



Thema:

**Analyse der Anforderungen einer methodischen Unterstützung für die
systematische und qualitätsorientierte Dienstleistungskonzeption**

Diplomarbeit

Arbeitsgruppe Wirtschaftsinformatik – Managementinformationssysteme

Themensteller: Prof. Dr. rer. pol. habil. Hans-Knud Arndt
Betreuer: Prof. Dr. rer. pol. habil. Hans-Knud Arndt

vorgelegt von: Matthias Fansa

Abgabetermin: 03. November 2010

Vorbemerkung

Die vorliegende Diplomarbeit entstand im Rahmen des Verbundvorhabens „Wissensintensive industrielle Dienstleistungen weltweit produktiv erbringen (WiDiPro)“ (Förderkennzeichen: 01FL10008), welches vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT-DLR) im Bereich Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen finanziell gefördert wird.

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation und Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung, Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	3
2 Dienstleistungen.....	6
2.1 Unterschiedliche Ansätze der Dienstleistungsdefinition.....	6
2.2 Konstitutive Dienstleistungsdefinition und die Dimensionen der Dienstleistungserstellung.....	7
3 Dienstleistungsqualität.....	12
3.1 Qualitätsbegriff und -verständnis	12
3.2 Qualität von Dienstleistungen	15
3.3 Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität	17
3.3.1 Determinante: Gelieferte und wahrgenommene Dienstleistung	18
3.3.2 Determinante: Erwartungen an die Dienstleistung	20
4 Identifizierung der Anforderungen einer qualitätsorientierten Dienstleistungskonzeption	23
4.1 Anforderungen hinsichtlich des Dienstleistungscharakters	23
4.2 Anforderungen hinsichtlich der Dienstleistungsqualität	29
4.3 Anforderungen hinsichtlich des systematischen Vorgehens	33
5 Auswirkung dienstleistungstheoretischer Besonderheiten auf die systematische Entwicklung.....	37
5.1 Sichtweisen auf das Integrativitätskonzept	37
5.1.1 Rolle des Kunden als Käufer	39
5.1.2 Rolle des Kunden als Koproduzent.....	41
5.1.3 Kundeninduzierte Unsicherheiten und Konsequenzen für die Dienstleistungskonzeption	42
5.2 Entwicklung einer Charakterisierungs-Typologie.....	44
5.3 Untersuchung der Dienstleistungstypen hinsichtlich der Eignung für die Dienstleistungskonzeption.....	46
6 Konstruktion eines Rasters für die Bewertung der Unterstützungspotenziale einer Methode	49
6.1 Zusammenführung der Anforderungen in einem Bewertungsraster	49
6.2 Auswahl einer Methode für die prototypische Bewertung.....	51
7 QFD – Ein Werkzeug für die systematische und qualitätsorientierte Dienstleistungskonzeption?	53
7.1 Herkunft, Verbreitung und Interpretation des Begriffs QFD	53
7.2 Definition, Einordnung und Aufgaben von QFD	54

7.3	Vorgehensweise von QFD.....	55
7.3.1	House of Quality	56
7.3.2	Mehrstufig-sequentielle Vorgehensweise	58
7.4	Beurteilung der Potenziale von QFD zur Anwendung in der Dienstleistungskonzeption.....	60
7.4.1	Stand der Forschung hinsichtlich des Anwendungspotenzials von QFD im Dienstleistungssektor	60
7.4.2	Vorgehensweise für ein Dienstleistungs-QFD.....	61
7.4.3	Bewertung der Potenziale mithilfe des Bewertungsrasters.....	65
7.4.4	Handlungsempfehlungen und mögliche Modifikationen für das QFD- Konzept	70
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	74
	Literaturverzeichnis.....	77

Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme

ASI	American Supplier Institute
CSCW	Computer Supported Cooperative Work
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität
DIN	Deutsches Institut für Normung
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
HoQ	House of Quality
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
ISO	International Standards Organisation
IT	Informationstechnologie
o. Jg.	ohne Jahrgang
QFD	Quality Function Deployment

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1: Erfolgskette der Dienstleistungsqualität	2
Abb. 1.2: Aufbau der Arbeit	4
Abb. 2.1: Definitions-Kategorien des Dienstleistungsbegriffs	6
Abb. 2.2: Konstitutive Dienstleistungsmerkmale im Kontext eines Transformationsprozesses	9
Abb. 3.1: Einflussfaktoren der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität.....	18
Abb. 3.2: Wahrnehmung der Leistungsdimensionen durch den Kunden	19
Abb. 3.3: Das Kano-Modell.....	21
Abb. 4.1: Vier Gestaltungsdimensionen von Dienstleistungen	24
Abb. 4.2: Ausprägungsformen von Vorgehensmodellen.....	25
Abb. 4.3: Sequentielles Vorgehen bei der Entwicklung von Dienstleistungen	26
Abb. 4.4: Entwicklung der Dienstleistungsdimensionen in der Konzeptionsphase	28
Abb. 4.5: Rahmenwerk für die Dienstleistungsmodellierung.....	29
Abb. 4.6: Gap-Modell der Dienstleistungsqualität	32
Abb. 4.7: Elemente des Qualitätsmanagements.....	34
Abb. 4.8: Konkretisierungsstufen der Forderung an die Beschaffenheit einer Einheit ..	35
Abb. 5.1: Rollenorientiertes Integrativitätskonzept.....	38
Abb. 5.2: Typologisierung von Dienstleistungen	45
Abb. 7.1: Japanischer QFD-Begriff.....	54
Abb. 7.2: Das House of Quality.....	56
Abb. 7.3: Übersetzen der Kundenanforderung in vier Phasen	59
Abb. 7.4: Fragestellungen und Querschnitt des ersten HoQ.....	62
Abb. 7.5: Detailplanung von Dienstleistungen in drei Phasen	64
Abb. 7.6: Vorgehen eines Dienstleistungs-QFD in Abhängigkeit von der Komplexität der Dienstleistung	65

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen.....	8
Tab. 3.1: Bewertung einer Leistung aus objektiver und subjektiver Sicht.....	14
Tab. 5.1: Arten externer Faktoren und ihre Veränderung	41
Tab. 6.1: Anforderungsraster für die Methodenbewertung	50
Tab. 7.1: Kundenseitige Störungen mit Auswirkung auf die Konzeption der Dienstleistungsdimension	66
Tab. 7.2: Bewertung des Dienstleistungs-QFD mithilfe des Bewertungsrasters.....	70

1 Einleitung

1.1 Motivation und Problemstellung

In den vergangenen Jahren unterlag die Auffassung über die Dienstleistung in Deutschland einem starken Wandel. Zunächst wurden Dienstleistungen überwiegend mit einfachen, personen- und konsumbezogenen Tätigkeiten in Verbindung gebracht. Heute zeigt sich eine zunehmende Nachfrage nach wissensintensiven Dienstleistungen, die sich durch den Trend zum Outsourcing, den erhöhten Beratungsbedarf durch sich ständig ändernde Wettbewerbsbedingungen und durch das Entstehen neuer Dienstleistungen, wie z.B. im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT), begründen lässt. Die maßgebliche Bedeutung dieser Dienstleistungen für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung moderner Gesellschaften ist gegenwärtig unumstritten. Die Tatsache, dass wir uns inmitten eines Transformationsprozesses, weg von einer Industriegesellschaft hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft, befinden, wird ebenfalls nicht in Frage gestellt.¹

Diese Entwicklungen tangieren auch die Wirtschaftsinformatik als Disziplin: Es zeigt sich eine steigende Nachfrage nach Informationstechnologie (IT)-Dienstleistungen. Dies liegt in der Tatsache begründet, dass der IT-Bereich neben dem Rechnungswesen am häufigsten ausgelagert wird und darüber hinaus die Möglichkeiten, geschäftliche Abläufe durch IT-Prozesse zu unterstützen, immer weiter ausgebaut werden. Der Umstand, dass IT-Dienstleister für die Bereitstellung und Erbringung von IT-Dienstleistungen eine Vielzahl von Managementaufgaben benötigen, führt dazu, dass das IT-Service-management und Sammelwerke wie die IT Infrastructure Library an Bedeutung gewinnen. Die steigende Anzahl elektronischer Märkte, der Einzug von integrierten Informationssystemen in die verschiedenen Dienstleistungsbranchen sowie die Euphorie um die E-Schlagwörter (wie z.B. E-Commerce, E-Government, E-Health) bekräftigt die Dienstleistung als Forschungsgegenstand der Wirtschaftsinformatik. IT und Dienstleistungen sind somit eng verzahnt – nicht zuletzt auch dadurch, dass nicht nur IT-Prozesse, sondern jüngst auch Software selbst als Dienstleistung angeboten werden.²

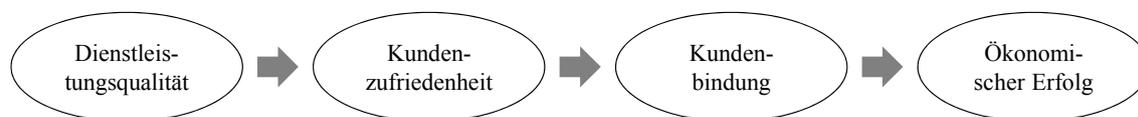
„Im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung des tertiären Sektors [...] hat ein Wandel in der Betrachtungsweise von Dienstleistungen eingesetzt, der sich durch eine verstärkende Orientierung des Angebots an den Kundenwünschen widerspiegelt.“³ Der ökonomische Erfolg deutscher Anbieter wird maßgeblich von der Dienstleistungsqualität bestimmt, die ein Schlüsselfaktor zur Kundenzufriedenheit darstellt. Diese beeinflusst

¹ Vgl. Spath et al. (2009), S. 2; Voigt/Thiell (2003), S. 289

² Vgl. Bartsch (2010), S. 1 ff.; Bodendorf (1999), S. 21 ff.; Zarnekow et al. (2005), S. 2 ff.; Zarnekow (2007), S. 85 ff.; Universität Zürich (2010), <http://www.ifi.uzh.ch/wi2011/index.php?id=306>

³ Schneider/Scheer (2003), S. 1

sodann insbesondere die Kundenbindung⁴, welche wiederum Erlös- bzw. Erfolgswirkungen auf Einzelkundenebene zur Folge hat (siehe Abb. 1.1).⁵



Quelle: In Anlehnung an Bruhn (2008), S. 9.

Abb. 1.1: Erfolgskette der Dienstleistungsqualität

Die Entwicklung neuer Dienstleistungen lässt jedoch nur selten ein strukturiertes Vorgehen erkennen. Nur wenige wissenschaftliche Beiträge berücksichtigen, dass der Erfolg des Dienstleistungsangebots maßgeblich von dessen Konzeption und Gestaltung abhängt – so wie es in der Produktentwicklung schon frühzeitig erkannt wurde. Denn auch die Qualität der Dienstleistung wird weitgehend vom Konzept der Dienstleistung festgelegt. Es besteht weiterhin die Forderung der systematischen Verankerung der Kundenperspektive in die Gestaltung neuer Dienstleistungen.⁶

FÄHNRIE ET AL. zeigen in einer Untersuchung zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland, dass 81 % der befragten Unternehmen der systematischen Entwicklung von Dienstleistungen eine hohe Bedeutung zukommen lassen. Eine ergänzende Fragestellung nach dem größten Bedarf der Unternehmen auf diesem Themengebiet zeigt, dass für 73 % der befragten Dienstleistungsunternehmen das Vorhandensein geeigneter Methoden und Vorgehensweisen zur systematischen Dienstleistungsentwicklung das dringendste Anliegen darstellt. Dies korreliert mit Einschätzungen hinsichtlich eines fehlenden Methodenwissens zur Dienstleistungsentwicklung in der Praxis. Es zeigt sich, dass insbesondere Methoden, die eine systematische Entwicklung unterstützen und somit zur qualitätsorientierten Dienstleistungsentwicklung führen sollen, wenig eingesetzt werden bzw. nicht bekannt sind.⁷

Ähnliche Tendenzen zeigen andere Studien: In vielen Unternehmen werden Dienstleistungen unsystematisch entwickelt. Im Gegensatz zu diesen Realitäten in der Praxis sehen wesentlich mehr Dienstleistungsanbieter in einem strukturierten und methodenba-

⁴ Auf die Bedeutung der Dienstleistungsqualität für die Kundenbindung weist schon eine Untersuchung aus dem Jahr 1988 hin: Der häufigste Grund für Kundenabwanderungen liegt in einer mangelhaften Dienstleistungsqualität. Vgl. Fonvielle et al. (1988), so zitiert in Nägele/Vossen (2006), S. 537

⁵ Vgl. Stauss/Bruhn (2010), S. 5; Bruhn (2008), S. 8

⁶ Vgl. Arens-Azevedo et al. (2001), S. 16; Schreiner (2005), S. 2; Schneider/Scheer (2003), S. 1; Thomas/Scheer (2006), S. 680

⁷ Vgl. Fähnrich et al. (1999), S. 82 f., 54 ff.

sierten Vorgehen einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die kundenorientierte Dienstleistungsentwicklung.⁸

Die Einplanung der Qualitätsmessung für die Dienstleistungserbringung und die frühzeitige Einbindung des Kunden werden hingegen als vorhandene Stärke angesehen.⁹ „Hier gilt es, die Lücke zwischen der kundenorientierten Ermittlung von Anforderungen und einer qualitätsorientierten Erbringung durch ein systematisches Design der Dienstleistungen zu schließen.“¹⁰ Denn nur diejenigen Unternehmen können sich behaupten, denen es gelingt, die Kundenbedürfnisse optimal zu bedienen. Ein in dieser Hinsicht zuverlässiges Dienstleistungsangebot kann und muss systematisch geplant werden.¹¹

1.2 Zielsetzung, Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Zusammenfassend zeigt sich ein hoher Bedarf an praxistauglichen Methoden zur qualitätsorientierten und systematischen Konzeption von Dienstleistungen. Gleichermäßen gilt dies als Aufforderung für die Wissenschaft, dienstleistungsspezifische Methoden und Vorgehensweisen herbeizuführen.

Die vorliegende Arbeit knüpft an den genannten Punkten an. Intuitiv zeigen sich zwei Wege, um dem mangelnden Methodeneinsatz entgegenzuwirken – zum einen die Entwicklung neuer Methoden und zum anderen die Etablierung bereits bestehender. Unabhängig davon, welcher Weg gewählt wird, gilt es zu analysieren, wann eine Methode als geeignet gilt. So ist es ein übergeordnetes Ziel dieser Arbeit, Kriterien für diese Verwendbarkeit darzulegen. Dazu sind jene Anforderungen zu identifizieren, die eine Methode erfüllen sollte, um den Ansprüchen nach systematischem Vorgehen bei der Konzeption auf der einen Seite und der hohen Dienstleistungsqualität als Ergebnis dieser auf der anderen Seite, gerecht zu werden.

Zudem ist es notwendig, die dienstleistungstheoretischen Besonderheiten in die Betrachtung einzuschließen, da sowohl in der Praxis als auch in der Theorie Zweifel an der Übertragbarkeit allgemeiner Aussagen auf die unterschiedlichen Anwendungssituationen bestehen.¹² Insbesondere die Art und der Umfang der Kundenbeteiligung sind zu differenzieren.¹³

⁸ Vgl. Nägele/Vossen (2006), S. 531 f.

⁹ Vgl. Husen (2008), S. 147

¹⁰ Husen (2008), S. 147

¹¹ Vgl. Bullinger/Schreiner (2006), S. 54; Schreiner (2005), S. 2

¹² Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 4

¹³ Vgl. Bruhn/Stauss (2009), S. 6

Fortführend soll auf Basis dieser Erkenntnisse ein Bewertungswerkzeug konzipiert werden, das als Orientierungshilfe bei der Neuentwicklung von Methoden und Vorgehensweisen verstanden werden kann.

Bisweilen wird auch die Einführung existierender Methoden in Unternehmen als wichtigste Empfehlung gegeben.¹⁴ Daran anlehnend wird die aus der Sachgüterproduktion bekannte Methode ‚Quality Function Deployment‘ (QFD¹⁵) vorgestellt und ihr Anwendungspotenzial für den Dienstleistungsbereich unter Verwendung des Bewertungsrasters herausgestellt.

Mit dieser Zielsetzung ergeben sich die Inhalte der jeweiligen Kapitel. Ein Überblick zum Aufbau dieser Arbeit zeigt die Abb. 1.2.

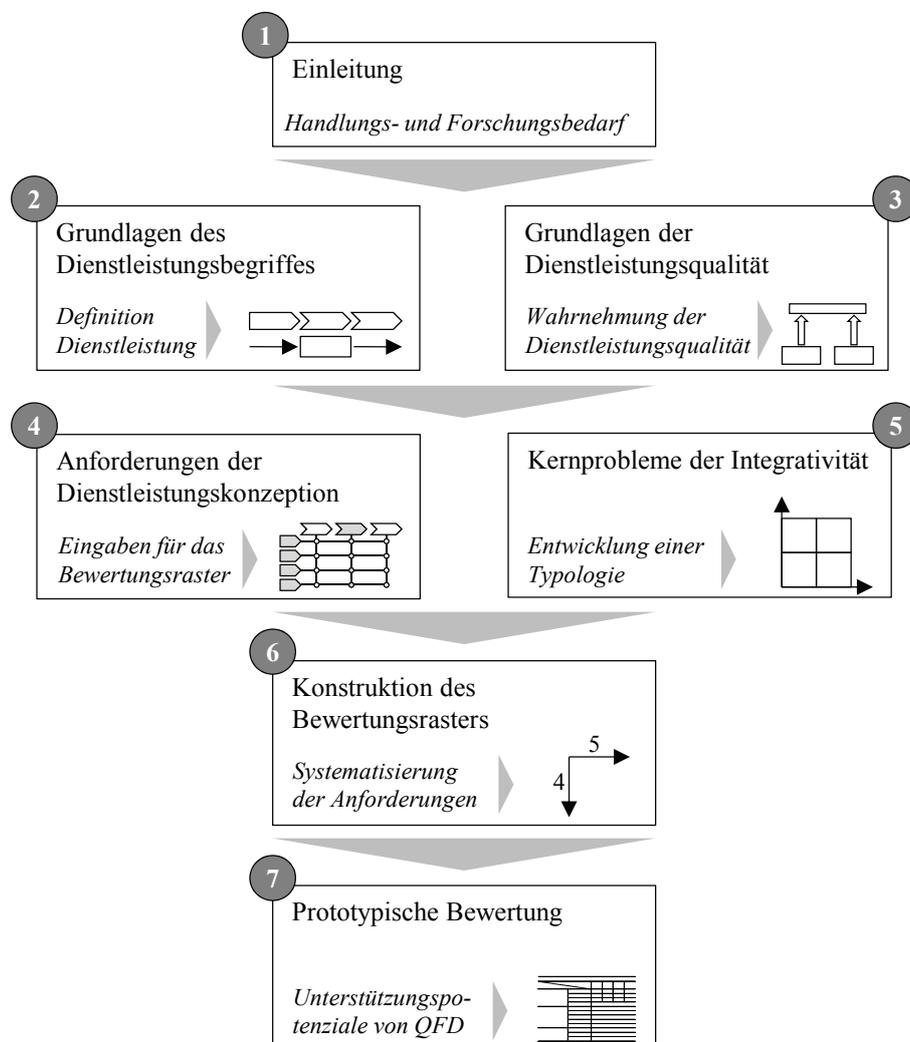


Abb. 1.2: Aufbau der Arbeit

¹⁴ Vgl. Husen (2008), S. 145

¹⁵ Die Beweggründe, die zur Untersuchung der QFD-Methode führen, werden in Kapitel 6.2 dargestellt.

Zunächst wird im *Kapitel 2* die für diese Arbeit relevante Begrifflichkeit des Entwicklungsobjektes Dienstleistung definiert.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit den Grundlagen der Dienstleistungsqualität und im Besonderen mit der Beurteilung dieser aus Kundensicht zur Klärung der Herausforderung, Dienstleistungsqualität sicherzustellen.

Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus *Kapitel 2* und *Kapitel 3* werden in *Kapitel 4* drei Anforderungskomplexe für eine erfolgreiche Dienstleistungskonzeption identifiziert und analysiert.

Der Schwerpunkt des *Kapitels 5* besteht darin, die Auswirkungen dienstleistungstheoretischer Besonderheiten auf die Konzeption der Dienstleistung darzustellen. Darauf aufbauend wird eine Dienstleistungstypologie entwickelt, die im weiteren Verlauf als Hilfestellung zur Abgrenzung der Untersuchungsräume genutzt wird.

Kapitel 6 dient der Zusammenführung der Ergebnisse der beiden vorangegangenen Kapitel. Im Kern des Kapitels steht die Konzeption eines Rasters zur Bewertung von Methoden hinsichtlich ihrer Potenziale zur Unterstützung der Dienstleistungskonzeption.

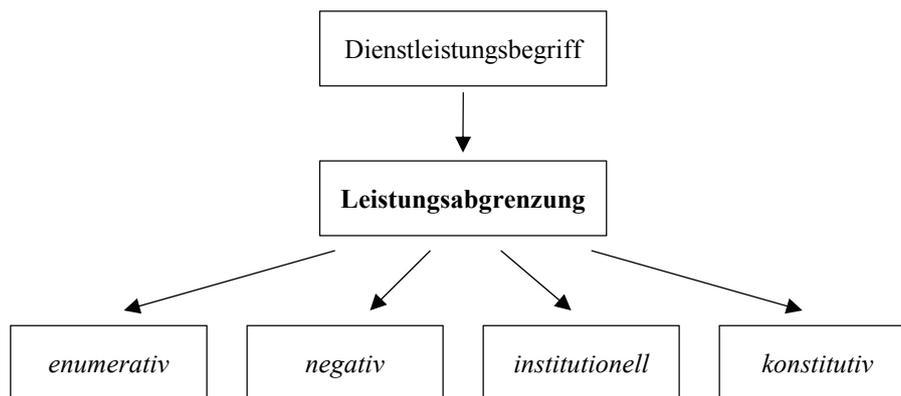
Auf Basis des entwickelten Bewertungsrasters wird in *Kapitel 7* versucht, die Potenziale der QFD-Methode für die Dienstleistungskonzeption zu bestimmen. Für etwaig auftretende Schwachstellen werden mögliche Verbesserungen vorgestellt.

