

Prof. Dr. Thomas Bieger

Dienstleistungsmanagement

Einführung in Strategien und Prozesse
bei persönlichen Dienstleistungen

Mit Fallstudien verschiedener Praktiker

Verlag Paul Haupt
Bern • Stuttgart • Wien

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
1.1	Herausforderung Dienstleistungsmanagement	1
1.2	Ziel und methodischer Ansatz des Buches	2
1.3	Inhaltsüberblick	5
1.4	Dienstleistungsdefinition	5
2	ENTWICKLUNGSTENDENZEN IM DIENSTLEISTUNGSBEREICH	13
2.1	Entwicklung in den wichtigsten Umfeldbereichen	13
2.1.1	Technologische Entwicklung	14
2.1.2	Politisch/rechtliche Entwicklung	16
2.1.3	Entwicklung im Bereich der natürlichen Umwelt	18
2.1.4	Globalisierung	19
2.1.5	Gesellschaftliche Umwelt	19
2.1.6	Wirtschaft	21
2.2	Entwicklungstrends in der Nachfrage	22
2.3	Entwicklungstrends in der Produktion	28
3	DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT IM MODELL	31
3.1	Das Dienstleistungsunternehmen im Modell	31
3.1.1	Prozessmodell betrieblicher Aktivitäten	31
3.1.2	Die Unternehmungen im Wettbewerb	35
3.1.3	Entwicklung der Unternehmung innerhalb des Wechselspiels der Anspruchsgruppen	38
3.2	Das Dienstleistungsprodukt im Modell	41
3.3	Aufgaben des Dienstleistungsmanagements	44
3.4	Fallstudie: Qualitäts- und Kostenoptimierung bei Kuoni Reisen AG <i>P. Goetsch/Ch. Probst</i>	46
3.4.1	Diskussionsfragen	46
3.4.2	Inhaltliche Kurzdarstellung	46
3.4.3	Einführung	47
3.4.4	Besonderheiten der wirtschaftlichen Situation eines Tour Operators und der Leistungsprozesse bei Kuoni	47
3.4.5	Die Dienstleistungskette beim Produkt Ferien	50
3.4.6	Ausrichtung der Geschäftsprozesse (structure follows process)	51
3.4.7	Strategische und normative Einbettung der Geschäftsprozesse (process follows strategy)	52

3.4.8	Schlussbemerkung	52
4	NORMATIVE PLANUNG - DIE DIENSTLEISTUNGSVISION	53
4.1	Die Anspruchsgruppen des Dienstleistungsunternehmens	53
4.2	Inhalt des normativen Managements	57
4.3	Die Gestaltung des normativen Managements	62
4.3.1	Dienstleistungsvision	62
4.3.2	Dienstleistungsphilosophie	64
4.3.3	Unternehmenspolitik	67
4.3.4	Unternehmensverfassung	68
4.3.5	Unternehmenskultur	69
4.4	Fallstudie: Einführung eines Qualitätsmanagementsystems an der Academia Engiadina - Erfahrungsbericht aus der ersten Phase <i>R. Denoth</i>	72
4.4.1	Diskussionsfragen	72
4.4.2	Einführung	72
4.4.3	Qualitätsmanagement an einer Schule	73
4.4.4	Erkenntnisse und Konsequenzen	82
5	STRATEGISCHES MANAGEMENT	85
5.1	Wettbewerbsvorteile und strategische Erfolgspositionen	85
5.1.1	Verkäufe	88
5.1.2	Qualität	94
5.1.3	Prozessoptimierung - Automatisierung	96
5.1.4	Steuerung der Auslastung	97
5.2	Inhalt einer Unternehmensstrategie	99
5.3	Gestaltung der Strategie	100
5.3.1	Kernstrategie	100
5.3.2	Dienstleistungskonzept - Markt-/Leistungsstrategie	103
5.3.3	Strategische Geschäftsfelder und Portfolios	104
5.3.4	Wettbewerbsstrategie	106
5.4	Fallstudie: Strategischen Positionierung und Dienstleistungskonzept der Swissair für das Europaprodukt 1997 <i>A. Fraefel McLaren</i>	109
5.4.1	Diskussionsfragen	109
5.4.2	Einleitung	109
5.4.3	Ausgangslage	110
5.4.4	Positionierung und Business Plan	112
5.4.5	Antrag Convertible Seats(CVS)	114
5.4.6	Anpassungen im Essens-und Getränkekonzept	118

