

Univ.-Prof. Dr. Sabine Fließ

Modul 32691
Dienstleistungsmanagement
Management von Dienstleistungsprozessen

Kurs 42180

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

Wichtiger Hinweis	I
Vorbemerkung.....	II
Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XI
1 Gestaltungs-, Steuerungs- und Entwicklungsaspekte von Dienstleistungsprozessen	1
1.1 Charakteristika von Dienstleistungsprozessen.....	1
1.2 Aufgaben des Managements von Dienstleistungsprozessen.....	2
1.3 Effektivität und Effizienz als Zielsetzungen des Managements von Dienstleistungsprozessen.....	4
1.4 Das ServiceBlueprint als Grundlage der Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Dienstleistungsprozessen.....	9
1.5 Der Aufbau des Lehrtextes.....	12
2 Grundlegende Überlegungen zur Gestaltung des Dienstleistungsprozesses.....	14
2.1 Der Dienstleistungsprozess aus produktionstheoretischer Sicht	14
2.1.1 Elemente der Faktorkombination	14
2.1.2 Überblick über die Gestaltungsaspekte der Faktorkombination	17
2.1.3 Grundlegende Gestaltungsaspekte des Dienstleistungsprozesses aus produktionstheoretischer Sicht.....	18
2.1.3.1 Die Festlegung des Integrativitätsgrades	18
2.1.3.2 Die Festlegung des Internalisierungs- bzw. Externalisierungsgrades.....	24
2.2 Die austauschtheoretische Sichtweise des Dienstleistungsprozesses.....	32
2.2.1 Die Austauschtheorie von Thibaut / Kelley	32

2.2.2	Konsequenzen für die Gestaltung der Dienstleistungstransaktion	36
2.2.3	Die Festlegung des Interaktionsgrades	42
2.2.4	Die Festlegung der Kundenkontaktpunkte.....	44
3	Die Gestaltung der Interaktion mit dem Kunden	45
3.1	Dienstleistungstransaktion, Dienstleistungsepisoden und Kontaktpunkte.....	45
3.2	Die Austauschtheorie nach Homans	47
3.2.1	Grundlagen der Austauschtheorie.....	47
3.2.2	Konsequenzen für die Gestaltung der Dienstleistungstransaktion	51
3.3	Die Scripttheorie	53
3.3.1	Grundlagen der Scripttheorie	53
3.3.2	Konsequenzen für die Gestaltung der Interaktion mit dem Kunden	55
3.4	Die struktur-funktionalistische Rollentheorie.....	58
3.4.1	Konsequenzen für die Gestaltung der Interaktion mit dem Kunden	65
3.4.2	Konsequenzen für die Steuerung des Interaktionsprozesses	72
3.5	Zusammenfassung	76
4	Die Steuerung der Interaktion mit dem Kunden: Kommunikation	78
4.1	Interaktion und Kommunikation.....	78
4.2	Das Modell der Interaktionskontingenz von Jones und Gerard.....	81
4.3	Die symbolisch-interaktionistische Rollentheorie	83
4.3.1	Die Einschätzung der handelnden Personen	85
4.3.2	Kognitive und expressive Prozesse.....	87
4.3.3	Die Phasen des Aushandlungsprozesses	92
4.3.3.1	Das Aushandeln sozialer Identitäten	92
4.3.3.2	Das Aushandeln interaktiver Rollen.....	96
4.4	Interaktionsrituale zur Aufrechterhaltung der Beziehung	98
4.5	Kommunikation in Dienstleistungsinteraktionen	101
4.5.1	Die vier Aspekte einer Nachricht nach Schulz von Thun	101

