

Carl von Ossietzky
**Universität
Oldenburg**

Business Administration
in mittelständischen Unternehmen (B.A.)

Dienstleistungsmarketing und Servicemanagement

Thorsten Raabe



Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

Business Administration in mittelständischen Unternehmen (B.A.)



Prof. Dr. Thorsten Raabe

unter Mitarbeit von

Dipl.-Kaufm. Anne Rubens-Laarmann

und Dipl.-Oec. Karsten Uphoff

Dienstleistungsmarketing und Servicemanagement

Impressum

Autor: Prof. Dr. Thorsten Raabe
unter Mitarbeit von Dipl.-Kauffr. Anne Rubens-Laarmann und Dipl.-Oec. Karsten Uphoff

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 7. überarbeitete u. erweiterte Auflage, Erstausgabe 2006

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2019

ISSN: 1612-1473

Oldenburg, September 2019

Professor Dr. Thorsten Raabe



geb. 1955, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover; anschließend ab 1982 wissenschaftlicher Assistent im Rahmen des DFG-Forschungsprojektes „Konsumentenbeteiligung an der Produktentwicklung“, Universität Hannover; 1991 Promotion; 1999 Habilitation (Universität Hannover, *venia legendi* für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing), 2000 Berufung auf die Professur „allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Absatz und Marketing“, an der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg.

Im Mittelpunkt der Forschung von Prof. Dr. Raabe stehen Fragestellungen der Wechselwirkungen zwischen Marketing und Gesellschaft (Makromarketing), die Markenforschung sowie Ansätze des Cultural- and Sustainable Marketing-Research (Markenkulturforschung, Forschung zum Beitrag des Marketings zur Nachhaltigen Entwicklung in den Bedürfnisfeldern Mobilität, Energie und Ernährung). Er ist u. a. Mitglied des Vorstands von CENTOS sowie des Marketingbeirats der AutoUni, Volkswagen AG.

Dipl.-Kaufm. Anne Rubens-Laarmann

Dipl.-Kffr. Anne Rubens-Laarmann ist Jahrgang 1973. Sie ist derzeit wissenschaftliche Mitarbeiterin im Dekanat der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Universität Düsseldorf. Sie arbeitet seit 2004 als Mentorin, Dozentin und Autorin in den weiterbildenden Studiengängen „Business Administration“ und „BWL für Spitzensportler/innen“ der Universität Oldenburg.

Akademischer Werdegang

Sie erhielt eine Ausbildung zur Verlagskauffrau bei den Westfälischen Nachrichten/Aschendorfsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. in Münster.

Anschließend studierte sie 1996-2001 Betriebswirtschaftslehre an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Von 2001 bis 2006 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Absatz und Marketing sowie freie Mitarbeiterin der ecco Unternehmensberatung, Oldenburg. Anschließend war sie am Zentrum für Weiterbildung der Technischen Universität Dortmund mitverantwortlich für die Konzeption weiterbildender Studiengänge und Mitarbeiterin in einem EU-Projekt zum Wissenstransfer in KMU. Seit 2008 arbeitet sie freiberuflich in der Weiterbildung, unter anderem für die Deutsche Akademie für Management (Berlin), das Haus der Technik (Essen) und das C3L an der Universität Oldenburg.

Dipl.-Oec. Karsten Uphoff

Dipl.-Oec. Karsten Uphoff ist Jahrgang 1971 und seit Juni 2007 Berater bei der ecco Unternehmensberatung – einem An-Institut der Universität Oldenburg. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Marktforschung und die strategische Marketingberatung.

Akademischer Werdegang

Er erhielt eine Ausbildung als Kaufmann im Groß- und Außenhandel bei der J. Bunting Handels- und Beteiligungs-AG und studierte ab 1996 Wirtschaftswissenschaften an der Universität Oldenburg.

Zwischen 2001 und 2007 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Absatz und Marketing sowie am Lehrstuhl für Unternehmensführung und betriebliche Umweltpolitik tätig. Dort arbeitete er in verschiedenen Projekten – unter anderem im Projekt "OSSENA - Ernährungsqualität als Lebensqualität" und im Forschungsverbund Agrar- und Ernährungswissenschaften Niedersachsen.

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG	8
TEIL 1: DIENSTLEISTUNGSMARKETING.....	11
1 EINFÜHRUNG IN DAS DIENSTLEISTUNGSMARKETING.....	12
1.1 Bedeutung und Entwicklung von Dienstleistungen und Dienstleistungsmarketing	12
1.2 Arten von Dienstleistungen.....	15
1.3 Begriffliche Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen	17
1.4 Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension von Dienstleistungen	18
2 DIENSTLEISTUNGSMERKMALE UND KONSEQUENZEN FÜR DIE ANBIETER- NACHFRAGER-BEZIEHUNG	23
2.1 Intangibilität	23
2.2 Integration des externen Faktors	24
2.3 Generelle Konsequenzen für das Marketing.....	25
3 STRATEGISCHES DIENSTLEISTUNGSMARKETING ...	31
3.1 Marketingziele im Dienstleistungssektor.....	31
3.2 Qualität als strategischer Erfolgsfaktor	35
3.2.1 Bestimmungsfaktoren und Dimensionen der Dienstleistungsqualität.....	36
3.2.2 Die Qualitätswahrnehmung einer Dienstleistung: Das GAP-Modell	38
3.2.3 Die Messung von Dienstleistungsqualität	40
3.3 Kundenbindung als strategische Zielgröße	46
3.3.1 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Dienstleistungsbereich.....	46
3.3.2 Strategisches Kundenbindungsmanagement.....	50
4 INSTRUMENTELLES DIENSTLEISTUNGS- MARKETING	55
4.1 Die Instrumente des Dienstleistungsmarketings	55
4.1.1 Leistungspolitik	56
4.1.2 Kommunikationspolitik.....	61
4.1.3 Distributionspolitik.....	63
4.1.4 Preispolitik.....	64