2 Dienstleistungen

2.1 Unterschiedliche Ansätze der Dienstleistungsdefinition

Dienstleistungen bestehen aus heterogenen und vielfältigen Leistungen. In der Alltagssprache werden sie oft als Gegenstück zur Sachleistung verstanden. Die Versuche, in der Wissenschaft bzw. der Literatur Dienstleistungen allgemeingültig zu definieren und sie eindeutig von Sachleistungen abzugrenzen, gelten als gescheitert. Ursachen dafür sind veränderte Rahmenbedingungen: In Anbetracht der Tendenz, einerseits Industriegüter durch zusätzliche Dienstleistungen zu ergänzen, klassische interne Dienstleistungen an Dritte zu vergeben und andererseits angesichts der Standardisierungsbestrebungen im Dienstleistungssektor, verwischen die Grenzen zwischen Dienstleistung und Sachgut zunehmend.¹⁶

Die intuitive Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs durch Merkmale des materiellen oder immateriellen Leistungsbegriffs entspricht nur einer von mehreren Dimensionen, über die eine Dienstleistung charakterisierbar ist. Generell lassen sich die in der Wissenschaft verwendeten Definitionsansätze in vier Kategorien gliedern (siehe Abb. 2.1).¹⁷



Quelle: In Anlehnung an Nüttgens et al. (1998), S. 15.

Abb. 2.1: Definitions-Kategorien des Dienstleistungsbegriffs

Enumerative Definitionen versuchen das Wesen von Dienstleistungen durch Auflistung von praxisorientierten Beispielen näher zu bestimmen. Hierzu kann beispielsweise die Immaterialität einer Leistung als Unterscheidungsmerkmal herangezogen werden. Von einer *Negativabgrenzung* wird gesprochen, wenn alles, was nicht der Sachleistung zugeordnet werden kann, als Dienstleistung bezeichnet wird. In diesem Kontext kann eine Dienstleistung allgemein als Tätigkeit, die sich nicht auf die unmittelbare Gewinnung, Verarbeitung oder Bearbeitung von Sachgütern richtet, zusammengefasst werden. Eine *institutionelle* Abgrenzung liegt vor, wenn davon ausgegangen wird, dass Dienstleistun-

¹⁶ Vgl. Martini (2008), S. 4; Cramer (2002), S. 12; Meffert/Bruhn (2009), S. 4

¹⁷ Vgl. Kleinaltenkamp (1998), S. 31 ff.; Scheer et al. (2006), S. 23

gen ausschließlich im tertiären¹⁸ Sektor einer Volkswirtschaft hervorgebracht werden. Basiert die Definition auf *konstitutiven* Merkmalen, so werden die Dienstleistungen anhand von Merkmalen differenziert, die als spezifische Kriterien von Dienstleistungen angesehen werden. Solch ein Merkmal stellt eine prägende Eigenschaft dar und soll den Wesenskern der Dienstleistung grundlegend beschreiben. Dazu zählen z.B. die Immaterialität und die Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess.¹⁹

Eine kritische Betrachtung zeigt, dass der *enumerative* Ansatz den Dienstleistungsbegriff nicht hinreichend präzisiert und dass außerdem keine Kriterien zur Begriffsbestimmung gegeben werden. Die Vorgehensweise kann hinreichende Ergebnisse liefern, wenn eine Unternehmung grob klassifiziert werden soll. Eine präzise Trennung der verschiedenen Wirtschaftsbereiche gelingt dadurch nicht. Auch der *Negativansatz* ist zwangsläufig zum Scheitern verurteilt, da darauf verzichtet wird, im positiven Sinne zu prüfen, was eine Dienstleistung ist. So wird durch die ausschließliche Gegenüberstellung von materiellen und immateriellen Gütern die Erscheinungsvielfalt letzterer reduziert. Hinzu kommt, dass Güter häufig eine Kombination beider Leistungsarten darstellen und somit eine Zuordnung willkürlich vollzogen werden müsste. Bei dem *institutionellen* Ansatz bleiben Dienstleistungen, die auf dem primären²⁰ oder sekundären²¹ Sektor erbracht werden, unberücksichtigt.²²

Die Diskussionen über die Zweckmäßigkeit der einzelnen Begriffsbestimmungen haben dazu geführt, dass sich der *konstitutive* Ansatz in jüngster Zeit in der Wissenschaft durchgesetzt hat.²³

2.2 Konstitutive Dienstleistungsdefinition und die Dimensionen der Dienstleistungserstellung

Die konstitutive Kategorie berücksichtigt die spezifischen Charakteristika und leistet somit einen anerkannt wichtigen Beitrag zur Begriffsbestimmung von Dienstleistung-

¹⁸ Der tertiäre Sektor beinhaltet unter anderem Handel, Verkehr, Information und Kommunikation, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Gesundheits- und Sozialwesen. Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S.8

¹⁹ Vgl. Thomas/Scheer (2006), S. 682; Scheer et al. (2006), S. 23 f.

²⁰ Der primäre Sektor beinhaltet Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei. Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S.8

²¹ Der sekundäre Sektor beinhaltet Bergbau, verarbeitendes Gewerbe, Energieversorgung, Wasserversorgung und Baugewerbe. Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S.8

²² Vgl. Haller (2010), S. 6 f.; Thomas/Scheer (2006), S. 682; Scheer et al. (2006), S. 23 f.

²³ Vgl. Burr/Stephan (2006), S. 19; Leukel (2003), S. 5 f.

gen.²⁴ In diesem Zusammenhang werden die in der Tab. 2.1 beschriebenen konstitutiven Merkmale in der internationalen Literatur am häufigsten genannt.²⁵

Tab. 2.1: Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen

Merkmal	Beschreibung
Nichtlagerbarkeit/ Vergänglichkeit	Eine Vorproduktion von Dienstleistungen (Dienstleistungsergebnissen) ist nicht möglich. So sind Leistungen, die produziert und nicht umgehend abgenommen werden, in der Regel verloren. ²⁶
Simultaneität von Produktion und Absatz/ Uno-actu-Prinzip	Die Leistungserstellung und die Leistungsanspruchnahme sind identisch. Dies bedeutet, dass die Leistungsabgabe durch den Dienstleistungsanbieter und die Leistungsabnahme durch den externen Faktor unmittelbar und gleichzeitig erfolgen. Diese Simultaneität bezieht sich jedoch nicht auf alle Phasen einer Dienstleistung, so dass von partieller Simultaneität gesprochen werden kann. ²⁷
Integration des externen Faktors/ Integrativität	Eine Erstellung der Leistung ohne die Bereitschaft des Kunden, seine externen Faktoren in die Prozesse des Anbieters einzubringen, ist nicht möglich. Das Integrationsmaß des externen Faktors kann vielfach variieren. So ist auch die kundenseitige Beteiligung an der Leistungserstellung selbst möglich. ²⁸
Immaterialität/ Intangibilität	Eine Dienstleistung ist nicht stofflich, folglich materiell nicht greifbar und intangibel. Aus diesem Grund können Dienstleistungen vor dem Kauf weder aufgestellt noch angefasst, gefühlt oder gehört werden. ²⁹
Heterogenität/ Individualität	Dienstleistungen können nicht für einen anonymen Markt angeboten werden. Der Kunde wünscht, dass er eine Dienstleistung erhält, die individuell auf seine Bedürfnisse zugeschnitten ist. Der individuelle Charakter der Dienstleistung wird dadurch verstärkt, dass die Dienstleistung vor der Erstellung beauftragt wird und die individuelle Anpassung nach dem Zustandekommen der Geschäftsbeziehung erfolgt. ³⁰
Verhaltensunsicherheit/ kundenseitig wahrgenommenes Kaufrisiko	Aufgrund der Immaterialität der Dienstleistung ist das wahrgenommene Kaufrisiko gegenüber Sachleistungen beim Kunden erhöht. Dies beruht darauf, dass Dienstleistungen eher Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften aufweisen. Die Dienstleistung liegt bei Vertragsabschluss nicht in einer endgültigen Form vor, sondern als Leistungsziel bzw. potenzielles Ergebnis. ³¹

Die auf Grundlage dieser konstitutiven Merkmale beruhenden Begriffsdefinitionen können weiter in potenzial-, prozess- und ergebnisorientierte Ansätze bzw. Dimensionen unterschieden werden. Die in der Literatur aufgeführten Eigenschaften können entsprechend den Dimensionen zugeordnet werden.³²

Die *Potenzialdimension* setzt an der Bereitstellungsleistung des Unternehmens an und kann als Leistungsversprechen interpretiert werden. Aus dieser Perspektive handelt es

²⁴ Vgl. Scheer et al. (2006), S. 23 f.

²⁵ Vgl. Walsh et al. (2007), S. 16; Fließ (2009), S. 9; Jaschinski (1998), S. 21 ff.

²⁶ Vgl. Maleri/Frietzsche (2008), S. 209.; Burr/Stephan (2006), S. 22; Maleri (1998), S. 130

²⁷ Vgl. Burr/Stephan (2006), S. 22 f. MALERI und FRITZSCHE stellen fest, dass ein zeitgleiches Zusammentreffen von Produktion und Absatz eher in Ausnahmefällen nachzuweisen sei und dass eine Übertragung auf die Allgemeinheit eine Fehlinterpretation darstelle. Vgl. Maleri/Frietzsche (2008), S. 178

²⁸ Vgl. Reckenfelderbäumer (2005), S. 35; Burr/Stephan (2006), S. 21

²⁹ Vgl. Walsh et al. (2007), S. 17

³⁰ Vgl. Schreiner (2005), S. 31

³¹ Vgl. Walsh et al. (2007), S. 15 ff.

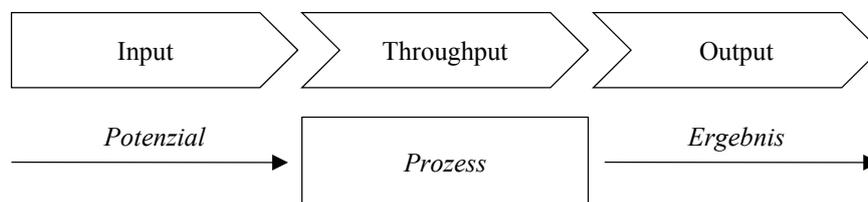
³² Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006), S. 3 f.; Lashof (2006), S. 47

sich zunächst um die Befähigung und Bereitschaft, eine konkrete Leistung mittels einer Kombination von internen Potenzialfaktoren, die ein Anbieter bereithält, in Zukunft zu erbringen. Im Gegensatz zu Sachleistungen liegen beim Dienstleistungsunternehmen weder fertigestellte Produkte als Absatzobjekte vor, noch können diese gelagert werden (*Nichtlagerbarkeit*).³³

Die *prozessorientierte* Dimension fokussiert die Leistungserstellung des Unternehmens, die erforderlich ist, um den Bedarf der Nachfrager zu decken. Der Prozess als Abfolge von Tätigkeiten zur Erstellung eines Produkts spielt bei Dienstleistungen eine zentrale Rolle, da neben internen Faktoren auch häufig externe Faktoren in die Leistungserstellung zu integrieren sind. Vielfach ist der Leistungserstellungsprozess selbst das Produkt (beispielsweise bei einer Theateraufführung). Im Vordergrund steht die Simultaneität von Leistungserstellung und -abgabe (*Uno-actu-Prinzip*). Erst wenn der Nachfrager hinzutritt bzw. externe Faktoren bereitgestellt werden, wird das Leistungspotenzial aktiviert und der Leistungserstellungsprozess wird ausgelöst. Somit wird der Kunde zum prozessauslösenden und prozessbegleitenden Element (*Integrativität*).³⁴

Die *Ergebnisdimension* bezieht sich auf das Leistungsergebnis eines vollendeten Dienstleistungsprozesses bzw. einer vollendeten Faktorkombination. Dabei sollte das Ergebnis in der Lage sein, einen Nutzen für den Kunden zu stiften. Des Weiteren ist eine Differenzierung zwischen prozessuaalem Endergebnis (Output), das bei Dienstleistungen als immateriell angesehen wird (*Immaterialität*) und den eigentlichen Zielen von Dienstleistungstätigkeiten sowie deren Wirkung (Outcome/ Impact) vorzunehmen.³⁵

Eine integrative Betrachtung der wesentlichen Charakteristika von Dienstleistungen ist möglich, wenn die Dienstleistung als zusammenhängender Prozess betrachtet wird. Die konstitutive Dienstleistungsdefinition legt diese Interpretation nahe.³⁶



Quelle: Bullinger/Schreiner (2006), S. 57.

Abb. 2.2: Konstitutive Dienstleistungsmerkmale im Kontext eines Transformationsprozesses

³³ Vgl. Lashhof (2006), S. 48; Scheer et al. (2006), S. 24 f.

³⁴ Vgl. Lashhof (2006), S. 48 f.; Scheer et al. (2006), S. 25 f.

³⁵ Vgl. Downar (2003), S. 85 f.; Scheer et al. (2006), S. 25

³⁶ Vgl. Bruhn (2008), S. 24

Die drei Dimensionen stellen dabei spezifische Faktoren dar. Das bereitzustellende Potenzial ist als Input, der Prozess selbst als Throughput und das erzeugte Leistungsergebnis als Output des Transformationsprozesses zu interpretieren (siehe Abb. 2.2).³⁷

Immaterialität und Integrativität

Als abschließende Erkenntnis der Darlegung der drei Dienstleistungsdimensionen kann festgehalten werden, dass insbesondere zwei Merkmale den Charakter von Dienstleistungen prägen – die Immaterialität und die Integrativität. Auch die deutsche Dienstleistungsliteratur führt die verschiedenen, in der englischen und deutschen Literatur genannten, Eigenschaften (und deren ökonomisch relevanten Konsequenzen) sämtlich auf diese beiden übergeordneten Merkmale zurück.³⁸ Beispielsweise ist das Merkmal der Nichtlagerbarkeit stark mit der Immaterialität verbunden. Aufgrund der Intangibilität lassen sich Dienstleistungen nur schwer speichern bzw. lagern. Jedoch gibt es eine Vielzahl von typischen Dienstleistungen, die materielle Anteile aufweisen. Somit sind Dienstleistungen als Leistungsergebnisse anzusehen, die überwiegend immaterielle Komponenten aufweisen.³⁹

Die Integrativität bezeichnet die Mitwirkung des Kunden im Leistungserstellungsprozess und kann als das bedeutsamste Merkmal von Dienstleistungen angesehen werden. Ohne sie ist eine Leistungserstellung nicht möglich.⁴⁰ „So muss die Kundin dem Frisör beispielsweise 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.“⁴¹ An diesem Beispiel zeigt sich ebenfalls die Nichtlagerbarkeit, da die Mitwirkung des Kunden nicht speicherbar ist. Überdies wird auch die Verbindung zur Heterogenität deutlich, denn nicht jeder Frisör kommt mit jedem Haar zurecht.⁴²

Unter Kombination der beiden Merkmale lässt sich die Dienstleistung zusammenfassend folgendermaßen beschreiben:

Dienstleistungen sind selbständige und marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Für die Erstellung und/oder Erbringung der Leistung ist die Mitwirkung des

³⁷ Vgl. Bullinger/Schreiner (2006), S. 57

³⁸ Vgl. Wangenheim/Holzmüller (2005), S. 250; Fließ (2009), S. 9

³⁹ Vgl. Fließ (2009), S. 10

⁴⁰ Vgl. Fließ (2009), S. 11 ff.

⁴¹ Fließ (2009), S. 11

⁴² Vgl. Fließ (2009), S. 14

Kunden unabdingbar. Die Mitwirkung erfolgt, indem der Kunde als Person Leistung erbringt und/oder ein oder mehrere Objekte oder seinen Körper bereitstellt und/oder Informationen zur Verfügung stellt, die die zu erbringende Leistung spezifiziert. Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters verfolgt das Ziel, an den externen Faktoren nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung). Das aus diesem Prozess hervorgehende Ergebnis ist durch überwiegend immaterielle Anteile gekennzeichnet.⁴³

Im folgenden Kapitel werden die entscheidenden Implikationen für die Qualitätsbeurteilung aus Kundensicht aufgeführt, die bei der Ableitung von Anforderungen an eine Methode zur qualitätsorientierten Dienstleistungskonzeption benötigt werden.

⁴³ Vgl. Bruhn (2008), S. 24; Fließ (2009), S. 14 f.

3 Dienstleistungsqualität

3.1 Qualitätsbegriff und -verständnis

Aktuelle den Qualitätsbegriff betreffende Diskussionen sind von Missverständnissen und Fehldeutungen geprägt. Die heterogenen Auffassungen über Qualität zeigen, dass es bis heute nicht gelungen ist, ein tragfähiges und allgemein akzeptiertes Qualitätsverständnis zu schaffen.⁴⁴

Ursprünglich stammt das Wort ‚Qualität‘ aus dem Lateinischen und umschreibt nach sprachlicher Auffassung ‚Beschaffenheit‘, ‚Güte‘ oder ‚Wert‘ eines Objektes.⁴⁵ Die Arbeiten von Wissenschaftlern wie DEMING, CROSBY, GARVIN und JURAN prägten das Verständnis des Qualitätsbegriffs. Von diesen und anderen Definitionen ausgehend wurden Standards und Normen entwickelt, die ein größeres Maß an Verbindlichkeit sowie ein breites Verständnis des Begriffs gewährleisten sollen.⁴⁶

An dieser Stelle werden offizielle Definitionen aufgeführt, die sich in der internationalen Fachsprache des Qualitätsmanagements etabliert haben. Das Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN) hat übereinstimmend mit der International Standards Organisation (ISO) in der DIN EN ISO 8402:1995 den Qualitätsbegriff folgendermaßen definiert: „Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“⁴⁷ In der Begriffsnorm DIN EN ISO 9000:2005 wurde der Qualitätsbegriff neu gefasst und ist nun definiert als der „[...] Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.“⁴⁸ Eine ähnliche Definition liefert die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ): Qualität [ist] die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen [...].⁴⁹

Qualität bezeichnet somit die realisierte Beschaffenheit einer Einheit bezüglich der Qualitätsanforderung. Die *Qualitätsanforderung* wiederum steht für die Gesamtheit der betrachteten Einzelforderungen an die Beschaffenheit einer Einheit, während die *Beschaffenheit* die Gesamtheit der Merkmale und Merkmalswerte (und auch deren Zusammenwirken) einer Einheit beschreibt. Der Begriff *Einheit* (als etwas, das einzeln beschrieben oder betrachtet werden kann) beschreibt Produkte oder Tätigkeiten und wird somit auch für Dienstleistungen genutzt.⁵⁰

⁴⁴ Vgl. Bruhn (2008), S. 33

⁴⁵ Vgl. Kamiske/Brauer (2003), S. 171; Bruhn (2008), S. 33

⁴⁶ Vgl. Grabski/Krüger (2009), S. 6

⁴⁷ DIN EN ISO 8402:1995-08, S. 10

⁴⁸ DIN EN ISO 9000:2005-12, S. 21

⁴⁹ DGQ (o. Jg.), <http://dgq.de/prn/wid-historie-90er.htm>

⁵⁰ Vgl. Geiger (2001), S. 802 f.; Zollondz (2006), S. 164 ff.; Geiger/Kotte(2008), S. 69

Mit den obigen Definitionen werden nach GARVIN⁵¹ fünf verschiedene Betrachtungsweisen des Qualitätsverständnisses verbunden, die für die Strukturierung der vielfältigen Auffassungen zum Qualitätsbegriff verwendet werden können. Diese Ansätze sind nachfolgend aufgeführt:

1. Transzendenter Ansatz (absolute Qualität)

Hiernach ist Qualität universell und absolut erkennbar, als ein Zeichen von hohen Ansprüchen und vortrefflichen Leistungen. Sie wird als eine inhärente Eigenschaft verstanden, die nicht explizit definiert wird, sondern nur empirisch empfunden werden kann.⁵²

2. Produktbezogener Ansatz (Qualität des Produktes)

In diesem technisch-orientierten Ansatz werden durch präzise messbare Variablen Eigenschaftsbündel festgelegt, deren Differenzierung attributiv und spezifisch vorgenommen werden kann. Diese Eigenschaften spiegeln die Qualitätsunterschiede quantitativ wider.⁵³

3. Anwenderbezogener Ansatz (Qualität für den Kunden)

Qualität wird hier aus dem Blickwinkel des Betrachters definiert, d.h. durch seine Wahrnehmung von Eigenschaften und Leistungen des Produktes. Die Messung der Qualität erfolgt anhand subjektiver Kriterien. Da verschiedene Kunden auch unterschiedliche Wünsche haben, werden jeweils andere Eigenschaften als qualitativ hochstehend empfunden.⁵⁴ Probleme entstehen für Unternehmen insbesondere dann, wenn sich die Qualität aus unternehmensseitiger und kundenseitiger Perspektive unterscheiden (siehe Tab. 3.1).⁵⁵

⁵¹ Vgl. Garvin (1984)

⁵² Vgl. Zollondz (2006), S. 160; Kamiske/Brauer (2003), S. 169

⁵³ Vgl. Zollondz (2006), S. 160; Kamiske/Brauer (2003), S. 169

⁵⁴ Vgl. Kamiske/Brauer (2003), S. 169; Bruhn (2008), S. 34 f.