4.5.2	Die Analyse der Beziehungsebene mit Hilfe der Transaktionalen Analyse nach Berne	104
4.5.3	Die Rolle verbaler und nonverbaler Kommunikationsmodalitäten	106
4.5.3.1	Verbale Kommunikationsmodalitäten – die Sprache.....	106
4.5.3.2	Nonverbale Kommunikationsmodalitäten	108
4.6	Mögliche Beziehungsstrukturen und ihr Einfluss auf den Gesprächsverlauf.....	110
4.7	Zusammenfassung.....	112
5	Die Gestaltung des sichtbaren Bereiches	114
5.1	Die Bedeutung des sichtbaren Bereichs	114
5.2	Umweltpsychologische Ansätze als Grundlage der Gestaltung.....	117
5.3	Wahrnehmungspsychologische Aspekte der Umgebungsgestaltung	120
5.4	Die Lage der Sichtbarkeitslinie	125
6	Die organisatorische Gestaltung des Dienstleistungsprozesses	127
6.1	Die Organisation der Aktivitätenfolge	127
6.1.1	Grundformen der Produktionsorganisation	127
6.1.2	Einflussfaktoren der Produktionsorganisation	131
6.2	Die Organisation der Arbeitsteilung	132
6.2.1	Unsicherheiten in Dienstleistungsprozessen	132
6.2.2	Kundenaktivitäten, Front-Office- und Back-Office-Aktivitäten	133
7	Die Gestaltung und Steuerung des Leistungspotenzials	138
7.1	Die Steuerung des Mitarbeiterverhaltens im Dienstleistungsprozess: Empowerment versus Control	138
7.2	Kapazitätsmanagement	144
7.2.1	Ursachen von Kapazitätssteuerungsproblemen im Dienstleistungsbereich	144
7.2.2	Nachfragerbezogene Maßnahmen zur Kapazitätssteuerung	147

7.2.3	Anbieterbezogene Maßnahmen zur Kapazitätsflexibilisierung	148
8	Zusammenfassung	150
9	Die Bedeutung der Zeit bei Dienstleistungen.....	154
10	Interdisziplinäre Betrachtung der Zeit	157
10.1	Physikalische Aspekte der Zeit.....	157
10.2	Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Zeit	158
10.2.1	Soziologische Aspekte	158
10.2.2	Psychologische Aspekte.....	160
10.3	Ökonomische Aspekte der Zeit.....	162
10.3.1	Der Zeitbegriff in der ökonomischen Theorie	163
10.3.2	Die Theorie der Allokation der Zeit.....	164
10.4	Konsequenzen für das Dienstleistungsmanagement.....	170
10.4.1	Dimensionen der Zeit im Dienstleistungsmanagement	170
10.4.2	Die Bedeutung der Zeitdimensionen im Rahmen der Gestaltung von Dienstleistungen	173
10.4.3	Gestaltungsalternativen der Zeit im Rahmen der Dienstleistungserstellung	175
10.5	Literaturhinweise	180
11	Gestaltung des Leistungsergebnisses.....	181
11.1	Zeit als Wettbewerbsfaktor in der Gestaltung des Leistungsergebnisses	181
11.2	Wettbewerbsstrategien und zeitbasierte Strategien	182
11.3	Strategische Ausrichtung des Leistungsergebnisses auf den Faktor Zeit.....	187
11.3.1	Marktsegmentierung mit Hilfe von Zeitkriterien.....	187
11.3.2	Ausrichtung des Marketing Mix auf die Zeit.....	192
11.3.2.1	Produktpolitik	192
11.3.2.2	Kommunikationspolitik.....	195
11.3.2.3	Distributionspolitik.....	196
11.3.2.4	Preispolitik.....	197
11.3.3	Segmentspezifische Gestaltung des Marketing-Mix nach dem Freizeitwert.....	201

11.4	Literaturhinweise.....	204
12	Gestaltung des Leistungserstellungsprozesses	205
12.1	Das ServiceBlueprint als Grundlage der zeitbezogenen Gestaltung von Leistungserstellungsprozessen.....	205
12.2	Die Gestaltung des Leistungserstellungsprozesses aus Kunden- und Anbietersicht	209
12.2.1	Gestaltung der internen Leistungserstellungsprozesse.....	210
12.2.1.1	Aspekte der Prozesszeitenminimierung.....	211
12.2.1.2	Aspekte der Individualisierung und Standardisierung	213
12.2.1.3	Aspekt der Prozessorganisation.....	213
12.2.2	Gestaltung des Leistungserstellungsprozesses aus Kundensicht.....	218
12.2.2.1	Minimierung der Nicht-Transaktionszeiten.....	219
12.2.2.2	Beeinflussung der kundenseitigen Zeitwahrnehmung	221
12.2.3	Exemplarische Gestaltung eines Leistungserstellungsprozesses.....	224
12.3	Literaturhinweise.....	228
13	Steuerung des Leistungserstellungsprozesses	229
13.1	Projektmanagement.....	229
13.2	Netzplantechnik.....	232
13.2.1	Critical Path Methode.....	234
13.2.2	Metra Potential Methode	238
13.2.3	Zeitrechnung in Netzplänen	240
13.3	Literaturhinweise.....	247
14	Gestaltung des Leistungspotenzials.....	248
14.1	Kapazitätsmanagement	248
14.1.1	Der zeitliche Einfluss auf das Kapazitätsmanagement.....	248
14.1.2	Kapazitätsaspekte der Personalwirtschaft	251
14.1.2.1	Numerische Flexibilität.....	252
14.1.2.2	Temporale Flexibilität.....	252