4.1.5	Personalpolitik.....	66
4.1.6	Prozesspolitik.....	68
4.1.7	Umfeldpolitik.....	70
4.1.8	Kundenmanagement.....	71
4.2	Marketinginstrumentaleinsatz für ausgewählte Zielsetzungen.....	73
4.2.1	Kundenakquisition.....	73
4.2.2	Kundenbindung.....	75
4.2.3	Auslastungssteuerung.....	76
4.2.4	Innovationsmanagement.....	77
5	INTERNES MARKETING ALS ERFOLGSFAKTOR.....	83
5.1	Begriffliche Grundlagen.....	83
5.2	Ziele und Aufgaben im Internen Marketing.....	85
5.3	Instrumente des Internen Marketing.....	87
5.4	Implementierung des Internen Marketing.....	89
TEIL 2: SERVICEMANAGEMENT.....		94
1	BEGRIFFLICHE PRÄZISIERUNG UND EINORDNUNG DES SERVICE.....	95
1.1	Definition des Service.....	95
1.2	Formen von Serviceleistungen.....	97
1.3	Service in Marktbeziehungen.....	101
1.3.1	Die Verbindung zwischen Sachleistung und Service als Determinante des Servicemanagements.....	102
1.3.2	Servicequalität und Kundenzufriedenheit.....	105
1.3.3	Verbindung von Vor- und Nachkaufphase: Service im Konzept des Nachkaufmarketing.....	108
1.4	Serviceorientierung als Unternehmensstrategie.....	110
2	SERVICEMANAGEMENT ALS PLANUNGS- UND GESTALTUNGSFELD.....	114
2.1	Strategische Planung des Servicemanagements.....	114
2.1.1	Systematisierung des Service-Managementprozesses.....	114
2.1.1.1	Umwelt-/Wettbewerbsanalyse.....	115
2.1.1.2	Unternehmensanalyse.....	115
2.1.1.3	Ziele im Servicemanagement.....	116
2.1.1.4	Servicestrategien.....	117
2.1.2	Zyklusorientierte Planungsansätze im Servicemanagement.....	122

2.2	Gestaltungsvariablen des Service-Marketing-Mix	125
2.2.1	Leistungspolitik im Service	125
2.2.2	Service-Kommunikationspolitik.....	127
2.2.3	Service-Preispolitik	128
2.2.4	Distributionspolitik des Service	130
2.2.5	Service-Personalpolitik	131
2.2.6	Service-Prozesspolitik	133
2.2.7	Service-Umfeldpolitik.....	134
2.2.8	Service-Kundenmanagement.....	135
GLOSSAR		139
LITERATURVERZEICHNIS.....		144
MUSTERLÖSUNGEN.....		150

EINFÜHRUNG

Es ist nicht unwahrscheinlich, dass in einigen Jahren Marketinglehrbücher umgeschrieben werden (müssen). Der wesentliche Grund dafür liegt in dem wachsenden und sich ändernden Verständnis dessen, was als marktvermittelte Leistung im Mittelpunkt der Marketingwissenschaft und -praxis steht. Dabei zeichnet sich ab, dass die Trennung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen nicht mehr scharf vollzogen werden kann. Tatsächlich kommt es insbesondere auf die gewählte Perspektive an: Aus der Sicht des Haushaltes spenden langlebige Sachgüter (Gebrauchsgüter) in der Regel auch Dienste (z. B. Küchenmaschinen) – sie leisten Dienste bei der Erstellung von Leistungen im Haushalt wie z. B. bei der Nahrungsmittelbereitstellung. Aber auch im Verbrauchsgüterbereich lassen sich zunehmend Dienstleistungsanteile beobachten, in dem im Rahmen des Zuges zum „fertigen Produkt“ immer stärker Convenience-Qualitäten betont werden: Das Fertigenmenü erspart der Hausfrau/dem Hausmann viele Zubereitungstätigkeiten und vereinigt damit durchaus Dienstleistungs- und Serviceeigenschaften. Im Investitionsgütermarketing stehen insbesondere im Anlagengeschäft Systemlösungen im Vordergrund, die eine konsequente Verbindung von Sach- und Dienstleistungen darstellen („alles aus einer Hand“). Hier wird deutlich, dass auch die Grenzziehung zwischen Dienstleistung und Service (im Sinne von Kundendienst) zunehmend erschwert ist.

Diese nicht nur aus theoretischer Sicht spannenden Entwicklungen stellen den Hintergrund für dieses Skript zum Dienstleistungsmarketing und Servicemanagement dar. Die vorliegende Verbindung von Dienstleistungsmarketing und Servicemanagement in einem Lehrskript ist deshalb auch didaktisch absichtsvoll: Sowohl klassische Dienstleister/innen als auch Servicemitarbeiter/innen schaffen Werte im direkten Kontakt mit Abnehmern – einen „Dienst zu leisten“ setzt immer ein Gegenüber voraus, an dem die Leistung erbracht werden kann. Dies kennzeichnet eine völlig andersartige „Produktions“bedingung als bei reinen Sachgütern, die in den bisherigen Skripten zum Marketing im Vordergrund standen. Bei der Produktion von Sachgütern steht die Leistungserstellung am Anfang eines in der Regel anonymen Vermittlungsprozesses über Marktmittler, d. h. Produzent und Abnehmer treten – wenn überhaupt – nur in der eigentlichen Transaktionssituation (dem Eigentumsübergang beim (Ver-)Kauf) in unmittelbarem Kontakt; Sachgüter können auf Lager produziert werden, weshalb eine Anpassung an Nachfrageschwankungen deutlich leichter ist als im Dienstleistungsbereich.

Dieses besondere Unterscheidungsmerkmal der Dienstleistung gegenüber Sachgütern wird in der Theorie als Notwendigkeit der „Integration des externen Faktors“ gekennzeichnet: Da Dienstleistungen stets an der Person oder an im Eigentum des Kunden stehenden Objekten erbracht werden, tritt dieser in der Leistungserstellung *zwangsläufig als externer Beteiligter* auf, was spezifische Probleme bei der Gestaltung des Leistungsprozesses und der Qualitätssicherung begründet. Jeder Dienstleister muss seine Leistung (in unterschiedlichem Maße) an den individuellen Dispositionen und Anforderungen seines Kunden ausrichten, was eine Standardisierung der Leistungserstellung und Ergebnisse erschwert (oder unmöglich

macht). Dies gilt in gleichem Maße für den Bereich des Services im deutschsprachigen Sinne des Kundendienstes, weshalb zwischen dem Dienstleistungs- und Servicebereich viele Parallelen bei der Planung von Leistungsprozessen aufzuzeigen sind (im anglo-amerikanischen Sprachraum werden die Begriffe Service und Dienstleistung auch synonym verwendet).

