bedeutung des Handels für die Distribution</i>	1057
29.4	<i>Handelsfunktionen</i>	1062
29.5	<i>Dynamik der Handelsbetriebsformen</i>	1077
29.6	<i>Absatzkanalengpass</i>	1078
29.7	<i>Aktionsparameter des stationären Einzelhandels</i>	1085
30.	<i>Service Entrepreneurship</i>	1095
30.1	<i>Existenzgründung</i>	1095
30.2	<i>Existenzkrise</i>	1106
Register		1113

Inhaltsverzeichnis

Teilband I

I. Grundlagen der Dienstleistungen	1
1. Ausprägungen von Dienstleistungen	1
1.1 Konsumtive Dienstleistungen	2
1.2 Investive Dienstleistungen	4
1.3 Professionelle Dienstleistungen	8
1.4 Soziale Dienstleistungen	12
1.5 Öffentliche Dienstleistungen	13
2. Begriff und Abgrenzung von Dienstleistungen	19
2.1 Bedeutung von Dienstleistungen	21
2.2 Begriffsbestimmungen von Dienstleistungen	23
2.2.1 Deskriptive Fassungen	24
2.2.1.1 Negativabgrenzung	24
2.2.1.2 Aufzählung	25
2.2.1.3 Tätigkeitsbezug	30
2.2.2 Analytische Fassungen	32
2.2.2.1 Potenzialorientierung	32
2.2.2.2 Prozessorientierung	33
2.2.2.3 Ergebnisorientierung	34
2.3 Arbeitsdefinition	34
3. Kennzeichen von Dienstleistungen	38
3.1 Kundenintegration im Potenzial	39
3.1.1 Inhalt des Kennzeichens	39
3.1.2 Individualität der Leistungserstellung	41
3.1.3 Mangelnde Standardisierbarkeit der Leistung	41
3.2 Faktorkombination im Prozess	45
3.2.1 Inhalt des Kennzeichens	45
3.2.2 Zeitanpassung der Leistungsbereitschaft	46
3.2.3 Dienstleistungsgarantien	47
3.3 Immaterialität im Ergebnis	50

3.3.1	Inhalt des Kennzeichens	50
3.3.2	Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit	51
3.3.3	Leistungsveredelung	53
3.4	Kritische Würdigung der einschlägigen Kennzeichen	54
3.5	Anlage von Dienstleistungskonzepten	55
3.5.1	Automatisierung von Dienstleistungen	55
3.5.1.1	Inhalte	56
3.5.1.2	Typologien	57
3.5.2	Externalisierung von Dienstleistungen	61
3.5.2.1	Inhalte	61
3.5.2.2	Typologien	64
3.5.3	Kapazitätsausrichtung bei Dienstleistungen	68
3.5.3.1	Inhalte	69
3.5.3.2	Typologien	70
4.	Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen	75
4.1	Struktur der Wertschöpfung	75
4.2	Gestaltung der Wertkette	77
4.3	Spezifischer Aufbau der Wertkette bei Dienstleistungen	80
II.	Wertstufe Einsatzfaktoren	85
5.	Interner personaler Faktor	85
5.1	Anliegen der Personalwirtschaft	85
5.1.1	Darstellung und Bedeutung	85
5.1.2	Abgrenzungen	87
5.1.3	Inhalte	88
5.2	Instrumente der Personalwirtschaft	90
5.2.1	Personalgewinnung	90
5.2.1.1	Mitarbeiterbedarf	91
5.2.1.2	Arten der Personalgewinnung	92
5.2.1.3	Bedeutung der Personalgewinnung	97
5.2.1.4	Quellen der Personalgewinnung	99
5.2.1.5	Bewerbungseingang	101
5.2.2	Interessentenauswahl	103
5.2.3	Personalentwicklung	107
5.2.3.1	Personalbeurteilung	107
5.2.3.2	Schlüsselqualifikationen	108
5.2.3.3	Arbeitsfeldveränderungen	109

5.2.3.4	Mitarbeiterförderung	111
5.2.3.5	Auslandsentsendung	113
5.2.4	Personalbindung	114
5.2.4.1	Begriff und Bedeutung	115
5.2.4.2	Faktoren der Mitarbeiterverbundenheit	116
5.2.4.3	Faktoren der Mitarbeitergebundenheit	119
5.2.4.4	Nutzen der und Gefahren für die Mitarbeiterzufrieden- heit	123
5.2.4.5	Aktivitäten zur Personalbindung	125
5.2.5	Personalfreisetzung	128
5.2.5.1	Optionen	129
5.2.5.2	Kündigungsformen	130
5.2.5.3	Aufhebung und Outplacement	132
5.3	Einsatzformen des Faktors Arbeit	133
5.3.1	Arbeitszeitgestaltung	134
5.3.2	Arbeitsortgestaltung	136
5.4	Entlohnungsformen des Faktors Arbeit	136
5.4.1	Entlohnungssystem	137
5.4.2	Monetäres Entgelt	139
5.4.2.1	Zeitlohn	139
5.4.2.2	Leistungslohn	140
5.4.3	Arbeitsbewertung	142
5.4.3.1	Inputorientierung	142
5.4.3.2	Outputorientierung	144
5.4.4	Materielle und ideelle Entlohnung	145
6.	Beschaffung des materiellen Leistungsanteils	148
6.1	Leistungsarten	148
6.1.1	Einteilungen	148
6.1.2	Beschaffungstaktiken	151
6.2	Beschaffungsphasen	153
6.2.1	Anfragenerstellung	154
6.2.2	Angebotseinholung	156
6.2.3	Angebotsbewertung	157
6.2.4	Anbietersauswahl	158
6.2.5	Kaufabwicklung	160
6.2.6	Eingangsl Logistik	162
6.3	Logistische Hilfsbetriebe	164