14.1.2.3 Funktionale Flexibilisierung.....	256
14.2 Aspekte der kundenseitigen Zeitpläne.....	256
14.3 Technologische Aspekte.....	258
14.4 Literaturhinweise.....	260
15 Steuerung des Leistungspotenzials	261
15.1 Yieldmanagement.....	261
15.2 Literaturhinweise.....	263
16 Zusammenfassung	264
17 Literatur	266
Lösungshinweise zu den Übungsaufgaben.....	285

Ein Kunde betritt eine Bank und geht zum Counter, der gerade nicht besetzt ist. Eine Bankangestellte an einem Schreibtisch bemerkt den Kunden und kommt mit einem Lächeln auf ihn zu (belohnendes Verhalten). Der Kunde lächelt zurück (belohnendes Verhalten). Die Bankmitarbeiterin fragt: „Kann ich Ihnen helfen?“ (belohnendes Verhalten). Der Kunde nickt und äußert seine Bitte (belohnendes Verhalten).

Übungsaufgabe 11

Frau und Herr Möller-Lüdenscheid wollen ihren 20. Hochzeitstag feierlich begehen und haben dafür im exklusiven Feinschmeckerrestaurant „Lottemann“ einen Tisch für zwei Personen am Abend reserviert. Das „Lottemann“ ist für seine ausgezeichnete Fischkarte bekannt und hat dafür in einem internationalen Wettbewerb drei „Feinschmecker-Sterne“ ergattern können. Am Nachmittag des Abends beginnen im „Lottemann“ die Vorbereitungen für den Betrieb im ausgebuchten Restaurant. Der Koch, Herr Klübner, bespricht mit den Kellnern die Tageskarte. Herr Klübner legt den Kellnern für die Tagesempfehlung die Kalbsleber ans Herz, da das Fleisch schon seit längerem in der Kühltruhe lagert und dringendst verzehrt werden muss. Der Oberkellner, Herr Vater, ist bei dieser Besprechung nicht anwesend, da seine hochschwangere Frau auf die stündlich einsetzenden Wehen wartet. Herr Vater muss dennoch am heutigen Abend seine Schicht antreten, da er keinen anderen Kollegen für die Übernahme seiner Schicht gewinnen konnte. Am späteren Abend kommt Herr Vater ins Restaurant und weist die Kellner in die Gegebenheiten des Abends ein. Für die Tagesempfehlung hat Herr Vater im Gegensatz zu Herrn Klübner die Dorade als Empfehlung auf dem Notizzettel für die Kellner stehen.

Nachdem Frau und Herr Möller-Lüdenscheid am Nachmittag in einem Cafe Birne Helene genossen haben machen sie sich am Abend auf den Weg ins „Lottemann“. Pünktlich im Restaurant angekommen wird zuerst ihre Garderobe entgegengenommen, wonach sie von einem weiteren Mitarbeiter zunächst an die Bar geführt werden, da ihr Tisch noch besetzt ist. Nach einer kurzen Dauer werden sie vom Oberkellner Herrn Vater an ihren Tisch geführt, wo sich im weiteren Verlauf des Abends nachfolgende Situation ergibt:

Herr Möller-Lüdenscheid: *Herr Ober!*

Der Ober reagiert nicht, während er am Tisch vom Ehepaar Möller-Lüdenscheid vorbeigeht. Frau Möller-Lüdenscheid greift sich ordnend ins Haar.

Herr Möller-Lüdenscheid: *Die mögen uns hier nicht...Herr Ober! Dürfen wir Ihnen vielleicht irgendwas bringen?*

Der Ober kommt an den Tisch.

Kellner: *Haben die Herrschaften gewählt?*

Herr Möller-Lüdenscheid: *Ja, seit einer halben Stunde! Wir hätten gern zweimal Kalbsleber mit Apfelringen.*

Kellner: *Die ist nicht sehr zu empfehlen.*

Frau Möller-Lüdenscheid: *Ach,...und sonst? Und Fisch?*

Der Ober wiegt den Kopf, als warne er vor einem Risiko.

