

Univ.-Prof. Dr. Sabine Fließ

**Modul 31561**  
**Kursnummer: 41560**  
**Dienstleistungsmanagement**

**Dienstleistungskonzeptionen**  
(Service Positioning)

**LESEPROBE**

Fakultät für  
**Wirtschafts-**  
**wissenschaft**

Der Inhalt dieses Dokumentes darf ohne vorherige schriftliche Erlaubnis durch die FernUniversität in Hagen nicht (ganz oder teilweise) reproduziert, benutzt oder veröffentlicht werden. Das Copyright gilt für alle Formen der Speicherung und Reproduktion, in denen die vorliegenden Informationen eingeflossen sind, einschließlich und zwar ohne Begrenzung Magnetspeicher, Computerausdrucke und visuelle Anzeigen. Alle in diesem Dokument genannten Gebrauchsnamen, Handelsnamen und Warenbezeichnungen sind zumeist eingetragene Warenzeichen und urheberrechtlich geschützt. Warenzeichen, Patente oder Copyrights gelten gleich ohne ausdrückliche Nennung. In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>1 Die ökonomische Bedeutung von Dienstleistungen.....</b>	<b>3</b>
1.1 Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft.....	3
1.2 Erklärungsansätze der zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen.....	5
1.3 Literaturhinweise zum vertiefenden Selbststudium.....	9
<b>2 Kundenintegration – Besonderheit des Managements von Dienstleistungen.....</b>	<b>11</b>
2.1 Definitionsansätze von Dienstleistungen.....	11
2.1.1 Die Immaterialität des Leistungsergebnisses als konstitutives Merkmal von Dienstleistungen.....	11
2.1.2 Die Integrativität als konstitutives Merkmal der Dienstleistung.....	12
2.1.3 Dienstleistungen als Bestandteil einer einheitlichen Leistungstypologie.....	17
2.2 Ausgewählte Dienstleistungstypologien.....	20
2.3 Managementrelevante Perspektiven der Kundenintegration.....	22
2.3.1 Die produktionswirtschaftliche Perspektive der Kundenintegration.....	23
2.3.2 Die austauschbezogene Perspektive der Kundenintegration.....	29
2.3.3 Die organisatorische Perspektive der Kundenintegration.....	33
2.3.4 Die Perspektiven der Kundenintegration.....	36
2.4 Aufgaben und Ziele des Dienstleistungs-managements.....	38
2.5 Theoretische Basis des Dienstleistungsmanagements.....	41
2.6 Zusammenfassung.....	43
2.7 Literaturhinweise zum vertiefenden Selbststudium.....	45

<b>3</b>	<b>Strategische Entscheidungen: Wettbewerbsvorteil und Wertschöpfung .....</b>	<b>47</b>
3.1	Die Marktprozesstheorie als theoretische Basis .....	47
3.2	Das ökonomische Grundmodell des Markttausches.....	49
3.3	Der Wettbewerbsvorteil des Anbieters.....	56
3.3.1	Der Kundenvorteil des Anbieters .....	57
3.3.2	Der Ressourcenvorteil des Anbieters.....	59
3.3.3	Strategische Positionierung zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen .....	64
3.4	Das Strukturmodell des Wettbewerbsvorteils .....	68
3.5	Wertschöpfungskonfigurationen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.....	71
3.5.1	Die Konfiguration als Wertkette.....	71
3.5.2	Die Konfiguration als Wertshop .....	74
3.5.3	Die Konfiguration als Wertnetzwerk.....	75
3.5.4	Wertkette, Wertshop und Wertnetzwerk im Vergleich.....	78
3.6	Mehrstufige Wertschöpfungsketten.....	79
3.7	Wettbewerbsstrategien.....	81
3.7.1	Differenzierungsstrategie und Kostenführerschaft .....	81
3.7.2	Die Outpacing-Strategie .....	87
3.8	Zusammenfassung .....	89
3.9	Literaturhinweise zum vertiefenden Selbststudium .....	92
<b>4</b>	<b>Die Gestaltung des Leistungsversprechens: Leistungsfindung.....</b>	<b>95</b>
4.1	Die Positionierung von Dienstleistungen .....	95
4.1.1	Die Segmentierung des Marktes .....	96
4.1.2	Die Gestaltung des Service Value .....	101
4.2	Die Leistungspolitik .....	102
4.2.1	Der Umfang des Leistungsangebots .....	102
4.2.1.1	Kernleistung und Zusatzleistung.....	102
4.2.1.2	Einzelleistung oder Leistungsbündel .....	105
4.2.1.3	Veredelung und Multiplikation .....	108
4.2.1.4	Das Dienstleistungsprogramm .....	109
4.2.2	Die Individualisierung und Standardisierung .....	113
4.2.3	Die Nutzengestaltung des Leistungsangebots.....	120

4.2.3.1	Grundlegende Nutzendimensionen des Leistungsangebots.....	120
4.2.3.2	House of Quality.....	124
4.2.3.3	Das Kano-Modell.....	127
4.3	Die Preispolitik.....	129
4.3.1	Ansatzpunkte zur Gestaltung des Preises.....	129
4.3.2	Preisgestaltung für Einzelleistungen .....	130
4.3.2.1	Festlegung des Nutzenpreises .....	135
4.3.2.2	Festlegung des Kostenpreises .....	138
4.3.2.3	Festlegung des Strategiepreises .....	141
4.3.2.4	Die Festlegung der Preisstruktur.....	143
4.3.3	Preisgestaltung für Leistungsbündel .....	144
4.3.4	Preisdifferenzierungsstrategien .....	147
4.4	Die Gestaltung der Distributionswege .....	152
4.5	Zusammenfassung.....	156
4.6	Literaturhinweise zum vertiefenden Selbststudium .....	158

## **5 Die Gestaltung des Leistungsversprechens: Leistungsbegründung ..... 161**

5.1	Unsicherheit beim Kauf von Dienstleistungen .....	161
5.1.1	Das wahrgenommene Risiko.....	162
5.1.2	Qualitätsunsicherheit aus informationsökonomischer Sicht.....	164
5.2	Maßnahmen zum Umgang mit Unsicherheit .....	167
5.2.1	Screening, Signaling und Self-Selection.....	167
5.2.2	Screeningstrategien des Nachfragers .....	170
5.2.3	Qualitätsdifferenzierende Informationen des Anbieters bei Sucheigenschaften.....	172
5.2.4	Qualitätsdifferenzierende Signale bei Erfahrungseigenschaften .....	173
5.2.5	Qualitätsdifferenzierende Signale bei Vertrauenseigenschaften .....	175
5.3	Die Gestaltung von Signalen.....	175
5.3.1	Qualitätsindikatoren .....	175
5.3.2	Dienstleistungsgarantien .....	177
5.3.3	Dienstleistungsmarken .....	186
5.4	Zusammenfassung.....	193
5.5	Literaturhinweise zum vertiefenden Selbststudium .....	194