7.	Umfeldinformation	167
7.1	Wissensressourcen	167
7.2	Elemente der Datenbeschaffung	171
7.2.1	Anforderungen	172
7.2.2	Auswahl der Erhebungseinheiten	174
7.2.2.1	Zufallsauswahlverfahren	176
7.2.2.2	Bewusstauswahlverfahren	178
7.2.2.3	Fehlermöglichkeiten bei der Auswahl	179
7.2.3	Sekundärerhebung relevanter Daten	180
7.2.4	Primärerhebung relevanter Daten	181
7.2.4.1	Mündliche Befragung	182
7.2.4.2	Sonstige Befragungsmethoden	185
7.2.4.3	Beobachtung	188
7.2.4.4	Experiment	190
7.2.5	Online-Erhebung	191
7.2.6	Datenauswertung	193
7.2.6.1	Skalierungsverfahren	193
7.2.6.2	Variate Messstatistik-Verfahren	195
7.2.7	Datenprognose	197
7.2.7.1	Qualitative Verfahren	198
7.2.7.2	Quantitative Verfahren	201
8.	Elemente des Kaufverhaltens	205
8.1	Rahmenbedingungen	205
8.2	Organisationales Kaufverhalten	209
8.3	Privater Kollektiventscheid	212
8.3.1	Strukturmodelle zur Erklärung	212
8.3.2	Prozessmodelle zur Erklärung	216
8.4	Privater Individualentscheid	219
8.4.1	Aktivierende Determinanten	219
8.4.2	Individuelle Determinanten	223
8.4.3	Werteorientierte Determinanten	227
8.4.4	Kognitive Determinanten	230
8.5	Zielgruppensegmentierung	234
8.5.1	Anliegen	234
8.5.2	Voraussetzungen	235
8.5.3	B-t-C-Kriterien	236
8.5.4	B-t-B-Kriterien	238

III. Wertstufe Vermarktung	241
9. Gestaltung der Leistungspräsentation	241
9.1 Leistungsmarkierung	241
9.1.1 Wesen der Marke	241
9.1.2 Markenarchitektur	243
9.1.2.1 Horizontale Markentypen	243
9.1.2.2 Vertikale Markentypen	247
9.1.2.3 Laterale Markentypen	249
9.1.3 Markeneinführung und -pflege	252
9.1.4 Markenprofilierung	255
9.2 Identitätsprofil	256
9.2.1 Corporate Identity als Selbstverständnis	257
9.2.2 Außenwahrnehmung eines Absenders	259
9.2.3 Beziehungsbrücke	262
9.3 Unternehmenskultur	264
9.3.1 Konstrukterklärung	264
9.3.2 Kritische Bewertung	267
9.3.3 Kultureller Wandel	269
9.3.4 Wandelprinzipien	272
9.3.5 Führungsleitsätze	275
10. Gestaltung des Leistungsangebots	279
10.1 Phasen der Leistungseinführung	279
10.1.1 Ideenfindung	279
10.1.2 Innovationsarten	283
10.1.3 Service Design & Engineering	284
10.1.4 Testverfahren	287
10.1.5 Risikoabschätzung	289
10.2 Implementierung	291
10.3 Ansätze zur Leistungsmodifikation	294
10.3.1 Variation	294
10.3.2 Pflege	296
10.3.3 Elimination	298
10.4 Packaging	300
10.5 Dimensionen des Leistungsprogramms	302
10.5.1 Programmbreite	302
10.5.1.1 Richtungen	302
10.5.1.2 Diversifizierung	304

10.5.2	Programmtiefe	306
10.5.2.1	Richtungen	307
10.5.2.2	Differenzierung	310
10.5.3	Programmstruktur	311
11.	Gestaltung des Leistungsentgelts	315
11.1	Dispositionsrahmen	315
11.2	Statisch-lineare Entgeltgestaltung	317
11.2.1	Preisstandardisierung	317
11.2.1.1	Orientierungsgrößen	317
11.2.1.2	Preishöhe und -verlauf	319
11.2.2	Preisdifferenzierung	321
11.2.2.1	Idee	321
11.2.2.2	Formen	323
11.3	Statisch-nicht-lineare Entgeltgestaltung	326
11.3.1	Rabattierung	327
11.3.1.1	Arten	327
11.3.1.2	Ausgestaltungen	329
11.3.2	Weitere Rechnungskonditionen	332
11.4	Dynamisch-nicht-lineare Entgeltgestaltung	334
11.4.1	Preisbündelung	334
11.4.1.1	Grundformen	335
11.4.1.2	Weitere Bündelformen	337
11.4.2	Preisbaukasten	339
11.4.2.1	Grundformen	340
11.4.2.2	Preismodelle	343
11.5	Dynamisch-lineare Entgeltgestaltung	345
11.5.1	Preisindividualisierung	346
11.5.1.1	Reale Marktveranstaltungen	346
11.5.1.2	Virtuelle Marktveranstaltungen	349
11.5.2	Yield Management	350
11.6	Erstmalige Preisbestimmung	353
11.7	Leistungskonditionen	357
11.7.1	Systembasis	357
11.7.2	Zahlungsbedingungen	358
11.7.3	Kreditierung	362
11.8	Zahlungsverfahren	363
12.	Gestaltung der Leistungsinformation	368

12.1	Elemente im Kommunikationsprozess	368
12.1.1	Rahmenbedingungen	368
12.1.2	Kommunikationskette	370
12.2	Entwicklung des Kommunikationskonzepts	373
12.2.1	Kommunikationsaufgaben	374
12.2.2	Kommunikationsobjekte	375
12.2.3	Kommunikationszeitraum und -gebiet	377
12.2.4	Copy-Plattform	377
12.3	Medien der Klassischen Werbung	380
12.3.1	Printmedien	380
12.3.2	Elektronikmedien	382
12.3.3	Außenwerbungsmedien	384
12.3.4	Mediaplanung und -durchführung	385
12.4	Medien der Nicht-klassischen Werbung	387
12.4.1	Öffentlichkeitsarbeit	387
12.4.1.1	Traditionelle Formen	388
12.4.1.2	Moderne Formen	390
12.4.2	Dialogwerbung	393
12.4.2.1	Direktmedien	393
12.4.2.2	Verkaufsliteratur	396
12.4.3	Schauwerbung	397
12.5	Online-Werbung	398
12.5.1	Web 1.0-Medien	398
12.5.1.1	Corporate Website	399
12.5.1.2	Funktionalitäten der Website	401
12.5.1.3	Nutzerführung auf der Website	404
12.5.1.4	Display-Werbung	406
12.5.1.5	Erfolgsmessung im WWW	411
12.5.2	Werbung in Non-WWW-Medien	414
12.5.2.1	E-Mail-Werbung	414
12.5.2.2	Funktionalitäten	414
12.5.3	Suchmaschinen	417
12.5.3.1	Suchmaschinentypen	417
12.5.3.2	Suchmaschinenmarketing	419
12.6	Werbecontrolling	421
12.6.1	Optionen	421
12.6.2	Einteilungen	422
12.6.2.1	Wirkungsprognose	423