Frau Möller-Lüdenscheid: *Dann nehme ich den Jägerspieß.*

Kellner: *Wie Sie meinen.*

Herr Möller-Lüdenscheid: *Haben Sie Birne Helene?*

Frau Möller-Lüdenscheid: *Carlo!*

Kellner: *Das ist unsere Spezialität. Wir servieren ein naturbelassenes Birnenmark mit Vanillesoße.*

Herr Möller-Lüdenscheid: *Birne Helene ist eine gekochte Birne mit Vanilleeis und heißer Schokoladensoße!*

Kellner: *Unsere Birne Helene ist mit Vanillesoße und wird immer gern genommen.*

Herr Möller-Lüdenscheid: *Ihre Birne ist eben keine Birne Helene!*

Frau Möller-Lüdenscheid greift sich nervös ins Haar.

Kellner: *Dann nehmen Sie ein Stück Apfelkuchen, der ist mit Schokoladensoße.*

Herr Möller-Lüdenscheid: *Nein, nein, vielen Dank.*

Kellner: *Also ein Jägerspieß.*

Der Ober geht.

Frau Möller-Lüdenscheid: *Wenn ich jetzt noch einmal "Birne Helene" höre, werfe ich mich hier auf den Boden und beiße in die Auslegware.*

Herr Möller-Lüdenscheid sieht auf den Boden⁸⁷.

Aufgabe:

- a) Welche Belohnungen und Bestrafungen werden in der Interaktion zwischen Herrn Möller-Lüdenscheid und dem Kellner getauscht?
- b) Für wie zufrieden halten Sie den Kellner und Herrn Möller-Lüdenscheid mit dem Ablauf der Interaktion?
- c) An welcher Stelle hätte der Dialog verändert werden können, um mehr Zufriedenheit zu erzeugen?

Vergleich mit Alternativen

Sofern nicht nur eine Interaktionsbeziehung möglich ist, werden auch alternative Interaktionsbeziehungen in die Überlegungen einbezogen. Eine Person verbleibt in einer Interaktion, wenn die Belohnungen die Kosten übersteigen und wenn nicht eine andere Interaktionsbeziehung ein besseres Verhältnis von Belohnungen und Kosten verspricht. Hierin wird deutlich, dass die Entscheidung über die Aufnahme, Beibehaltung oder Beendigung einer Interaktionsbeziehung die Antizipation von Gewinnen und Verlusten erfordert.⁸⁸ Homans, der sich stark an der Lerntheorie einerseits und der ökonomischen Theorie andererseits orientiert, unterstellt somit rational handelnde Akteure.⁸⁹

Ein Fluggast steht im Ausland in einer längeren Warteschlange und wartet auf das Einchecken. Als er an der Reihe ist, schaut die Mitarbeiterin ihn kaum an, sondern nimmt ohne Begrüßung sein Ticket entgegen. Der Fluggast empfindet dieses Verhalten als bestrafend. Gleichzeitig spricht sie in einer für den Fluggast nicht verständlichen Sprache mit ihrer Kollegin und lacht mit dieser. Der Fluggast fühlt sich noch stärker bestraft. Aus Sicht der Flughafenmitarbeiterin überwiegen in der Interaktion mit dem Fluggast die Kos-

⁸⁷ Dialog angelehnt an Lorient (1991): Pappa ante portas, Zürich 1991.

⁸⁸ Vgl. Kern 1990, S. 10.

⁸⁹ Vgl. Piontkowski 1976, S. 13.

Übungsaufgabe 12

Wählen Sie eine Dienstleistung, die Sie gut kennen (häufig selbst nutzen oder die Ihr Unternehmen anbietet). Wie schätzen Sie die Kosten für den Kunden ein? Verwenden Sie dazu die oben angegebenen Fragen.

Hilfreich zur konkreten Gestaltung der Aktivitäten an der Line of Interaction ist die Scripttheorie. Sie geht davon aus, dass sowohl Kunden als auch Anbieter über gewisse Vorstellungen verfügen, wie ein Dienstleistungsprozess ablaufen soll.

3.3 Die Scripttheorie

3.3.1 Grundlagen der Scripttheorie

Unter einem „Script“ wird eine **kognitive Struktur** verstanden, die in einer bestimmten Situation eine Folge von Ereignissen beschreibt. Das Script stellt gewissermaßen ein „Drehbuch“ dar und bezieht sich sowohl auf die Inhalte von Aktivitäten als auch auf die Reihenfolge der Aktivitäten. Es beschreibt das eigene erwartete Verhalten sowie das komplementäre Verhalten anderer Personen.⁹⁴ Scripten basieren auf Regeln, insbesondere auf sozialen und kulturellen Regeln, und werden von den handelnden Personen erlernt.⁹⁵ Das Script leitet die Person bei der Interpretation von Informationen, der Entwicklung von Erwartungen und geeigneten Verhaltensroutinen. Mit Hilfe eines solchen Scripts sind Personen in der Lage, sich in Situationen zurechtzufinden und stereotype Verhaltensweisen zu entwickeln.⁹⁶