<b>6</b>	<b>Die Erfüllung des Leistungsversprechens: der Leistungserstellungsprozess .....</b>	<b>197</b>
6.1	Ansatzpunkte der Gestaltung von Dienstleistungsprozessen .....	197
6.2	Das ServiceBlueprint™ als Grundlage der Gestaltung von Dienstleistungsprozessen.....	198
6.3	Die Gestaltung des Gesamtprozesses .....	201
6.3.1	Skripte als Grundlage der Gestaltung von Dienstleistungsprozessen .....	202
6.3.2	Die Bewertung des Prozessablaufs durch den Kunden als Grundlage der Prozessgestaltung.....	203
6.3.3	Die Organisation des Produktionsprozesses .....	207
6.4	Gestaltung an der „Line of Interaction“ .....	211
6.4.1	Die Gestaltung der Kundenmitwirkung.....	211
6.4.1.1	Arbeitsteilung auf der Iso-Leistungslinie .....	212
6.4.1.2	Rollen im Dienstleistungsprozess .....	215
6.4.1.3	Selbstbedienungskonzepte .....	219
6.4.2	Die Gestaltung der Interaktion.....	221
6.4.2.1	Aufgaben und Formen der Interaktion .....	221
6.4.2.2	Interaktion als Erlebniskomponente.....	222
6.4.2.3	Die Koordination des Prozesses durch Interaktion .....	223
6.4.2.4	Konfliktmanagement durch Interaktion .....	225
6.5	Die Gestaltung an der „Line of Visibility“ .....	228
6.5.1	Die Bedeutung des wahrnehmbaren Bereichs .....	228
6.5.2	Die Gestaltung der Dienstleistungsumgebung aus umweltpsychologischer Sicht .....	229
6.5.3	Die Lage der Sichtbarkeitslinie.....	232
6.6	Die Gestaltung an der „Line of Internal Interaction“ .....	234
6.6.1	Horizontale Arbeitsteilung.....	234
6.6.2	Front- und Backoffice-Aktivitäten.....	237
6.7	Vorplanung und Standardisierung.....	240
6.7.1	Die Optimierung des Dienstleistungsprozesses.....	242
6.7.2	Möglichkeiten der Prozessstandardisierung .....	246
6.8	Zusammenfassung .....	248
6.9	Literaturhinweise zum vertiefenden Selbststudium .....	249

---

<b>7</b>	<b>Ressourcenmanagement zur Erfüllung des Leistungsversprechens: das Leistungspotenzial</b>	<b>251</b>
7.1	Management von Produktionskapazitäten .....	251
7.1.1	Entscheidungen über den Produktionsstandort .....	251
7.1.2	Besonderheiten des Kapazitätsmanagements .....	254
7.1.3	Die Gestaltung der Kapazität .....	255
7.1.4	Die Steuerung der Kapazitätsauslastung .....	260
7.2	Die Steuerung von Mitarbeitern im Unternehmen .....	267
7.2.1	Ansatzpunkte der Personalsteuerung .....	268
7.2.2	Grundlagen der Prinzipal-Agenten-Theorie .....	270
7.2.3	Formen der Informationsasymmetrie .....	271
7.2.4	Personalsteuerung aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie .....	273
7.2.5	Die Entlohnung von Mitarbeitern auf prinzipal-agenten-theoretischer Basis .....	276
7.3	Organisationsformen im Dienstleistungsbereich .....	280
7.3.1	Franchisesysteme als Dienstleistungsnetzwerke .....	280
7.3.2	Formen der unternehmensinternen Organisation .....	284
7.3.3	Stellenbeschreibungen und Rollen: Die Rollenorganisation .....	287
7.3.4	Empowerment in Dienstleistungsorganisationen .....	289
7.4	Zusammenfassung .....	292
7.5	Literaturhinweise zum vertiefenden Selbststudium .....	293
<b>8</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>295</b>
<b>9</b>	<b>Lösungen zu den Übungsaufgaben .....</b>	<b>317</b>

## 2 Kundenintegration – Besonderheit des Managements von Dienstleistungen

### 2.1 Definitionsansätze von Dienstleistungen

Der Definition von Begriffen kommt im Rahmen der Theoriebildung und -anwendung eine zentrale Bedeutung zu. Begriffsdefinitionen haben im Wesentlichen zwei Aufgaben (vgl. Pawlowski 1980, S. 83):

Aufgaben von Definitionen

Zum einen sollen *Begriffsdefinitionen* den Gegenstands- oder Phänomenbereich eingrenzen, der dem definierten Terminus zuzuordnen ist, d.h. sie haben die Frage zu beantworten: Welchen Bereich umfassen Dienstleistungen? Dies ist die Grundvoraussetzung für die Formulierung von Aussagen und die Bildung von Theorien.

Zum anderen sind im Rahmen von Begriffsdefinitionen definatorische Eigenschaften festzulegen, mittels derer bestimmt werden kann, ob ein empirisch beobachtbarer Gegenstand dem Gegenstands- oder Phänomenbereich zugeordnet werden kann. Bei diesen Eigenschaften soll es sich um charakteristische, wesensbestimmende Merkmale handeln, die es erlauben, den Betrachtungsgegenstand von allen anderen Betrachtungsgegenständen zu unterscheiden. Die so erhaltende Definition wird auch als Realdefinition bezeichnet (vgl. Pawlowski 1980, S. 28 ff.). So muss eine Dienstleistungsdefinition in der Lage sein, die Frage zu beantworten, ob es sich beispielsweise bei Strom um eine Dienstleistung handelt oder nicht.