12.6.2.2	Erfolgsprognose	425
12.6.2.3	Wirkungskontrolle	426
12.6.2.4	Erfolgskontrolle	427
12.6.3	Messrestriktionen	429
IV.	Wertstufe Absatzvollzug	431
13.	Sicherung der Leistungsverfügbarkeit	431
13.1	Akquisitorische Verfügbarkeit	432
13.1.1	Breite des Marktzugangs	433
13.1.2	Methode des Marktzugangs	434
13.1.3	Direkter Dienstleistungsabsatz	437
13.1.3.1	Elemente	438
13.1.3.2	Vergleiche Reisender – Handelsvertreter	438
13.1.4	Steuerung der Verkaufsmitarbeiter	441
13.1.4.1	Verkaufsbezirkseinteilung	442
13.1.4.2	Besuchsnormenfestlegung	443
13.1.4.3	Zeitbudgetierung	444
13.1.4.4	Berichtswesen	445
13.1.5	Indirekter Dienstleistungsabsatz	446
13.1.6	Struktur des Marktzugangs	448
13.2	Akquisitorische Absatzhelfer und -mittler	452
13.2.1	Einsatz mit Dauerverträgen als Absatzhelfer	453
13.2.1.1	Handelsvertreter	453
13.2.1.2	Weitere Absatzhelferformen	455
13.2.2	Einsatz mit Dauerverträgen als Absatzmittler	458
13.2.2.1	Franchising	458
13.2.2.2	Weitere Dauervertragsformen	460
13.2.3	Einsatz mit Einzelverträgen als Absatzmittler	462
13.2.4	Einsatz mit Einzelverträgen als Absatzhelfer	464
13.3	Absatzförderung	465
13.3.1	Rubrizierung	466
13.3.2	Zielgruppe Verkaufsmitarbeiter	467
13.3.3	Zielgruppe Absatzmittler	468
13.3.4	Zielgruppe Endabnehmer	469
13.4	Logistische Verfügbarkeit	470
13.4.1	Dienstleistungsabsatz im Residenzprinzip	470
13.4.2	Standortwahl	472
13.4.2.1	Checklisten-Technik	472

13.4.2.2	Analogie-Methode	474
13.4.2.3	Raumgebiets-Modelle	474
13.4.2.4	Distanzen-Betrachtung	475
13.4.2.5	Praktische Restriktionen	476
13.4.3	Zwischenlagerung und Zwischentransport	476
13.4.4	Ausgangslogistik	478
13.4.5	Wartezeiten	480
13.4.5.1	Abwicklungszeit	480
13.4.5.2	Zeitverkürzung	482
14.	Kundenorientiertes Verkaufsverhalten	486
14.1	Ansätze zum Kontaktaufbau	486
14.2	Gesprächsführung	488
14.3	Gesprächsrahmen	490
14.4	Interaktionsphasen	492
14.4.1	Kundenqualifizierung	493
14.4.2	Vorteilsargumentation	495
14.4.3	Einwandbehandlung	496
14.4.4	Konfliktüberwindung	497
14.4.5	Preisverteidigung	498
14.4.6	Verhandlung	499
14.4.7	Abschluss	501
14.4.8	Follow-up	502
V.	Wertstufe Faktorkombination	507
15.	Lenkung der Erstellungspotenziale	507
15.1	Potenzialgestaltung	507
15.2	Leistungsumsetzung	510
15.3	Erstellungslayout	513
15.4	Betriebsmittelregelung	516
15.5	Werkstoffregelung	518
15.6	Erstellungsprinzipien	520
16.	Lenkung der Erstellungsprozesse	523
16.1	Geschäftsprozess als Denkmodell	523
16.1.1	Prozessdesign	524
16.1.2	Verschlanung	526
16.1.3	Rationalisierung	529
16.1.4	Verbesserung	530

16.2	Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen	533
16.2.1	Qualitätssicherung	534
16.2.1.1	Bedeutung für den Betriebserfolg	534
16.2.1.2	Total Quality Management	535
16.2.2	Qualitätsnormenreihe als Basis	538
16.2.3	Qualitätsauszeichnungen als Spitze	541
16.3	Qualitätsmessverfahren	543
16.3.1	Externe Messansätze	543
16.3.1.1	Statistikbasierte Werkzeuge	545
16.3.1.2	Prozessdesign-Werkzeuge	547
16.3.1.3	Projektbasierte Werkzeuge	551
16.3.1.4	Lean Production-Werkzeuge	553
16.3.1.5	Kundeninkludierende Werkzeuge	555
16.3.1.6	Grafikbasierte Werkzeuge	557
16.3.1.7	Management-Werkzeuge	558
16.3.2	Interne Messansätze	560
16.4	Anforderungen der QM-Normen	563
16.5	Qualitätsregelung	567
17.	Lenkung der Erstellungsergebnisse am personalen Externen Faktor	571
17.1	Wertorientierte Kundenentwicklung	571
17.1.1	Stufen	571
17.1.2	Phasen	574
17.2	Kundenwertmanagement	578
17.2.1	Kunde als Wertgröße	578
17.2.2	Monetarisierung als Wertgröße	579
17.2.3	Verfahren zur Kundenwertmessung	580
17.2.3.1	Statische Verfahren	580
17.2.3.2	Dynamische Verfahren	584
17.2.3.3	Prognoseverfahren	587
17.2.4	Kundenwerterfolgsgrößen	588
17.2.4.1	Strukturierung	588
17.2.4.2	Einzahlungen der Vergangenheit	591
17.2.4.3	Auszahlungen der Vergangenheit	592
17.2.4.4	Einzahlungen der Zukunft	593
17.2.4.5	Auszahlungen der Zukunft	594
17.2.4.6	Opportunitätskosten infolge Kundenfluktuation	595
17.2.5	Erkenntnisauswertung	597

17.2.6 Kundenwertsteigerung	600
17.2.6.1 Senkung der Einzahlungen in Kunden	600
17.2.6.2 Steigerung der Auszahlungen von Kunden	601
VI. Wertstufe Nachbereitung	605
18. Kundendienst als produktbegleitende Dienstleistung	605
18.1 Einteilungen	605
18.2 Gebrauchsanleitung	611
19. Kundenzufriedenheit als zentrales Konstrukt	613
19.1 Konstruktelemente	613
19.1.1 Erklärungsansätze	613
19.1.2 Konsequenzen	616
19.1.3 Erwartungs- und Erlebnismanagement	618
19.1.4 Zufriedenheitslücken	620
19.2 Messansätze	624
19.2.1 Theoretische und praktische Basierung	624
19.2.2 Objektive Zufriedenheitsindikatoren	631
19.2.3 Subjektive Qualitätsvermutungen	633
19.2.4 Subjektives Zufriedenheitsempfinden	637
19.2.4.1 Explorative Ansätze	637
19.2.4.2 Numerische Ansätze	640
19.2.4.3 Merkmalsquantitative Ansätze	643
19.2.4.4 Merkmalsqualitative Ansätze	652
19.2.4.5 Ereignisorientierte Ansätze	656
19.2.4.6 Problemorientierte Ansätze	659
19.3 Unzufriedenheitsbehandlung	663
19.3.1 Bedeutung von Beschwerden	663
19.3.2 Verfahrensaufgaben	666
19.3.3 Beschwerdermotivation	667
19.3.4 Beschwerderkategorien	669
19.3.5 Informationsbasis	671
19.3.6 Ablauforganisation	676
19.3.7 Fallbearbeitung	678
19.3.8 Beschwerdegespräch	681
19.3.9 Verfahrensauswertung	683
19.4 Kundenbindung als Zielgröße	686