⁵⁵ Vgl. Bruhn (2008), S. 35

Tab. 3.1: Bewertung einer Leistung aus objektiver und subjektiver Sicht

Objektive Sicht Subjektive Sicht	Qualität objektiv schlecht	Qualität objektiv gut
Qualität subjektiv schlecht	Desaster	Kommunikationsproblem
Qualität subjektiv gut	Zeitbombe	Idealzustand

Quelle: Bruhn (2008), S. 35

4. Prozessbezogener Ansatz (Qualität der Herstellung)

Qualität ist das Einhalten vorgegebener betrieblicher Standards. Die Maßstäbe der Standards können dabei objektiv durch Produktbezug oder kundensubjektiv über Zufriedenheitswerte bestimmt werden.⁵⁶

5. Preis-Nutzen-bezogener Ansatz (Qualität als Wert)

Qualität ist eine relative Größe, die abhängig von der wahrgenommenen Qualität und den Kosten (monetärer oder nicht-monetärer Aufwand) ist.⁵⁷ Ein Qualitätsprodukt erfüllt eine bestimmte Leistung zu einem passablen Preis bzw. stimmt mit Spezifikationen zu akzeptablen Kosten überein.⁵⁸

Eine andere Herangehensweise bei der Strukturierung des Qualitätsbegriffs ist bei KAWLATH⁵⁹ zu finden. Er unterteilt die Qualitätsdefinitionen verschiedener Autoren in drei Gruppen. Als Unterscheidungskriterium dient dabei der Fokus auf die subjektiven (Gruppe 1) oder die objektiven (Gruppe 2) Bestandteile des Qualitätsurteils über eine Einheit. Einer dritten Gruppe werden Autoren zugeordnet, die sowohl subjektive als auch qualitative Bestandteile der Qualität als wesentlich ansehen.⁶⁰

Die Gegenüberstellung der Ansätze von KAWLATH und GARVIN offenbart Überschneidungen. So kann die Gruppe, welche insbesondere die subjektiven Bestandteile der Qualität betont, dem anwenderbezogenen Ansatz von GARVIN zugeordnet werden. Die Bedeutung des Kunden für die Qualitätsbestimmung wird hier als sehr hoch beachtet, denn er entscheidet subjektiv nach seinen Bedürfnissen und Wünschen über den Wert einer Einheit. Der produktbezogene Ansatz ist mit der Gruppe, die auf objektive Bestandteile fokussiert ist, vergleichbar. Das Qualitätsurteil wird dort rein auf Basis von Messungen der Qualität einer Einheit gefällt. Der prozessbezogene und der Preis-

⁵⁶ Vgl. Bruhn (2008), S. 36; Zollondz (2006), S. 160

⁵⁷ Vgl. Zollondz (2006), S. 160

⁵⁸ Vgl. Kamiske/Brauer (2003), S. 169

⁵⁹ Vgl. Kawlath (1969), S. 17 ff., so zitiert in Grabski/Krüger (2009), S. 7

⁶⁰ Vgl. Grabski/Krüger (2009), S. 7

Nutzen-bezogene Ansatz sind mit der Gruppe 3 nach KAWLATH zu vergleichen, da hier sowohl subjektive als auch objektive Bestandteile zu finden sind.⁶¹

Die verschiedenen in der Literatur aufgeführten Definitionen des Qualitätsbegriffs⁶² können entsprechend den Sichtweisen von GARVIN zugeordnet werden. Auszuschließen sind dabei keine Betrachtungsweisen. Die Auflistung der unterschiedlichen Ansätze begründet vielmehr, dass bis heute kein Konsens über den Qualitätsbegriff besteht.

3.2 Qualität von Dienstleistungen

Bei Qualitätsbetrachtungen wird meist von Sachleistungen in Form physischer Produkte gesprochen. Jedoch lässt sich, wie bereits in Kapitel 2.1 erwähnt, keine klare Grenze zwischen Dienstleistung und Sachleistung ziehen. Generell können für die Bestimmung der Dienstleistungsqualität jene Ansätze verwendet werden, wie sie auch für die Qualität im Allgemeinen gelten.⁶³ Demnach eignen sich auch die im Kapitel 3.1 aufgeführten Definitionen von Qualität für Dienstleistungen. So sei die Dienstleistungsqualität ein Maß dafür, inwieweit die Merkmale der Dienstleistung die an sie gestellten Anforderungen erfüllen. Weiterhin gelten die Betrachtungsweisen der Qualität nach GARVIN auch bei Dienstleistungen.⁶⁴ Aus Sicht der Dienstleistungsforschung ist neben dem produktbezogenen Ansatz im Besonderen der anwenderbezogene Ansatz von hoher Bedeutung.⁶⁵

Vor dem Hintergrund der charakteristischen Besonderheiten von Dienstleistungen (vgl. Kapitel 2.2) kann der Begriff der Dienstleistungsqualität unter Beachtung der Ausführungen zum Qualitätsbegriff (vgl. Kapitel 3.1) folgendermaßen definiert werden:

„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.“⁶⁶

Da sich die Dienstleistungsqualität aus der Bewertung der Ausprägungen einzelner Qualitätsmerkmale ergibt, ist eine hierarchische Gliederung der Merkmale aufgrund

⁶¹ Vgl. Grabski/Krüger (2009), S. 8 f.

⁶² Eine Übersicht über die verschiedenen Definitionen des Qualitätsbegriffs ist bei Grabski/Krüger (2009), S. 5 (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) zu finden.

⁶³ Vgl. Geiger/Kotte (2008), S. 121 f.; Kamiske/Brauer (2003), S. 59

⁶⁴ Vgl. Grabski/Krüger (2009), S. 72

⁶⁵ Vgl. Schneider/Scheer (2003), S. 11; Grabski/Krüger (2009), S. 72

⁶⁶ Bruhn (2008), S. 38

ihres Umfangs zielführend und erleichtert die Erstellung von Qualitätsmodellen.⁶⁷ Eine Systematisierung bzw. Strukturierung der Qualitätsaspekte bzw. -merkmale erfolgt in der Literatur auf verschiedenen Wegen:

- Nach DONABEDIAN wird die Dienstleistungsqualität in Analogie zu den drei Dimensionen der phasenbezogenen konstitutiven Dienstleistungsdefinition (vgl. Kap 2.2) unterteilt. Die Potenzialqualität als erwartete Qualität, die Prozessqualität als erfahrene Qualität und die Ergebnisqualität als erhaltene Qualität sind dabei über eine lineare Abfolge im Qualitätsbildungsprozess miteinander verbunden.⁶⁸
- GRÖNROOS⁶⁹ betrachtet die Art und den Umfang der Dienstleistung. Er unterscheidet dabei eine technische (dabei steht die Breite des Leistungsprogramms im Vordergrund – die Frage nach dem Was) und eine funktionale Dimension (bei der die Art und Weise der Leistungserstellung fokussiert wird – die Frage nach dem Wie).⁷⁰
- BERRY⁷¹ zieht die Erwartungshaltungen des Kunden heran und unterscheidet hierbei eine Routinekomponente (Eigenschaften von Dienstleistungen, die zum normalen Leistungsumfang gehören) und eine Ausnahmekomponente (Zusatzleistungen, die der Kunde vom Dienstleistungsanbieter nicht unbedingt erwarten kann).⁷²
- Bei dem Ansatz PARASURAMAN ET AL.⁷³ erfolgt die Aufgliederung der Qualitätsmerkmale durch eine Einteilung in die SERVQUAL-Dimensionen Annehmlichkeiten des tangiblen Umfelds, Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Leistungskompetenz und Einfühlungsvermögen. Dieser Ansatz wurde nicht nur konzeptionell entwickelt, sondern auch empirisch überprüft.⁷⁴
- Eine weitere Möglichkeit der Strukturierung ist die Beschreibung der Dimensionen der Dienstleistungsqualität als sachlich, persönlich und zwischenmenschlich. Diese Einteilung wird von BRUHN vorgenommen, der den SERVQUAL-Ansatz auf diese drei zugrundeliegenden Dimensionen reduziert.⁷⁵

⁶⁷ Vgl. Grabski/Krüger (2009), S. 73

⁶⁸ Vgl. Kuhlmann (1994), so zitiert in Gogoll (1996), S. 18; Klostermann (2007), S. 32; Kamiske/Brauer (2003), S. 61 f.

⁶⁹ Vgl. Grönroos (1983, 1984, 2000), so zitiert in Bruhn (2008), S. 50

⁷⁰ Vgl. Kamiske/Brauer (2003), S. 62

⁷¹ Vgl. Berry (1986), S. 6 ff.

⁷² Vgl. Kamiske/Brauer (2003), S. 62 f.

⁷³ Vgl. Parasuraman et al. (1986, 1988); Zeithaml et al. (1992), so zitiert in Bruhn (2008), S. 52

⁷⁴ Vgl. Kamiske/Brauer (2003), 63 f.; Bruhn (2008), 52 f.

⁷⁵ Vgl. Bruhn (2008), S. 53 f.

- Desgleichen ist die Nutzung des Kano-Modells (siehe Abb. 3.3) als struktureller Rahmen möglich.⁷⁶
- ZEITHAML⁷⁷ betrachtet die Nähe des Kunden, die er bei der Beurteilung der Dienstleistung zum Dienstleistungsprodukt hat. Er unterscheidet dabei eine Suchkomponente (für Kunden, die im Vorfeld der Leistungserbringung geeignete Indikatoren zur Beurteilung suchen, da sie noch keine Erfahrung mit dem Dienstleister gemacht haben), eine Erfahrungskomponente (für Kunden, die bereits Erfahrungen mit dem Dienstleister gemacht haben und so während der Leistungserstellung bzw. an dessen Ende gezielte Beurteilungen vornehmen) und eine Glaubenskomponente (welche Merkmale einer Dienstleistung repräsentiert, die sich einer genauen Beurteilung entziehen bzw. erst mit zeitlicher Verzögerung eingeschätzt werden können).⁷⁸

Die oben aufgeführten Strukturierungsansätze unterscheiden sich in der Sichtweise auf die Qualität sowie in dem Grad der Abstraktion. Personen verschiedener Anspruchsgruppen bilden sich ein Qualitätsurteil über das Produkt bzw. die Dienstleistung, das sich an ihren jeweiligen Bedürfnissen, Anforderungen und dem Produktnutzen orientiert.⁷⁹ Aus Kundensicht ist Qualität somit durch die Erfüllung der Kundenanforderungen determiniert.⁸⁰

Die Klärung der Frage, wie die Dienstleistungsqualität bereits während der Konzeption geplant und verbessert werden kann, bedingt ein Verständnis über die Wahrnehmung und Beurteilung der Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Dies soll im folgenden Unterkapitel thematisiert werden. Die Untergliederung der Qualitätsmerkmale erfolgt dabei nach dem Ansatz DONABEDIANS.

3.3 Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität

BRUHN identifiziert mit gelieferter und wahrgenommener Dienstleistung sowie Erwartungen an eine Dienstleistung Einflussfaktoren der Dienstleistungsqualität. Dementsprechend lassen sich auf der Definitionsebene der Dienstleistungsqualität diese zwei zentralen Determinanten bestimmen (siehe Abb. 3.1).⁸¹ Somit gilt die Dienstleistungs-

⁷⁶ Vgl. Grabski/Krüger (2009), S. 73. Eine detaillierte Beschreibung des Kano-Modells und dessen Struktur findet sich in Kapitel 3.3.2 dieser Arbeit.

⁷⁷ Vgl. Zeithaml (1981), so zitiert in Bruhn (2008), S. 51

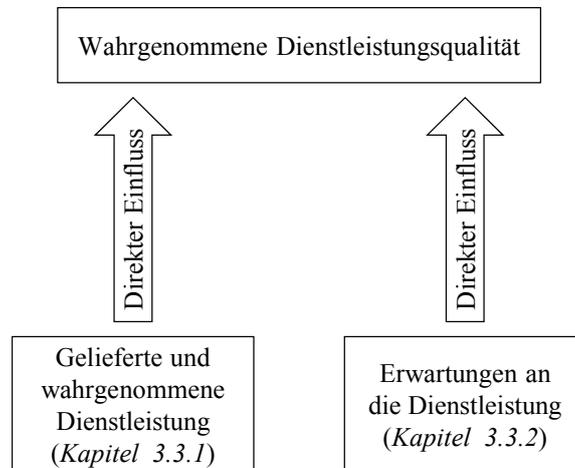
⁷⁸ Vgl. Kamiske/Brauer (2003), S. 63; Bruhn (2008), S. 51 f.

⁷⁹ Vgl. Grabski/Krüger (2009), S. 72 f.

⁸⁰ Vgl. Kamiske/Brauer (2003), S. 167

⁸¹ Vgl. Bruhn (2008), S. 39 f.

qualität wie auch die Qualität anderer Elemente als subjektiv.⁸² Eine nähere Betrachtung der Einflussfaktoren erfolgt in den beiden folgenden Unterkapiteln.



Quelle: In Anlehnung an Bruhn (2008), S. 40.

Abb. 3.1: Einflussfaktoren der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität

3.3.1 Determinante: Gelieferte und wahrgenommene Dienstleistung

Eine Besonderheit hinsichtlich der Wahrnehmung der gelieferten Dienstleistung ergibt sich aus dem konstitutiven Merkmal der Integrativität und der daraus resultierenden Rolle des Kunden als Mitproduzent.⁸³ Diese äußert sich darin, dass sich der Kontakt des Kunden zum Dienstleistungsanbieter über alle Dimensionen erstreckt. „Während bei Sachgütern das Leistungspotenzial nur sehr eingeschränkt und der Leistungserstellungsprozess aus Kundensicht in der Regel überhaupt nicht einsehbar ist und die abgenommene Leistung einzig auf der Ergebnisebene beurteilt wird, sind für Dienstleistungen alle drei Ebenen von Relevanz.“⁸⁴

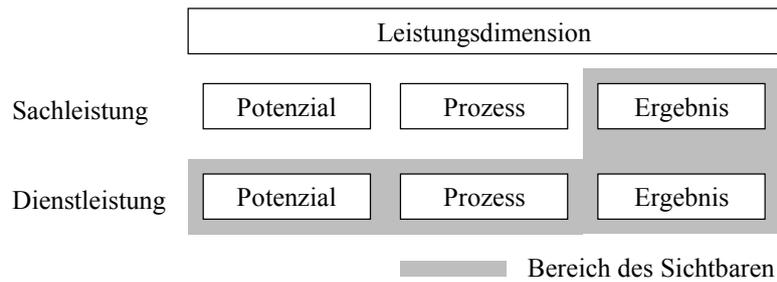
Somit werden hohe Anforderungen an die Potenziale (z.B. Mitarbeiter oder Geschäftsausstattung) und an den Ablauf gestellt, da diese Faktoren sämtlich das Qualitätsurteil des Nachfragers beeinflussen. Daher muss im Kontext der Dienstleistungskonzeption berücksichtigt werden, dass sowohl die Prozessdimension als auch die Potenzialdimension gewisse Qualitätsanforderungen erfüllen müssen (siehe Abb. 3.2).⁸⁵

⁸² Vgl. Grabski/Krüger (2009), S. 73

⁸³ Eine detaillierte Beschreibung des Kernproblems der Integrativität und der Rolle des Kunden findet sich im Kapitel 5 dieser Arbeit.

⁸⁴ Wangenheim/Holzmüller (2005), S. 248 f.

⁸⁵ Vgl. Reckenfelderbäumer/Busse (2006), S. 145 f.



Quelle: In Anlehnung an Reckenfelderbäumer/Busse (2006), S. 146.

Abb. 3.2: Wahrnehmung der Leistungsdimensionen durch den Kunden

Der Erstellungsprozess einer Dienstleistung wird vom Kunden individuell wahrgenommen. Negative Ereignisse, die bei der Leistungserstellung auftreten, führen auch zu einer negativen Leistungswahrnehmung. Im umgekehrten Wechsel verhält es sich bei positiven Ereignissen – der Kunde empfindet, eine ‚gute Leistung‘ empfangen zu haben. Folglich beeinflusst diese Wahrnehmung der Leistung, die durch den Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität direkt.⁸⁶

Hinzu kommt, dass als eine Konsequenz der Integrativität und Immaterialität der Dienstleistung, Unternehmen ihre Leistungen vor Inanspruchnahme dem Kunden nicht zur physischen Bewertung zur Verfügung stellen können. Überdies ist es ein Erfordernis der Integrativität, dass der Kunde die Leistung zunächst erwerben muss, bevor die Inanspruchnahme erfolgen kann. Infolge beider Auswirkungen ergibt sich, dass der Anbieter seinem Kunden nur ein Leistungsversprechen statt einem Leistungsangebot geben kann. Folglich gewinnt neben der Prozess- und der Ergebnisdimension auch die Potenzialebene an Bedeutung.⁸⁷

Jedoch verläuft der Wahrnehmungsprozess des Kunden in Bezug auf die Dienstleistungsqualität noch komplexer.⁸⁸ So kann eine identische Leistung von verschiedenen Kunden unterschiedlich wahrgenommen werden. Beispielsweise wird ein Vorstandsvorsitzender, der für gewöhnlich in 5-Sterne-Hotels übernachtet, die Leistung eines 4-Sterne-Hotels anders wahrnehmen als ein Student, der üblicherweise selten oder nie in Hotels wohnt. Die Ursache dafür liegt in der zweiten Determinante der Dienstleistungsqualität – den Kundenerwartungen.⁸⁹

⁸⁶ Vgl. Bruhn (2008), S. 40

⁸⁷ Vgl. Wangenheim/Holzmüller (2005), S. 252

⁸⁸ Dies zeigen verschiedene Studien zur Dienstleistungsqualität. Vgl. hierzu Parasuraman et al. (1988); Boulding et al. (1993), so zitiert in Bruhn (2008), S. 40

⁸⁹ Vgl. Bruhn (2008), S. 40

3.3.2 Determinante: Erwartungen an die Dienstleistung

Die Kundenerwartungen haben für ein Dienstleistungsunternehmen als der zentrale Maßstab zur Bestimmung der Dienstleistungsqualität zu gelten. Gegenstand der Erwartungen der Kunden sind dabei das Potenzial, der Prozess und das Ergebnis der Dienstleistungserstellung. Die Determinanten der Erwartungen sind individuelle Ansprüche an eine Problemlösung, die Erfahrungen mit der Dienstleistung und dessen Anbieter in der Vergangenheit, die Mund-zu-Mund-Kommunikation mit dem Dienstleister oder anderen Nachfragern sowie die externe Unternehmenskommunikation des Dienstleistungsunternehmens.⁹⁰

Grundsätzlich werden zwei Typen von Kundenerwartungen unterschieden. Durch *prädikative Erwartungen* bringt der Kunde zum Ausdruck, welches Leistungsniveau er vor Inanspruchnahme der Leistung vorhersieht. Hierbei gilt, dass hohe prädikative Erwartungen tendenziell zu einer positiveren Qualitätswahrnehmung führen. Anders werden durch *normative Erwartungen* Forderungen des Kunden an den Dienstleister dargestellt. Dabei gilt, je höher die normativen Erwartungen sind, desto schwieriger ist es für den Anbieter, diese zu erfüllen.⁹¹

Die Kundenerwartungen spielen bei der Bestimmung des optimalen Qualitätsniveaus eine wichtige Rolle, denn es wird an den unterschiedlichen Erwartungen der Kunden angesetzt. Eine Hilfestellung wird hierbei von dem Kano-Modell⁹² geboten. In diesem werden drei Arten von Anforderungen unterschieden, deren Erfüllung einen ungleichen Einfluss auf die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität haben (siehe Abb. 3.3).⁹³ Daher stellt das Kano-Modell eine Analyse der Auswirkungen von Maßnahmen zur Steigerung der Qualität auf die Kundenzufriedenheit dar.⁹⁴

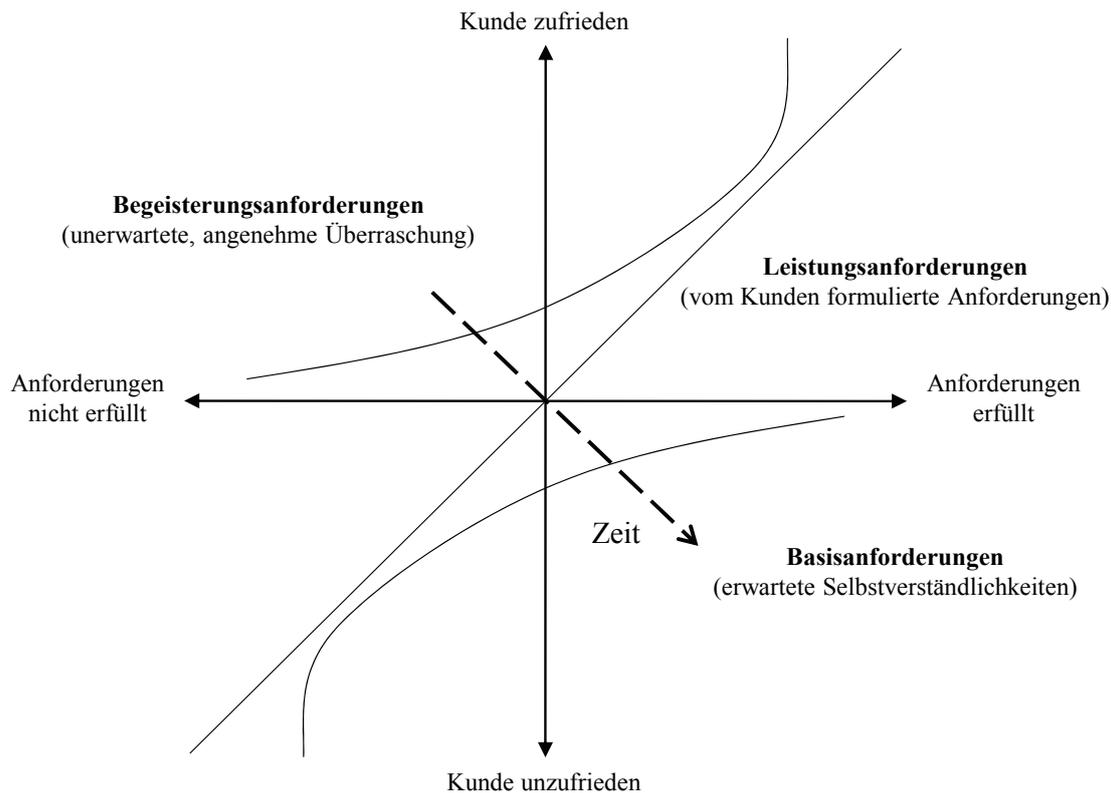
⁹⁰ Vgl. Bruhn (2008), S. 37

⁹¹ Vgl. Bruhn (2008), S. 41

⁹² Vgl. Kano (1984)

⁹³ Vgl. Bruhn (2008), S. 41

⁹⁴ Vgl. Saatweber (2007), S. 81



Quelle: In Anlehnung an Saatweber (2007), S. 82; Kamiske/Brauer (2003), S. 133

Abb. 3.3: Das Kano-Modell

Die Mehr-Faktor-Struktur unterscheidet zwischen folgenden drei Anforderungen:

- *Basisanforderungen* umfassen jene Attribute, die Unzufriedenheit auslösen, wenn sie nicht den Erwartungen entsprechend wahrgenommen werden. Werden sie vom Kunden wahrgenommen und entsprechen oder übertreffen die Erwartungen, führt das nicht zu Zufriedenheit, sondern zu Nicht-Unzufriedenheit. Demnach ist hierbei von Mindestanforderungen zu sprechen, welche die Kernleistung einer Dienstleistung betreffen.
- *Leistungsanforderungen* sind jene Eigenschaften, die vom Kunden explizit verlangt werden. In diesem Kontext wird von Soll-Kriterien gesprochen. Die Wahrnehmung der Dienstleistung verhält sich proportional zum Erfüllungsgrad.
- *Begeisterungsanforderungen* verursachen nicht notwendigerweise Unzufriedenheit, wenn sie nicht vorhanden sind. Sie lösen Zufriedenheit aus, wenn sie angeboten werden. Diese Kann-Kriterien werden vom Kunden nicht erwartet und steigern daher den wahrgenommenen Nutzen einer Kernleistung überproportional.⁹⁵

⁹⁵ Vgl. Matzler et al. (2009), S. 322 ; Bruhn (2008), S. 45 f.