In der Literatur werden als Dienstleistungsmerkmale insbesondere Immaterialität, Flüchtigkeit, fehlende Eigentumsübertragung, mangelnde Lagerfähigkeit, Individualität, Heterogenität, Interaktion sowie Simultaneität von Produktion, Absatz und Verbrauch genannt (vgl. stellvertretend für andere Engelhardt / Kleinaltenkamp / Reckenfelderbäumer 1993). Diese Merkmale lassen sich im Wesentlichen auf zwei übergeordnete konstitutive Merkmale zurückführen:

Merkmale von Dienstleistungen

- Die Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses sowie
- die Integrativität des Dienstleistungserstellungsprozesses, d.h. die Mitwirkung des Kunden an der Leistungserstellung.

#### 2.1.1 Die Immaterialität des Leistungsergebnisses als konstitutives Merkmal von Dienstleistungen

Dienstleistungen werden häufig als *immaterielle Leistungsergebnisse* betrachtet (vgl. Lovelock / Vandermerwe / Lewis 1999, S. 6; Zeithaml / Bitner / Gremler 2006, S. 4). Die Vorstellung der Dienstleistung als immaterielles Gut ist eine der ältesten und geht bereits auf Say zurück (vgl. Say 1876, S. 130 ff.). Unter Immaterialität wird dabei die Nicht-Körperlichkeit, Nicht-Greifbarkeit



und damit Substanzlosigkeit eines Gutes verstanden (vgl. Hilke 1989, S. 13; Maleri 1997, S. 95 f.). Manche Autoren sprechen auch in Anlehnung an den englischen Begriff von Intangibilität (vgl. Hentschel 1992, S. 25).

Probleme des Merkmals „Immaterialität des Dienstleistungs-ergebnisses“

Obwohl die Immaterialität als zentrales Merkmal von Dienstleistungen gilt, erweist sie sich bei genauerer Betrachtung als ein wenig trennscharfes Kriterium. Zum einen zeigt eine Studie von Laroche, Bergeron und Goutland bei 472 Studierenden, dass auch sog. materielle Güter immaterielle Leistungsbestandteile besitzen (vgl. Laroche, Bergeron und Goutland 2001, S. 35). Zerlegt man die Immaterialität in die drei Dimensionen „mental intangibility“ (mentale Immaterialität), „physical intangibility“ (stoffliche Immaterialität) und „generality“ (Abstraktions- und Allgemeingültigkeitsgrad), so weisen selbst als sehr materiell eingestufte Leistungen, wie etwa Jeans, Computer oder CDs, einen hohen Abstraktionsgrad oder einen hohen Grad mentaler Immaterialität auf. Darüber hinaus weisen auch Leistungen, die nach landläufiger Meinung zu den Dienstleistungen zählen, durchaus materielle Bestandteile auf (vgl. Berekoven 1983, S. 30; Meyer 1983, S. 20 ff.; Zeithaml / Bitner / Gremler 2006, S. 4 ff.). Dies zeigt, dass die Immaterialität zwar eher ein Merkmal von Dienstleistungen darstellt, keineswegs aber ausschließlich auf Dienstleistungen zutrifft.

Flüchtigkeit

Das Merkmal der Immaterialität ist eng mit dem ebenfalls in der Literatur aufgeführten Merkmal der *Flüchtigkeit* verbunden. Aufgrund der Intangibilität lassen sich Dienstleistungen nicht oder nur sehr schwer speichern bzw. auf Lager legen. Ausnahmen bilden etwa Konzertmitschnitte auf CD oder DVD.

Dienstleistungen als Leistungsbündel

Dienstleistungen sind somit keine rein immateriellen Leistungsergebnisse, sondern enthalten materielle und immaterielle Leistungsbestandteile zu unterschiedlichen Teilen (vgl. u.a. Engelhardt / Kleinaltenkamp / Reckenfelderbäumer 1993, S. 400), die ein *Leistungsbündel* ergeben (vgl. Corsten / Gössinger 2007, S. 21 ff.; Engelhardt / Kleinaltenkamp / Reckenfelderbäumer 1993, S. 402 ff.; Woratschek 1996, S. 59). Manche Autoren gehen daher auch dazu über, Dienstleistungen als Leistungsergebnisse anzusehen, die überwiegend immaterielle Komponenten aufweisen (vgl. Homburg / Garbe 1996, S. 255), und weisen darauf hin, dass sog. „reine“ Dienstleistungen selten auftreten (vgl. Shostack 1982; Hilke 1989, S. 8; Rushton / Carson 1989, S. 28).

### 2.1.2 Die Integrativität als konstitutives Merkmal der Dienstleistung

Integrativität = Mitwirkung des Kunden im Leistungserstellungsprozess

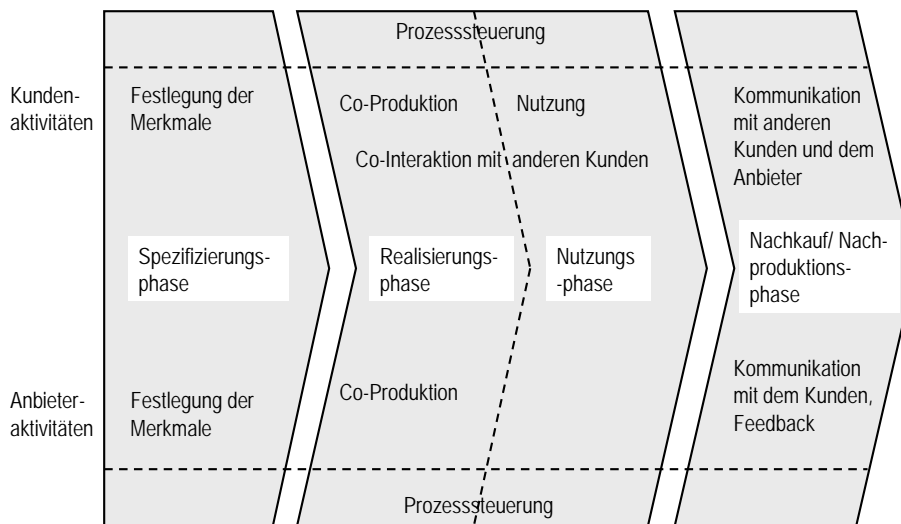
Unter der Integrativität wird die *Mitwirkung des Kunden im Leistungserstellungsprozess* verstanden. Sie gilt im Dienstleistungsbereich als unverzichtbar; dies bedeutet, dass die Erbringung bzw. Erstellung einer Dienstleistung immer die Mitwirkung des Kunden erfordert oder – anders formuliert – ohne die Mitwirkung des Kunden kann eine Dienstleistung nicht erbracht werden (vgl.