Script

Scripten sind **zielorientiert**, d.h. die Abfolge von Aktivitäten und Ereignissen bezieht sich auf die Erreichung bestimmter Ziele, z.B. Inanspruchnahme einer Dienstleistung. Je komplexer Situationen sind, desto stärker weichen die Scripten der Personen voneinander ab. Ein **persönliches Script** stellt dabei eine Folge möglicher Aktivitäten dar, die prinzipiell geeignet sind, ein erwünschtes Ziel zu erreichen, ohne dass die jeweils andere Partei diese Aktivitätenfolge im Detail kennt. Scripten umfassen jedoch bewusstes Verhalten und lassen sich daher mit anderen Personen relativ leicht kommunizieren.

Merkmale von Scripten

Das Nachfragerscript für einen Restaurantbesuch könnte etwa wie folgt aussehen: Der Gast betritt das Restaurant und hat nun die Erwartung, dass ihm die Bedienung, nachdem er an einem freien Tisch Platz genommen hat, die

⁹⁴ Vgl. Solomon et al. 1985, S. 105.

⁹⁵ Vgl. Hoffman/Bateson 1997, S. 93; Nerdinger 1994, S. 110.

⁹⁶ Vgl. zur Scripttheorie im Detail Abelson 1976; 1981; Bozinoff 1982. Zur Anwendung der Scripttheorie siehe Uyl/Ostendrop 1980; Gibbs/Tenney 1980; Smith/Houston 1983.

Speisekarte reicht. Sobald er die Speisekarte aus der Hand legt oder aufblickt, nimmt sie die Bestellung auf und serviert nach kurzer Wartezeit das Essen. Auf seine Bitte hin bringt sie schließlich die Rechnung.

Situationsabhängigkeit

Jede Person verfügt über verschiedene Scripten für unterschiedliche Situationen. So unterscheidet sich ein Banksript für die Auszahlung von Geld von einem Restaurantscript. Selbst für verschiedene Restauranttypen (Feinschmeckerlokal, Fast-Food-Restaurant) können unterschiedliche Restaurantscripts existieren. Scripten sind somit kontextabhängig und können auch als sog. „behavior settings“ interpretiert werden.⁹⁷ Behavior settings gehen von einer gegenseitigen Abhängigkeit bestimmter Verhaltensmuster und der physikalisch beschreibbaren Struktur des räumlichen Milieus aus, innerhalb dessen dieses Verhalten stattfindet.⁹⁸

Starke und schwache Scripten

In Abhängigkeit vom **Detaillierungsgrad** der Aktivitäten können schwache und starke Scripten unterschieden werden. Schwache Scripten spezifizieren die zu erwartenden Aktivitäten und Ereignisse, setzen aber nicht notwendigerweise eine bestimmte Reihenfolge voraus. Schwache Scripten sind für komplexe Situationen gut geeignet, so etwa für Unternehmensberatungsleistungen. Demgegenüber enthalten starke Scripten genaue Vorstellungen auch hinsichtlich der Abfolge von Aktivitäten und Ereignissen, wie etwa bei einem Restaurantbesuch.⁹⁹ Sie sind insbesondere für wenig komplexe Dienstleistungssituationen geeignet.

Nachfrager- und Anbieterscripten

Scripten bestehen sowohl für den Nachfrager als auch für den Anbieter. Sie stellen gewissermaßen die gedankliche Grundlage für die Entwicklung eines ServiceBlueprints dar. Damit ein Dienstleistungsprozess erfolgreich ist, sollten die Scripten von Anbieter und Nachfrager aufeinander abgestimmt sein, da sonst kein situationsadäquates Verhalten gezeigt wird und möglicherweise einer oder beide Beteiligten mit der Dienstleistungssituation unzufrieden sind.¹⁰⁰

Ein Nachfrager betritt ein Restaurant mit der Vorstellung, sich selbst einen Tisch auszusuchen und dort Platz zu nehmen. In diesem Restaurant ist es aber üblich, die Restaurantbesucher am Eingang zu empfangen und zu einem Tisch zu geleiten, wobei sie natürlich entsprechende Wünsche äußern können. Hier treffen unterschiedliche Vorstellungen bezüglich des Ablaufs des Dienstleistungsprozesses bzw. der Interaktion in einer Dienstleistungsepisode aufeinander. Dies kann auf beiden Seiten dazu führen, dass die Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager nicht genau aufeinander abgestimmt sind. Möglicherweise sind die Interaktionspartner durch das Verhalten des jeweils Anderen entsprechend verunsichert.