Abbildungsverzeichnis

Teilband I

Abbildung 1–1:	Entwicklungen Anteil Wirtschaftssektoren und Gesamterwerbstätigkeit am Bruttoinlandsprodukt	1
Abbildung 1–2:	Ausprägungen von Dienstleistungen	2
Abbildung 1–3:	Typen von Dienstleistungen	4
Abbildung 1–4:	Kaufklassen	7
Abbildung 1–5:	Dienstleistungen im Öffentlichen Sektor	14
Abbildung 1–6:	Typen öffentlicher Dienstleistungen	14
Abbildung 2–1:	Verteilung der Erwerbstätigen auf die Wirtschaftssektoren der EU	20
Abbildung 2–2:	Beschreibende und inhaltsbezogene Dienstleistungsdefinitionen ..	23
Abbildung 2–3:	Übergang von der Sachleistung zur Dienstleistung	24
Abbildung 2–4:	Übersicht Wirtschaftsbereiche der Dienstleistung	26
Abbildung 2–5:	Inhalte des amtlichen Dienstleistungsverzeichnisses (I)	28
Abbildung 2–6:	Inhalte des amtlichen Dienstleistungsverzeichnisses (II)	29
Abbildung 3–1:	Konstitutive Dienstleistungsmerkmale	38
Abbildung 3–2:	Ansätze zur Dienstleistungsstandardisierung	42
Abbildung 3–3:	Veredelte Dienstleistungen	53
Abbildung 3–4:	Zentrale Dienstleistungsmerkmale und ihre Konsequenzen	54
Abbildung 3–5:	Dienstleistungstypologie (I) (Beispiele)	59
Abbildung 3–6:	Dienstleistungstypologie (II) (Beispiele)	59
Abbildung 3–7:	Dienstleistungstypologie (III) (Beispiele)	60
Abbildung 3–8:	Übergang von der Eigenleistung zur Fremdleistung (am Beispiel Tourismus)	62
Abbildung 3–9:	Dienstleistungsleistungstypologie (IV) (Beispiele)	65
Abbildung 3–10:	Dienstleistungstypologie (V) (Beispiele)	66
Abbildung 3–11:	Dienstleistungsmorphologie	68
Abbildung 3–12:	Dienstleistungstypologie (VI) (Beispiele)	70
Abbildung 3–13:	Dienstleistungstypologie (VII) (Beispiele)	71
Abbildung 3–14:	Dienstleistungstypologie (VIII) (Beispiele)	73
Abbildung 3–15:	Dienstleistungstypologie (IX) (Beispiele)	74
Abbildung 4–1:	Wertkette bei Sachleistungen	76

Abbildung 4–2:	Wertkette bei Dienstleistungen	80
Abbildung 4–3:	Verfeinerte Wertkette bei Dienstleistungen	81
Abbildung 5–1:	Elemente der Personalwirtschaft	90
Abbildung 5–2:	Arten der Personalgewinnung	93
Abbildung 5–3:	Quellen der Personalgewinnung	99
Abbildung 5–4:	360°-Feedback	108
Abbildung 5–5:	Optionen der Arbeitsfelderweiterung	110
Abbildung 5–6:	Formen der Personalbindung	117
Abbildung 5–7:	Kündigungsformen	130
Abbildung 5–8:	Formen der Arbeitsgestaltung	133
Abbildung 5–9:	Entlohnungsformen	137
Abbildung 5–10:	Verfahren zur Arbeitsbewertung	142
Abbildung 6–1:	Leistungsarten	149
Abbildung 6–2:	Optionen der Beschaffungstaktiken	151
Abbildung 6–3:	Beschaffungsphasen	154
Abbildung 6–4:	Logistikfunktionen	163
Abbildung 7–1:	Wissensarten	170
Abbildung 7–2:	Informationsquellen	172
Abbildung 7–3:	Auswahlverfahren der Marktforschung	175
Abbildung 7–4:	Primärerhebungsverfahren der Befragung	182
Abbildung 7–5:	Primärerhebungsverfahren der Beobachtung und des Experiments	189
Abbildung 7–6:	Verfahren zur Datenauswertung	194
Abbildung 7–7:	Prognoseverfahren	198
Abbildung 8–1:	S – R und S – O – R-Lernmodelle	206
Abbildung 8–2:	Relevant Set of Brands	206
Abbildung 8–3:	Kaufentscheidungstypen	208
Abbildung 8–4:	Modelle des Kaufverhaltens	209
Abbildung 8–5:	Determinanten des Privaten Kollektiventscheids	212
Abbildung 8–6:	Diffusion einer neuen Dienstleistung (kumuliert)	218
Abbildung 8–7:	Determinanten des Privaten Individualentscheids	219
Abbildung 8–8:	Lambda-Kurve der Aktivierung	220
Abbildung 8–9:	Bedürfnispyramide nach Maslow	221
Abbildung 8–10:	Angebotseigenschaften	225
Abbildung 8–11:	Vergleich Sachleistung vs. Dienstleistung	226
Abbildung 8–12:	Beispiele zur Gestalttheorie	231
Abbildung 8–13:	Segmentierungskriterien	236