Berekoven 1974, S. 37; Engelhardt / Kleinaltenkamp / Reckenfelderbäumer 1993, S. 403; Kleinaltenkamp 1998, S. 39).

**Beispiel:** So muss die Kundin dem Friseur sagen, wie sie ihre Haare geschnitten haben möchte; sie muss persönlich anwesend sein und ihren Kopf zur Verfügung stellen, da ja die Dienstleistung ohne ihre Haare und ohne ihre persönliche Anwesenheit nicht erbracht werden kann. Ggf. hilft die Kundin auch, indem sie Bürsten oder andere Hilfsmittel anreicht.

Nur durch das gemeinsame Zusammenwirken von Kunde und Dienstleister kann die Dienstleistung erbracht werden; es findet also ein gemeinsamer Wertschöpfungsprozess statt.

Abbildung 2-1: Kundenintegration als gemeinsamer Wertschöpfungsprozess



Wie Abbildung 2-1 zeigt, lässt sich der Dienstleistungsprozess vereinfachend in vier verschiedene Phasen unterteilen (vgl. Backhaus / Voeth 2007, S. 349ff.; Corsten 1985; Van Raaij / Pruyn 1998), wobei der Kunde in jeder dieser Phasen in unterschiedlichem Umfang mitwirken kann (vgl. Fließ / Wittko / Kudermann 2006):

*Spezifizierungsphase:* In dieser Phase werden die Anforderungen an die Dienstleistung formuliert, Erwartungen werden entwickelt und die Inputs werden festgelegt. So wird beispielsweise festgelegt, welches Problem der Unternehmensberater zu lösen hat oder wie die Urlaubsreise des Kunden aussehen soll.

Spezifizierung: Anforderungen an die Dienstleistung

Der Kunde kann in dieser Phase die Art und Merkmale der Dienstleistung bestimmen. Die Intensität der Kundenmitwirkung in dieser Phase entscheidet über den *Individualisierungs-* bzw. *Standardisierungsgrad* der Leistung. Äußert der Kunde spezifische, individuelle Anforderungen (und geht der Anbieter darauf ein), so entsteht eine individuelle Dienstleistung. Im Extremfall kann der Kunde sogar Einfluss auf die einzusetzenden Ressourcen des Anbie-

Individualisierung / Standardisierung

ters nehmen. Dies ist etwa der Fall, wenn der Kunde den Einsatz eines namentlich genannten Mitarbeiters der Unternehmensberatung verlangt oder Anforderungen an die Qualifikation stellt, z.B. Branchenerfahrung. Nimmt der Anbieter hingegen die Spezifizierung der Art und Merkmale der Dienstleistung unabhängig von individuellen Kundenwünschen für eine größere Gruppe von Kunden vor (und wird dies von den Kunden akzeptiert), so ist die Dienstleistung standardisiert.

Realisierung: Erstellung der Dienstleistung

*Realisierungsphase:* In dieser Phase wird die Dienstleistung erstellt. Der Unternehmensberater entwickelt das Strategiekonzept; die Urlaubsreise wird durchgeführt. Der Kunde wirkt passiv oder aktiv an der Erstellung der Leistung mit. So integriert er sich bei der Untersuchung durch einen Arzt eher passiv, während er in einem Selbstbedienungsrestaurant aktiv Aufgaben übernimmt (vgl. Eiglier / Langeard 1999, S. 38). Er kann aber auch Objekte, Tiere oder Pflanzen zur Verfügung stellen, an denen oder mit deren Hilfe die Dienstleistung erbracht wird (vgl. Engelhardt / Kleinaltenkamp / Reckenfelderbäumer 1993, S. 401). So stellt er bei der Wartung das zu wartende Auto oder die zu wartende Maschine zur Verfügung, beim Friseur seinen Kopf bzw. seine Haare, bei einer Überwinterung seiner Zimmerpflanzen ebendiese Pflanzen.

Co-Produktion

Damit die Realisierungsphase effizient und effektiv abläuft, müssen die Aktivitäten der *Co-Produktion* gesteuert werden. Die Steuerungsaktivitäten sorgen dafür, dass die Beteiligten wissen, wann welche Beiträge an welchem Ort und in welcher Form zu erbringen sind, um die Dienstleistung zu erstellen. Die Steuerung kann sowohl der Anbieter als auch der Kunde übernehmen.

Nutzung: Inanspruchnahme der Dienstleistung

*Nutzungsphase:* In dieser Phase erhält der Kunde das Ergebnis der Realisierungsphase und nutzt es. Der Beratungskunde nutzt das Strategiekonzept des Unternehmensberaters; der Tourist freut sich an seinen Urlaubserinnerungen, seinen Urlaubsfotos und profitiert von der gewonnenen Erholung.

#### uno-actu-Prinzip

Dienstleistungen sind häufig durch die Simultaneität von Produktion und Verbrauch, die auch als uno-actu-Prinzip bezeichnet wird, gekennzeichnet (vgl. Hilke 1989, S. 13). Daher können Realisations- und Nutzungsphase direkt ineinander übergehen, indem der Kunde die Dienstleistung bereits während des Realisierungsprozesses nutzt bzw. verbraucht. Man denke etwa an den Restaurantbesuch, bei dem die Zubereitung der Speisen in enger zeitlicher Verbindung zum Servieren und dem Genuss der Gerichte steht.

Co-Interaktion

Während der Realisierungs- und der Nutzungsphase kann es auch zur Interaktion mit anderen Kunden kommen (*Co-Interaktion*). So unterhalten sich manchmal Kunden eines Einzelhandelsgeschäfts, während sie in der Warte-

schlange stehen, miteinander oder helfen sich gegenseitig beim Suchen oder der Auswahl der Produkte (vgl. Grove / Fisk 1997).

*Nachkauf- bzw. Nachproduktionsphase:* Die erhaltene Dienstleistung, das Leistungsergebnis, wird vor dem Hintergrund der in der Spezifizierungsphase formulierten Erwartungen und Anforderungen bewertet. Der Beratungskunde beurteilt das Strategiekonzept, der Tourist seinen Urlaub; der Anbieter bewertet den Prozessverlauf und das produzierte Ergebnis. Die Kundenmitwirkung in der Nachkaufphase kann sich auf Rückmeldungen gegenüber dem Anbieter beziehen, etwa in Form von Beschwerden, aber auch in Form von Lob. Darüber hinaus kommuniziert der Kunde mit anderen (potenziellen) Kunden (Word-of-Mouth).