Diese Faktoren werden über den Grad ihrer Erfüllung und den Grad des daraus resultierenden Zufriedenheitsniveaus aufgetragen. Ein wichtiger zusätzlicher Faktor ist die Zeit, die unaufhaltsam die heutigen begeisternden Anforderungen in den Bereich der Leistungsanforderungen und letztendlich in das Feld der Basisfaktoren drängt. Dieser Sachverhalt lässt sich am Beispiel des Automobilbaus sehr gut erläutern: Vor einigen Jahren galten Airbags oder ABS-Systeme zu den begeisternden Faktoren. Inzwischen gelten diese Ausstattungsmerkmale als selbstverständlich und sind daher auf der Kano-Zeitachse in den Bereich der Basisanforderungen gerutscht.⁹⁶

In den vergangenen Jahren hat sich der Wettbewerb aufgrund der zunehmenden Homogenisierung des Dienstleistungsangebots auf die Ebene der Begeisterungsanforderungen verlagert. Problematisch daran ist, dass diese Anforderungen oft keinen langfristigen Charakter haben. Einerseits werden die begeisternden Faktoren sehr schnell von Wettbewerbern imitiert und andererseits führt die Befriedigung der Begeisterungsanforderungen zu immer höheren Erwartungen bei den Kunden. So entsteht die bereits oben beschriebene ‚Erwartungsspirale‘, die zur Folge hat, dass begeisternde Faktoren langfristig zu Basisfaktoren werden. Weiterhin führt die Fokussierung auf Begeisterungsanforderungen zu einer Vernachlässigung von Basisanforderungen. Diese Nicht-Erfüllung verschuldet, dass trotz der Erfüllung von Begeisterungsanforderungen die Kunden unzufrieden sind, da die Muss-Kriterien nicht erfüllt werden.⁹⁷

Die Sicherstellung der Erfüllung von Basisanforderungen ist somit im Rahmen der Optimierung der Dienstleistungsqualität zu gewährleisten. Ferner müssen die Mitarbeiter des Unternehmens in die Lage versetzt werden, die unterschiedlichen Kategorien von Erwartungen kundenindividuell im Dienstleistungserstellungsprozess zu identifizieren und die Qualitätsmaßstäbe des Unternehmens möglichst exakt an den individuellen Bedürfnissen auszurichten.⁹⁸

⁹⁶ Vgl. Saatweber (2007), S. 81 ff.

⁹⁷ Vgl. Bruhn (2008), S. 46 f.

⁹⁸ Vgl. Bruhn (2008), S. 46 f.

4 Identifizierung der Anforderungen einer qualitätsorientierten Dienstleistungskonzeption

Dieses Kapitel dient der ausführlichen Darstellung jener Anforderungen, die eine Methode der Dienstleistungskonzeption erfüllen sollte, wobei jedes Unterkapitel einen Anforderungskomplex repräsentiert. Die Ausführungen des Kapitels 2.2 haben gezeigt, dass die Dienstleistung über ihre Dimensionen beschrieben wird. Somit ist es auch Teil der Dienstleistungskonzeption, das Entwicklungsobjekt ‚Dienstleistung‘ in diesen Dimensionen hinreichend zu spezifizieren. Der Anforderungskomplex dazu wird im *Kapitel 4.1* formuliert. Den betrieblichen Kontext betreffend ergeben sich zwei weitere Anforderungskomplexe: (1) Die Dienstleistungsqualität (vgl. Kapitel 3.2) ist ausschlaggebend für den Erfolg des Anbieters und wird maßgeblich vom Konzept der Dienstleistung bestimmt. Die wichtigen Stellhebel, die bei der Konzeption beachtet werden müssen, werden im *Kapitel 4.2* ausgearbeitet. (2) Die Konzeption einer Dienstleistung, die möglichst genau den Wünschen des Kunden entspricht, erfordert vom Anbieter ein systematisches Vorgehen (vgl. Kapitel 1). Mit dem Anforderungskomplex in *Kapitel 4.3* werden die Kriterien dieses Vorgehens geklärt.

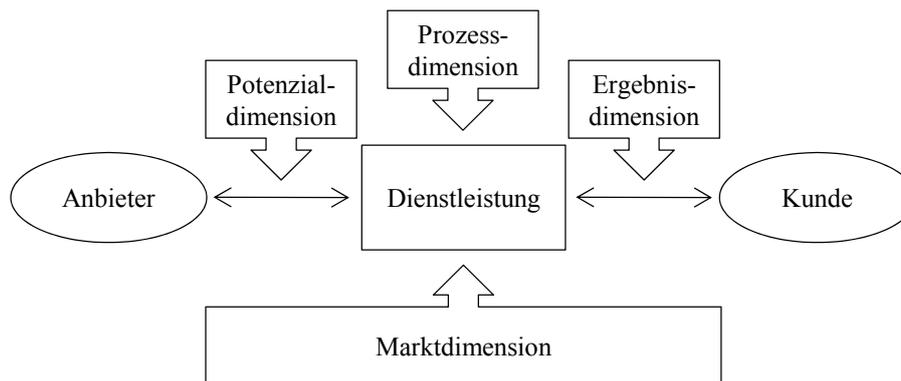
4.1 Anforderungen hinsichtlich des Dienstleistungscharakters

Zwischen den im Kapitel 2.2 beschriebenen Dimensionen der Dienstleistung existieren Mittel-Zweck-Beziehungen. Demnach sind Potenzialkomponenten Mittel, um die Prozesse, die in dem Fall den Zweck darstellen, zu ermöglichen. Die Prozesse dienen als Mittel, um das Ergebnis der Dienstleistung (Zweck) zu erreichen.⁹⁹

Die bereits eingangs erwähnte zwingende Integration des externen Faktors führt dazu, dass alle Prozesse und Aktivitäten an den Kunden auszurichten sind. Diesem Faktum kann Rechnung getragen werden, indem der phasenorientierte Definitionsansatz um eine vierte phasenübergreifende Dimension erweitert wird (siehe Abb. 4.1).¹⁰⁰

⁹⁹ Vgl. Abb. 2.2; Kapitel 2.2

¹⁰⁰ Vgl. Bullinger/Schreiner (2006), S. 57



Quelle: In Anlehnung an Bullinger/Schreiner (2006), S. 58.

Abb. 4.1: Vier Gestaltungsdimensionen von Dienstleistungen

Die Marktdimension thematisiert anliegend die Marktfähigkeit und Marktanalyse. Dabei wird die Marktfähigkeit als ein unmittelbares Dienstleistungsmerkmal angesehen. Hinsichtlich der oben genannten Mittel-Zweck-Beziehungen dienen die Ergebnisse (Mittel) sodann dem Zweck der Erfüllung von Marktforderungen. Daher ist die Marktdimension als eine Verbindung zwischen der zu entwickelnden Dienstleistung und dem Markt zu interpretieren. Somit gilt es bei der Konzeption der Dienstleistung, die Marktinformationen umfassend zu integrieren.¹⁰¹

Ausgehend von den vier Dimensionen lassen sich bei der systematischen Entwicklung von Dienstleistungen methodische Ansätze ableiten: Die Potenzialebene erfordert die Vorbereitung von Mitarbeiterqualifikation, Gestaltung der räumlichen Umgebung und die Einrichtung von Informations- und Kommunikationssystemen. Dazu werden Ressourcenkonzepte erstellt. Auf der Prozessebene werden die Dienstleistungsprozesse, einschließlich aller relevanten Interaktionen, geplant und in Prozessmodellen dokumentiert. In der Ergebnisdimension werden die konkreten Wirkungen beim Kunden festgelegt. Dafür werden Produktmodelle aufgestellt, die sowohl für die Entwicklung der Dienstleistung als auch für die interne Kommunikation hilfreich sind.¹⁰² Vermarktungskonzepte enthalten schließlich die Festlegung der Marketingstrategie und die Ausgestaltung des Marketing-Mix zum erfolgreichen Eintritt und Vertrieb der Dienstleistung.¹⁰³

Die Vorgehensrichtung von der Definition der Dienstleistung über die Gestaltung der Prozesse und die Entwicklung und Vorbereitung von internen Ressourcen bis zur Festlegung des Vermarktungskonzeptes gibt bereits eine sinnvolle Linie für die systemati-

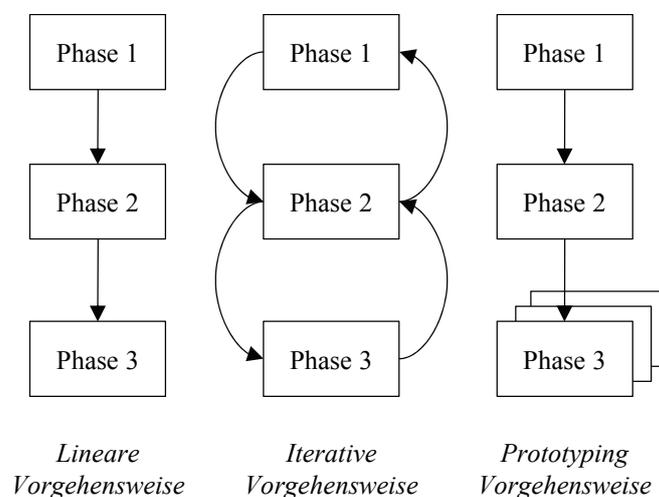
¹⁰¹ Vgl. Meyer/Blümelhuber (1994), S. 16 ff.; Bullinger/Schreiner (2006), S. 57; Fähnrich et al. (1999), S. 15

¹⁰² Vgl. Fähnrich/Opitz (2006), S. 94 f.

¹⁰³ Vgl. Schwengels (2003), S. 42; Meiren/Barth (2002), S. 34 f.

sche Dienstleistungsentwicklung vor.¹⁰⁴ Eine genauere Strukturierung der Entwicklungsaufgaben lässt sich anhand von Vorgehensmodellen vornehmen. Diese enthalten eine ausführliche Dokumentation von Projektabläufen, -strukturen und -verantwortlichkeiten und unterstützen somit die Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten. Vorgehensmodelle werden insbesondere in der Produktentwicklung und der Softwareentwicklung eingesetzt. Die Grundprinzipien können jedoch auf den Bereich der Dienstleistungsentwicklung übertragen werden.¹⁰⁵ Hinsichtlich der Handlungsabfolge lassen sich grundsätzlich drei Ausprägungsformen unterscheiden (siehe Abb. 4.2):

- *Lineare Vorgehensmodelle*: Beschreiben die Entwicklungsschritte in sequentieller Abfolge (z.B. Wasserfallmodell).
- *Iterative Vorgehensmodelle*: Ermöglichen beim Auftreten eines Fehlers den Rücksprung in die vorherige Phase, falls dort der Ursprung zu suchen ist (z.B. Spiralmodell).
- *Prototyping Modelle*: Stellen frühzeitige Entwicklung einer Vorabversion dar, die auf Funktionalität getestet werden können. Die einzelnen Phasen werden teilweise überlappend abgelaufen.¹⁰⁶



Quelle: Schneider et al. (2006), S. 117.

Abb. 4.2: Ausprägungsformen von Vorgehensmodellen

Wissenschaftliche Vorarbeiten zu Fragestellungen des Vorgehens bei der systematischen Dienstleistungsentwicklung sind in der Literatur in großer Zahl zu finden. Ein ausführlicher Überblick der verschiedenen Vorgehensmodelle aus der Fachliteratur fin-

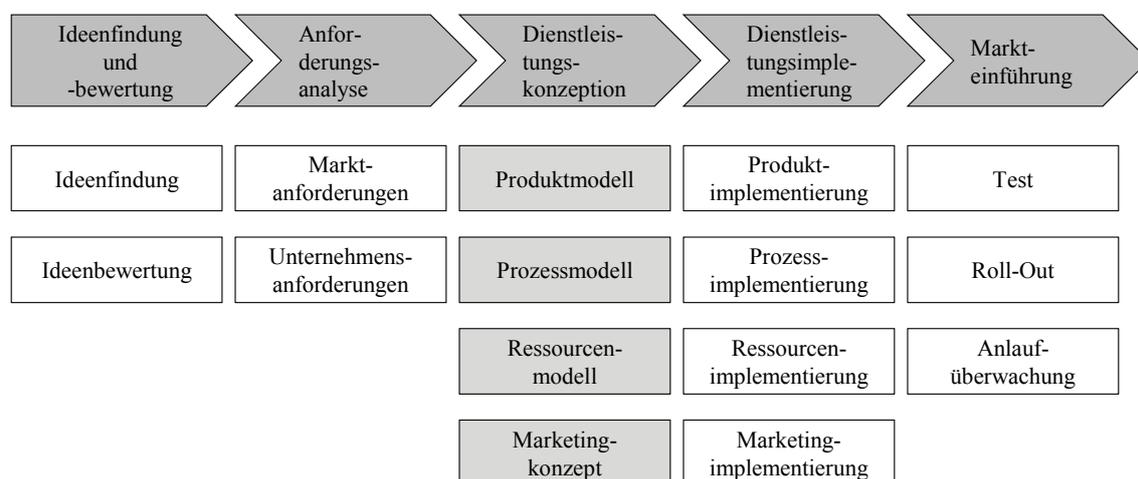
¹⁰⁴ Vgl. Fähnrich/Opitz (2006), S. 95; Die Autoren gehen nur auf die drei klassischen Dimensionen und Modelle ein.

¹⁰⁵ Vgl. Meiren/Barth (2002), S. 16; Schneider et al. (2006), S. 116

¹⁰⁶ Vgl. Schneider et al. (2006), S. 117

det sich bei SCHNEIDER ET AL.¹⁰⁷. Die Entscheidung, welche Vorgehensweise gewählt wird, ist von verschiedenen Faktoren abhängig – insbesondere von dem angestrebten Umfang und dem damit verbundenen Aufwand zur Entwicklung sowie von den zu erwartenden Kosten der Dienstleistung. Für umfangreiche Dienstleistungen ist der Einsatz iterativer Modelle oder eines Prototyping-Modells in Betracht zu ziehen. In der Praxis finden jedoch, nicht zuletzt aufgrund ihrer Einfachheit, die linearen Phasenmodelle die größte Verbreitung.¹⁰⁸

Aus diesem Grund wird das lineare Vorgehensmodell von MEIREN und BARTH vorgestellt. Die Vorteile des Modells liegen in einer einfachen Struktur und in der leichten Verständlichkeit. Es ist somit für die Veranschaulichung der konzeptionellen Grundlagen gut geeignet. Das Vorgehen besteht aus fünf Phasen und ist an das vorgeschlagene Modell des DIN Fachberichtes 75¹⁰⁹ angelehnt (siehe Abb. 4.3).¹¹⁰



Quelle: In Anlehnung an Meiren/Barth (2002), S. 20.

Abb. 4.3: Sequentielles Vorgehen bei der Entwicklung von Dienstleistungen

In der ersten Phase *Ideenfindung und -bewertung* werden Ideen für neue Dienstleistungen gesammelt, konkretisiert und gefiltert. Erfolgsversprechende Ideen werden dabei frühzeitig auf ihre Realisierbarkeit und Potenziale untersucht. Mit der zweiten Phase *Anforderungsanalyse* werden die Kundenanforderungen und die Unternehmenspotenziale erhoben und abgeglichen. Die Ergebnisse dieser Phase gehen als klare Vorgabe in die nächsten Entwicklungsschritte ein. Die dritte Phase dient der eigentlichen *Dienstleistungskonzeption*. Hierbei werden die Eigenschaften der Dienstleistung beschrieben, die Prozesse für die Erbringung definiert und der Einsatz von Ressourcen geplant.

¹⁰⁷ Vgl. Schneider et al. (2006), S. 119 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Schneider et al. (2006), S. 118

¹⁰⁹ Vgl. DIN-Fachbericht 75 (1998)

¹¹⁰ Vgl. Meiren/Barth (2002), S. 19 f.

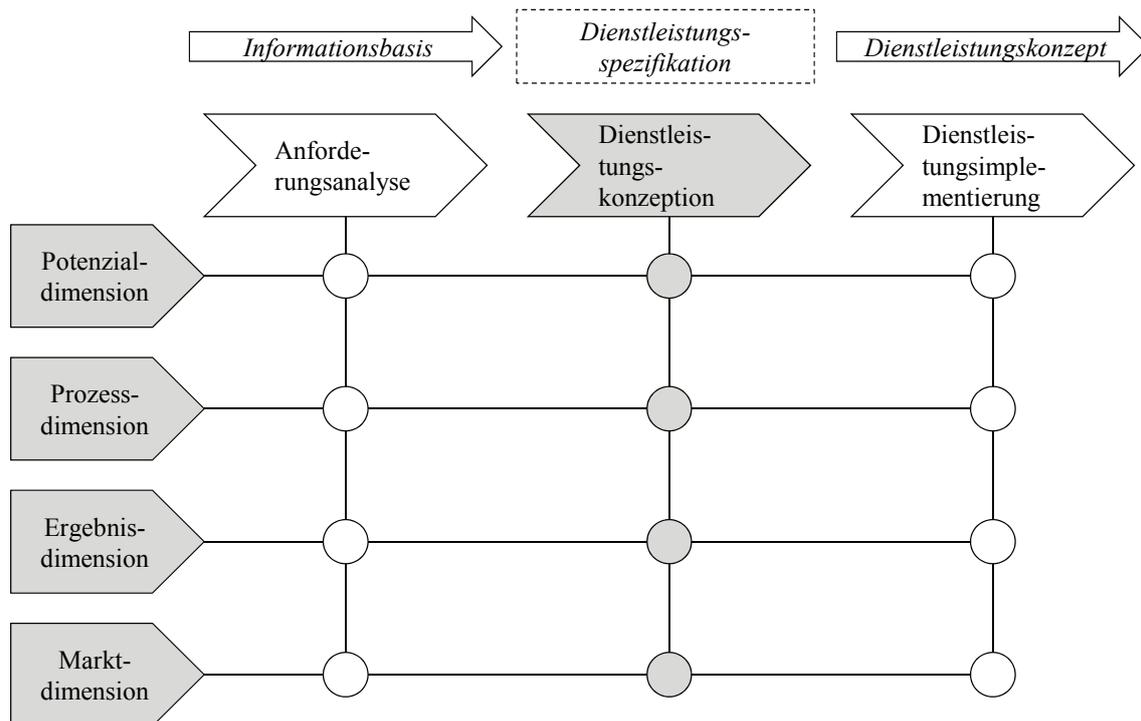
Überdies wird ein Marketingkonzept erarbeitet, um Markt- und Kundenaspekte für die spätere Einführung der neuen Dienstleistung frühzeitig in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Die konzeptionellen Vorarbeiten werden in der Phase der *Dienstleistungsimplementierung* umgesetzt. Dazu gehört beispielsweise die Festlegung organisatorischer Regeln, die Vorbereitung von Schulungsmaßnahmen oder die Beschaffung notwendiger Betriebsmittel. Außerdem ist das Marketingkonzept operativ umzusetzen. Abschließende Testmaßnahmen und das Roll-Out der Dienstleistung werden in der Phase *Markteinführung* durchgeführt. Das Roll-Out umfasst die Auslieferung der erforderlichen Betriebsmittel an die betroffenen Mitarbeiter sowie interne und externe Informations- und Kommunikationsmaßnahmen. Weiterhin dient diese Phase der Anlaufüberwachung und der Erfolgskontrolle. Ggf. sind letzte Anpassungsmaßnahmen aufgrund von Mitarbeiter- und Kunden-Feedback durchzuführen.¹¹¹

Eine Verbindung des vorgestellten Vorgehensmodells mit den vier Phasen der Dienstleistung ergibt ein Rahmenkonzept für die systematische Dienstleistungsentwicklung¹¹², das zur Strukturierung der Entwicklungsaufgaben herangezogen werden kann und gleichzeitig die Gesamtheit aller Aufgabenbereiche veranschaulicht. Der Dreh- und Angelpunkt für eine wirtschaftlich erfolgreiche Dienstleistungsentwicklung ist die eigentliche Ausgestaltung bzw. die Konzeption der Dienstleistung.¹¹³ Im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit kann somit die Dienstleistungskonzeption in den Mittelpunkt gestellt werden und das soeben beschriebene Vorgehen in einer abstrakteren Form betrachtet werden (siehe Abb. 4.4).

¹¹¹ Vgl. Meiren/Barth (2002), S. 20 f.