Auch hinsichtlich der spezifischen Anforderungen bei der Vermarktung lassen sich Parallelen aufzeigen: Für den Abnehmer ist das Ergebnis und die Qualität sowohl von Service- als auch von Dienstleistungen vor ihrer Inanspruchnahme i. d. R. nicht oder nur unvollständig einzuschätzen (man denke an den Erfolg einer Arztbehandlung). Dies begründet Unsicherheit auf Seiten der Nachfrage, was – wie die Informationsökonomik sehr gut nachzeichnet – „Gift“ für Marktprozesse ist. Kein Konsument wird eine Katze im Sack kaufen, weshalb im Marketing von Dienstleistungen besondere Anstrengungen zum abnehmerseitigen Vertrauensaufbau gegenüber dem Anbieter getätigt werden müssen

Diesen Parallelen wird im Aufbau des Skriptes Rechnung getragen: Über den Einstieg in das Dienstleistungsmarketing werden bereits wesentliche Grundlagen für das Servicemanagement (mit-)gelegt, die dann im Folgenden auf die Besonderheiten im Servicebereich hin spezifiziert werden. Das Skript ist deshalb in zwei Teile gegliedert, deren Reihenfolge didaktisch begründet ist und die deshalb sinnvoller Weise in dieser Reihenfolge bearbeitet werden sollten.

Zunächst enthält der *erste Teil* wesentliche begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Dienstleistungsmarketings. Die Bedeutung des Dienstleistungsbereichs, Arten von Dienstleistungen und Dimensionen des Dienstleistungsprozesses werden im ersten Kapitel als Ausgangspunkt für die im zweiten Kapitel anschließende Betrachtung der daraus resultierenden Besonderheiten für die Anbieter-Nachfragebeziehung vorgestellt. Letztere stellen den Rahmen für die strategische und operative Planung im Dienstleistungsmarketing dar, die in den Kapiteln drei und vier behandelt werden. Abschließend werden dienstleistungsspezifische Erfolgsbeiträge und Umsetzungsstrategien des internen Marketings als auf das Personal gerichteter Ansatz des Marketings vorgestellt (Kapitel fünf).

Im *zweiten Teil* wird zunächst eine Klärung des Servicebegriffs (insbesondere in der Unterscheidung zum allgemeinen Dienstleistungsbegriff) vorgenommen und anschließend werden spezifische Formen des Service vorgestellt. Besonderes Gewicht genießt in diesem Kapitel die Aufbereitung der strategischen Bedeutung des Service in der Gestaltung von Marktbeziehungen. Aus der Kopplung des Service an Primärleistungen (i. d. R. Sachleistungen) ergeben sich spezifische strategische Stoßrichtungen des Serviceeinsatzes, die hier geklärt werden. Das zweite Kapitel dieses Skriptteils ist dem Servicemanagement als Konzeption der (strategischen und operativen) Planung und Umsetzung von Serviceaktivitäten gewidmet. Auf der Basis einer systematischen Einführung in den Servicemanagementprozess und seiner marktstrategischen Orientierung werden Gestaltungsvariablen des Service-Mix detailliert vorgestellt und ihre Umsetzung exemplarisch diskutiert.

Kapitel dieses Skriptteils ist dem Servicemanagement als Konzeption der (strategischen und operativen) Planung und Umsetzung von Serviceaktivitäten gewidmet.

Auf der Basis einer systematischen Einführung in den Servicemanagementprozess und seiner marktstrategischen Orientierung werden Gestaltungsvariablen des Service-Mix detailliert vorgestellt und ihre Umsetzung exemplarisch diskutiert.

Jedes Kapitel hat folgenden didaktischen Aufbau:

- Vorangestellt sind jedem Kapitel die **Lernziele**. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.
- Die Darstellung des Themas erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken, Tabellen und ggf. Beispielen, die grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.
- Die fett gedruckten Begriffe im Text und **Schlüsselwörter** im Anschluss an den Text finden Sie am Ende des Moduls im Glossar erläutert, da diese im Text den Lesefluss stören würden. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte erarbeiten, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Gleiche Begriffe können in unterschiedlichen Kontexten/wissenschaftlichen Disziplinen eine andere Bedeutung aufweisen. Die Kenntnis beider Sprachstile (betriebswirtschaftliche Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.
- **Aufgaben zur Lernkontrolle** finden Sie am Ende jeden Kapitels oder Unterkapitels. Hilfe bei der Lösung der Aufgaben finden Sie am Ende des Moduls. Sie sollten sie unbedingt erst nach einer eigenen Lösungsformulierung und nur zur Überprüfung nutzen. Aus Fehlern lernen Sie mehr als nur durch Nachvollziehen des Gelesenen.
- **Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit** haben die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es soll Ihnen so ermöglicht werden, sich kritisch mit der Thematik auseinander zu setzen.
- **Literatur zur Vertiefung**. Dabei handelt es sich um:
 - Literatur (Lehrbücher), die Sie sich ggf. anschaffen oder in der UNI-Bibliothek ausleihen können.
 - Aufsätze, die Sie im Internet finden.
 - Internetrecherchen, die Ihnen weitere Informationen ermöglichen.

Das Autorenteam wünscht Ihnen einen hohen Lernerfolg und Spaß beim Studium des Skriptes (vor allem auch, weil sich beides erfahrungsgemäß bedingt).

Univ.-Prof. Dr. habil. Thorsten Raabe

Dipl. Kauffrau Anne Rubens-Laarmann

Dipl. Ökonom Karsten Uphoff

Biographische und bibliographische Angaben sowie Information zu Forschungsschwerpunkten und -interessen der Autoren finden Sie unter: www.uni-oldenburg.de/marketing

TEIL 1: DIENSTLEISTUNGSMARKETING

KAPITEL 1: EINFÜHRUNG IN DAS DIENSTLEISTUNGSMARKETING

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie:

- einen Überblick über die marketingrelevanten Spezifika von Dienstleistungen haben,
- in der Lage sein, Sach- und Dienstleistungen voneinander abzugrenzen und darüber hinaus unterschiedliche Arten von Dienstleistungen kennen,
- einen Einblick in die Dimensionen der Dienstleistungserstellung erhalten haben, da diese für das Marketing von grundlegender Bedeutung sind.