⁹⁷ Vgl. Barker 1968; Hellbrück/Fischer 1999, S. 273.

⁹⁸ Vgl. Hellbrück/Fischer 1999, S. 81.

⁹⁹ Vgl. Solomon et al. 1985, S. 102.

¹⁰⁰ Vgl. Corsten 1997, S. 175.

Besteht keine hinreichende Ähnlichkeit zwischen dem Anbieter- und Nachfrager-Script, so stellt sich die Frage, ob eine Anpassung möglich ist. Kann diese Frage bejaht werden, so entsteht ein neues **situatives Script**. Wenn eine Anpassung einem der beiden Beteiligten nicht möglich erscheint, ist ein erfolgreicher Abschluss der Interaktion, möglicherweise auch der gesamten Dienstleistungstransaktion, gefährdet.

Abweichungen zwischen Anbieter- und Nachfragerscript

Abweichungen zwischen dem standardisierten und dem tatsächlichen Script können sich auf folgende Aspekte beziehen:¹⁰¹

- Die Reihenfolge der Aktivitäten wird gestört.
- Die Aktion wird abgeschlossen, aber Fehler beeinträchtigen das Ergebnis.
- Als Rahmenbedingungen definierte Attribute sind zentral und bedingen Abweichungen.
- Die Initialisierung von Nachfrager- und Anbieter-Script ist auf unterschiedliche Zeitpunkte bezogen.

Aus den scripttheoretischen Überlegungen lassen sich folgende Schlussfolgerungen bezüglich der Gestaltung der Interaktionen innerhalb von Dienstleistungsprozessen ziehen.

3.3.2 Konsequenzen für die Gestaltung der Interaktion mit dem Kunden

Zunächst einmal sollte der Anbieter das Script seines Nachfragers kennen und die Gestaltung der Kundenkontaktpunkte sowie der Interaktionen an diesen Kundenkontaktpunkten auf die Nachfragerscripten abstimmen. Auch das Kundenkontaktpersonal sollte sich so verhalten, dass es mit den Scripten des Nachfragers harmoniert.

Wissen um Nachfragescript

Weichen die Scripte verschiedener Nachfrager in starkem Maße voneinander ab, so ist zu überlegen, ob **unterschiedliche Dienstleistungsprozesse** gestaltet werden sollen. Voraussetzung hierfür ist es, dass über eine Kundensegmentierung auch Nachfrager mit unterschiedlichen Scripten identifiziert und auf den entsprechenden Dienstleistungsprozess geleitet werden können.

Differenzierung von Dienstleistungsprozessen

Da Scripte erlernbar sind, können Dienstleistungsprozesse neu gestaltet und so die **Scripten verändert** werden. Der Dienstleister differenziert sich damit vom Wettbewerber. Grundlage für Veränderungsmöglichkeiten können austauschtheoretische Überlegungen sein.

¹⁰¹ Vgl. Smith/Houston 1983, S. 60 f.

Um den Nutzen für den Kunden zu erhöhen und ihn stärker zu belohnen, können Prozesse mit mehr **Erlebnischarakter** an den Kundenkontaktpunkten angereichert werden. So stellt eine Studie bei IKEA in Warrington, UK, fest, dass sich Kunden untereinander Hilfestellungen leisten und sich auch über ihre Erlebnisse und Erfahrungen austauschen. 28,1% der Befragten diskutierten über die ausgestellten Produkte, 21,1% gaben Ratschläge bezüglich der Produkte und weitere 21,1% unterhielten sich ganz allgemein. Gesprächsgegenstand waren weiterhin Fragen nach dem Standort bestimmter Produkte, nach dem Weg zur Halle oder zu den Kassen, Beschwerden über Wegführungen, lange Warteschlangen an den Kassen, aber auch die Bitte um Hilfe beim Transport.¹⁰² Die Kommunikation der Kunden untereinander wird durchweg positiv eingestuft. Die Autoren schlussfolgern hieraus, dass auch Kundenkontaktmitarbeiter ihre Scripten verändern und persönliche Meinungen und Empfehlungen, Scherze etc. in ihr Verhaltensrepertoire aufnehmen sollten. Darüber hinaus könnte das Management die Kunden ermutigen, ihr Know-how an andere Kunden weiterzugeben.¹⁰³ Häufig entstehen jedoch solche Gespräche spontan; ob eine Institutionalisierung von Erfolg gekrönt ist, mag bezweifelt werden.