Nachkauf: Bewertung der Dienstleistung

Die Mitwirkung des Kunden an der Leistungserstellung kann als bedeutsamstes Merkmal von Dienstleistungen angesehen werden (vgl. beispielsweise Chase 1978/95, S. 96; Hilke 1989, S. 12 f.; Meyer 1993, S. 183 f.). Die Bedeutung, die der Kundenmitwirkung für die Dienstleistungserstellung zukommt, spiegelt sich auch in verschiedenen Begriffsneuschöpfungen. So sprechen manche Autoren von „Kundenintegration“ bzw. „Customer Integration“ (Kleinaltenkamp / Fließ / Jacob 1996), andere von der Partizipation des Kunden (vgl. Grönroos 1990, S. 80) oder der „Integrativität“ (Engelhardt / Freiling 1995a und 1995b; Kleinaltenkamp 1997b; Woratschek 1996). Der gesamte Prozess wird auch als Co-Creation (vgl. Prahalad / Ramaswamy 2004), integrative Leistungserstellung (vgl. Kleinaltenkamp 1997a), interaktive Wertschöpfung (vgl. Reichwald / Piller 2006) oder integrative Wertschöpfung bezeichnet. Um den Prozess der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunde zu betonen, ziehen Eiglier und Langeard die Begriffe „service“ und „production“ zu „servuction“ (Eiglier / Langeard 1999, S. 8) zusammen und insbesondere angelsächsische Autoren sprechen vom Co-Producer bzw. Koproduzenten (vgl. Cowell 1984, S. 219; Rodie / Schultz 2000) oder Prosumer (zusammengedogen aus „producer“ und „consumer“, vgl. Toffler 1980, S. 272 ff.). Auch die Bezeichnungen „part-time employee“ (Mills / Moberg 1982; Mills / Chase / Margulies 1983; Mills / Morris 1986) oder „partial employee“ (Bateson 1985; Kelley / Skinner / Donnelly 1992, S. 199) als Bezeichnung für den Kunden finden sich und stellen die Bedeutung der Mitwirkung heraus.

Kundenintegration –  
Synonyme: Customer  
Integration, Servuction,  
Integrativität,  
Prosuming

Mit Hilfe des Merkmals der Kundenmitwirkung lassen sich auch andere in der Literatur genannte Merkmale von Dienstleistungen erklären:

auf Kundenintegration  
zurückzuführen:

Die *mangelnde Lagerfähigkeit* resultiert ebenfalls aus der für die Erstellung der Dienstleistung erforderlichen Mitwirkung des Kunden, da ja gerade diese Mitwirkung eben nicht lagerfähig ist. Auch die Interaktion ist ein Begleitumstand der Kundenmitwirkung, da sich Anbieter und Nachfrager über die Art und Weise der Mitwirkung, die zeitliche Abfolge und den Ort verständigen müssen.

Mangelnde  
Lagerfähigkeit

## Heterogenität

Die *Heterogenität* von Dienstleistungen ist auf die Heterogenität der von den Kunden eingebrachten Objekte, Tiere, Pflanzen, Informationen und Tätigkeiten zurückzuführen. Die Arztdiagnose variiert in Abhängigkeit vom Gesundheitszustand des Tieres, die Reinigung hängt von der Art der Verschmutzung des Objekts ab, die Art der Maschinenreparatur von der Maschine und ihren Mängeln, der Haarschnitt variiert in Abhängigkeit von den Wünschen der Kunden. Verschärft kann Heterogenität der Dienstleistung auftreten, wenn es sich um eine von Personen erbrachte Dienstleistung handelt, da dann auch die Schwankungen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der ausführenden Personen zum Tragen kommen. Nicht jeder Friseur kommt mit jedem Haar zurecht und kann die Wünsche seiner Kunden erfolgreich umsetzen. Schließlich ist auch die *fehlende Eigentumsübertragung* damit verbunden, dass die Dienstleistung häufig mit Hilfe des Kunden bzw. an seinen Objekten und Besitztümern erbracht wird. Hierdurch findet in vielen Fällen kein klarer rechtlicher Übergang der Leistung vom Anbieter auf den Nachfrager statt, denn im Gegensatz zum Produkt ist das Objekt (falls es vorhanden ist) nur Träger der Dienstleistung.

Probleme des Merkmals  
„Integrativität des Leistungserstellungsprozesses“

Allerdings ist mit dem Merkmal der Mitwirkung von Kunden ein ähnliches Problem verbunden wie mit dem der Immaterialität: Es gibt durchaus Leistungen, an denen der Kunde mitwirkt, ohne dass hierunter Dienstleistungen im landläufigen Sinne verstanden werden. Dies ist immer dann der Fall, wenn es sich um Auftragsleistungen handelt, deren Ergebnis als überwiegend materiell anzusehen ist (vgl. Mengen 1993, S. 28 ff.). Beispiele hierfür sind die Erstellung von Fabrikanlagen, das Verzinken von Stahlträgern oder die Anfertigung von Maßanzügen. Hierbei spezifiziert der Kunde die Leistung und stellt ggf. auch Objekte zur Verfügung (z.B. die Stahlträger). Das Ergebnis ist aber überwiegend materieller Natur.

Dienstleistungen lassen sich in Kombination der beiden Merkmale „Immaterialität des Leistungsergebnisses“ und „Integrativität des Leistungserstellungsprozesses“ (= Mitwirkung des Kunden an der Erstellung und Erbringung der Dienstleistung) wie folgt definieren:

Dienstleistungsdefinition

Eine Dienstleistung ist eine Leistung, für deren Erstellung und/oder Erbringung die Mitwirkung des Kunden (= Integration in den Leistungserstellungsprozess) unabdingbar ist. Die Integration erfolgt, indem der Kunde (a) aktiv oder passiv als Person Leistungen erbringt und/oder (b) ein oder mehrere Objekte, Tiere, Pflanzen oder seinen Körper zur Verfügung stellt, so dass an diesem/n eine Veränderung vorgenommen wird und/oder (c) Informationen zur Verfügung stellt, so dass die zu erbringende Leistung spezifiziert wird. Das aus diesem Prozess entstehende Leistungsergebnis ist durch überwiegend immaterielle Anteile gekennzeichnet.