1 EINFÜHRUNG IN DAS DIENSTLEISTUNGSMARKETING

In den vergangenen Jahrzehnten hatte eine Vielzahl von Entwicklungen Auswirkungen auf die Marketingdisziplin. Hierzu gehören z. B. auf gesellschaftlicher Ebene der Wertewandel oder die Globalisierung, aus technologischer Sicht die Einführung neuer Medien, was den Weg in die „Informationsgesellschaft“ ebnete. Eine weitere wichtige Veränderung wird in der Regel mit dem Schlagwort „Marsch in die Dienstleistungsgesellschaft“ beschrieben. Es wurde jedoch schnell deutlich, dass in der Marketingpraxis der Anspruch einer kundengerechten Vermarktung von Dienstleistungen nur vereinzelt umgesetzt wurde. Zwar ist davon auszugehen, dass Deutschland heute nicht mehr die „Service-Wüste“ ist, als die es lange beschrieben wurde, Verbesserungsmöglichkeiten sind jedoch auch heute noch in vielen Bereichen des Dienstleistungsmarketings erkennbar.

Dieser Teil des Skripts gibt einleitend zunächst einen Überblick über die gewachsene Bedeutung von Dienstleistungen aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht (1.1). Anschließend sollen Ansätze zur Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen beschrieben werden (1.2), bevor eine Systematisierung von Dienstleistungen vorgenommen wird (1.3). Das Kapitel schließt mit einer dimensionsorientierten Betrachtung von Dienstleistungen (1.4). Das Kapitel hat somit primär die Funktion der Begriffsklärung. Darüber hinaus sollen wichtige Spezifika von Dienstleistungen dargestellt werden, die marketingrelevant sind und somit die spätere Darstellung des Marketings von Dienstleistungen vorbereiten.

1.1 Bedeutung und Entwicklung von Dienstleistungen und Dienstleistungsmarketing

Die bereits angesprochene gestiegene Bedeutung von Dienstleistungen aus volkswirtschaftlicher Sicht (tertiärer Sektor) lässt sich anhand der Bruttowertschöpfung der verschiedenen Sektoren gut verdeutlichen:

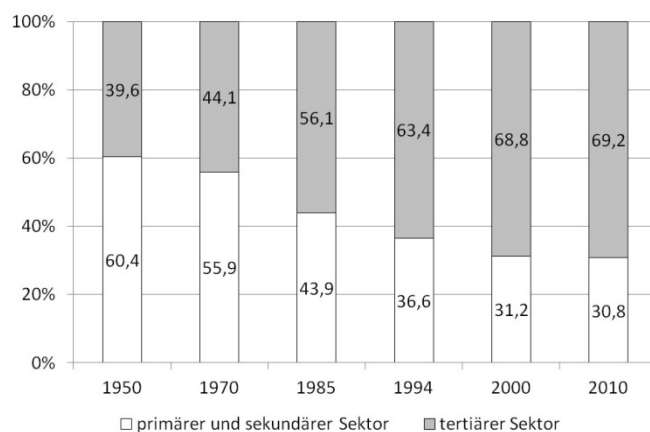


Abb. 1: Anteil des Dienstleistungssektors an der Bruttowertschöpfung der BRD;
Quelle: Statistisches Bundesamt

Auch die Beschäftigtenzahlen haben sich entsprechend der Veränderung der Bruttowertschöpfung entwickelt. So arbeiteten laut Statistischem Bundesamt 2010 fast 75 % aller Erwerbstätigen im „dritten Sektor“ (es ist allerdings anzumerken, dass in den offiziellen Berechnungen der Handel zum Dienstleistungssektor gezählt wird, wohingegen der Handel im Marketing eine Sonderstellung einnimmt. Daher findet sich hier auch die institutionelle Form des Handelsmarketings (vgl. Skript zum Pflichtmodul „Marketing“ dieses Studiengangs). Diese Zahlen rücken regelmäßig auch deshalb in den Blick der Öffentlichkeit, weil der Entwicklungsstand einer Volkswirtschaft häufig durch den Anteil der Dienstleistungen an ihrer gesamten Wertschöpfung gemessen wird. So ist in unterentwickelten und in Schwellenländern der Anteil der ersten beiden Wirtschaftssektoren an der Wirtschaftsleistung meist höher (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 6)).

Diese hohe volkswirtschaftliche Bedeutung fand lange Zeit keine Entsprechung in der betriebswirtschaftlichen Forschung. Zwar wurde versucht, eine Betriebswirtschaftslehre für Dienstleistungsunternehmen zu formulieren (vgl. hierzu insbesondere Corsten 1988), die BWL blieb jedoch lange Zeit eine rein sachgüterorientierte Industriebetriebslehre. Auch im Marketing ging man davon aus, dass sich Erkenntnisse aus dem Sachgüterbereich problemlos auf Dienstleistungen übertragen ließen. Erst eine genauere Betrachtung der in den folgenden Abschnitten geschilderten Spezifika von Dienstleistungen bewirkte, dass die Marketingforschung sich diesem Sektor verstärkt zuwandte. Seitdem sind gut 25 Jahre vergangen und das Dienstleistungsmarketing hat sich etabliert. Heute ist eine Vielzahl von konzeptionellen Ansätzen zu finden, die nicht nur als eine spezielle Modifikation der Marketingwissenschaft zu verstehen sind, sondern auch Impulse für das gesamte Fach gegeben haben. Die Forschung zum Dienstleistungsmarketing zeichnet sich vor allem durch ihre funktionsübergreifende Ausrichtung aus, so bedient sie sich auch der Erkenntnisse aus dem Management-, Organisations- und Personalbereich (vgl. Hansen/Bode 1999, S. 313 ff.).

Zu finden sind dabei sowohl Marketingansätze, die sich auf den gesamten Dienstleistungsbereich beziehen, als auch Ansätze für einzelne Branchen wie Versicherungen, Tourismus oder Banken. In den letzten Jahren haben Forschung und Praxis darüber hinaus die Bedeutung von Dienstleistungen für andere Branchen (Handel, Industrie) erkannt. Es können somit unterschieden werden:

- Institutionelle Dienstleistungen, welche von (reinen) Dienstleistungsunternehmen angeboten werden,
- Funktionelle Dienstleistungen, die von Sachleistungsunternehmen zumeist zusätzlich zu ihrem eigentlichen Leistungsprogramm angeboten werden (hierzu zählen auch die in Teil 2 behandelten Serviceleistungen; vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 9).