Abbildung 9–1:	Elemente der Leistungspräsentation	241
Abbildung 9–2:	Markenstrategien	244
Abbildung 9–3:	Horizontale Markenarchitektur	244
Abbildung 9–4:	Vertikale Markenarchitektur	247
Abbildung 9–5:	Absenderorientierte Markenarchitektur	250
Abbildung 9–6:	Elemente der Corporate Identity	257
Abbildung 9–7:	Identitätsbasierte Markenführung	258
Abbildung 9–8:	Gestaltungsmittel der Außenwahrnehmung	260
Abbildung 9–9:	Elemente der Integrierten Kommunikation	263
Abbildung 9–10:	Eisberg-Modell der Unternehmenskultur (nach Schein)	266
Abbildung 9–11:	Phasen des kulturellen Wandels	271
Abbildung 10–1:	Quellen zur Ideenfindung	279
Abbildung 10–2:	Kriterienkatalog für die Ideensichtung (Beispiel)	282
Abbildung 10–3:	Innovationsarten	283
Abbildung 10–4:	Beziehung der Markterwartungen	292
Abbildung 10–5:	Leistungsvariation (Prinzip)	295
Abbildung 10–6:	Dimensionierung des Leistungsprogramms	302
Abbildung 10–7:	Dienstleistungsangebot (am Beispiel Versicherungen)	303
Abbildung 10–8:	Programm-Diversifizierung und -Unifizierung	304
Abbildung 10–9:	Ausprägungen der Programm-Diversifizierung	306
Abbildung 10–10:	Programm-Standardisierung und -Differenzierung	308
Abbildung 10–11:	Dimensionen des Angebotsprogramms (am Beispiel Kfz-Service) ..	309
Abbildung 10–12:	Dimensionen der Programmstruktur	313
Abbildung 11–1:	Systematischer Rahmen der Preispolitik für Dienstleistungen	315
Abbildung 11–2:	Aktivitäten innerhalb des Dienstleistungsentgelts	317
Abbildung 11–3:	Preiskonstanz und Preisvariation	320
Abbildung 11–4:	Deglomerative Preisdifferenzierung	324
Abbildung 11–5:	Rabattarten	329
Abbildung 11–6:	Ausprägungen von Preisbündelungen	335
Abbildung 11–7:	Stellgrößen des Preisbaukastens	340
Abbildung 11–8:	Alternative Preismodelle	344
Abbildung 11–9:	Preisbieteverfahren	347
Abbildung 11–10:	Erstmalige Preisbestimmung	354
Abbildung 11–11:	Zahlungsbedingungen	359
Abbildung 11–12:	Optionale Zahlungsformen	365
Abbildung 12–1:	Kommunikationskette	370

Abbildung 12–2:	Elemente des Kommunikationskonzepts	374
Abbildung 12–3:	Medien der Klassischen Werbung	380
Abbildung 12–4:	Formen der Nicht-klassischen Werbung	388
Abbildung 12–5:	Kategorien der Online-Werbung	399
Abbildung 12–6:	Formen der Display-Werbung	406
Abbildung 12–7:	Werbecontrolling-Verfahren (Beispiele)	423
Abbildung 13–1:	Interaktionen im Absatzkanal	431
Abbildung 13–2:	Formen der Absatzkanalgestaltung	432
Abbildung 13–3:	Zugangsform der Verfügbarkeit in Eigengestaltung	436
Abbildung 13–4:	Direkte Zugangsform in Eigengestaltung	436
Abbildung 13–5:	Indirekte Zugangsformen in Fremdgestaltung	437
Abbildung 13–6:	Kostenvergleich Reisender vs. Handelsvertreter	439
Abbildung 13–7:	Steuerung der Verkaufsmitarbeiter	442
Abbildung 13–8:	Formen im indirekten Dienstleistungsabsatz	447
Abbildung 13–9:	Outsourcing von Dienstleistungen (am Beispiel Automobil-Vertragshändler)	447
Abbildung 13–10:	Einbindung der Distributoren	452
Abbildung 13–11:	Tätigkeitsformen von Distributoren	452
Abbildung 13–12:	Absatzförderungsraaster	467
Abbildung 13–13:	Standortwahl und Zugänglichkeit	471
Abbildung 13–14:	Dienstleistungslogistik (Beispiele)	477
Abbildung 13–15:	Prozesszeiten und Wirkungsgrad (am Beispiel Arztbesuch)	481
Abbildung 13–16:	Warteschlangen und Bearbeitungsschalter	484
Abbildung 14–1:	Anforderungen an Kundenkontaktmitarbeiter	488
Abbildung 14–2:	Interaktionsphasen im Verkauf	493
Abbildung 15–1:	Hybriddienstleistungen	511
Abbildung 15–2:	Optionen des Erstellungslayouts	514
Abbildung 15–3:	Auftragsentkopplungspunkte	520
Abbildung 16–1:	Wirkungsgrad	527
Abbildung 16–2:	Geschäftsprozessanforderungen	531
Abbildung 16–3:	Six Sigma-Modell	533
Abbildung 16–4:	Phasen im Qualitätskreislauf (PDCA)	535
Abbildung 16–5:	DMAIC-Zyklus	538
Abbildung 16–6:	Dienstleistungsqualitäts-Erkenntnisse des PIMS-Projekts	539
Abbildung 16–7:	Verfahren zur externen Qualitätsmessung	544
Abbildung 16–8:	Prozessfähigkeit und Prozessbeherrschung	547
Abbildung 16–9:	House of Quality (Schema)	548

Abbildung 16–10:	Zusammensetzung FMEA-Index	551
Abbildung 16–11:	Fehlerbaum-Analyse (Prinzip)	552
Abbildung 16–12:	Taguchi-Verlustfunktion	555
Abbildung 16–13:	Qualitätsregelkarte (Ausschnitt)	558
Abbildung 16–14:	Ursache-Wirkungs-Diagramm (Schema)	560
Abbildung 17–1:	Kundenleiter	573
Abbildung 17–2:	Erfolgskette im Kundenbeziehungsmanagement	574
Abbildung 17–3:	Phasen im Kundenlebenszyklus	575
Abbildung 17–4:	Beispiel RFMR-Verfahren	581
Abbildung 17–5:	FRAT-Verfahren (Schema)	582
Abbildung 17–6:	Schema der ABC-Analyse	583
Abbildung 17–7:	Prinzip des Kundenwert-Portfolios	583
Abbildung 17–8:	Prinzip des dynamischen Kundenlebenszeitwerts anhand der Kapitalwertmethode	585
Abbildung 17–9:	Analyseraster des primären Kundenwerts	589
Abbildung 17–10:	Analyseraster des sekundären Kundenwerts	590
Abbildung 17–11:	Analyseraster des tertiären Kundenwerts	590
Abbildung 17–12:	Zusammensetzung des Kundenlebenszeitwerts	591
Abbildung 17–13:	Kundenwertberechnung (Beispiel)	596
Abbildung 17–14:	Erfolgssteuerung des Kundenwerts	597
Abbildung 17–15:	ABCD-Analyse des Kundenwerts	599
Abbildung 17–16:	Kundenwert-Betreuungs-Matrix	599
Abbildung 17–17:	Abgestufte Aktivitätslevels vor der Kundenausgrenzung	603
Abbildung 18–1:	Dimensionen von Kundendiensten	606
Abbildung 19–1:	Vereinfachtes GAP-Modell	620
Abbildung 19–2:	Optionale Zufriedenheits-Messverfahren	625
Abbildung 19–3:	Skalenkonstruktionen (I)	626
Abbildung 19–4:	Skalenkonstruktionen (II)	627
Abbildung 19–5:	Zufriedenheits-Messdimensionen	628
Abbildung 19–6:	Verfahren zur Dienstleistungs-Zufriedenheitsmessung	630
Abbildung 19–7:	Prinzip des Net Promotor Score	640
Abbildung 19–8:	Prinzip des TRI*M	641
Abbildung 19–9:	Servqual-Messmechanik	643
Abbildung 19–10:	Servqual-Items zu Tangibles, Reliability, Responsiveness	645
Abbildung 19–11:	Servqual-Items zu Assurance, Empathy	646
Abbildung 19–12:	Servqual-Auswertungstableau	647
Abbildung 19–13:	Messmechanik Differenzen-Messung	648