Bei den der Dienstleistungsdefinition zugrunde liegenden Merkmalen der Immaterialität des Leistungsergebnisses und der Integrativität des Leistungs-

erstellungprozesses entscheidet die Art der Ausprägung darüber, ob es sich um eine Dienstleistung handelt oder nicht. Allerdings ist eine trennscharfe Abgrenzung auch mit Hilfe der beiden konstitutiven Merkmale der Immaterialität und der Integrativität nicht möglich. Daher werden die beiden Merkmale auch als Grundlage einer Leistungstypologie herangezogen (vgl. Engelhardt / Kleinaltenkamp / Reckenfelderbäumer 1993).

### **Übungsaufgabe 2:**

**Ordnen Sie die folgenden Merkmale, die zur Charakterisierung von Dienstleistungen herangezogen werden,**

**a) dem Immaterialitätsgrad**

**b) dem Integrativitätsgrad zu und diskutieren Sie diese!**

	a)	b)		a)	b)
Abstraktheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mangelnde Lagerfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flüchtigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Uno-actu-Prinzip	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Heterogenität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interaktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mangelnde Eigentumsübertragung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **2.1.3 Dienstleistungen als Bestandteil einer einheitlichen Leistungstypologie**

In der Leistungstypologie nach Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer bilden die beiden Merkmale „Immaterialitätsgrad des Leistungsergebnisses“ und „Integrativitätsgrad des betrieblichen Leistungsprozesses“ die beiden Achsen eines zwei-dimensionalen Raumes (vgl. Abbildung 2-2).

Leistungstypologie mit den Achsen „Immaterialitätsgrad“ und „Integrationsgrad“

Die Immaterialitätsachse ist durch die beiden Extrempunkte materieller und immaterieller Leistungsergebnisse gekennzeichnet. Hierbei ist zu beachten, dass wohl vollständig immaterielle Leistungsergebnisse auftreten können, z.B. der Wissenszuwachs aufgrund der Teilnahme an einer Schulungsmaßnahme, nicht aber vollständig materielle Leistungsergebnisse (vgl. Engelhart / Kleinaltenkamp / Reckenfelderbäumer 1993a, S. 416 ff.). Jedes materielle Leistungsergebnis, wie etwa die Werkzeugmaschine, enthält immer auch einen immateriellen Leistungsbestandteil, etwa das in der Werkzeugmaschine enthaltene Know-how.

Immaterialitätsgrad

Die Integrativitätsachse weist die beiden Extrempunkte der integrativen und autonomen Leistungserstellung auf. Von integrativer Leistungserstellung ist zu sprechen, wenn ein Kunde am Leistungserstellungsprozess mitwirkt. Dem-

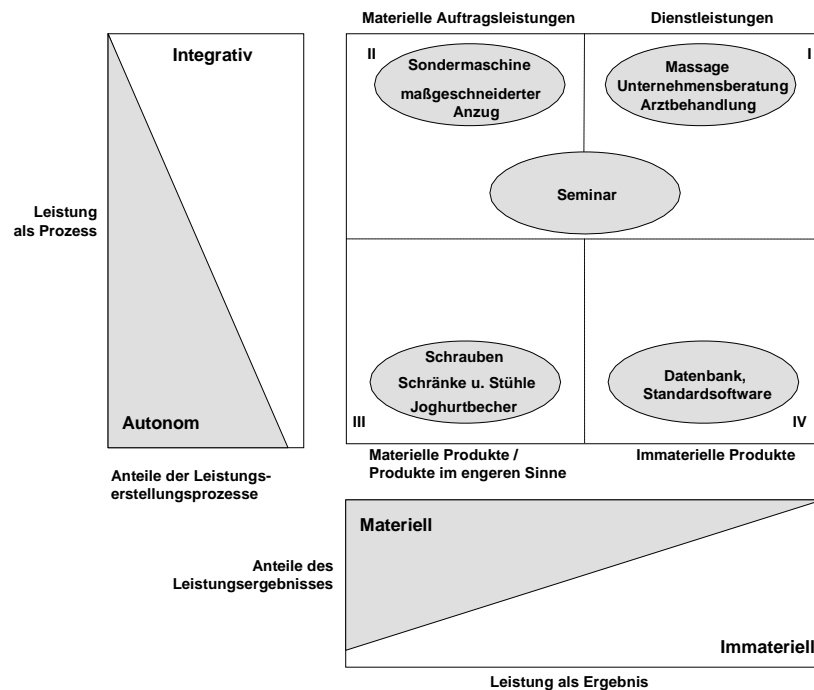
Integrativitätsgrad

gegenüber findet autonome Leistungserstellung ohne die Mitwirkung eines Kunden statt (vgl. Engelhart / Kleinaltenkamp / Reckenfelderbäumer 1993a, S. 416 ff.). Wie Abbildung 2-2 zu entnehmen ist, existieren keine ausschließlich autonomen Leistungsprozesse. Jeder Leistungserstellungsprozess bedarf zumindest in der Absatzphase der Kundenmitwirkung. So muss der Kunde selbst beim Ziehen einer Zigarettenpackung aus dem Automaten die Geldkarte in den Automaten einführen, um an die Packung zu gelangen.

#### Vier Leistungstypen

Durch Kombination der Extremausprägungen der beiden Achsen gelangt man nun zu vier Grundtypen von Leistungen (vgl. Engelhart / Kleinaltenkamp / Reckenfelderbäumer 1993a, S. 416 ff.):

Abbildung 2-2: Dienstleistungen als Bestandteil einer einheitlichen Leistungstypologie  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Engelhardt / Kleinaltenkamp / Reckenfelderbäumer 1993, S. 417



#### Typ I: Dienstleistungen

Typ I umfasst Leistungen, die in hohem Maße oder sogar ausschließlich immaterielle Leistungsbestandteile enthalten und an deren Erstellung bzw. Erbringung der Kunde in hohem Maße beteiligt ist. Diese werden hier als *Dienstleistungen* bezeichnet. Ein Beispiel aus dem Business-to-Business-Bereich<sup>3</sup> stellt etwa die Unternehmensberatung dar, bei der der Kunde vielfältige Informationen bereitstellen muss und deren Ergebnis, etwa die Empfehlung einer Marketingstrategie, hochgradig immateriell ist. Im Business-to-

<sup>3</sup> Business-to-Business bezeichnet Leistungen, die von Unternehmen an Unternehmen verkauft werden. Demgegenüber umfasst der Business-to-Consumer-Bereich solche Leistungen, die an Konsumenten verkauft werden.