Es ist daher davon auszugehen, dass die Größe des Dienstleistungssektors aufgrund der stark institutionellen Ausrichtung der amtlichen Statistiken noch immer unterschätzt wird. Die in der Literatur häufiger zu findende These einer „Dienstleistungslücke“ in Deutschland gegenüber anderen Staaten wie den USA ist daher zumindest aus quantitativer Sicht mit Zurückhaltung zu bewerten.

Die steigende Nachfrage nach Dienstleistungen hat vielfältige Ursachen:

- Gesellschaftliche Veränderungen: Der steigende Anteil erwerbstätiger Frauen führt dazu, dass traditionell im Haushalt selbst erstellte Dienstleistungen (waschen, putzen, kochen) auf kommerzielle Dienstleister verlagert werden. Die kürzere Arbeitszeit bewirkt gleichzeitig eine stärkere Nachfrage nach Freizeitangeboten.
- Im Konsumentenverhalten sind Trends zu mehr Bequemlichkeit (Convenience) zu erkennen. Die qualitätsorientierten Angebote vieler Dienstleister führen zu steigenden Erwartungen der Kunden, was eine stetige Verbesserung und Ausweitung des Angebots nötig macht.
- Durch den demographischen Wandel ist heute ein höherer Anteil alter Menschen an der Gesamtbevölkerung zu verzeichnen. Diese Personen verfügen häufig über eine hohe Kaufkraft, so dass sie in der Lage sind, auch im Alter ihren Lebensstandard durch die Inanspruchnahme von Dienstleistungen zu halten.
- Die technologische Entwicklung erlaubt es auf der einen Seite, die für verschiedene Dienstleistungen nötige Hardware kostengünstig bereitzustellen (z. B. beim Mobilfunk) und Kundenkontakte vielfältig zu gestalten (Veränderungen durch das Internet und Web 2.0), auf der anderen Seite sind Sachgüter durch die verbesserte Technologie komplexer geworden, was oft begleitende Dienstleistungen erfordert (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 3 ff.).

Es wird deutlich, dass die steigende Bedeutung von Dienstleistungen für Markt- und Wettbewerbsbeziehungen heute für praktisch alle Unternehmen relevant ist. Für KMU gilt dies nicht weniger: Sie können sich dem Wandel ihrer Umwelt nicht entziehen, dementsprechend haben sie auf neue Marktanforderungen zu reagieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Als problematisch kann sich dabei jedoch erweisen, dass für KMU aufgrund der bei ihnen häufig auftauchenden Schwächen wie fehlendem Know-how, geringer Marketingausrichtung und knappen Ressourcen der Weg in die Dienstleistungsgesellschaft schwer zu bewältigen ist.

Der Versuch einer Definition von Dienstleistungen erweist sich als nicht ganz einfach, was unter anderem an der Heterogenität des Sektors liegt. Die Definitionsansätze lassen sich in der Regel in drei Gruppen einteilen:

- Enumerative Ansätze zählen in der Regel die Branchen oder Bereiche auf, die dem Dienstleistungsbereich angehören. Solche Listen haben den Nachteil, dass sie kaum jemals abschließend sein können und mit der Zeit immer länger werden, da permanent neue Dienstleistungen generiert werden (vgl. Kleinaltenkamp 2001, S. 29 f.)
- Dienstleistungen können über eine Negativdefinition von Sachgütern abgegrenzt werden (alles, was nicht Sachleistung ist, wird als Dienstleistung verstanden). Die hierbei auftretenden Probleme werden in Abschnitt 1.3 geschildert.

- Die „wissenschaftliche“ Herangehensweise erfolgt über die Definition auf Basis konstitutiver, also grundlegender Merkmale von Dienstleistungen. Sie erweist sich als praktikabel, da sie Anhaltspunkte für ein Marketing von Dienstleistungen zu geben vermag. Die typischen Dienstleistungsmerkmale werden in Kapitel 2 vorgestellt.

1.2 Arten von Dienstleistungen

Um die in diesem Skript vorgenommene Unterscheidung zwischen den Teilen „Dienstleistung“ und „Service“ zu verdeutlichen, sei eine Typologie von Meffert/Bruhn herangezogen. Dort betrachten die Autoren Dienstleistungen aus einer markt- und einer unternehmensgerichteten Perspektive. Die marktgerichtete Dimension unterscheidet zwischen konsumtiven Leistungen für den Endverbraucher und investiven Leistungen für gewerbliche Unternehmen. In der unternehmensgerichteten Dimension wird zwischen Kern- und Zusatzleistungen unterschieden. Abbildung 2 verdeutlicht die Zusammenhänge:

		Marktgerichtete Dimension	
		Abnehmer	
Art der Dienstleistung		Konsumenten	Industrie
Unternehmensgerichtete Dimension	Kerndienstleistung des Unternehmens	Konsumtive Kerndienstleistung	Investive Kerndienstleistung
	Zusatzdienstleistung des Unternehmens	Konsumtive Sekundärdienstleistung	Investive Sekundärdienstleistung

Abb. 2: Matrix des Dienstleistungsmarketings; Quelle: Meffert/Bruhn 2012, S. 13.

Das klassische Dienstleistungsmarketing beschäftigt sich in der Regel mit *konsumtiven Kerndienstleistungen* (Arztbesuch, Friseur etc.) und *investiven Kerndienstleistungen* (z. B. Unternehmensberatung). Sekundärleistungen werden sowohl von Sach- als auch von Dienstleistungsunternehmen ergänzend zu ihren Primärleistungen angeboten, so kann z. B. ein Computerhersteller ebenso einen Kundenservice anbieten wie ein Dienstleister im Bereich Telekommunikation.