¹¹² Vgl. Meiren/Barth (2002), S. 17

¹¹³ Vgl. Bullinger/Schreiner (2006), S. 77



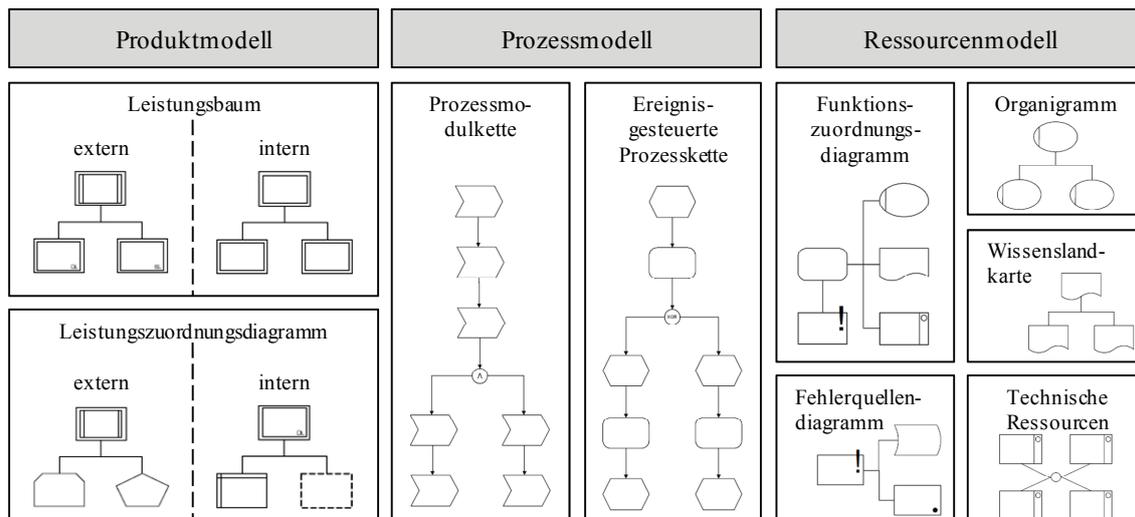
Quelle: In Anlehnung an Bullinger/Schreiner (2006), S. 76; Meiren/Barth (2002), S. 17.

Abb. 4.4: Entwicklung der Dienstleistungsdimensionen in der Konzeptionsphase

Die Ergebnisse der Analysephase haben unmittelbare Auswirkungen auf die Erstellung der Dienstleistungsspezifikation. So bilden die gewonnenen Informationen der Anforderungsanalyse die Ausgangsbasis (*Informationsbasis*) zur Gestaltung der Produktmodelle (Ergebnisdimension), Ressourcenmodelle (Potenzialdimension), Prozessmodelle (Prozessdimension) und Marketing-Konzepte (Marktdimension) mittels Modellierungstechniken¹¹⁴, die als wesentliche Aufgabe der Dienstleistungskonzeption verstanden wird. Die so entstandene *Spezifikation* in Form eines zusammenhängenden *Dienstleistungskonzeptes* wird sodann in der anschließenden Entwicklungsphase umgesetzt und die erarbeiteten Vorschläge mithilfe eines Maßnahmenplanes in konkrete Systeme überführt.¹¹⁵

¹¹⁴ Vgl. hierzu Scheer et al. (2006) oder Schneider/Scheer (2003) die einen ersten umfassenden Ansatz zur Dienstleistungsmodellierung liefern (siehe Abb. 4.5).

¹¹⁵ Vgl. Nägele/Vossen (2006), S. 527 f.; Bullinger/Schreiner (2006), S. 76



Quelle: In Anlehnung an Scheer et al. (2006), S. 32

Abb. 4.5: Rahmenwerk für die Dienstleistungsmodellierung

Methoden und Werkzeuge zur Unterstützung der Konzeptionsphase sollten in der Lage sein, alle Schnittpunkte zwischen der entsprechenden Phase des Vorgehensmodells und den Dienstleistungsdimensionen abzudecken (siehe Abb. 4.4). Konkret für die Dienstleistungskonzeption bedeutet dies, dass alle Fragestellungen der Dimensionen (Prozess, Ergebnis, Potenzial und Markt) in der Konzeptionsphase unterstützt werden müssen. So sollte die Vorgehensweise der Methode die systematische Erstellung der entsprechenden Modelle durch entsprechende Eingaben fördern (siehe Abb. 4.5), da diese als Teilresultate (der Dienstleistungskonzeption) ein grundlegendes Charakteristikum der systematischen Dienstleistungsentwicklung darstellen.¹¹⁶

4.2 Anforderungen hinsichtlich der Dienstleistungsqualität

Im Allgemeinen besteht in der Dienstleistungsforschung die Ansicht, dass die Dienstleistungsqualität nicht nur im operativen Betrieb beachtet werden sollte, sondern schon frühzeitig in die Dienstleistung ‚hineinentwickelt‘ werden muss.¹¹⁷ Somit ist Dienstleistungsqualität als ein Element der systematischen Konzeption zu sehen.

Im Kapitel 3.2 wurden bereits verschiedene Möglichkeiten der Systematisierung von Qualitätsmerkmalen vorgestellt. Weiterhin wurde der Wahrnehmungsprozess des Kunden in Bezug auf die Dienstleistungsqualität genauer beschrieben. Eine Konzeption qualitativ hochwertiger Dienstleistungen erfordert zunächst die Beantwortung der Frage, wie Dienstleistungsqualität überhaupt entsteht.

¹¹⁶ Vgl. Fähnrich et al. (1999), S. 15; Schneider/Scheer (2003), S. 7

¹¹⁷ Vgl. Husen (2008), S. 143

Modelle der Dienstleistungsqualität

Eine Antwort auf diese Frage kann eine Analyse mithilfe von Qualitätsmodellen herbeiführen.¹¹⁸ Gemäß dem Modellbegriff handelt es sich dabei um eine Repräsentation bzw. Abbildung der Realität mit dem Versuch die Komplexität eines Sachverhaltes – im konkreten Fall der Begriff der Dienstleistungsqualität – zu reduzieren. Somit wird eine konzeptionelle Grundlage für die Beschäftigung mit Qualitätsproblemen geschaffen.¹¹⁹

In der Literatur sind insbesondere folgende Modelle (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) der Dienstleistungsqualität verbreitet¹²⁰:

- Gap-Modell der Dienstleistungsqualität von PARASURAMAN ET AL.¹²¹,
- Dienstleistungsqualitätsmodell von GRÖNROOS¹²²,
- Dienstleistungsqualitätsmodell von MEYER und MATTMÜLLER¹²³,
- Beziehungsqualitäts-Modell von LILJANDER und STRANDVIK¹²⁴,
- Qualitatives Zufriedenheitsmodell von STAUSS und NEUHAUS¹²⁵,
- Dynamisches Prozessmodell von BOULDING ET AL.¹²⁶,
- Performance Only Model (SERVPERF) von CRONIN und TAYLOR.¹²⁷

Qualitätsorientierung schon während der Konzeption der Dienstleistung bedeutet, den Entwicklungsprozess so zu gestalten, dass als Ergebnis eine Dienstleistung erzielt wird, die möglichst genau den Erwartungen des Kunden entspricht.¹²⁸ Modelle der Dienstleistungsqualität dienen der Ableitung von Ansatzpunkten für Maßnahmen des Qualitätsmanagements eines Dienstleistungsunternehmens. Dabei wird versucht die Qualitätsbeurteilung aus Sicht des Nachfragers und die angebotene Dienstleistung in einem Gesamtzusammenhang abzubilden.¹²⁹ Diesem Gedanken folgend, ergibt sich im Hinblick

¹¹⁸ Vgl. Bruhn (2008), S. 89

¹¹⁹ Vgl. Zollondz (2006), S. 178

¹²⁰ Eine Übersicht und Erklärungen über die verschiedenen Qualitätsmodelle der Dienstleistungsqualität finden sich bei Bruhn (2008), S. 89-127.

¹²¹ Vgl. Parasuraman et al. (1986, 1988); Zeithaml et al. (1992)

¹²² Vgl. Grönroos (1984, 2000)

¹²³ Vgl. Meyer/Mattmüller (1987)

¹²⁴ Vgl. Liljander/Strandvik (1995)

¹²⁵ Vgl. Stauss/Neuhaus (1995)

¹²⁶ Vgl. Boulding et al. (1993); Boulding/Staelin (1993)

¹²⁷ Vgl. Cronin/Taylor (1992, 1994)

¹²⁸ Vgl. Husen (2008), S. 143

¹²⁹ Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 190

auf die Zielsetzung dieser Arbeit der Anspruch, die Modelle zu nutzen, um gezielt Anforderungen an eine Methode für die Dienstleistungskonzeption abzuleiten.

Somit steht weniger die (bereits erfolgte) Konzeptualisierung der Dienstleistungsqualität durch entsprechende Modelle im Vordergrund, als vielmehr die Möglichkeit, präventive Maßnahmen aufzuzeigen, die zur Steigerung der Dienstleistungsqualität während der Konzeption ergriffen werden können. Zur Darstellung der dafür notwendigen Qualitätszusammenhänge bei Dienstleistungen sei an dieser Stelle auf das Qualitätsmodell von PARASURAMAN ET AL. verwiesen, das eine sehr weite Verbreitung und Anerkennung erfährt/ gefunden hat.¹³⁰ Dieses ermöglicht die Identifizierung und Strukturierung aller Fehlerquellen in der gesamten Beziehung zwischen Kunde und Anbieter. Es werden jene Lücken aufgezeigt, die zu negativen Abweichungen beim Qualitätsempfinden der Kunden führen können. Folglich kann auf Basis des Modells eine systematische Analyse des Dienstleistungserstellungsprozesses bzw. des Qualitätsentstehungsprozesses erfolgen.¹³¹ Die dargestellten Fehlerquellen werden im Kontext dieser Arbeit als Stellschrauben der Qualitätsorientierung betrachtet.

Das Gap-Modell

Der Grundgedanke des Gap-Modells basiert darauf, dass die Dienstleistungsqualität aus Kundenperspektive als Differenz zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung beurteilt wird. Diskrepanzen bestehen dabei zwischen den Wahrnehmungen des Kunden hinsichtlich der Dienstleistungsqualität und dem Versuch der Unternehmen, Kundenerwartungen in Dienstleistungsspezifikationen umzusetzen. Diese Unstimmigkeit entsteht aufgrund von Kommunikationsproblemen und Schnittstellenverlusten zwischen Kunden und Anbietern bzw. zwischen Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens. Folglich werden Kundenwünsche nicht richtig erkannt und nicht entsprechend erfüllt. Die auftretenden Probleme werden innerhalb des Modells als Gap¹³² bezeichnet (siehe Abb. 4.6). Insgesamt werden fünf verschiedene Gaps differenziert:¹³³

- *Gap 1*: Diskrepanz zwischen den Kundenerwartungen und deren Wahrnehmung durch das Management. *Problem*: Mangelnde Erfassung und Analyse der Kundenerwartungen.

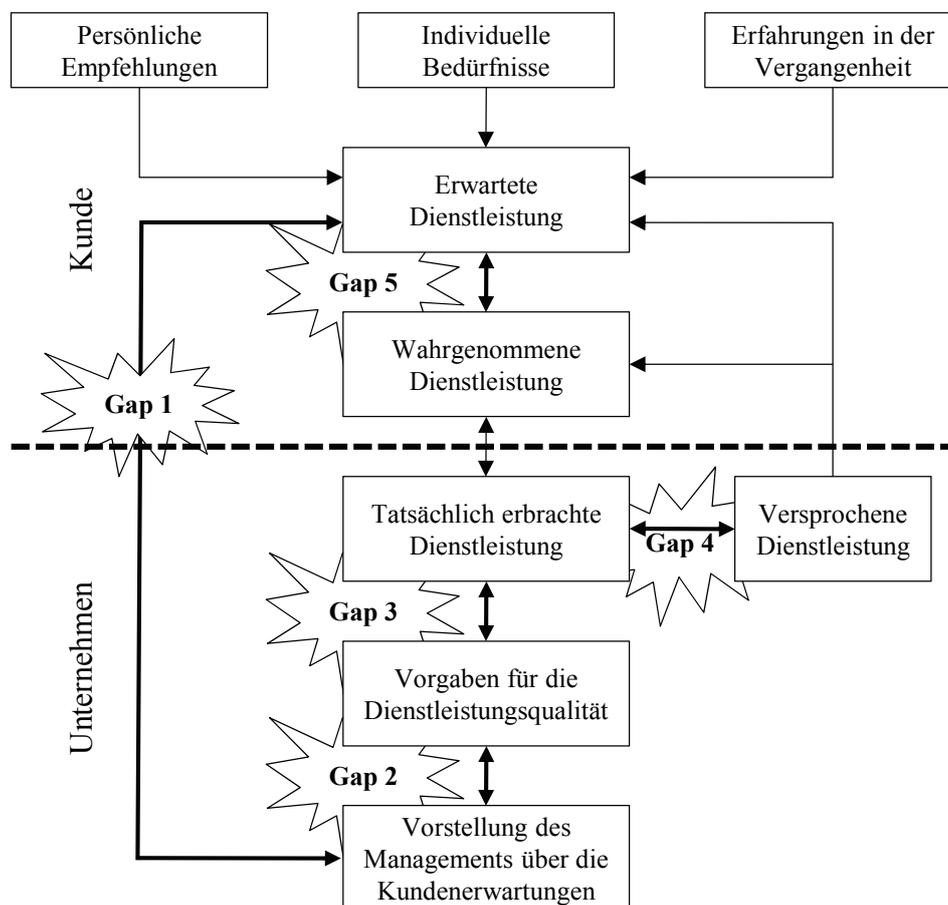
¹³⁰ Vgl. Muskat (2007), S. 57; Kittinger-Rosanelli/Matzler (2004), S. 173 f.

¹³¹ Vgl. Schütz (2009), S. 12 ff.; Scheer et al. (2005), S. 79 f.; Husen (2008), S. 143 f.

¹³² Im Deutschen: Lücke, Kluft. Der englische Begriff ‚Gap‘ hat sich in der deutschsprachigen Dienstleistungsliteratur durchgesetzt. Vgl. Hoeth/Schwarz (2002), S. 17

¹³³ Vgl. Gogoll (1996), S. 24; Meffert/Bruhn (2009), S. 191

- *Gap 2*: Diskrepanz zwischen den Vorstellungen des Managements über die Kundenerwartungen und den Spezifikationen für die Dienstleistungsqualität. *Problem*: Mangelnde Übertragung der Kundenerwartungen in Dienstleistungsspezifikationen.
- *Gap 3*: Diskrepanz zwischen Vorgaben zur Dienstleistungsqualität und der tatsächlich erbrachten Leistung. *Problem*: Mangelhafte Umsetzung der Dienstleistung durch die Mitarbeiter.
- *Gap 4*: Diskrepanz zwischen erstellter Dienstleistung und der an den Kunden gerichteten Kommunikation über diese Dienstleistung. *Problem*: Mangelnder Abgleich zwischen versprochener und erbrachter Dienstleistungsqualität.¹³⁴



Quelle: In Anlehnung an Gogoll (1996), S. 25; Meffert/Bruhn (2009), S. 192.

Abb. 4.6: Gap-Modell der Dienstleistungsqualität

Das Modell verdeutlicht den Zusammenhang der Gaps. Der *Gap 5* ist als Resultat der aufgeführten Teilprobleme zu sehen und steht für die Diskrepanz zwischen dem Erwarteten und der Wahrnehmung des Kunden. Durch die Minimierung von Gap 1-4 wird die Differenz zwischen der erwarteten und der real wahrgenommenen Dienstleistung redu-

¹³⁴ Vgl. Hoeth/Schwarz (2002), S. 18 f.; Schmitt (2009), S. 17

ziert. Dies ist der zentrale Ansatzpunkt, durch den die wahrgenommene Dienstleistungsqualität über einen Abgleich mit Kundenerwartungen erfüllt bzw. übertroffen werden kann.¹³⁵

Das Gap-Modell kann für die gezielte Analyse inner- und überbetrieblicher Schwachstellen anhand der aufgezeigten Lücken dienen.¹³⁶ Daher eignet es sich sehr gut zur Ableitung von Anforderungen an eine Methode zur Unterstützung der Dienstleistungskonzeption. Eine solche Methode sollte die Diskrepanzen, die im Modell dargestellt sind, berücksichtigen und analysieren, um die Erwartungen der Kunden in annähernd deckungsgleiche Dienstleistungsspezifikationen umzusetzen.

4.3 Anforderungen hinsichtlich des systematischen Vorgehens

Die Ausführungen der vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, *WAS* der Gegenstand der Dienstleistungskonzeption ist und *WAS* in Bezug auf die Dienstleistungsqualität zu berücksichtigen ist, damit mangelnde Qualität vermieden werden kann. Offen bleibt hinsichtlich beider Fragestellungen die Frage nach dem *WIE*. Um diese Frage zu beantworten, sollte eine Vorgehensweise gewählt werden, die es ermöglicht, das Dienstleistungsangebot entsprechend der Kundenerwartungen zu planen. Dies sollte mit Blick auf die Dienstleistungsdimensionen geschehen, da der Nachfrager auch die Qualität der Leistungspotenziale und -prozesse in sein Qualitätsurteil mit einbezieht (vgl. Kapitel 3.3.1).¹³⁷ An dieser Stelle sei auf die *Qualitätsplanung* hingewiesen, welche eben die obigen Anforderungen berücksichtigt. Im Folgenden soll zunächst auf die Bedeutung und Einordnung des Begriffs Qualitätsplanung eingegangen werden.

Die Qualitätsplanung versteht sich als „Teil des Qualitätsmanagements, der auf das Festlegen der Qualitätsziele und der notwendigen Ausführungsprozesse sowie der zugehörigen Ressourcen zum Erreichen der Qualitätsziele gerichtet ist.“¹³⁸ Zum besseren Verständnis ist zunächst der Begriff des *Qualitätsmanagements* zu klären, welcher folgendermaßen definiert wird: „Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität. Lenken und Leiten bezüglich Qualität umfassen üblicherweise das Festlegen der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele, die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung.“¹³⁹

¹³⁵ Vgl. Kaiser (2005), S. 90

¹³⁶ Vgl. Hoeth/Schwarz (2002), S. 20

¹³⁷ Vgl. Bruhn (2008), S. 48 ff.

¹³⁸ DIN EN ISO 9000:2005-12, S. 21

¹³⁹ DIN EN ISO 9000:2005-12, S. 21



Quelle: In Anlehnung an Kamiske/Brauer (2008), S. 64; Bruhn (2008), S. 285

Abb. 4.7: Elemente des Qualitätsmanagements

Die Abb. 4.7 zeigt die Qualitätsplanung im Kontext des Qualitätsmanagements. Die *Qualitätsziele*, als etwas „[...] Angestrebtes oder zu Erreichendes“¹⁴⁰, beruhen im Allgemeinen auf der Qualitätspolitik und werden für Funktionsbereiche einer Organisation mittels der diesbezüglichen Forderungen festgelegt.¹⁴¹

Zusammenfassend gehören zur Qualitätsplanung folgende grundlegenden Aktivitäten:

- Identifiziere die Kunden und ihre Bedürfnisse,
- entwickle ein Produkt, das diese Bedürfnisse erfüllt,
- entwickle einen Prozess, der fähig ist, dieses Produkt zu erzeugen.

Kurzum, bedeutet Qualitätsplanung, ein Angebotsprodukt zu konzipieren, das die Kundenvünsche zu erfüllen in der Lage ist.¹⁴²

Die Autoren GEIGER und KOTTE empfehlen anstelle des Begriffs Qualitätsplanung den der Forderungsplanung zu verwenden, da Qualität niemals geplant wird, sondern Ergebnisbestandteil einer realisierten Einheit ist, gleichviel welcher Art die Einheit und die Forderung an deren Beschaffenheit ist. Demnach existiert Qualität nach der Realisierung einer Einheit immer und zwar als ein Maßstab dafür, inwieweit die Forderung an die Einheit erfüllt ist.¹⁴³ Geplant wird also die Forderung als „Gesamtheit der betrachteten Einzelforderungen an die Beschaffenheit einer Einheit in der betrachteten Konkretisierungsstufe der Einzelforderungen.“¹⁴⁴

Ziel der Forderungsplanung ist die Konkretisierung (bzw. Überführung) aller Einzelanforderungen an die Beschaffenheit einer Einheit zu Realisierungsspezifikationen (bzw.

¹⁴⁰ DIN EN ISO 9000:2005-12, S. 8

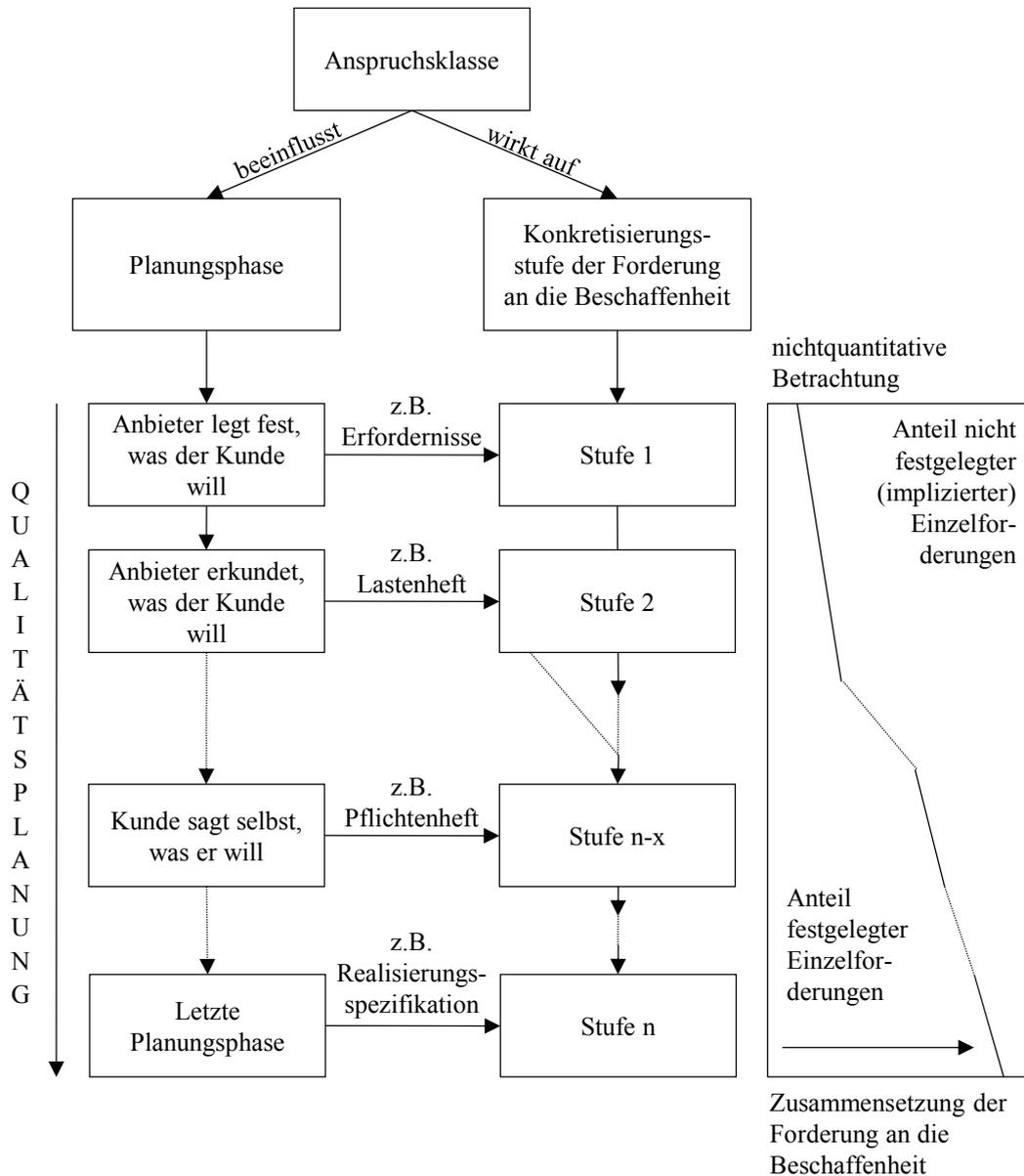
¹⁴¹ Vgl. Geiger/Kotte (2008), S. 149

¹⁴² In Anlehnung an die Straßenkarte für die Qualitätsplanung nach JURAN. Vgl. Juran (1991), S. 25 ff., so zitiert in Zollondz (2006), S. 95 ff.