Consumer-Bereich wären hier die Arztbehandlung oder die Massage einzuordnen.

*Typ II* beinhaltet Leistungen, an deren Erstellung der Kunde ebenfalls in hohem Maße beteiligt ist, deren Leistungsergebnisse jedoch im Gegensatz zum Typ I einen hohen Anteil materieller Leistungsbestandteile aufweisen. Sie werden hier als *materielle Auftragsleistungen* bezeichnet (vgl. ähnlich Mengen 1993, S. 28 ff). Ein Beispiel aus dem Business-to-Business-Bereich stellt die Sondermaschine dar, bei der der Kunde Wünsche äußert (Integration von Informationen) oder sogar Materialien für Versuche zur Verfügung stellt. Das Ergebnis, die Maschine, ist hochgradig materiell. Ein Beispiel aus dem Business-to-Consumer-Bereich ist der maßgeschneiderte Anzug oder die Handtasche nach den Wünschen der Kundin.

Typ II: materielle Auftragsleistungen

*Typ III* sind solche Leistungen zuzuordnen, deren Leistungsergebnis in hohem Maße materielle Bestandteile aufweist und die weitgehend autonom produziert werden können. Sie lassen sich als *materielle Produkte* oder *Produkte im engeren Sinne* bezeichnen. Beispiele hierfür sind Schrauben, Joghurtbecher, Schränke und Stühle.

Typ III: materielle Produkte

*Typ IV* schließlich bezieht sich auf solche Leistungen, die weitgehend autonom erstellt werden und deren Leistungsergebnis einen hohen Anteil immaterieller Bestandteile beinhaltet. Sie können als *immaterielle Produkte* bezeichnet werden. Hierzu zählen etwa Datenbanken oder Standardsoftware, die erstellt werden können, ohne dass Informationen konkreter Kunden notwendig sind. Erst bei der Nutzung der Datenbanken oder Standardsoftware wird der Kunde aktiv.

Typ IV: immaterielle Produkte

Jegliche Leistung lässt sich nun anhand der beiden Achsen positionieren. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei vielen Leistungen genau genommen nicht um Einzelleistungen handelt, sondern um Leistungsbündel, die zu unterschiedlichen Teilen auf autonomen und integrativen Leistungsprozessen basieren sowie materielle und immaterielle Leistungsbestandteile enthalten (vgl. Engelhardt / Kleinaltenkamp / Reckenfelderbäumer 1993, S. 407; Kleinaltenkamp 1998, S. 40).

Leistungen als Leistungsbündel

**Beispiel:** Ein Seminar setzt sich aus einem integrativen Teil mit Vorträgen und Diskussionen zusammen, der zu einem hochgradig immateriellen Leistungsergebnis führt (Wissenszuwachs). Gleichzeitig jedoch werden Seminarunterlagen benutzt (materielles Leistungsergebnis), die entweder vor Seminarbeginn bereits produziert wurden (autonome Leistungserstellung) oder – wie etwa Mitschriften, Diskussionsdokumentationen an Metaplanwänden – während des Seminars gemeinsam erarbeitet werden (integrative Leistungserstellung).



Gegenstand des Lehrtextes

Im Schwerpunkt beziehen sich die folgenden Ausführungen auf Leistungen vom Typ I. Viele der im Folgenden gewonnenen Erkenntnisse können jedoch auch auf Leistungen des II. und des IV. Quadranten bezogen werden, da hier ebenfalls die Merkmale der Integrativität und der Immaterialität zum Tragen kommen.

### Übungsaufgabe 3

**Ordnen Sie die verschiedenen Leistungen in die Leistungstypologie nach Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer ein! Begründen Sie Ihre Einordnung.**

**Steuerberatung, Friseur, Pflegedienste, Autos, Bau eines Einfamilienhauses, Datenbankdienste, Visitenkarten, Regenschirme, Dachlatten, Fotoentwicklung, MS Office, Online-Banking.**

## 2.2 Ausgewählte Dienstleistungstypologien

Heterogenität von Dienstleistungen

Obwohl alle Dienstleistungen durch die Mitwirkung des Kunden an der Erstellung bzw. Erbringung der Leistung und ein überwiegend immaterielles Leistungsergebnis charakterisiert sind, zeigt ein Blick in die Realität die dennoch verbleibende Heterogenität. Man denke nur an Autoreparaturen, die Überwinterung von Pflanzen, eine Urlaubsreise, eine Massage, die Entwicklung einer Werbekampagne, Transport von Gütern oder Menschen oder eine Theateraufführung.

Sicherlich existieren im Hinblick auf das Management dieser Dienstleistungen bzw. der sie anbietenden Unternehmen grundlegende Prinzipien, die sich auf alle Dienstleistungen anwenden lassen. Auf der anderen Seite jedoch sind auch Unterschiede zu beachten, die zu spezifischen Anforderungen an das Dienstleistungsmanagement führen. Um den Unterschieden und der Vielfalt von Dienstleistungen in der Realität Rechnung zu tragen, sind in der Literatur verschiedene Typologien entwickelt worden.

Typologien

Diese Typologien lassen sich wie folgt unterscheiden (vgl. die Überblicke bei Corsten / Gössinger 2007, S. 32 f.; Kasper / van Helsdingen / de Vries 1999, S. 46 ff.; Kleinaltenkamp 1998, S. 41 ff.; Meffert / Bruhn 2006, S. 41 ff.):

- *Art der herangezogenen Merkmale* (vgl. Pawlowski 1980, S. 108 ff.): Klassifikatorische Kriterien lassen lediglich die Erfüllung oder Nicht-Erfüllung eines Kriteriums zu, z.B. personenbezogene Dienstleistungen (z.B. Massage, Zahnbehandlung) versus objektbezogene Dienstleistungen (z.B. Autoreparatur, Rasenpflege). Komparative Kriterien