Abbildung 19–14: Beispiel Differenzenmodell zur Auswertung von Lehrveranstaltungen	649
Abbildung 19–15: Routine- und Ausnahmekomponenten	654
Abbildung 19–16: Zusammenhang zufriedenheitskritischer Merkmale	654
Abbildung 19–17: Blueprint (am Beispiel Restaurantbesuch)	657
Abbildung 19–18: PDM-Matrix	661
Abbildung 19–19: Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (am Beispiel Krankenhaus)	662
Abbildung 19–20: Abgrenzung Beschwerdemanagement	664
Abbildung 19–21: Beschwerdekategorien	670
Abbildung 19–22: Erfolgskette für die Nachkaufphase	686

Tabellenverzeichnis

Teilband I

Tabelle 1:	Markterwartungen – Beispiel Unternehmensinnovation	293
Tabelle 2:	Yield Management	352
Tabelle 3:	Marktschadensberechnung (Beispiel)	685

Abkürzungen

A-t-L	Above the Line (Klassische Werbung)
AE	Annoncen-Expedition (Frühform der Werbeagentur)
AGB	Allgemeine Geschäfts-Bedingungen
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungs-Gesetz
AIO	Activities, Interests, Opinions
AIOV	Activities, Interests, Opinions, Values (Lifestyle-Ansatz)
B-t-B	Business to Business (Gewerbekundengeschäft)
B-t-C	Business to Consumer (Privatkundengeschäft)
B-t-L	Below the Line (Nicht-klassische Werbung)
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BGB	Bürgerliches Gesetz-Buch
BIP	Brutto-Inlands-Produkt (gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung)
BPR	Business Process Reengineering (Wandel 2. Ordnung)
BSC	Balanced Score-Card (Kennzahlensystem)
BVM	Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher
C – D	Confirmation – Disconfirmation (Kundenzufriedenheitserklärung)
c. p.	ceteris paribus
CAPI	Computer-assisted Personal Interviewing
CASI	Computer-assisted Self Interviewing
CATI	Computer-assisted Telephone Interviewing
CBT	Computer-based Training
CIT	Critical Incident Technique (Zufriedenheitsmessung)
CJM	Conjoint Measurement (Statistische Verbundmessung)
CLTV	Customer Life-Time Value (Kundenlebenszeitwert)
CM	Category Management (Artikelgruppen-Management im ECR)
CMS	Content Management System (Web-Programmierung)
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
CRM	Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement)
CSR	Corporate Social Responsibility (Element des Purpose Managements)
DINKS	Double Income No Kids (kinderlose Doppelverdiener)
DOB	Damen-Ober-Bekleidung
DPMA	Deutsches Patent- und Marken-Amt
DPP	Direkte Produkt-Profitabilität (Handelskennziffer)
DPR	Direkte Produkt-Rentabilität (Handelskennziffer)
DR-R	Direct Response Radio (Direktwerbemedium)
DR-TV	Direct Response Television (Direktwerbemedium)
DSS	Decision Support System
DTP	Desk-Top Publishing
E – V	Einstellung – Verhalten
EAN	Europäische Artikel-Nummerierung
EBA	Experimental Group before and afterwards

EBA-CBA	Experimental Group before and afterwards – Control Group before and afterwards
EBIT	Earnings before Interest and Tax
EBITDA	Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EH	Einzelhandel
EIS	Executive Information System
ERP	Enterprise Resource Planning (Betriebs-Standardsoftware)
ESS	Executive Support System
EstG	Einkommen-Steuer-Gesetz
EUIPO	Amt der Europäischen Union für geistiges Eigentum
FAQ	Frequently Asked Question
FFF	Film – Funk – Fernsehen
FiFo	First in – First out
FMCG	Fast Moving Consumer Good (Produkt des täglichen Bedarfs)
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis (Qualitätsmessung)
FRAP	Frequency Relevance Analysis of Problems (Zufriedenheitsmessung)
FTP	File Transfer Protocol (Format zur digitalen Datenübertragung)
FuE	Forschung und Entwicklung
GATS	General Agreement on Trade in Services
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GDP	Gross Domestic Product (Brutto-Inlands-Produkt)
gGmbH	Gemeinnützige GmbH
GRP	Gross Rating Point (Bruttokontaktsumme/Medialeistungswert)
GEMA	Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte
GewO	Gewerbe-Ordnung
GH	Großhandel (Handel unter Kaufleuten)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPS	Global Positioning System (Satellitennavigation)
GTIN	Global Trade Item Number (Nachfolger für EAN)
GWA	Gemeinkosten-Wert-Analyse (Overhead Value Analysis)
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GZS	Gesellschaft für Zahlungs-Systeme
HGB	Handels-Gesetz-Buch
HKS	standardisierter Farbfächer
HoQ	House of Quality
HTML	Hyper-text Mark up Language
HWK	Handwerks-Kammer
IHK	Industrie- und Handels-Kammer
IP	Internet Protocol
IPO	Initial Public Offering (erstmaliger Börsengang)
I-TV	Interaktives Fernsehen
JPEG	Joint Photographic Experts Group (Bildkompressionsverfahren)
K – K – A	Kognition – Konation – Affektion
KAPOVAZ	Kapazitäts-orientierte variable Arbeits-Zeit (Teilzeitarbeitsmodell)
KI	Künstliche Intelligenz
KKP	Kunden-Kontakt-Programm