¹⁴³ Vgl. Geiger/Kotte (2008), S. 150

¹⁴⁴ Geiger/Kotte (2008), S. 154

in die letzte Konkretisierungsstufe), und zwar im Hinblick auf die Erfordernisse des Kunden und seiner Anspruchsklasse¹⁴⁵. Erst wenn diese Transformation vollzogen wurde, ist die Gesamtheit, der für die Qualitätsmerkmale der Einheit zwecks ihrer Realisierung vorzugebenden Merkmalswerte (Einzelanforderungen), zusammengestellt.¹⁴⁶ Die dazu benötigten Schritte werden in Abb. 4.8 vereinfacht dargestellt.



Quelle: In Anlehnung an Geiger/Kotte (2008), S. 178.

Abb. 4.8: Konkretisierungsstufen der Forderung an die Beschaffenheit einer Einheit

¹⁴⁵ Die Anspruchsklasse drückt eine Kategorie unterschiedlich hoher Qualitätsanforderungen an Einheiten aus, die für den gleichen funktionellen Gebrauch bestimmt sind. Dabei wird insbesondere das Verhältnis von Funktion zu Kosten berücksichtigt. Vgl. Geiger/Kotte (2008), S. 57

¹⁴⁶ Vgl. Geiger/Kotte (2008), S. 155 ff., 177

Zu Beginn steht die Entscheidung über die Anspruchsklasse. Weiter werden die verschiedenen Namen der Forderung an die Beschaffenheit in den verschiedenen Konkretisierungsstufen gezeigt. Unabhängig von der gewählten Bezeichnung wird jedoch der Ablauf deutlich. So zeigt sich, dass immer ein Anteil nicht festgelegter und ein Anteil festgelegter Einzelforderungen im Rahmen der Forderung existieren. Im Verlauf der Planung wird die Konkretisierung der Forderung immer weiter entwickelt, was dazu führt, dass der Anteil nicht festgelegter Einzelforderungen immer kleiner wird.¹⁴⁷ Dabei ist die Auswahl, Klassifizierung und Gewichtung der Qualitätsmerkmale unerlässlich.¹⁴⁸

Ferner wird in externe und interne Forderungsplanung unterschieden. Gegenstand der ersteren sind Forderungen von Kunden, des Marktes und der Gesellschaft. Das Hauptaugenmerk liegt hierbei auf dem Angebotsprodukt und dessen Anwendungszweck. Hingegen werden bei der internen Forderungsplanung die Forderungen hinsichtlich der Realisierbarkeit und deren Wirtschaftlichkeit fokussiert. Betrachtet werden insbesondere die Tätigkeiten (Prozesse) und Ressourcen (Potenziale), deren Ergebnis das Angebotsprodukt ist. Externe und interne Forderungsplanung müssen an ihren Schnittstellen zwischen den mitwirkenden Teilen der Organisation koordiniert werden, da sie in ständiger Wechselbeziehung stehen und ihr Erfolg jeweils von der Treffsicherheit des anderen abhängt.¹⁴⁹

Hinsichtlich der qualitätsorientierten Konzeption von Dienstleistung ist festzuhalten, dass die Konkretisierung der Merkmalswerte der Dienstleistung bei der Planung der Forderungen schrittweise und systematisch erfolgen sollte. Betont werden muss dabei die Ausweitung über das Leistungsergebnis hinaus auf die Potenziale und Prozesse, da diese für die Qualität des Angebotes bedeutsam sind und darüber hinaus in das Qualitätsurteil des Konsumenten einbezogen werden. Überdies besteht eine Notwendigkeit, die bei der Planung der Forderung beteiligten Stellen der Aufbauorganisation zu koordinieren, um so die Abstimmung eben dieser zu unterstützen. Dies erfordert zum einen die Festlegung einer Durchführungsverantwortung und zum anderen die kontinuierliche Dokumentation der Ergebnisse jedes Planungsschrittes. Letzteres soll die Kommunikations- und Schnittstellenprobleme im Weitergabe-Prozess¹⁵⁰ relevanter Informationen reduzieren und eine ausführliche Dokumentation (siehe Abb. 4.5) erleichtern.¹⁵¹

¹⁴⁷ Vgl. Geiger/Kotte (2008), S. 179

¹⁴⁸ Vgl. Geiger/Kotte (2008), S. 159 f.

¹⁴⁹ Vgl. Geiger/Kotte (2008), S. 154 f., 161 f.

¹⁵⁰ Beispielsweise die Weitergabe der Kenntnisse der externen Forderungsplanung über die Wünsche des Kunden an die interne Forderungsplanung.

¹⁵¹ Vgl. Geiger/Kotte (2008), S. 162 f., 177

5 Auswirkung dienstleistungstheoretischer Besonderheiten auf die systematische Entwicklung

5.1 Sichtweisen auf das Integrativitätskonzept

Die Tatsache, dass die Dienstleistungserstellung den Einbezug des Nachfragers erfordert, gilt als unumstritten (vgl. Kapitel 2.2). Die hohe Bedeutung der Kundenmitwirkung am Leistungserstellungsprozess der Dienstleistung wird seit Jahren diskutiert und spiegelt sich in verschiedenen Begriffsneuschöpfungen wider. Einige Autoren sprechen von ‚Kundenintegration‘ bzw. ‚Customer Integration‘, andere von der Partizipation des Kunden, ‚Partial Employee‘, ‚Prosuming‘ oder ‚Customer Co-Production‘.¹⁵² Im Weiteren wird der Begriff ‚Integrativität‘, wie bereits in Kapitel 2.2, Verwendung finden.

Aus Sicht des Anbieters und des Nachfragers kann Integration des Kunden verschiedene Vor- und Nachteile haben.¹⁵³ Zur Untersuchung der Auswirkungen der Integrativität auf die Dienstleistungskonzeption werden folgend nur die anbieterseitigen Risiken und Störungen betrachtet. Alle Autoren betonen die Bedeutung der Kundenintegration im Leistungserstellungsprozess.¹⁵⁴ Dennoch existieren unterschiedliche Auffassungen über die Rolle des Kunden. Diskutiert werden die Art, der Zeitpunkt und die Intensität der Beteiligung am Dienstleistungsprozess.¹⁵⁵

CHASE und TANSIK begründen ihre Unterscheidung der Kundenrollen mit dem zeitlichen Anteil, den ein Nachfrager relativ zur gesamten Erstellungszeit im System präsent sein muss. Ein langer Kundenkontakt führt dabei auf der einen Seite zu einer hohen Interaktion zwischen Dienstleistungsunternehmen und Nachfrager und auf der anderen Seite zur wachsenden Gefahr kundenseitiger Einflussnahme, die nur schwer durch den Anbieter kontrolliert werden kann. Dementsprechend führt ein geringer Kundenkontakt auch nur zu einem geringen Einfluss auf den Dienstleistungserstellungsprozess.¹⁵⁶ Die Erkenntnis, dass Kunden Informationen zur Leistungserstellung bereitstellen müssen und fakultativ am Prozess mitwirken können, geht daraus hervor.¹⁵⁷

Die Autoren LARSSON und BOWEN analysieren die Kundeneingaben mit Blick auf die Unsicherheiten und Kontrollverluste des Anbieters genauer. Sie unterscheiden die Eingaben des Kunden in (1) Kundenwünsche hinsichtlich des Dienstleistungsergebnisses, (2) in Körper, Gedanken und Produkte bzw. Güter des Kunden, auf welche die Dienst-

¹⁵² Vgl. Fließ (2009), S. 13; Bruhn/Stauss (2009), S. 10

¹⁵³ Vgl. Poznanski (2007), S. 16 f.

¹⁵⁴ Vgl. Poznanski (2007), S. 9

¹⁵⁵ Vgl. Lashhof (2006), S. 52

¹⁵⁶ Vgl. Chase (1981), S. 700; Chase/Tansik (1983), S. 1040. So zitiert in Lashhof (2006), S. 52

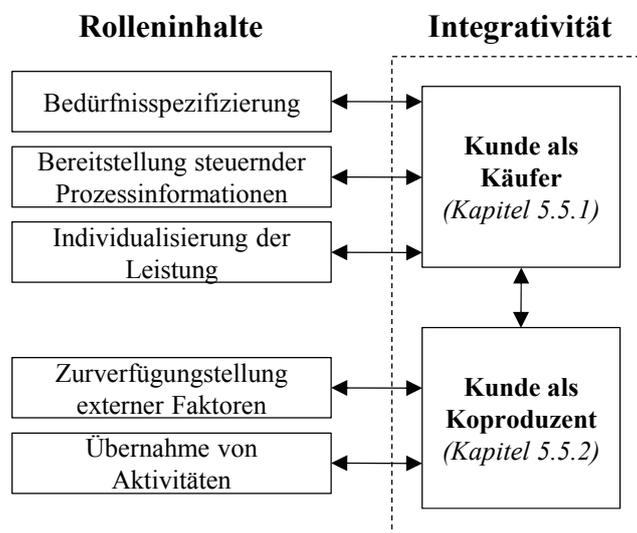
¹⁵⁷ Vgl. Lashhof (2006), S. 52

leistung ausgerichtet ist sowie (3) in Tätigkeiten der Kunden während der Dienstleistungserstellung.¹⁵⁸

ZEITHAML und BITNER unterscheiden in verschiedene Kundenmitwirkungsstufen, beginnend bei einer Beteiligung mit nur geringem Partizipationsgrad bis hin zur Koproduktion als höchste Stufe der Teilnahme. Letzteres führt gleichzeitig dazu, dass der Anbieter seine Autonomie verliert.¹⁵⁹

Die eben aufgeführten Autoren stellen nur einen Ausschnitt der vielen Auffassungen über die Rollen des Kunden dar.¹⁶⁰ Dennoch wird deutlich, dass als Folge der Integrativität der Leistungserstellungsprozess indeterminiert wird und dass Informationen zum Gegenstand der Kundenintegration werden, da sie notwendig sind, um die Dienstleistung zu spezifizieren. Zusätzlich beeinflusst diese informatorische Mitwirkung des Nachfragers auch den Verlauf der Leistungserstellung.¹⁶¹

Aus dieser Erkenntnis lassen sich zwei zentrale Rollen des Kunden ableiten. Erstens die Rolle des Kunden als Käufer, die sich aus der notwendigen Informationsübermittlung und der Spezifizierung der Bedarfe ergibt und zweitens die Rolle des Kunden als Koproduzent, welche sich aus der Einbringung externer Faktoren und der Mitwirkung des Kunden im Prozess ableiten lässt (siehe Abb. 5.1).¹⁶²



Quelle: In Anlehnung an Lashhof (2006), S. 55.

Abb. 5.1: Rollenorientiertes Integrativitätskonzept

¹⁵⁸ Vgl. Larsson/Bowen (1989), S. 217, so zitiert in Lashhof (2006), S. 52

¹⁵⁹ Vgl. Zeithaml/Bitner (2000), S. 320, so zitiert in Lashhof (2006), S. 52

¹⁶⁰ Ein ausführlicher Literaturüberblick zur Kundenmitwirkung im Leistungserstellungsprozess findet sich bei Poznanski (2007), S. 14 f. und Bruhn/Stauss (2009), S. 10 ff.

¹⁶¹ Vgl. Poznanski (2007), S. 30 ff.; Lashhof (2006), S. 53; Fließ (2009), S. 24 f.

¹⁶² Vgl. Lashhof (2006), S. 54 f.

5.1.1 Rolle des Kunden als Käufer

Dienstleistungen werden, ebenso wie Sachleistungen, infolge einer vom Nachfrager geäußerten Kaufabsicht und der damit verbundenen Spezifizierung der Anforderungen und Wünsche an diesen abgesetzt. Der Absatz ist dabei kein einmaliger Akt zu Beginn der Leistungserstellung, sondern kann sich über den gesamten Zeitraum der Leistungserstellung erstrecken. Während die internen und externen Faktoren kombiniert werden, kann der Nachfrager zu jedem Zeitpunkt seine Leistung ändern. Dafür ist es notwendig, spezielle kundenspezifische Informationen in den Leistungserstellungsprozess einzubringen.¹⁶³ Somit kommt dieser Information eine Sonderstellung im Kontext der Dienstleistungserstellung zu, die im Folgenden untersucht werden soll.

Hierfür ist es nötig, das Verständnis über den Begriff *Information* für diese Arbeit zu klären. Eine allgemein anerkannte Definition aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre stammt vom WITTMANN, welcher Information als „[...] zweckgerichtetes Wissen, also solches Wissen, das zur Erreichung eines Zweckes, nämlich einer möglichst vollkommenen Disposition eingesetzt wird“¹⁶⁴, definiert. Somit wäre Information als zweckorientiertes Wissen zu verstehen, wobei der Zweck der Vorbereitung des Handelns dient.¹⁶⁵ Aus Sicht der Wirtschaftsinformatik schlussfolgern HEINRICH und LEHNER, dass Information die „[...] Reduktion von Ungewissheit“¹⁶⁶ ist. KRCMAR hingegen kritisiert die Definition von WITTMANN, da es ungünstig sei, einen zu definierenden Begriff ‚Information‘ durch den noch zu definierenden Begriff ‚Wissen‘ zu ersetzen.¹⁶⁷ Dennoch gehen Informationen mit der Nutzung von Wissen einher. „Aus diesem Verständnis heraus stellen Informationen immer Verbrauchsfaktoren dar, denn sie werden für einen bestimmten Zweck – das Treffen einer Entscheidung – genutzt und dabei hinsichtlich der betreffenden Verwendung ‚verbraucht‘.“¹⁶⁸ Hinzu kommt, dass jede Information den Erwerb von Wissen voraussetzt und die Nutzung von Informationen den Wissensbestand bzw. die Wissensstruktur verändert.¹⁶⁹

Aus Sicht des Dienstleistungsunternehmens ist zwischen dem Wissen, das im Hinblick auf den gesamten Markt angewendet werden kann und dem Wissen für einen einzelnen Kunden zu unterscheiden. Genügt das vorhandene Wissen nicht, so werden Informationen benötigt. Der vorherrschende Wissensbestand des Unternehmens kann jedoch nicht die Gesamtheit aller Kunden umfassen. Folglich ist zum Zwecke der Ausrichtung einer

¹⁶³ Vgl. Lashof (2006), S. 56

¹⁶⁴ Wittmann (1959), S. 14

¹⁶⁵ Vgl. Heinrich/Lehner (2005), S. 7

¹⁶⁶ Heinrich/Lehner (2005), S. 7

¹⁶⁷ Vgl. Krcmar (2005), S. 17

¹⁶⁸ Kleinaltenkamp/Hellwig (2007), S. 207, Hervorhebungen im Original

¹⁶⁹ Vgl. Kleinaltenkamp/Hellwig (2007), S. 207; Lashof (2006), S. 56

Dienstleistung auf einen speziellen Kunden eine Klärung der gewünschten Besonderheiten über leistungsspezifische Informationen notwendig.¹⁷⁰

In diesem Zusammenhang gehen Informationen in zweifacher Weise als Produktionsfaktoren in die Gestaltung einer Dienstleistung ein. *Potenzialinformationen* werden unabhängig vom spezifischen Bedarf eines Kunden für die autonome Gestaltung des Leistungspotenzials eingesetzt. Gewonnen werden Potenzialinformationen aus allgemeinen Umfeld- und Marktdaten oder aus Erfahrungen möglicher vorhergehender Transaktionen. Folglich sind Potenzialinformationen der Leistungserstellung logisch und zeitlich vorgeordnet.¹⁷¹

Prozessinformationen fließen dagegen während des gesamten Leistungserstellungsprozesses. Sie sind mit einem einzelnen Kunden verknüpft und werden in dem Moment zum Produktionsfaktor, wenn sie als externer Faktor oder mit anderen externen Faktoren im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses mit dem Leistungspotenzial kombiniert werden. Dadurch sind sie erst nutzbar, nachdem eine Kontaktaufnahme mit dem konkreten Nachfrager stattgefunden hat.¹⁷² Diese einzelkundenbezogenen Informationen können in zweifacher Weise in die Disposition eines Anbieters eingehen. Zum einen kann es sich dabei um Informationen als externe Faktoren im engeren Sinne handeln und zum anderen um steuernde Prozessinformationen.¹⁷³

Steuernde Prozessinformationen werden vom Kunden für einen konkreten Leistungserstellungsprozess bereitgestellt und begleiten andere externe Faktoren in diesem. Sie bilden die zentrale Grundlage für die Gestaltung des Leistungserstellungsprozesses, da es sich um einzelkundenbezogene Informationen handelt, die wichtige Spezifizierungen bezüglich des Leistungsergebnisses bereithalten. Im Leistungserstellungsprozess werden die Prozessinformationen bei der Gestaltung des Leistungserstellungsprozesses und -ergebnisses verbraucht. Anders verhält es sich bei Informationen, die als *externe Faktoren im engeren Sinne* bezeichnet werden. An diesen wird die eigentliche Leistung erbracht. Sie werden in den Leistungserstellungsprozess integriert und durch Verarbeitung zum Kern des Ergebnisses.¹⁷⁴ Beide Formen der Prozessinformationen werden erst dann einsetzbar, wenn sie bei der Kontaktaufnahme mit einem konkreten Nachfrager für den Anbieter verfügbar werden und als externer Faktor bzw. mittels externen Faktors mit dem vom Anbieter autonom disponierten Leistungspotenzial kombiniert werden. Konstatiert werden kann, dass diese vom Nachfrager erbrachten Informationen sowohl

¹⁷⁰ Vgl. Kleinaltenkamp et al. (2009), S. 42; Lasshof (2006), S. 56 f.

¹⁷¹ Vgl. Kleinaltenkamp et al. (2009), S. 42; Lasshof (2006), S. 57

¹⁷² Vgl. Kleinaltenkamp/Hellwig (2007), S. 208; Lasshof (2006), S. 57

¹⁷³ Vgl. Kleinaltenkamp et al. (2009), S. 42

¹⁷⁴ Vgl. Kleinaltenkamp/Hellwig (2007), S. 208; Kleinaltenkamp et al. (2009), S. 42; Lasshof (2006), S. 57 f.

für die Art, Dauer und den Umfang der Leistungserstellung als auch für die Qualität des Leistungsergebnisses von großer Bedeutung sind.¹⁷⁵

5.1.2 Rolle des Kunden als Koproduzent

Wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, wird in der deutschen Dienstleistungsliteratur die Integration des externen Faktors¹⁷⁶ als zwingend erforderlich erachtet. Nur durch die Integration wird der Leistungserstellungsprozess angestoßen und das bereitstehende Leistungspotenzial aktiviert. Während des Erstellungsprozesses werden dann interne Faktoren des Anbieters mit den externen Faktoren des Nachfragers kombiniert. Daher hat der Konsument sowohl eine Wirkung auf das Ergebnis als auch auf den Prozess der Dienstleistung.¹⁷⁷ Die zweite Rolle des vorgestellten Integrativitätskonzeptes zeichnet sich durch diese Mitwirkung des Kunden aus. Dabei lassen sich die in Tab. 5.1 dargestellten Arten externer Faktoren und ihre Veränderungen unterscheiden.

Tab. 5.1: Arten externer Faktoren und ihre Veränderung

Externe Faktoren	Transformation (externer Faktor wird verändert)	Integration (externer Faktor wird nicht verändert)	Abgabe von Werkleistungen (externer Faktor wirkt aktiv mit)
Personen	z.B. Operation, Schulung, Haarschnitt	z.B. Besuch einer Theateraufführung	z.B. Selbstbedienung im Restaurant, Spezifizierung von Dienstleistungswünschen
Objekte	z.B. Maschinenreparatur, Gebäudereinigung	z.B. Kontrolle von Gebäuden durch Wachdienst	z.B. Laptop, der vom Nachfrager zur Verfügung gestellt wird
Tiere	z.B. Operation, Therapie	z.B. Untersuchung beim Tierarzt, Urlaubsbetreuung von Tieren	z.B. Hund aus dem Publikum führt im Zirkus Kunststücke vor
Pflanzen	z.B. Baumschnitt	z.B. Überwinterung	
Daten/ Informationen	z.B. Auswertung einer Marktforschungsstudie	z.B. Daten, die dem Wirtschaftsprüfer zwecks Prüfung überlassen werden	z.B. Daten/ Informationen, die in einer Kampagne verwendet werden und so aktive Reaktionen hervorrufen
Nominalgüter (Geld)	z.B. Geldanlage in Fonds, Kauf von Aktien	z.B. Aufbewahrung von Banknoten im Safe	

Quelle: In Anlehnung an Fließ (2009), S. 24

Durch die Zurverfügungstellung von externen Faktoren wird der Kunde zum Mitproduzenten der Dienstleistung.¹⁷⁸ Der Integrationsgrad variiert (gemäß der Abszisse in Abb.