Der erste Teil dieses Skripts beschäftigt sich deshalb in erster Linie mit den Kernleistungen institutioneller Dienstleister. Eine strikte Trennung zu den Sekundärleistungen (und somit auch Services) ist jedoch nicht möglich, so dass ein Großteil der Inhalte auch für den Servicebereich relevant ist. Die Begriffe „Dienstleistung“ und „Service“ werden hier nicht synonym verwandt, wie es z. B. in der anglo-amerikanischen Literatur getan wird, da der Begriff „Service“ im Deutschen anders konnotiert ist (vgl. Haller 2012, S. 12).

Eine wichtige Unterscheidung im Dienstleistungsbereich besteht darin, ob eine Dienstleistung an einem Menschen oder einem Objekt durchgeführt wird – dementsprechend werden „personenbezogene“ und „objektbezogene“ Dienstleistungen unterschieden. Weiterhin ist von Bedeutung, ob die Erstellung der Dienstleistung durch ein Objekt oder eine Person erfolgt. Diese zweidimensionale Typologie ist in Abbildung 3 dargestellt und gibt z. B. Antworten auf Fragen wie:

- Muss der Kunde physisch anwesend sein?
- Muss sich der Kunde geistig beteiligen?
- Muss der Kunde während der gesamten Erstellungszeit oder nur zeitweise präsent sein?

Leistung durch	Leistung an:	
	Person des Kunden	Objekt des Kunden
Person des Dienstleisters	Person - Person Gesundheit, Erziehung, Beratung	Person - Objekt Reparatur, Wartung, Montage
Objekt des Dienstleisters	Objekt - Person Nahverkehr, Hotel, Kaffeeautomat	Objekt - Objekt Gütertransport, Wäscherei, Autowaschanlage

Abb. 3: Struktur des Dienstleistungsbereichs aufgrund der Anbieter-/Nachfragerbeziehung;
Quelle: Berekoven 1983, S. 24; Haller 2012, S. 16.

Eine weitere Unterscheidung besteht darin, ob es sich bei der Dienstleistung um Prozesse mit berührendem Charakter („tangible actions“) oder unberührendem Charakter („intangible actions“) handelt. Berührend sind all die Dienstleistungen, bei denen der menschliche Körper oder physische Besitztümer des Kunden einbezogen werden. Beispiele wären Schönheitssalons, Restaurants, chemische Reinigungen etc. Unberührend sind die Prozesse, die auf den Intellekt des Menschen gerichtet sind oder auf dessen unberührbare Vermögenswerte (z. B. Banken, Steuerberater, Versicherungen). Bei der ersten Gruppe ist die physische Präsenz des Kunden (zumindest zeitweilig) erforderlich, während bei den unberührenden Prozessen eher seine geistige Präsenz (ebenfalls zeitweise) vonnöten ist (vgl. Lovelock /Wirtz 2011, S. 37 f.).

Interessant ist ebenso die Frage, ob die Dienstleistung an einem einzelnen Kunden bzw. einem Objekt individuell oder an mehreren Kunden/Objekten parallel durchgeführt wird, wie es z. B. im öffentlichen Personenverkehr der Fall ist.

Diese Systematisierungen verdeutlichen, wie heterogen das Feld der Dienstleistungen ist. Offenbar werden sowohl ein Kaffeeautomat als auch eine Herzoperation als Dienstleistung betrachtet. Daher stellt sich die Frage, welche verbindenden Elemente es gibt, die Bestandteil einer Definition für alle Dienstleistungen sein können.

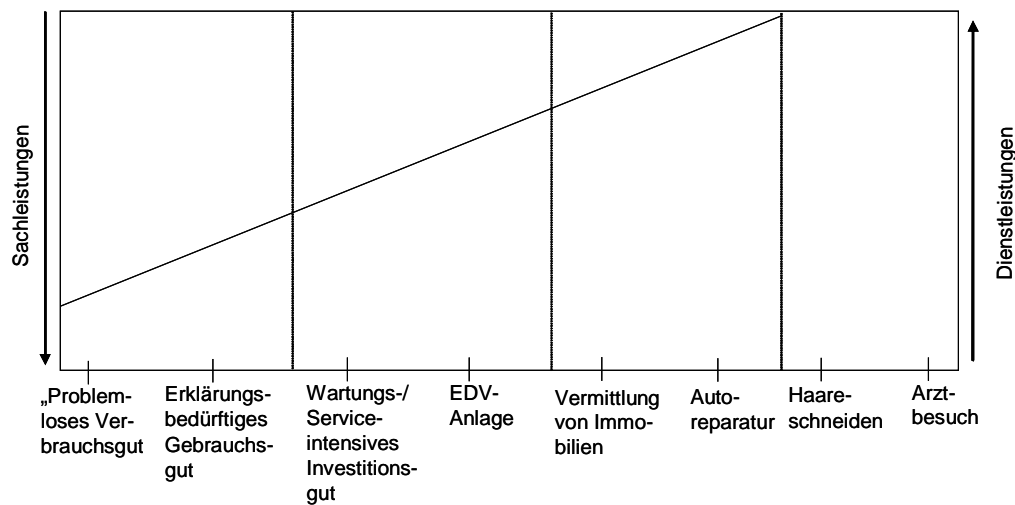


Abb. 4: Verbund-Kasten; Quelle: Hilke 1989, S. 8.

1.3 Begriffliche Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen

Es wird in der Literatur des Häufigeren die Frage gestellt, inwiefern eine Abgrenzung zwischen Sach- und Dienstleistungen heute überhaupt noch sinnvoll ist (zusammenfassend hierzu Homburg 2012, S. 950).

Die wenigsten Leistungen, die heute erworben werden, sind „reine“ Sachgüter oder „reine“ Dienstleistungen. Zumeist haben Dienstleistungen einen zumindest geringen Sachgüteranteil, z. B. das Essen im Restaurant oder die neuen Bremsbeläge nach der Autoreparatur (Ausnahmen sind hier reine Beratungen, in denen auch kein Informationsmaterial o. ä. ausgegeben wird). Diese Sachgüterkomponente kann häufig sogar kaufentscheidend sein. Auf der anderen Seite gibt es eigentlich kein Sachgut, das komplett ohne Dienstleistung existieren kann. So müssen die Güter, die im Handel gekauft werden, zumeist einen Prozess von Vertrieb und Transport hinter sich bringen, um in die Nähe der Konsumenten zu gelangen. Im Moment des Kaufs hat das Produkt somit einen Dienstleistungsanteil. Abb. 4 gibt den Marketing-Verbundkasten von Hilke wider, in dem dieser fließende Übergang zwischen Sach- und Dienstleistungen deutlich wird.