KMU	Klein- und mittelständisches Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator (Schlüsselkennzahl)
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess (Wandel 1. Ordnung)
LBS	Location Based Service (Mobiler Dienst zur Standortbestimmung)
LCC	Life Cycle Costing (Lebenszyklus-Kostenrechnung)
LEH	Lebensmittel-Einzel-Handel
LoI	Letter of Intend (Absichtserklärung)
LTE	Long-term Evolution (Mobilfunkstandard)
M & A	Mergers and Acquisitions
MBI	Management Buy-in
MBO	Management Buy-out
MINT	Mathematiker, Informatiker, Naturwissenschaftler, Techniker
MIS	Management Information System
MPM	Metra Potential Method (Netzplantechnik)
MRS	Management Reporting System
NFC	Near-Field Communication (Standard für Nahfeldübertragung)
NPS	Net Promotor Score (Zufriedenheitsmessung)
oHG	Offene Handels-Gesellschaft
OLAP	On-Line Analytical Processing
p. a.	per annum
PDCA	Plan – Do – Check – Act (Qualitätskreislauf)
PDF	Portable Document Format (plattformunabhängiges Dateiformat)
PHP	Hypertext Pre-Processor (Scriptsprache zur Web-Programmierung)
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PIN	Personal Identification Number
POS	Point of Sale (Verkaufsort)
PPP	Public Private Partnership
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
QFD	Quality Function Deployment (Qualitätstechnik)
QR	Quick Response (zweidimensionaler Barcode)
RFI	Request for Information
RFID	Radio Frequency Identification (berührungslose Identifikation von Objekten)
RFMR	Recency, Frequency, Monetary Ratio (Kundenwert-Formel)
RFP	Request for Proposal
RFQ	Request for Quotation
ROI	Return on Investment (Eigenkapitalrendite)
RoPo	Research offline – Purchase online bzw. Research online – Purchase offline
ROS	Return on Sales (Umsatzrendite)
RPZ	Risiko-Prioritäts-Zahl (Qualitätsmessung)
RSS	Really Simple Syndication (Dateiformat für Web Feeds)
S – O – R	Stimulus – Organism – Response (neobehavioristische Verknüpfung)
S – R	Stimulus – Response (klassische/operante Verknüpfung)
SAHZ	Schütt' aus und hol' zurück
SCM	Supply Chain Management
SDL	Service Dominant Logic (Dienstleistungstheorie)
SEA	Search Engine Advertising (Suchmaschinenwerbung)
SEO	Search Engine Optimization (Suchmaschinenoptimierung)

SET	Secure Electronic Transaction (Sicherheitsprotokoll im elektronischen Zahlungsverkehr)
SGE	Strategische Geschäfts-Einheit
SGr	Strategische Gruppe
SIS	Sensorischer Informations-Speicher (Ultrakurzzeitgedächtnis)
SLA	Service Level Agreement
SPC	Statistical Process Control (Qualitätstechnik)
SSL	Secure Sockets Layer (Netzwerkprotokoll)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TOWS	Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths
TQM	Total Quality Management
TRI*M	Measuring, Managing, Monitoring (Zufriedenheitsmessung)
TVG	Tarif-Vertrags-Gesetz
UAP	Unique Advertising Proposition
UCR	Unfreezing – Changing – Refreezing (Kulturwandel-Modus)
UGC	User Generated Content (Web 2.0)
UMTS	Universal Mobile Communications System (Mobilfunkstandard)
URL	Unique Resource Locator
USP	Unique Selling Proposition
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
V – E	Verhalten – Einstellung (Paradigma)
VADM	Vertriebs-Außen-Dienst-Mitarbeitender
VKF	Verkaufsförderung
VOL	Vergabe- und Vertrags-Ordnung für Leistungen
VSB	Variety Seeking Behaviour
WBT	Web-based Training
WKZ	Werbe-Kosten-Zuschuss
WTO	World Trade Organization
XPS	Expert System
ZBB	Zero Base Budgeting (Kostenmanagement-Methode)

I. Grundlagen der Dienstleistungen

1. Ausprägungen von Dienstleistungen

Der tertiäre gesamtwirtschaftliche Sektor macht neben dem primären Sektor Agrarwirtschaft und dem sekundären Sektor Industrie in Deutschland aktuell gut 68 % der Bruttoinlandserschöpfung/GDP aus (lt. Statista). Gleichzeitig sind in ihm knapp 74 % aller Erwerbstätigen beschäftigt (siehe Abb. 1–1). Insofern ver-

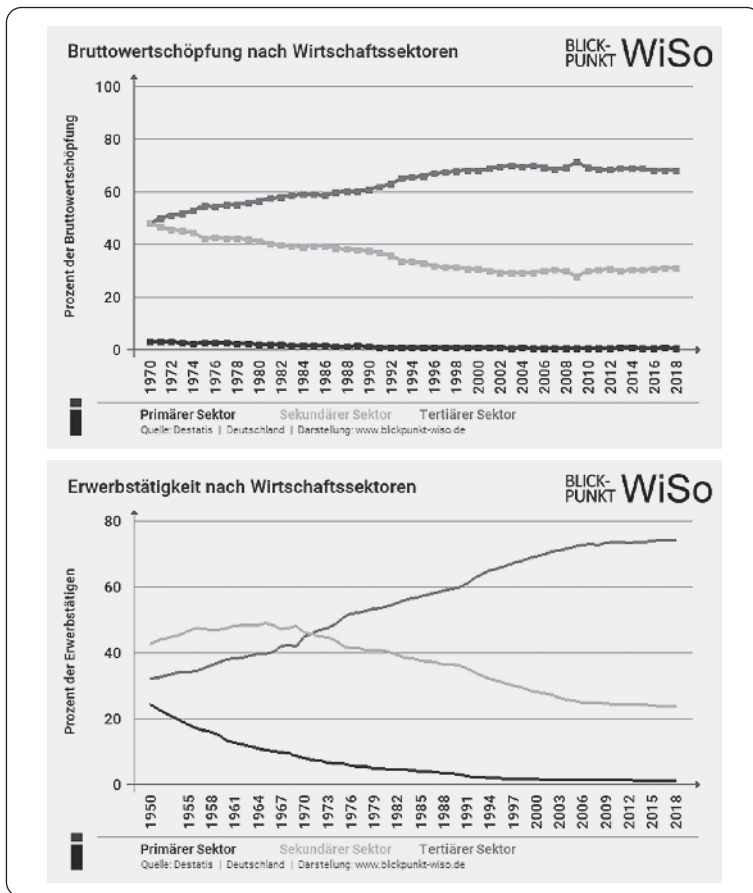


Abbildung 1–1: Entwicklungen Anteil Wirtschaftssectoren und Gesamterwerbstätigkeit am Bruttoinlandsprodukt (Quelle: Destatis 2019)

wundert es nicht, dass Dienstleistungen bei allen betriebswirtschaftlichen Aspekten eine große Rolle spielen. Dies gilt für konsumtive ebenso wie für investive Dienstleistungen, aber auch für Freiberufler-Dienstleistungen sowie Soziale und Öffentliche Dienstleistungen. Deren Charakteristika werden nachfolgend näher betrachtet (siehe Abb. 1–2).