¹⁷⁵ Vgl. Kleinaltenkamp et al. (2009), S. 42

¹⁷⁶ Externe Faktoren sind Faktoren des Nachfragers, die zeitlich begrenzt in den Verfügungsbereich eines Dienstleistungsanbieters gelangen. Vgl. Poznanski (2007), S. 12

¹⁷⁷ Vgl. Bruhn (2008), S. 22; Poznanski (2007), S. 12, 25; Maleri (1997), S. 149

¹⁷⁸ Vgl. Fließ (2001), S. 2 f.; Lashof (2006), S. 60

5.2) von einer reinen Bereitstellung externer Faktoren bis hin zur aktiven Beteiligung am Leistungserstellungsprozess. Letztere drückt sich durch eine hohe Arbeitsintensität aus, d.h. durch die Übernahme einer großen Anzahl von Aktivitäten.¹⁷⁹ Somit kann das Phänomen der Kundenintegration durch das „[...] Ausmaß, in dem sich der Nachfrager an der Leistungserstellung beteiligt [...]“¹⁸⁰ – also dem Integrationsgrad¹⁸¹ – beschrieben werden.¹⁸²

Effekte wie Einsicht- und Einflussnahme des Nachfragers wirken sich mit steigendem Integrationsgrad stärker aus. Daher resultiert aus einer hohen Integrativität auch eine höhere Interaktivität.¹⁸³ Somit ist die Interaktivität eine logische Konsequenz der Integration des externen Faktors in den Erstellungsprozess der Dienstleistung.¹⁸⁴

„Interaktionen im ökonomischen Sinne zeichnen sich durch eine starke Interdependenz zwischen Anbieter und Nachfrager aus und lassen sich durch ein erhebliches Maß an gegenseitiger Verhaltensbeeinflussung charakterisieren.“¹⁸⁵ Die Auswirkungen variieren zwar, sind jedoch stets existent, da eine Mindestmitwirkung des Nachfragers immer gegeben ist.¹⁸⁶ Hinzu kommt, dass der Anbieter stets Potenzialfaktoren in hinreichender Quantität und Qualität vorhalten muss, um den Kunden integrieren zu können bzw. damit der Leistungserstellungsprozess angestoßen werden kann, sobald ein externer Faktor hinzutritt.¹⁸⁷

5.1.3 Kundeninduzierte Unsicherheiten und Konsequenzen für die Dienstleistungskonzeption

Die Integration des Nachfragers in den Leistungserstellungsprozess bringt für den Anbieter zahlreiche Unwägbarkeiten mit sich, die insbesondere die Kapazitäts- und Zeitplanung erschweren.¹⁸⁸ Der Kunde bringt sowohl in der Rolle des Käufers als auch in der Rolle den Koproduzenten Unsicherheit in den Leistungserstellungsprozess ein. Jede Form der Mitwirkung des Kunden wird zu einem nicht planbaren Faktor für den Anbie-

¹⁷⁹ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006), S. 6

¹⁸⁰ Fließ (2001), S. 58

¹⁸¹ Der Integrationsgrad wird durch fünf Dimensionen beschrieben: Eingriffstiefe, Eingriffsintensität, Eingriffsdauer, Eingriffszeitpunkte, Eingriffshäufigkeit. Vgl. Poznanski (2007), S. 31 f.

¹⁸² Vgl. Poznanski (2007), S. 31

¹⁸³ Vgl. Lasshof (2006), S. 62

¹⁸⁴ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006), S. 6

¹⁸⁵ Baumgärtner/Bienzeisler (2006), S. 6

¹⁸⁶ Vgl. Fließ (2009), S. 29; Lasshof (2006), S. 62

¹⁸⁷ Vgl. Maleri (1998), S. 129 f.; Poznanski (2007), S. 17

¹⁸⁸ Vgl. Reckenfelderbäumer (1995), S. 45 f.; Lasshof (2006), S. 162

ter – zumal die Kundenintegrationsprozesse erst mit der Einbindung externer Faktoren gebildet werden.¹⁸⁹

Eng verknüpft mit der *Käuferrolle* können aufgrund unvollständiger Verträge und opportunistischen Verhaltens nicht sämtliche Spezifikationen des Kunden erfasst werden, was die Vorausplanung der Dienstleistung und insbesondere die Potenzialplanung erschwert. Diese kundeninduzierten Unsicherheiten tangieren maßgeblich die Planung des Anbieters, welche von den steuernden Prozessinformationen des Nachfragers abhängt. Ungenaue Spezifizierungen verursachen sodann Dispositionsprobleme¹⁹⁰, da der Nachfrager durch die Bereitstellung von steuernden Prozessinformationen den Leistungserstellungsprozess mitsteuert.¹⁹¹

Einerseits stellen steuernde Prozessinformationen genau diejenigen Informationen dar, die der Dienstleister zum Anstoß der Leistungserstellung und somit auch zur Reduktion von Unsicherheit bezüglich der Kundenanforderungen benötigt, andererseits gehen andere Unsicherheiten mit den steuernden Prozessinformationen einher. Sie schränken die Entscheidungsfreiräume des dispositiven Faktors¹⁹² ein und beeinflussen die Leistungserstellung, da der Nachfrager Einfluss auf die Gestaltung und Steuerung der einzusetzenden internen Faktoren gewinnt. Dies liegt insbesondere daran, dass die Informationen des Nachfragers immer nur fallweise fließen. Somit werden viele Entscheidungen im Rahmen von Leistungspotenzial und Leistungserstellungsprozess lediglich unter Unsicherheit getroffen und/oder erst zu einem späteren Zeitpunkt der Leistungserstellung festgelegt.¹⁹³ Die freie Gestaltung und Konzeption des Inhaltes und der Form der Leistungserstellung wird anbieterseitig begrenzt. Der Verlauf der Leistungserstellung ist dementsprechend nicht exakt planbar. So kann es sein, dass evtl. spätere Änderungswünsche des Kunden eingebracht werden müssen und so die Zeitplanung im Nachhinein verändert wird. Überdies sind häufig Zwischenentscheidungen zu treffen, auf die der Nachfrager ggf. Einfluss ausübt.¹⁹⁴

Die Rolle des Kunden als *Koproduzent* impliziert Beschaffungsprobleme hinsichtlich der Fragestellung, inwieweit die externen Faktoren zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Menge sowie in der richtigen Qualität zur Verfügung gestellt werden.¹⁹⁵ Daraus resultiert ebenfalls ein Produktionsproblem, da die Einbringung externer Fakto-

¹⁸⁹ Vgl. Poznanski (2007), S. 32; Lashof (2006), S. 89 f.

¹⁹⁰ Leitende, lenkende und anordnende Tätigkeiten, die sich auf die Kombination der eingesetzten Faktoren beziehen. Vgl. Fließ (2009), S. 30

¹⁹¹ Vgl. Fließ (2009), S. 31; Lashof (2006), S. 58, 90

¹⁹² Der dispositive Faktor bezieht sich auf Personen, die die Disposition ausüben. Vgl. Fließ (2009), S. 30

¹⁹³ Vgl. Fließ (2009), S. 30; Lashof (2006), S. 58

¹⁹⁴ Vgl. Lashof (2006), S. 58; Vgl. Poznanski (2007), S. 26

¹⁹⁵ Vgl. Fließ (2001), S. 321

ren einen interdeterminierten Produktionsprozess¹⁹⁶ bedingt.¹⁹⁷ Die Beschaffungs- und Produktionsprobleme vergrößern sich, je stärker der Kunde als Mitproduzent eingebunden wird.¹⁹⁸ Das tatsächliche Verhalten des Nachfragers sowie die Beschaffenheit der externen Faktoren werden erst während des Leistungserstellungsprozess für den Anbieter deutlich.¹⁹⁹ Daher vergrößert sich die kundeninduzierte Unsicherheit bei einer Erhöhung der Anzahl der Kundenkontaktpunkte und bei steigender Integrativität.²⁰⁰

Jedoch darf nicht geschlussfolgert werden, dass eine qualitätsorientierte Konzeption bzw. Planung von Dienstleistungen somit ausgeschlossen ist. Vielmehr spielen die Charakteristika der Dienstleistung eine wesentliche Rolle. So sind einige Dienstleistungstypen besser für eine systematische Konzeption geeignet als andere. Dieser Sachverhalt soll im folgenden Unterkapitel untersucht werden.

5.2 Entwicklung einer Charakterisierungs-Typologie

Es wird davon ausgegangen, dass individuelle Dienstleistungen präzise leistungsspezifische Informationen vom Kunden erfordern. Daher bedarf der Wunsch nach einem höheren Individualisierungsgrad der Leistung auch eines größeren Maßes an (leistungsspezifizierenden) steuernden Prozessinformationen, während standardisierte Dienstleistungen lediglich die Bedarfsäußerung des Kunden benötigen. Festzuhalten ist, dass Individualisierungsgrad und Informationsvolumen eng zusammenhängen.²⁰¹

Die Übermittlung der Information führt zu einem Kontaktpunkt zwischen Nachfrager und Anbieter und somit zu einem gestiegenen Ausmaß der Integration.²⁰² Wird diesem Gedanken gefolgt, so scheint ein hoher Individualisierungsgrad mit einem hohen Integrationsgrad einherzugehen und umgekehrt. Kundenindividuelle Leistungen würden so eine starke Mitwirkung des Kunden erfordern, während standardisierte Leistungen auch ohne Einbindung des Kunden erstellt werden könnten. Andersherum wäre der Integrationsgrad umso stärker, je individueller das Leistungsergebnis wäre.²⁰³ Dies ist jedoch nicht zwangsläufig der Fall. Denkbar wäre, dass bei einer einmaligen Kontaktaufnahme bereits ein hinreichend großes Informationsvolumen fließt und somit eine individuelle Dienstleistung bei nur geringem Integrationsgrad erstellt werden kann.²⁰⁴ Weiterhin füh-

¹⁹⁶ Dies bedeutet, dass der Produktionsprozess von der Interaktion zwischen Anbieter und Kunde abhängig ist. Vgl. Poznanski (2007), S. 26

¹⁹⁷ Vgl. Lashof (2006), S. 91

¹⁹⁸ Vgl. Lashof (2006), S. 92

¹⁹⁹ Vgl. Poznanski (2007), S. 32 f.

²⁰⁰ Vgl. Lashof (2006), S. 93

²⁰¹ Vgl. Kleinaltenkamp/Jacob (2006), S. 27; Poznanski (2007), S. 38; Lashof (2006), S. 59

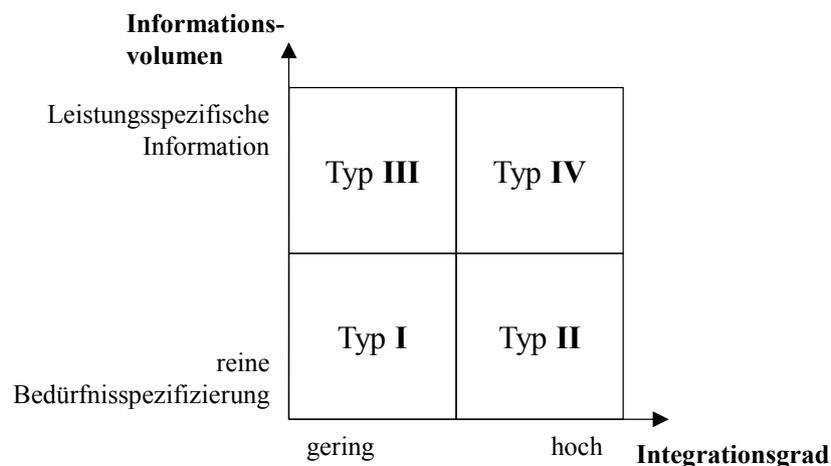
²⁰² Vgl. Lashof (2006), S. 59

²⁰³ Vgl. Poznanski (2007), S. 37.

²⁰⁴ Vgl. Lashof (2006), S. 59

ren langfristige Kundenbindungen dazu, dass ein hoher Individualisierungsgrad nicht unbedingt mit der Integration des externen Faktors im Sinne einer externen Prozessinformation (z.B. der Mitteilung individueller Körpermaße zur Herstellung eines Maßanzuges) einhergeht. Daher ist eine individuelle Leistungserstellung nicht zwangsläufig an eine Integration des externen Faktors im Sinne seiner Einbindung in den Leistungserstellungsprozess geknüpft.²⁰⁵

Die Abb. 5.2 zeigt die Korrelation zwischen Informationsvolumen und Individualisierungsgrad sowie die Beziehung zum Grad der Integration.



Quelle: In Anlehnung an Lasshof (2006), S. 59; Meffert/Bruhn (2009), S. 23; Poznanski (2007), S. 38

Abb. 5.2: Typologisierung von Dienstleistungen

Der Individualisierungsgrad spannt ein Kontinuum zwischen dem Extrema der standardisierten Dienstleistungen und dem Extrema der individuellen Kundenorientierung im Sinne einer ‚Customization‘ auf.²⁰⁶ So zeigen Dienstleistungen des ersten Quadranten (*Typ I*), dass ein Mindestmaß an Bedürfnisspezififizierung immer nötig ist. Als Beispiel hierfür sind Standarddienstleistungen zu nennen (Gütertransporte, Reinigungsleistungen, Kinovorführungen oder Online-Banking). Beispielhaft für eine Dienstleistung des *Typs II* ist ein Freizeitpark, bei dem Leistungen standardisiert angeboten werden, obwohl die Besucher im hohen Maße aktiv mitwirken. Dabei ist von interaktiven (bzw. kundenintegrativen) Dienstleistungen zu sprechen. Weitere Beispiele hierfür sind Callcenter, Einzelhandel, Kluburlaub, Vorsorgeuntersuchungen oder Schalterdienste. Im dritten Quadranten (*Typ III*) sind die Dienstleistungen angesiedelt, die trotz eines hohen Individualisierungsgrades und entsprechend hohem Informationsvolumen nur einen geringen Integrationsgrad nach sich ziehen. Dabei ist von modularen Dienstleistungen zu sprechen (wie beispielsweise Softwareentwicklungen, Denkmalschutz oder Versiche-

²⁰⁵ Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 22 f.

²⁰⁶ Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 22; Poznanski (2007), S. 34

rungspakete). Die Mehrzahl der individuellen Dienstleistungen erfordert allerdings eine häufige Kontaktaufnahme von Anbieter und Nachfrager zur Spezifizierung der Leistung (*Typ IV*). Hierbei wird von personellen bzw. wissensintensiven Dienstleistungen gesprochen. Typische Vertreter sind Unternehmensberatungen, Privatunterricht oder medizinische Dienste.²⁰⁷

5.3 Untersuchung der Dienstleistungstypen hinsichtlich der Eignung für die Dienstleistungskonzeption

Die durch den Kunden induzierten Unsicherheiten werden im Falle der personenbezogenen Dienstleistungen durch die Arbeitsteilung erhöht. Die Auswirkungen einer solchen Externalisierung werden dabei vom Umfang der Arbeitsteilung, im Sinne der an den Kunden übertragenen Aktivitäten, sowie der Güte seiner Mitwirkung bestimmt.²⁰⁸ Gleichzeitig steigt mit dem Umfang der Arbeitsteilung das Risiko, dass der Kunde durch die Einbringung steuernder Prozessinformationen Einfluss auf den Leistungserstellungsprozess nimmt. Daher steigt mit zunehmender Externalisierung der Integrationsgrad. Folglich erhöht sich auch die Anzahl der Kontaktpunkte zwischen Anbieter und Nachfrager und damit auch das Risiko kundeninduzierter Unsicherheit, da in jedem Kontaktpunkt steuernde Prozessinformationen fließen können.²⁰⁹

Für die Konzeption einer qualitativen Dienstleistung würde dies bedeuten, dass Dienstleistungen, die mit hoher Integration verbunden sind, weniger für die Planung bzw. systematische Konzeption geeignet sind, da viele Entscheidungen aufgrund des hohen Einflusses des Kunden erst während der Erbringung der Dienstleistung getroffen werden können. Zu einem ähnlichen Ergebnis führen auch die Untersuchungen von JASCHINKSI²¹⁰. Dieser baut eine Typologie mithilfe von zehn Merkmalen auf und identifiziert dabei sieben Dienstleistungstypen, die sich anhand der Merkmalsausprägungen spezifizieren lassen. Weiterhin wird die Eignung für die systematische Dienstleistungsentwicklung untersucht. Dabei werden die Merkmalsausprägungen mit Punkten entsprechend ihrer Eignung bewertet. Durch Aufsummierung der Bewertungen kann dann eine Rangfolge erstellt werden. Festzuhalten ist darin, dass Dienstleistungen mit niedriger Kontaktintensität besonders gut für die systematische Entwicklung geeignet sind. Gleiches gilt für

²⁰⁷ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006), S. 9; Fließ (2009), S. 19; Lasshof (2006), S. 59 f.; Mefert/Bruhn (2009), S. 23

²⁰⁸ Vgl. Lasshof (2006), S. 156

²⁰⁹ Vgl. Lasshof (2006), S. 62, 157

²¹⁰ Vgl. Jaschinski (1998)

Standardleistungen.²¹¹ Dienstleistungen des *Typs I* (niedriger Integrationsgrad und standardisiert) weisen demnach eine sehr gute Eignung für die Konzeption auf.

Anders verhält es sich bei Dienstleistungen, die mit einem hohen Integrationsgrad einhergehen. Im Falle der aufgeführten Typologie betrifft dies die Dienstleistungstypen *II* und *IV*. Die Mitwirkungen des Nachfragers sind beim *Typ IV* (hoch integrativ und individuell) am stärksten ausgeprägt, was zu einer hohen Anzahl nicht planbarer Faktoren führt.²¹² Die Charakteristika dieses Dienstleistungstyps erschweren die systematische Konzeption, die daher nur sehr eingeschränkt (aufgrund weniger vorab planbarer Faktoren) möglich ist.

Dienstleistungen des *Typs II* bedingen zwar eine starke Integration des Nachfragers, aber da in jedem Kontaktpunkt Informationen fließen können, ist der Übergang von standardisierter zu individualisierter Leistung bei integrativen Dienstleistungen fließend.²¹³ Trotz der hohen Integration erhält der Kunde eine standardisierte Leistung, da davon auszugehen ist, dass nicht Informationen, sondern sehr homogene Subjekte bzw. Objekte integriert werden. Zusammenfassend werden hier Dienstleistungen des *Typs II* auch zur Gruppe der Standardleistungen zugeordnet. Somit ist von einer guten Eignung zu sprechen, da trotz der hohen Integration des Nachfragers kein erhöhtes Risiko besteht, dass die Kontaktpunkte von Anbieter und Kunde Interdeterminiertheiten im Leistungserstellungsprozess hervorrufen, die eine Anpassung vorgeplanter Faktoren bedürfen.

Gegensätzlich verhält es sich bei Dienstleistungen des *Typs III*. Sie sind hoch individualisiert und gehen mit einem niedrigen Integrationsgrad einher. Die Ausführungen des vorherigen Unterkapitels haben gezeigt, dass eine individuelle Leistungserstellung trotz niedriger Anzahl an Kontaktpunkten möglich ist. Solch charakterisierte Dienstleistungen sind planbar, wenn eine sehr präzise und umfangreiche (in Bezug auf das Informationsvolumen) Bedürfnisspezifizierung des Kunden in einem der Planung vorgelagerten Zeitpunkt stattgefunden hat. Überdies ist es möglich, ein individuelles Leistungsergebnis mithilfe standardisierter Erstellungsprozesse zu gestalten. Beispielsweise wenn Routinevorgänge bei absehbaren Bedarfslagen des Nachfragers erfolgen oder bei dem Einsatz eines Baukastensystems. Somit kann die Interdeterminiertheit bei der Leistungserstellung reduziert werden und damit auch das Risiko kundeninduzierter Unsicherhei-

²¹¹ Vgl. Jaschinski (1998), S. 72 ff.

²¹² Vgl. Reckenfelderbäumer (1995), S. 45 f.

²¹³ Vgl. Lashof (2006), S. 62

ten.²¹⁴ Davon ausgehend ist dieser Dienstleistungstyp ebenfalls für die systematische Konzeption geeignet.

Festzuhalten ist, dass unter Zuhilfenahme der aufgezeigten Typologie eine Abschätzung vorgenommen werden kann, wie groß die Anzahl planbarer Elemente ist, um somit bereits im Vorfeld einen Eindruck davon zu bekommen, ob die Dienstleistung für eine systematische Entwicklung geeignet ist.

²¹⁴ Vgl. Kleinaltenkamp/Jacob (2006), S. 24; Poznanski (2007), S. 39; Reckenfelderbäumer (1995), S. 109 f.; Lashof (2006), S. 115

6 Konstruktion eines Rasters für die Bewertung der Unterstützungspotenziale einer Methode

6.1 Zusammenführung der Anforderungen in einem Bewertungsraster

Die Potenzial-, Prozess-, Ergebnis- und Marktdimension bilden zusammen die vier Gestaltungsräume für eine systematische Dienstleistungsentwicklung. Ein Entwicklungsansatz, der auf Dienstleistungen mit einem hohen Qualitätsniveau abzielt, sollte daher diese vier Ebenen berücksichtigen.²¹⁵ Vor allem die Dienstleistungskonzeption bietet Potenziale, um die Bereiche Dienstleistungsqualität und -entwicklung miteinander zu verknüpfen (vgl. Kapitel 4.1).