Während die ersten beiden Güter praktisch ohne Dienstleistungsanteil auskommen, sind wartungsintensive Investitionsgüter und EDV-Anlagen ohne Dienstleistungsanteil kaum zu betreiben. Bei der Immobilienvermittlung und der Autoreparatur handelt es sich um objektbezogene Dienstleistungen, während der materielle Anteil am Haarschneiden und beim Arztbesuch nur sehr gering bzw. gar nicht ausgeprägt ist.

Somit zeigt sich, dass allen Sachleistungen ein Dienstleistungsanteil inne ist. Primäre Dienstleistungen sind allerdings nur in der rechten Hälfte des Kastens zu finden, die anderen Leistungen müssen somit als „Services“ verstanden werden.

Auch eine Abgrenzung von Sachgütern und Dienstleistungen anhand des „Leistungsbegriffes“ erscheint nicht zielführend: Zwar ließe sich bei Dienstleistungen die „Leistung als Prozess“ (im Sinne eines Dienens) und bei Sachgütern die Leistung als Ergebnis (als Gegenstand) verstehen, aber wie der nächste Abschnitt zeigen wird, wird auch diese Systematik der Vielfältigkeit des Dienstleistungsbegriffs nicht gerecht.

Auch aus praxisbezogener Sicht erscheint es trotzdem sinnvoll, die Unterscheidung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen beizubehalten (ähnlich: Homburg 2012, S. 951). Es lassen sich viele Dienstleistungen anhand der im Folgenden vorgestellten Merkmale eindeutig identifizieren – und aus diesen Merkmalen lassen sich spezifische Anforderungen für das Dienstleistungsmarketing ableiten.

1.4 Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension von Dienstleistungen

Um die dargestellten Probleme bei der Abgrenzung von Dienstleistungen bzw. des Dienstleistungssektors zu umgehen, gibt es in der Literatur eine Vielzahl von Bestimmungsmerkmalen. Zumeist wird dabei auf die Existenz bestimmter konstitutiver Merkmale abgestellt. Ein breiter Konsens hat sich inzwischen in der Beschreibung von Dienstleistungen durch die Verbindung von drei Dimensionen eingestellt. Dementsprechend soll auch hier nach Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension der Dienstleistung unterschieden werden:

a) Potenzialdimension

Die Potenzialdimension umfasst alle *Leistungsvoraussetzungen*, die zur Erbringung einer Dienstleistung erforderlich sind (interne Faktoren). Dabei handelt es sich sowohl um Fähigkeit als auch um die Bereitschaft eine Dienstleistung zu erbringen. Diese Leistungsfähigkeit und -bereitschaft bietet der Dienstleister als Absatzobjekt an. Zu diesen Voraussetzungen können psychische, geistige und physische Fähigkeiten gezählt werden:

- Geistige Fähigkeiten sind z. B. das Fachwissen eines Wirtschaftsprüfers oder das Wissen eines Monteurs über eine Maschine.
- Unter psychische Fähigkeiten fallen Konzentration und Belastbarkeit, wie sie z. B. Piloten oder Chirurgen in hohem Maße aufbringen müssen.
- Eine wichtige physische Fähigkeit ist bei vielen Dienstleistungen die körperliche Fitness des Anbieters, wie sie z. B. bei Möbelspeditionen unerlässlich ist.

Auch Sachmittel gehören zum Potenzial einer Dienstleistung. Dies können die Ausrüstung in einem Friseursalon oder das Gebäude eines Hotels sein. Bestimmte Dienstleister benötigen darüber hinaus Nominalgüter, um ihre Leistung erbringen zu können. So muss eine Bank finanzielle Mittel vorhalten, um Kredite vergeben und Auszahlungen von Konten vornehmen zu können. Es ist anzumerken, dass die

Potenzialdimension keine Besonderheit von Dienstleistungen darstellt: Auch Sachgüterhersteller benötigen bestimmte Fähigkeiten, Sachmittel und ggf. Geld, um produzieren zu können.

b) Prozessdimension

Eine Dienstleistung kann jedoch erst dann erbracht werden, wenn ein Kunde das bereitgehaltene Potenzial auch in Anspruch nimmt. Geschieht dies, beginnt der Prozess der Dienstleistungserstellung. Neben die internen Faktoren des Anbieters tritt somit ein „externer Faktor“, der in den Prozess integriert werden muss, aber prinzipiell nicht im Verfügungsbereich des Anbieters steht (Haller 2012, S. 10). Wie gesehen, kann dies der Kunde selbst, aber auch ein Objekt aus seinem Besitz sein. Daraus folgt, dass im Dienstleistungssektor Produktions- und Absatzmenge stets identisch sind. Nachfrageschwankungen machen sich unmittelbar im Produktionsbereich bemerkbar.

Die hohe Bedeutung der Prozessdimension für die Vermarktung wird deutlich, wenn Dienstleistungen betrachtet werden, die gerade wegen ihres Prozesses nachgefragt sind. Dies ist z. B. bei Kinoproduktionen oder Urlaubsreisen der Fall. Bei solchen Angeboten fragt der Kunde gezielt den Prozess, weniger das Ergebnis der Integration von internen und externen Faktoren nach.