5.4.7	Resultate des Quality Satisfaction Monitor für 1997	120
6	OPERATIVES MANAGEMENT - GESTALTUNG DES DIENSTLEISTUNGSSYSTEMS	123
6.1	Grundlagen des operativen Dienstleistungsmanagements	123
6.1.1	Einordnung des operativen Managements	123
6.1.2	Effizienz und Produktivität bei Dienstleistungen	126
6.1.3	Drei Phasen der Dienstleistungsproduktion	128
6.2	Prozessorientierung und Organisation	131
6.3	Prozessoptimierung	135
6.3.1	Anteil der persönlichen Interaktionen im Dienstleistungsprozess	136
6.3.2	Outsourcing	138
6.3.3	Einbezug des Kunden	140
6.4	Fallstudie: Gestaltung der operativen Leistungsprozesse am Beispiel der ofa Orell Füssli Werbe AG D. Hofer	142
6.4.1	Diskussionsfragen	142
6.4.2	Das Unternehmen	142
6.4.3	Die Ausgangslage	143
6.4.4	Die Situationsanalyse	144
6.4.5	Die Zielsetzungen	146
6.4.6	Der Strategieansatz	146
6.4.7	Die Marktsegmentierung	146
6.4.8	Grundsätze der Leistungsselektion	147
6.4.9	Grundsätze der Marktbearbeitung und Kundenbetreuung	148
6.4.10	„ofa Direct“ - mit Informatik und Response Marketing zum Erfolg	149
6.4.11	Die Resultate	153
6.4.12	Fazit	155
7	QUALITÄTSMANAGEMENT- AUSRICHTUNG AUF DIE SERVICEQUALITÄT	157
7.1	Konzept und Bedeutung der Servicequalität	157
7.1.1	Veränderte Bedeutung der Servicequalität	157
7.1.2	Besonderheiten der Qualität bei Dienstleistungen	160
7.1.3	Qualität, Kosten und Ertrag	161
7.2	Definition der Dienstleistungsqualität	164
7.2.1	Entwicklung des Qualitätsbegriffes bei Dienstleistungen	164
7.2.2	Qualitätsdimensionen	167
7.3	Qualitätsprozess	170
7.3.1	Von der Endkontrolle zum Integrierten Qualitätsmanagement	170
7.3.2	Der Integrierte Qualitätsprozess	172

7.4	Messung der Dienstleistungsqualität	174
7.4.1	Methoden der Qualitätsmessung	174
7.4.2	Praktische Beispiele für die Qualitätsmessung	182
7.5	Qualitätsgrundsätze und -methoden	188
7.5.1	Qualitätsgrundsätze	188
7.5.2	Qualitätsmethoden und -modelle	190
7.6	Fallstudie: Qualitätsmanagement bei McDonald's <i>P.-F. Serex/F. Dechamps/Ch. Vock</i>	197
7.6.1	Diskussionsfragen	197
7.6.2	Die Grundsätze des Qualitätsmanagements bei McDonald's	197
7.6.3	Die Qualitätssicherung bei McDonald's	199
7.6.4	Die Koordination der Qualitätssicherungs bei McDonald's	203
8	MENSCH UND FÜHRUNG IM DIENSTLEISTUNGSPROZESS	207
8.1	Bedeutung der menschlichen Interaktion im Dienstleistungsprozess	207
8.1.1	Funktionen der menschlichen Interaktion	207
8.1.2	Zwischen menschlicher Interaktion und industrieller Automatisierung - wieviel persönliche Dienstleistung ist notwendig?	211
8.1.3	Zwischen standardisiertem Dienen und individuellem Beraten - welche Qualität der zwischenmenschlichen Leistung ist gefragt?	212
8.2	Führung im Dienstleistungsprozess	215
8.2.1	Mitarbeiterauswahl	220
8.2.2	Servicekultur	223
8.2.3	Ausbildung	223
8.2.4	Führung	225
8.2.5	Technische Hilfsmittel	230
8.2.6	Entschädigung	230
8.3	Fallstudie: Optimierung der persönlichen Dienstleistungsqualität - Sicherstellung der Dienstleistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen am Beispiel des Schweizerischen Bankvereins <i>A. W. Guldimann/A. Saladin</i>	231
8.3.1	Diskussionsfragen	231
8.3.2	Einleitung	231
8.3.3	Sicherstellung der Dienstleistungsbereitschaft der Mitarbeiter	233
8.3.4	Optimierung der persönlichen Dienstleistungsqualität	238

9 ABSTIMMUNG ZWISCHEN ANGEBOT UND NACHFRAGE	247
9.1 Das Grundproblem der Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage bei Dienstleistungen	247
9.2 Die Steuerung des Angebotes	251
9.2.1 Festlegung der Kapazitäten	251
9.2.2 Angebotsflexibilisierung	259
9.2.3 Nachfragespeicherung	262
9.3 Die Steuerung der Nachfrage	266
9.3.1 Visitor Management	268
9.3.2 Preissteuerung	271
9.3.3 Yield Management versus Preispositionierung	276
9.4 Fallstudie:	
Von der Bergstation zum multioptionalen Dienstleistungszentrum am Titlis	
<i>E. Rügger</i>	281
9.4.1 Diskussionsfragen	281
9.4.2 Facts aus der Geschichte der Seilbahnbranche	281
9.4.3 Transportangebote und Bergstation Titlis 1967-1976	282
9.4.4 Einstieg in das Verkaufen und Anbieten von Zusatzangeboten	282
9.4.5 Weiterer Aufbau des Attraktionspunktes Titlis in den Jahren 1977 bis 1997	284
9.4.6 Die Herausforderungen des internationalen Gruppentourismus der Zukunft	290
10 MARKETING VON DIENSTLEISTUNGEN	293
10.1 Besonderheiten des Marketing von Dienstleistungen	293
10.2 Marketingstrategie und Marke	296
10.2.1 Instrumentalstrategie	303
10.2.2 Marke	303
10.3 Internes Marketing	305
10.4 Einsatz der Marketinginstrumente	308
10.5 Technologie und Marketing	312
10.6 Fallstudie:	
Alpine Classic Hotels Service AG	
<i>O. Reinhardt/Th. Bieger/E. Dysli</i>	315
10.6.1 Diskussionsfragen	315
10.6.2 Portrait	315
10.6.3 Zielmärkte	317
10.6.4 Marke „Alpine Classics“	318
10.6.5 Tägliche Marketing-Arbeit	319

XIV

11 AUTORENVERZEICHNIS	3 2 3
12 LITERATURVERZEICHNIS	3 2 7
13 STICHWORTREGISTER	3 4 1