## 9 Lösungen zu den Übungsaufgaben

### Übungsaufgabe 1:

Als zentrale Triebkraft gilt der Marktprozess, und zwar insbesondere der Preisdruck und der Kostendruck. Dem Preisdruck versuchen sich Anbieter durch die Entwicklung von Produkten mit höherem Nutzen zu entziehen, wobei insbesondere Dienstleistungen zur Differenzierung beitragen. Dem Kostendruck entziehen sich Unternehmen durch die Verlagerung von Teilaufgaben (Outsourcing) auf kostengünstigere Marktpartner. Dies gilt auch für innerbetriebliche Dienstleistungen. Beide Triebkräfte führen zur Erbringung investiver Dienstleistungen durch selbstständige Unternehmen. Dies setzt eine Spirale in Gang, bei der aufgrund der höheren Produktivität in der Industrie die Nachfrage nach investiven Dienstleistungen überproportional ansteigt, was Sach- und Humankapitalinvestitionen nach sich zieht. Hieraus resultieren Produktivitätsfortschritte auch im Dienstleistungsbereich, was zu Gewinnen und weiteren Investitionen führt, um den gewinnbringenden Wettbewerbsvorsprung zu erhalten. Die damit einhergehende Kaufkraftsteigerung bei den privaten Haushalten führt zu einem überproportionalen Anstieg der Nachfrage nach konsumtiven Dienstleistungen (vgl. auch Abb. 1-1).

### Übungsaufgabe 2:

#### a) Immaterialisierungsgrad

#### b) Integrativitätsgrad

	a)	b)		a)	b)
Abstraktheit	X	<input type="checkbox"/>	Mangelnde Lagerfähigkeit	X	X
Flüchtigkeit	X	<input type="checkbox"/>	Uno-actu-Prinzip	<input type="checkbox"/>	X
Individualität	<input type="checkbox"/>	X	Heterogenität	<input type="checkbox"/>	X
Interaktion	<input type="checkbox"/>	X	Mangelnde Eigentumsübertragung	<input type="checkbox"/>	X

Abstraktheit ist eines der Merkmale der Immaterialität.

Flüchtigkeit ist ein Merkmal der Immaterialität, denn immaterielle Leistungsergebnisse lassen sich kaum direkt festhalten, höchstens indirekt über Träger- oder Speichermedien.

Individualität geht auf die Integration externer Faktoren zurück, denn durch die Informationen des Kunden (Kundenwünsche, -anforderungen, -vorgaben) oder durch spezifische Objekte des Kunden (z.B. einzigartiger Ring für eine Gravur) entsteht eine individuelle Leistung.

Interaktion ist ebenfalls mit der Integrativität verbunden, da aufgrund der Notwendigkeit, externe Faktoren des Kunden zu integrieren, Anbieter und Kunde interagieren, d.h. in persönlichen Austausch treten müssen.

Die mangelnde Lagerfähigkeit ist sowohl ein Merkmal der Integrativität als auch der Immaterialität. Da der Kunde und / oder seine Objekte erforderlich sind, um den Leistungserstellungsprozess anzustoßen, kann die Dienstleistung nicht gelagert werden. In geringerem Maße gilt die mangelnde Lagerfähigkeit auch für immaterielle Leistungsergebnisse, wobei diese Begrenzung durch ein geeignetes Materialisierungs-, Träger-, oder Speichermedium, z.B. CD-ROM umgangen werden kann. U.E. ist die mangelnde Lagerfähigkeit in stärkerem Maße auf die Integrativität zurückzuführen als auf die Immaterialität.

Das Uno-actu-Prinzip ist mit der Integrativität verbunden, da nur aufgrund der Kundenmitwirkung im Leistungserstellungsprozess, überhaupt eine Simultaneität erzeugt wird.

Heterogenität ist ebenfalls eher der Integrativität zuzuordnen, da heterogene Leistungsergebnisse auf die Heterogenität der externen Faktoren (Personen, Tiere, Pflanzen, Objekte, Rechte, Nominalgüter, Informationen) zurückzuführen ist.

Auch die mangelnde Eigentumsübertragung ist auf die Integrativität zurückzuführen, da der Kunde mitwirkt und das Eigentum an seinen Objekten und Tätigkeiten behält, diese andererseits aber in das Leistungsergebnis eingehen.

Die Diskussion der verschiedenen Merkmale und ihre Zuordnung zu Immaterialität und Integrativität zeigen, dass der Integrativität eine wesentlich größere Bedeutung zukommt als der Immaterialität.

### Übungsaufgabe 3:

Typ I: Steuerberatung, Friseur, Pflegedienste, Online-Banking

Bei der Steuerberatung, dem Friseur, beim Online-Banking und der Inanspruchnahme von Pflegediensten ist der Kunde bei der Erstellung der Dienstleistung in hohem Maße beteiligt. Die Dienstleistungsbestandteile sind fast ausschließlich immateriell.

Typ II: Bau eines Einfamilienhauses, Visitenkarten, Fotoentwicklung

Während der Kunde bei der Erstellung der Dienstleistung ebenfalls stark mitwirkt, weisen diese Leistungen ein materielles Leistungsergebnis auf und werden somit Typ II zugeordnet.

Typ III: Autos, Regenschirme, Dachlatten

---

Autos, Dachlatten und Regenschirme werden autonom erzeugt und ihre Leistungsergebnisse sind materieller Natur

Typ IV: Datenbankdienste, MS Office

Datenbankdienste und Standardsoftware-Programme wie MS Office können zwar weitgehend autonom erzeugt werden, weisen aber einen hohen Anteil an immateriellen Leistungsbestandteilen auf.

Übungsaufgabe 4:

- 1) Tätigkeit im Rahmen des Leistungspotenzials, denn hierüber wird autonom entschieden und die Tätigkeiten werden nicht durch den Kontakt zum Nachfrager ausgelöst, sind also nicht kundeninduziert.
- 2) Tätigkeit im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses. Diese Tätigkeit erfolgt kundeninduziert, d.h. erst wenn bestimmte Patienten auf der Station liegen, werden Medikamente verordnet.
- 3) Tätigkeit im Rahmen des Leistungspotenzials. Die Einstellung wird autonom vorgenommen, d.h. sie ist unabhängig von einem konkreten Patienten und wird auch nicht durch diesen ausgelöst.
- 4) Tätigkeit im Rahmen des Leistungspotenzials, wenn das Material für mehrere Kundenaufträge beschafft wird. Tätigkeit im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses, wenn für einen bestimmten Kundenauftrag spezifisches Material beschafft wird.
- 5) Tätigkeit im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses, denn die Zusammenstellung des Blumenstraußes wird durch einen konkreten Kunden angestoßen.