Traditionell wurde von einer räumlichen und zeitlichen Synchronität von Dienstleistungserstellung und -konsum ausgegangen, also einer direkten Interaktion. Dieses „uno actu“-Prinzip ist als konstitutives Merkmal von Dienstleistungen jedoch nicht haltbar, da insbesondere in Zeiten großen technologischen Fortschritts der Prozess der Leistungserstellung zwischen Anbieter und Nachfrager räumlich und/oder zeitlich auseinanderfällt. Deutlich wird dies z. B. anhand von allen Dienstleistungen, die über Trägermedien erbracht werden: So werden Informationen über Printmedien oder auch der Verkauf von Software in der Regel als Dienstleistungen verstanden, wobei streng genommen kein Dienstleistungserstellungsprozess im oben beschriebenen Sinne stattfindet. Für die Anbieter besteht in der Regel die Möglichkeit einer Standardisierung ihrer Leistungen, wenn diese nicht in einem individuellen Prozess erbracht werden müssen. Auf der anderen Seite gibt es auch zeitlich asynchrone Leistungen (Anfertigung einer Steuererklärung) oder Leistungen über große Distanzen (Studienbetreuung durch das Internet), die trotzdem sehr individuell sein müssen.

c) Ergebnisdimension

Ist der Prozess beendet, liegt in der Regel das Dienstleistungsergebnis vor, welches dem Nachfrager einen Nutzen stiften sollte. Dieses Ergebnis muss nicht immateriell sein (wie z. B. bei einer Beratung), sondern kann durchaus materielle Komponenten enthalten. So ist das Schneidern eines Maßanzuges ein individueller Prozess, das Ergebnis – der Anzug – ist materiell. Der externe Faktor ist somit durch den Erstellungsprozess der Dienstleistung modifiziert worden. Insbesondere bei immateriellen Leistungen ist die Beurteilung der Ergebnisqualität oft schwierig – wie gut ist der medizinische Rat, den ein Patient bekommen hat?

Es werden in der Dienstleistungstheorie in der Regel das prozessuale Ergebnis und das Folgeergebnis unterschieden (vgl. Haller 2012, S. 12). Das prozessuale Ergebnis schließt den Prozess der Leistungserstellung direkt ab, während Folgeergebnisse häufig erst längere Zeit später zutage treten. Dabei kann es sich um Spätfolgen einer medizinischen Behandlung handeln oder um die Erkenntnis, dass die Vorschläge eines Unternehmensberaters sich in der Praxis nicht realisieren lassen.

Die drei Dimensionen können auch als Phasen der Leistungserstellung verstanden werden (Kritik dazu bei Kleinaltenkamp 2001, S. 32). Eine phasenorientierte Betrachtung spiegelt Abbildung 5 wider.

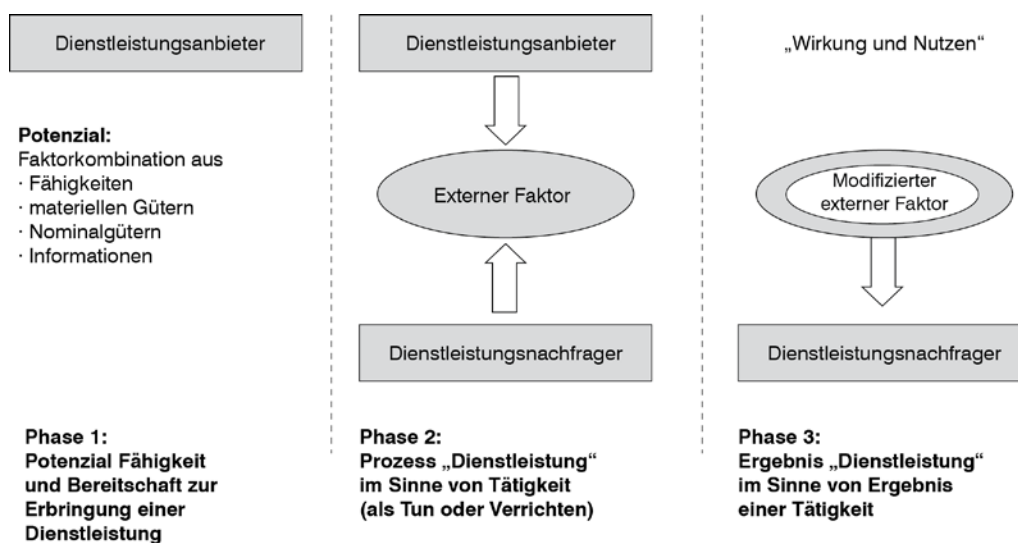


Abb. 5: Phasen der Dienstleistungserstellung; Quelle: eigene Darstellung.

Die bisherigen Ausführungen ermöglichen es nun, Dienstleistungen zu definieren. Hierbei wird auf die Definition von Meffert/Bruhn (2012, S. 17) zurückgegriffen:

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen und deren Objekten nutzen stiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung).“

Schlüsselwörter:

Dienstleistungssektor, Kerndienstleistung, Sekundärdienstleistung, interne Faktoren, externer Faktor, Potenzialdimension, Prozessdimension, Ergebnisdimension

Aufgaben zur Lernkontrolle

- 1.1 Welche Entwicklungen sind aus Ihrer Sicht als Auslöser für die gestiegene Bedeutung von Dienstleistungen zu betrachten?
- 1.2 Geben Sie einen Ansatz zur Systematisierung von Dienstleistungen wieder! Ist der Ansatz aus Ihrer Sicht konsistent und erschöpfend?
- 1.3 Schildern Sie kurz die drei Dimensionen von Dienstleistungen!

Aufgaben mit Bezug zur Berufstätigkeit

Welche Primär- und Sekundärdienstleistungen bietet Ihr Unternehmen an? Um welche Art von Interaktion handelt es sich bei diesen Leistungen?

Literatur zur Vertiefung

- Corsten, H. (1988): Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, München.
Das Werk ist einer der ersten Versuche, die reine Sachgüterorientierung der BWL aufzubrechen.
- Hansen, U./Bode, M. (1999): Marketing und Konsum – Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert, München, S. 313-329.
Hier wird die Entwicklung des Dienstleistungsmarketing nachgezeichnet.
- Homburg, C. (2012): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 947-985.
Das Marketing-Lehrbuch gibt einen guten (und vergleichsweise knappen) Überblick über das Dienstleistungsmarketing.
- Kleinaltenkamp, M. (2001): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen; in: Bruhn, M./Meffert, H.: Handbuch Dienstleistungsmanagement – von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden, S. 27-50.
- Meffert, H./Bruhn, M (2012): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 7. Auflage, Wiesbaden.
Hierbei handelt es sich um „das“ Standardwerk zum Dienstleistungsmarketing in der deutschsprachigen Literatur.
- Meyer, A./Mattmüller, R. (1987): Qualität von Dienstleistungen. Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing ZFP, 9. Jg., Nr. 3, S. 187-195.
*Der Artikel bietet eine wichtige und noch immer häufig zitierte Darstellung der Leistungsdimensionen.
Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung des Dienstleistungssektors finden sich Informationen unter <http://www.destatis.de>.*