Scripten können auch so verändert werden, dass die Kosten des Kunden sinken. Hierbei werden Abläufe für den Kunden vereinfacht, Umwege vermieden oder durch Prozessneuorganisationen Wartezeiten reduziert. Dazu gehört auch, die vom Kunden zu erbringenden Arbeitsleistungen zu erleichtern oder zu unterstützen. So setzt *Toshiba* eine Software ein, die es dem Kunden ermöglicht, selbst das Design für die Speicherchips zu entwickeln. Dies erleichtert dem Kunden die Arbeit (Effektivität), senkt die Fehlerquote für den Anbieter und erhöht die Kompatibilität zwischen den Arbeitsschritten (Effizienz).

Da Scripten erlernt werden, können Nachfrager auch **neue Vorstellungen** bezüglich der Prozessabläufe erwerben. Dies ist insbesondere dann notwendig, wenn neuartige Dienstleistungen angeboten werden. Allerdings muss der Nachfrager bei seinen Lernprozessen entsprechend unterstützt werden.

So müssen etwa Nachfrager, die erstmals etwas bei einem Internetanbieter bestellen, lernen, wie ein solcher internetbasierter Bestellvorgang funktioniert. Durch mehrfache Bestellungen erwerben sie ein Script des internetbasierten Bestellvorgangs. Wie weich oder stark dieses Script ausgebildet ist, hängt davon ab, bei welchen Internetanbietern der Nachfrager bestellt und in welchem Maße sich die Internetanbieter in der Gestaltung des Bestellvorganges voneinander unterscheiden.

Überlegt ein **Anbieter**, die Scripten seiner Nachfrager zu verändern, so muss er die folgenden Kosten-Nutzen-Überlegungen anstellen. Die Veränderung von Scripten und die Veränderung von Prozessabläufen sind mit der **Umorganisation**

Kosten-Nutzen-
Überlegungen der
Scriptänderung

¹⁰² Vgl. Baron/Harris/Davies 1996.

¹⁰³ Vgl. Baron/Harris/Davies 1996, S. 87 f.

des bisherigen Prozesses verbunden. Hierzu entstehen Kosten der Neugestaltung, z.B. die Anschaffung neuer Software, aber auch Schulungskosten für die Mitarbeiter. Den Nachfragern müssen die neuen Scripten **kommuniziert** werden, was zu Kommunikationskosten im Vorfeld des Dienstleistungsprozesses führt (Werbung etc.), aber auch u.U. erhöhten Kommunikationsbedarf (z.B. Beschilderung, schriftliche Erläuterungen, persönliche Kommunikation) während des Prozesses nach sich zieht. Dies wirkt sich bei persönlicher Kommunikation u.U. auf die Produktivität der Mitarbeiter aus.

Den Kosten steht der Nutzen gegenüber. Hierbei ist insbesondere der **Wettbewerbsvorsprung** gegenüber den Konkurrenten von Bedeutung. Dieser lässt sich häufig nur schwer quantifizieren.

Aber auch für den **Nachfrager** verändert sich durch die Prozessumstellung seine Nutzen-Kosten-Bewertung. Zunächst verursacht das Erlernen eines neuen Scriptes zusätzliche Kosten. Zeitbedarf, aber auch psychische Anstrengungen, zählen zu den Kosten der Scriptveränderung. Diesen Kosten steht der Nutzen gegenüber: Hierbei kann es sich um Zeitersparnisse handeln, ist das Script erst einmal gelernt. Dies gilt etwa für den Lernprozess im Internet. Aber auch Nutzensteigerungen sind möglich, etwa mehr Spaß an der Dienstleistung im Konsumbereich.

Übungsaufgabe 13

- a) **Erstellen Sie für das Möller-Lüdenscheid-Beispiel auf Seite 48 ein Script. Sind Abweichungen zwischen Anbieter und Nachfrager zu erkennen? Begründen Sie Ihre Antwort. Wo würden Sie dem „Lottemann“ empfehlen, die Abläufe zu verändern?**
- b) **Erstellen Sie für einen konsumtiven Dienstleistungsprozess, den Sie häufig nutzen, ein Script. Welche Abweichungen würden Sie tolerieren, welche nicht? Wie reagieren Sie, wenn der Anbieter von Ihrem Script abweicht? Wo würden Sie dem Anbieter empfehlen, seine Abläufe Ihrem Script anzupassen?**

Mit der Anreicherung oder Reduktion von Scripten geht auch die Veränderung von Rollen einher.

das Dialogmuster durchbrochen. Dies wird bei der Handhabung von Beschwerden übrigens häufig angewendet.