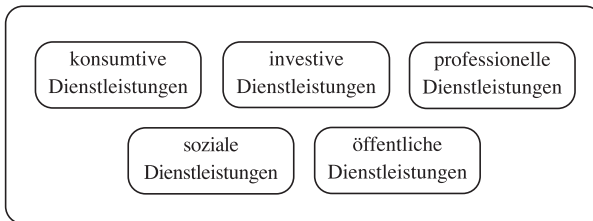


Abbildung 1–2: Ausprägungen von Dienstleistungen

1.1 Konsumtive Dienstleistungen

Häufig werden in der Literatur Aussagen zu Dienstleistungen auf Konsumenten bezogen. Dies mag daran liegen, dass dieser Sektor den Fachautoren besonders vertraut ist. Dennoch scheint er nicht in jeder Hinsicht typisch für betriebswirtschaftliche Erkenntnisse.

Bei der privaten Nutzung von Dienstleistungen sind neben Bedürfnisbefriedigung und Nutzenmaximierung auch zahlreiche objektiv irrationale Motive zu verzeichnen. Die Kaufentscheidung erfolgt durch Einzelpersonen oder in der Gruppe bzw. Familie. Sie vollzieht sich als Impuls- oder Routinekauf bzw. als extensiver Entscheidungsprozess. Dabei gibt es typische Kennzeichen.

Es handelt sich um einen originären Bedarf, indem Käufer Dienste für sich bzw. ihren Haushalt als Endabnehmer nachfragen. Damit unterscheidet sich der konsumtive Markt von denen für Weiterverarbeiter oder Wiederverkäufer, auf denen Dienste für fremde, derivative Bedarfe als Teile oder Ganzes nachgefragt werden.

Es besteht ein hoher Anteil von Individualentscheidungen, bei denen Einzelpersonen für sich oder ihre Angehörigen Kaufabschlüsse tätigen. Dies steht etwa im Gegensatz zu gewerblichen Kaufentscheidungen, bei denen häufig mehrere Personen involviert sind. Allerdings gibt es solche multipersonalen Prozesse auch im Privatbereich bei Familienentscheidungen.

Weil es sich um Endabnehmer handelt, ist tendenziell eine relativ große Zahl von Bedarfsträgern gegeben. Damit ist es einem Unternehmen selten möglich, alle diese Bedarfsträger unmittelbar akquisitorisch zu kontaktieren. Vielmehr werden deren Dienstleistungen überwiegend im mehrstufigen, indirekten Vertrieb vermarktet.

Dies impliziert zusätzliche Probleme, da die eingeschalteten Absatzmittler als selbstständige Unternehmer eigenständige Ziele verfolgen, die nicht in allen Punkten mit denen der Ersteller übereinstimmen. Insofern wird verstärkt auf eine handelsstufengerichtete Konzeption abgestellt, weil nur diese den Zugriff auf Endabnehmer hat. Daher wird nach Feldern gemeinsamer Interessen geforscht, auf denen sich die Ziele von Dienstleistungsersteller und Handel decken. Nicht zuletzt auch, um von dysfunktionalen Konflikten wie sie lange Zeit die Regel waren, abzukommen.

Es bestehen weitgehend anonyme Geschäftskontakte, dem Ersteller sind also seine Endabnehmer häufig unbekannt, da diese von ihm nur indirekt bedient werden. Damit ist aber auch die Bindung der Endabnehmer an den Ersteller nur mehr oder minder locker. Mit der emotionalen Entfernung wächst die subjektive Austauschbarkeit der Angebote und die Versuchung zu deren rein opportunistischer Bewertung.

Um genau dies zu verhindern, betreiben Unternehmen intensive Werbeanstrengungen im Rahmen einer konsequenten Markenpolitik. Damit wird eine Monopolisierung des Marktes zugunsten des eigenen Angebots angestrebt. De facto führt dies zu einer gegenseitigen Neutralisierung der Akquisitionswirkungen. Dem glauben sich Anbieter nur entziehen zu können, indem sie ihre Werbeanstrengungen weiter erhöhen. Da dies reihum durch alle Anbieter erfolgt, kommt es im Ergebnis zu einer gegenseitigen Aufschaukelung der Werbeaufwendungen.

Bei den angebotenen Dienstleistungen handelt es sich de facto überwiegend um Me too-Angebote, die im Hinblick auf ihre objektiven Leistungsmerkmale weitgehend austauschbar sind. Um dennoch zu einer Bindung der Abnehmer an die eigene Dienstleistung zu gelangen, ist eine kommunikative Differenzierung unverzichtbar. Dabei wird mittels einer die Realebene als Evidenzinformation überlagernden Auslobung von Botschaften durch Surrogatinformation eine Alleinstellung angestrebt. So kommt es zum Phänomen, dass an sich objektiv gleichartige Angebote subjektiv abweichende Wahrnehmungen aufweisen.

Erst wenn diese vergleichsweise soften Instrumente nicht fruchten, kommen Preiskämpfe in Betracht. Diese werden meist nur kurzfristig ausgetragen, da sie direkt den Unternehmenserfolg tangieren und angesichts der ausgeprägten Machtmittel vieler der am Markt präsenten Großbetriebsformen ausgesprochen risikoreich sind. So setzt sich oft bald das Streben nach wirtschaftsfriedlichem Verhalten durch.

Zur erfolgreichen Bearbeitung ist es schließlich erforderlich, den amorphen Gesamtmarkt nach geeigneten Kriterien in einzelne Segmente aufzuteilen, die intern homogen genug sind, um sie mit einheitlichen Maßnahmen bearbeiten zu können. Gleichzeitig soll die Möglichkeit gegeben sein, diese Segmente parallel zu bearbeiten, ohne dass es zu Irritationen im Zielpublikum kommt. Dies wiederum ist nur durch Optimierung auf das jeweilige Segment hin möglich.