Übungsaufgabe 12

Praxisaufgabe – daher keine Lösungshinweise.

Übungsaufgabe 13

Zu a)

In der Aufgabe sind auf Anbieterseite folgende Punkte zu beachten:

Kunde betritt das Restaurant → Annahme der Garderobe → Begleitung durch den Oberkellner zum Platz → Vorstellung der Speisen und Empfehlungen durch den Kellner → Kochen der Speise → Servieren → Abräumen → Ausstellung der Rechnung → Ausgabe der Garderobe.

Aus Sicht des Nachfragers, sieht ein Feinschmeckerrestaurantbesuch folgende Abfolge vor:

Kunde betritt das Restaurant → Annahme der Garderobe → Begleitung durch den Oberkellner zum Platz → Oberkellner stellt Speisen und Empfehlungen vor → Kochen der Speise → Servieren → Abräumen → Begleichung der Rechnung → Ausgabe der Garderobe.

Im konkreten Fall der Müller-Lüdenscheids ergeben sich mehrere Abweichungen zwischen den Scripten von Anbieter und Nachfrager:

- 1.) Warten an der Bar statt sofortigem Führen zum Tisch
- 2.) Keine direkte Bedienung durch den Kellner statt sofortiger Bedienung
- 3.) Keine vernünftige Empfehlung durch den Kellner statt eindeutiger Empfehlung
- 4.) Unterschiedliche Vorstellungen über das Rezept „Birne Helene“

Diese Defizite könnten über folgende Maßnahmen beseitigt werden:

- Schulung der Kellner in Bezug auf den Umgang mit Gästen
- Eindeutige Hierarchie, nur ein Mitarbeiter – Koch oder Oberkellner – kann den Kellnern Anweisungen erteilen. Eindeutige Anweisungen.
- Kein Einsatz „werdender Väter“.

- Bessere Termin- und Kapazitätsplanung, um Wartezeiten bei Tischreservierung zu vermeiden.

Zu b) gibt es keine Lösungshinweise, da es sich um eine Praxisaufgabe handelt.

Übungsaufgabe 14

Praxisaufgabe – daher keine Lösungshinweise.

Übungsaufgabe 15

Zu a)

In der vorliegenden Szene sind folgende Rollen erkennbar:

- Das Ehepaar Möller-Lüdenscheid als Ehemann und -frau
- Das Ehepaar Möller-Lüdenscheid als Beteiligte im Dienstleistungsprozess
- Herr Klübner als Koch im Feinschmeckerrestaurant Lottemann
- Herr Vater als Oberkellner im Feinschmeckerrestaurant Lottemann
- Herr Vater als werdender Vater
- und der Kellner des Ehepaars Möller-Lüdenscheid als Kellner.

Mit den unterschiedlichen Positionen sind unterschiedliche Erwartungen verbunden. Auch an die am Dienstleistungsprozess beteiligten Personen werden Verhaltenserwartungen gestellt, die sie erfüllen sollen. Dies gilt für die Mitarbeiter im Kundenkontakt genauso wie für die Kunden. Die Rollen beziehen sich dabei nur auf die aufgabenbezogenen Verhaltensweisen. (Lehrtext S. 55).

- Frau Möller-Lüdenscheid hat als Ehefrau gegenüber Herrn Möller-Lüdenscheid die Erwartung, dass er sich höflich und romantisch verhält. Schließlich ist 20. Hochzeitstag. Dies lässt sich aus ihren Reaktionen auf sein Verhalten („Birne Helene“) schließen. Welche Erwartungen Herr Möller-Lüdenscheid an seine Frau hat, wird nicht ganz klar. Möglicherweise erwartet er einfach, dass sie sich verhält, wie sie sich in den letzten 20 Jahren als Ehefrau beim Essen gehen verhalten hat.
- Von dem Ehepaar in der Rolle des Gastes wird erwartet, dass es sich höflich gegenüber dem Personal verhält, eine Speise auswählt, bezahlt usw.
- Von Herrn Klübner als Koch eines Feinschmeckerrestaurants wird erwartet, dass er frische Waren verarbeitet und gute Empfehlungen gegenüber dem Gast ausspricht.