„Zusätzlich ist zu beachten, dass der Fluss der kundenspezifischen Informationen in das Unternehmen hinein möglichst reibungslos verläuft, und dass bei der Nutzung bzw. Verwertung dieser Informationen möglichst keine Verzerrungen eintreten.“²¹⁶ Dabei gilt es, Kommunikations- und Schnittstellenprobleme, die zu Dienstleistungsfehlern führen, durch den Einsatz geeigneter Methoden abzuwenden (vgl. Kapitel 4.2).²¹⁷

Die Erbringung qualitativer Dienstleistungen setzt das Schließen von Qualitätslücken durch eine qualitätsorientierte Dienstleistungsentwicklung voraus. Aus Sicht des Qualitätsmanagements gibt es Vorgehensweisen, die dienstleistungsspezifisch für die Erfüllung der Kundenanforderungen eingesetzt werden können. So sind bei der Dienstleistungskonzeption die Aufgaben der Qualitätsplanung zu integrieren, indem die Kundenerwartungen ermittelt und in Dienstleistungsprozesse umgesetzt werden (vgl. Kapitel 4.3).

Die Beurteilung der Eignung einer Methode für die Dienstleistungskonzeption soll im Hinblick auf die Verständlichkeit und zur besseren Übersicht in einem Bewertungsraster erfolgen. Konstruiert wird das Raster dabei in zwei Dimensionen. In der *ersten Dimension* werden die identifizierten Anforderungen, welche eine Methode erfüllen sollte, um Dienstleistungen qualitätsorientiert und systematisch zu konzipieren (vgl. Kapitel 4), vertikal abgetragen. Das Kernproblem der Integrativität, das im Kapitel 5 analysiert worden ist, findet in der *horizontalen Dimension* Eingang, indem die vier Dienstleistungstypen aufgeführt werden (siehe Tab. 6.1).

²¹⁵ Vgl. Bullinger/Schreiner (2006), S. 63

²¹⁶ Kleinaltenkamp/Jacob (2006), S. 53

²¹⁷ Vgl. Schmitt (2009), S. 21

Tab. 6.1: Anforderungsraster für die Methodenbewertung

		Name der zu bewertenden Methode			
		Dienstleistungstyp (Kapitel 5.2)	I	II	III
Anforderungen					
Dienstleistungscharakter (Kapitel 4.1)	Potenzial				
	Prozess				
	Ergebnis				
		Markt			
Dienstleistungsqualität (Kapitel 4.2)	Gap 1				
	Gap 2				
	Gap 3				
	Gap 4				
	Gap 5				
Systematische Vorgehensweise (Kapitel 4.3)	Konkretisierung				
	Verantwortlichkeit				
	Dokumentation				

● = hohes Potenzial; ◐ = mittleres Potenzial; ○ = niedriges Potenzial

Die Bewertung erfolgt innerhalb des Rasters qualitativ. Dabei ist von einem hohen, einem mittleren oder einem niedrigen Potenzial hinsichtlich der Erfüllung von Anforderungen zu sprechen. So ist einzuschätzen, inwieweit die entsprechende Anforderung durch die zu bewertende Methode voll erfüllt werden kann (hohes Potenzial), sie teilweise erfüllt werden kann (mittleres Potenzial) oder nur geringfügig bis gar nicht erfüllt werden kann (niedriges Potenzial).

Bei den Anforderungen hinsichtlich des Dienstleistungscharakters wird bewertet, inwieweit die untersuchte Methode in der Lage ist, die Dimensionen der Dienstleistung in der Konzeptionsphase zu entwerfen. Zu diesem Zweck ist die Erstellung entsprechender Modelle durch geeignete Eingaben zu unterstützen. Hierbei bedarf die Potenzialbewertung einer zusätzlichen Analyse des Dienstleistungstypen. Grund dafür sind die Unsicherheiten und die Folgen von Störungen, die durch die Kundenmitwirkung entstehen können. So kann es sein, dass eine Methode für die Dienstleistungskonzeption grundsätzlich Eingaben für die Potenzial-, Prozess- und Ergebnismodelle liefert, aber infolge ungenügender Berücksichtigung der Integrativitätsproblematik (als Ausdruck fehlender Möglichkeiten der Kundenintegration) nur ungenügende Planungsergebnisse erzielt werden. Eine detaillierte Analyse dieses Forschungsgegenstandes ist bereits im Kapitel 5.3 erfolgt. Die Marktdimension wurde bei dieser Analyse ausgeschlossen, da davon auszugehen ist, dass das Vermarktungskonzept, welches auf Basis von Marktanalysen entsteht und in der Marktfähigkeit als Eigenschaft der Dienstleistung mündet, von den genannten Unwägbarkeiten im Verlauf der Leistungserstellung nicht beeinflusst wird.

Als Folge daraus wird die Anforderung der Marktdimension, im Gegensatz zur Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension, ohne Bezug auf einen konkreten Dienstleistungstypen bewertet.

Die Anforderungen hinsichtlich der systematischen Vorgehensweise und jene, die sich hinsichtlich der Dienstleistungsqualität ergeben, sind essenziell für eine Methode der qualitätsorientierten Konzeption und werden unabhängig von den spezifischen Anwendungssituationen der Dienstleistung bewertet.

Eine Verbesserung der vom Kunden wahrgenommenen Qualität ist nur über die Reduzierung der ‚Gaps‘ realisierbar.²¹⁸ So sollte mit Blick auf die Dienstleistungsqualität eine Möglichkeit bestehen, die Stellschrauben für die Wahrnehmung dieser während der Konzeption zu analysieren. In der Konsequenz können weiterführende Maßnahmen ergriffen werden, um gezielt die Diskrepanzen (Gap 1-4) als Ursache einer verminderten Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität (Gap 5) schon in der Konzeptionsphase der Dienstleistung zu reduzieren. Schließlich setzt die Bewertung an den Gaps an. Dabei ist einzuschätzen, ob eine genaue Analyse der Unstimmigkeiten unterstützt wird.

Die Herangehensweise der Methode sollte ein systematisches Vorgehen, anlehnend an den gedanklich strukturierten Rahmen der Qualitäts- bzw. Forderungsplanung, unterstützen bzw. bedingen. Die Delegation der bereichsübergreifenden Verantwortung, die stufenweise Überführung der Kundenwünsche in Realisierungsspezifikationen sowie die Bereitstellung von Möglichkeiten zur Dokumentation dieser Stufen werden hier als konkrete Merkmale des systematischen Vorgehens gesehen und bewertet.

6.2 Auswahl einer Methode für die prototypische Bewertung

Zum besseren Verständnis des Bewertungsrasters soll im nachfolgenden Kapitel eine prototypische Bewertung erfolgen. Dazu ist es notwendig, eine geeignete Methode auszuwählen. Unter Umständen besteht die Möglichkeit, eine bereits bestehende Methode zu empfehlen. Aus diesem Grund soll vorausschauend ein Kandidat für die Bewertung ausgesucht werden, der intuitiv möglichst gute Unterstützungspotenziale liefern könnte.

Die methodische Unterstützung der Konzeption von Sachgütern ist weit mehr verbreitet als bei Dienstleistungen. Die Verwendung bereits bekannter Ansätze bietet eine Reihe von Vorteilen:

- Die Effektivität ist bereits vielfach unter Beweis gestellt worden.

²¹⁸ Vgl. Stauss/Bruhn (2010), S. 6

- Es ist mit geringeren Verständnisschwierigkeiten und hoher Akzeptanz zu rechnen.
- Der Einarbeitungsaufwand ist geringer.²¹⁹

So liegt es nahe, dass Rad nicht völlig neu zu erfinden und eine bekannte und bereits erfolgreiche ingenieurwissenschaftliche bzw. industrielle Methode auf die Eignung bei der Konzeption von Dienstleistungen hin zu überprüfen.

Da als ein Gegenstand der Untersuchung die Qualitätsorientierung fokussiert wird, sind insbesondere Methoden der Fehlerprävention von Interesse. In diesem Zusammenhang werden Instrumente wie Statistic Process Control, Poka Yoke, statistische Versuchsplanung und statistische Prozessregelung aufgeführt.²²⁰ Eine Vielzahl an Methoden wird entlang der unterschiedlichen Entwicklungsphasen eingesetzt. Problematisch dabei ist, dass die Methoden oft die Aufgabenspezialisierung unterstützen.²²¹ Mit Blick auf den Betrachtungsraum der Dienstleistungskonzeption rücken klassische, komplexere und qualitätsorientierte Entwicklungsansätze in den Vordergrund. Als Vertreter können hier Target Costing, FMEA²²², QFD, TRIZ²²³ und DoE²²⁴ genannt werden.²²⁵

Beim QFD werden die höchsten Potenziale zur Unterstützung der Dienstleistungskonzeption vermutet. Dies liegt darin begründet, dass die Methode in der Literatur explizit für den Einsatz im Dienstleistungsbereich vorgesehen ist²²⁶ und somit ein großes Adaptionsvermögen vorliegen könnte. Des Weiteren nimmt die Kundenorientierung (bzw. die Kundenerwartungen) bei der QFD-Methode den höchsten Stellenwert ein.²²⁷ Hinsichtlich der Konzeption qualitativer Dienstleistungen könnte QFD somit geeignete Beiträge liefern. Zusätzlich wird QFD als umfassendes Werkzeug der Qualitätsplanung umschrieben und könnte so unmittelbar die Anforderungen an die systematische Vorgehensweise erfüllen.²²⁸

Unter Berücksichtigung dieser Argumentation wird QFD für die prototypische Bewertung ausgewählt.

²¹⁹ Vgl. Eversheim et al. (2006), S. 440

²²⁰ Vgl. Klostermann (2007), S. 46

²²¹ Vgl. Grundwald (2002), S. 90; Eversheim et al. (2006), S. 426

²²² FMEA ist ein englisches Akronym für ‚Failure Mode and Effects Analysis‘ (deutsch: Fehler-Möglichkeiten- und Einflussanalyse).

²²³ TRIZ ist ein russisches Akronym und kann sinngemäß mit ‚Theorie des erfinderischen Problemlösens‘ übersetzt werden.

²²⁴ DoE ist ein englisches Akronym für ‚Design of Experiments‘.

²²⁵ Vgl. Klein (2010), S. 5 f.; Klabunde (2003), S. 61

²²⁶ Vgl. hierzu die Definitionen von QFD in Kapitel 7.2.

²²⁷ Vgl. Pfeifer (2001), S. 332; Eversheim et al. (2006), S. 428 f.

²²⁸ Vgl. Geiger/Kotte (2008), S. 163 f. sowie die Ausführungen des Kapitels 7.2 und 7.4.3.

7 QFD – Ein Werkzeug für die systematische und qualitätsorientierte Dienstleistungskonzeption?

7.1 Herkunft, Verbreitung und Interpretation des Begriffs QFD

Die Wurzeln von QFD liegen in Japan. Dort wurde es erstmals 1966 durch YOJI AKAO in der Bridgestone Kurume Factory vorgestellt. Bei Matsushita gab es 1969 Konzeptüberlegungen und 1972 gelang ein Durchbruch durch die Anwendung von QFD in der Schiffswerft der Mitsubishi Heavy Industries Kobe. Dabei wurde eine Matrix benutzt, die auf der vertikalen Achse die Kundenwünsche enthält und auf der horizontalen Achse die Zielsetzungen, wie diese Wünsche zu befriedigen sind. Zwei Jahre später begann Toyota mit der erfolgreichen Anwendung und Weiterentwicklung von QFD, das erst seit 1978 durch AKAO's Buch ‚Quality Function Deployment‘ unter dieser Bezeichnung bekannt wurde. 1980 erhielt die Firma Kayaba für die Weiterentwicklung von QFD den Demingpreis.²²⁹

Anfang der achtziger Jahre begann in den USA die Firma Ford Motor Company mit der Anwendung des Verfahrens. Das daraus hervorgegangene American Supplier Institute (ASI) beschrieb QFD unter dem Titel House of Quality (HoQ) mit leichten Veränderungen der Schwerpunkte. Daraufhin folgten weitere amerikanische Unternehmen und setzten die QFD-Methode ein.²³⁰

BOB KING, ein Schüler von AKAO, stellte 1987 in seinen Werk ‚Better Design in half the Time‘ QFD als Kochbuch-Ansatz vor, um den japanischen Puzzle-Ansatz zu überwinden. Zu Beginn der neunziger Jahre erfolgte die Übersetzung von AKAO's Buchs ins Englische und 1992 erschien die erste deutschsprachige Ausgabe.²³¹

Heute hat sich der Begriff QFD (siehe Abb. 7.1), trotz seiner Mehrdeutigkeit, in der Praxis und Wissenschaft etabliert.²³²

²²⁹ Vgl. DGQ (2001), S. 9; Schmidt/Steffenhagen (2007), S. 701; Akao (1992), S. 13 ff.; Kamiske/Brauer (2003), S. 257; Saatweber (2007), S. 29 f.

²³⁰ Vgl. Saatweber (2007), S. 29 f.

²³¹ Vgl. DGQ (2001), S. 9; Vgl. Saatweber (2007), S. 30

²³² Vgl. DGQ (2001), S. 9

品質		機能		展開	
HIN	SHITSU	KI	NO	TEN	KAI
Quality		Function		Deployment	
Qualität		Funktion		Verteilung	
Merkmale		Mechanisierung		Diffusion	
Attribute		Tätigkeit		Entwicklung	
Gütekennung				Evolution	

Quelle: Saatweber (2007), S. 27.

Abb. 7.1: Japanischer QFD-Begriff

Deployment kann als Aufgliederung oder Untergliederung der Qualitätsmerkmale aufgefasst werden. In diesem Zusammenhang wird ein „[...] »Aufdröseln« der Qualitätsmerkmale, über die dazu erforderliche Spezifikation bis hin zu den Qualitätsmerkmalen der Entwicklung und Konstruktion, der Produktion, des Kundendienstes, des Verkaufs, ja selbst bis in die Gestaltung der Bedienungsanleitung²³³ verstanden. In Verbindung mit *Quality* wird die Zielrichtung des QFD verdeutlicht. Gemeint ist die Qualitätsentwicklung vom Beginn bis zur Nutzung der Leistung durch den Kunden bzw. das Instrumentarium zum Planen der Qualitätsmerkmale. *Function* hingegen versteht sich als die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zur Qualitätsentwicklung und zur Sicherung der Qualitätsmerkmale.²³⁴

7.2 Definition, Einordnung und Aufgaben von QFD

Die Kernaufgabe von QFD besteht in der verlustfreien und mehrstufigen Transformation der Kundenanforderungen in konkrete Zielgrößen für Produkte. Sinngemäß übersetzt, ist von einem Instrument zur „[...] Planung und Entwicklung der Qualitätsfunktionen eines Produktes entsprechend den von den Kunden geforderten Qualitätseigenschaften.²³⁵ zu sprechen. „Dabei ist darauf zu achten, dass die »Stimme des Kunden« in die »Sprache des Lieferanten« so übersetzt wird, dass der Sinngehalt der Kundenstimmen nicht verfälscht wird.²³⁶

Zusammenfassend können folgende Merkmale der QFD-Methode, über die in der Literatur ein Konsens besteht, genannt werden:

- QFD zeichnet sich im Sinne des subjektiven Qualitätsverständnisses durch seine konsequente Ausrichtung an Kundenanforderungen aus.

²³³ Saatweber (2007), S. 25 f., Hervorhebungen im Original

²³⁴ Vgl. Zollondz (2006), S. 126; Saatweber (2007), S. 26

²³⁵ Akao (1992), S. 15, Anmerkung des Übersetzers

²³⁶ Saatweber (2007), S. 28

- Im Sinne des objektiven Qualitätsverständnisses werden beim QFD Kundenanforderungen mit messbaren Qualitätsmerkmalen verknüpft.
- Als instrumentelle Basis für den Planungsprozess dient eine Folge von Planungsmatrizen, die als HoQ bezeichnet werden.²³⁷

Die Literatur bietet unterschiedliche Definitionsansätze von QFD. Im Kern stehen jedoch immer die oben genannten Punkte. In Anlehnung an die Definition von FORD-EQUIP²³⁸ wird QFD für diese Arbeit wie folgt definiert:

QFD ist eine Planungstechnik, die ein systematisiertes Vorgehen im Rahmen der Qualitätsplanung unterstützt, um somit die vom Kunden geforderten Qualitätsmerkmale (d.h. Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse) in geeignete Produkt- bzw. Dienstleistungsmerkmale zu übersetzen.²³⁹ „Das QFD dient somit als eine Methode der Qualitätsplanung dem präventiven Qualitätsmanagement.“²⁴⁰ Weiterhin fällt auf, dass die Methode auch für die Umsetzung von Kundenanforderungen in eine Dienstleistung vorgesehen ist.

7.3 Vorgehensweise von QFD

Da in dieser Arbeit der Schwerpunkt der Untersuchung von QFD bei der Planung und Konzeption neuer Angebotsprodukte liegt, beziehen sich die folgenden Ausführungen auf den produktbezogenen Teil eines QFD im weitesten Sinne (umfassender Ansatz), der als ‚comprehensive quality deployment‘ bezeichnet wird. Im Gegensatz zum sogenannten ‚task deployment‘ oder auch QFD im engeren Sinne, bei dem die Verbesserung der unternehmensinternen Prozesse zur Erreichung eines höheren Qualitätsniveaus angestrebt wird, liegt der Fokus hier auf den geforderten Qualitätsmerkmalen der Angebotsprodukte bzw. der Planung dieser in mehreren separaten Bereichen.²⁴¹

²³⁷ Vgl. Schmidt/Steffenhagen (2007), S. 701

²³⁸ „QFD ist eine Planungstechnik, die dazu dient, die vom Kunden geforderten Qualitätsmerkmale (das heißt Bedürfnisse, Wünsche, Erwartungen) in geeignete Produkt- bzw. Dienstleistungsmerkmale zu übersetzen.“ So zitiert in Saatweber (2007), S. 27

²³⁹ Weitere Definitionen:

ASI: „QFD ist ein System, um Kundenanforderungen in entsprechende firmenseitige Erfordernisse zu übersetzen, für jede Phase der Entwicklung von der Forschung über Produktentwicklung und Fertigung bis hin zu Marketing und Verkauf.“ Saatweber (2007), S. 27

Steinbeis Transfer Zentrum: „QFD ist ein System aufeinander abgestimmter Planungs- und Kommunikationsprozesse mit dem Ziel, die Stimme der Kunden in die Qualitätsmerkmale der Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen zu übersetzen und einzuplanen, welche der Kunde erwartet und benötigt, und die dem Wettbewerbsdruck standhalten.“ Saatweber (2007), S. 27

²⁴⁰ Schmidt/Steffenhagen (2007), S. 701

²⁴¹ Vgl. Herzwurm et al. (1997), S. 9 ff.

nen an ein Konzept analysiert und visualisiert. In der hier dargestellten Form enthält das HoQ acht Felder, deren Nummerierung der Reihenfolge bei der Benutzung entspricht.²⁴³

Das *Feld 1* steht für die Festlegung der Kundenanforderungen in einer subjektiven Form. Hierbei werden die aus den Bereichen Marketing, Verkauf und anderen Quellen ermittelten Kundenwünsche aufgelistet und den optional festgelegten Oberbegriffen oder Klassen zugeordnet. Anschließend erfolgt eine qualitative Gewichtung gemäß der subjektiven Bedeutung für den Kunden.²⁴⁴

Objektive und messbare Spezifikationen werden im *Feld 2* aufgenommen. Hierbei handelt es sich um jene Merkmale, welche geeignet sind, die Kundenanforderungen zu erfüllen. Wird ein Merkmal identifiziert, das keine Kundenanforderung betrifft, ist es entweder für die Betrachtung vernachlässigbar oder eine wichtige Kundenanforderung wurde vergessen. Jedem Konzeptmerkmal wird außerdem eine Änderungsrichtung zugeordnet. Diese gibt an, wie das Merkmal verändert werden muss, um es zu verbessern.²⁴⁵

Die Interdependenzen, die zwischen Kundenanforderungen (*Feld 1*) und Qualitätsmerkmalen (*Feld 2*) bestehen, werden in der Korrelationsmatrix im *Feld 3* jeweils an den betreffenden Schnittpunkten durch Symbole dargestellt und bewertet. Anhand der ausgefüllten Matrix kann überprüft werden, ob alle Kundenanforderungen durch die Konzeptmerkmale erfüllt werden. Dabei sollten stark gewichtete Kundenanforderungen in einer starken Beziehung zu der Konzeptspezifikation stehen. Andernfalls erfüllt der Entwurf schon zu diesem Zeitpunkt nicht alle Kundenanforderungen.²⁴⁶

Ein Benchmarking der zu erzielenden Dienstleistungsergebnisse erfolgt aus Sicht des Kunden im *Feld 4* bzw. aus der Sicht des Dienstleistungsunternehmens gegenüber Konkurrenzunternehmen im *Feld 5*.²⁴⁷ Ersteres wird idealerweise durch den Kunden selber durchgeführt. Häufig ist dies jedoch nicht möglich, sodass andere Informationsquellen, wie Marktanalysen, Befragungen usw. benutzt werden müssen. Im Ergebnis entsteht ein Stärken-Schwächen-Profil, aus dem sich Verbesserungsmöglichkeiten ablesen lassen.²⁴⁸

Im *Feld 6*, dem ‚Dach‘ des HoQ, werden etwaige Wechselwirkungen zwischen einzelnen Spezifikationen dokumentiert. Die Merkmale werden dazu jeweils unter Berücksichtigung der Änderungsrichtung miteinander in Beziehung gesetzt. Eine Zielharmonie

²⁴³ Vgl. Eversheim et al. (2006), S. 429

²⁴⁴ Vgl. Kamiske/Brauer (2003), S. 260 f.; Eversheim et al. (2006), S. 429

²⁴⁵ Vgl. Theden/Colsmann (2002), S. 72 f.

²⁴⁶ Vgl. Kamiske/Brauer (2003), S. 261 f.; Theden/Colsmann (2002), S. 73 f.

²⁴⁷ Vgl. Eversheim et al. (2006), S. 429

²⁴⁸ Vgl. Theden/Colsmann (2002), S. 71

tritt auf, wenn durch die Verbesserung des einen Merkmals, das andere Merkmal auch verbessert wird. Führt eine Verbesserung eines Merkmals zu einer Verschlechterung des anderen Merkmals, so herrscht ein Zielkonflikt. Ist die Beziehung neutraler Natur, d.h. die Merkmale beeinflussen sich nicht gegenseitig, dann wird von Zielneutralität gesprochen.²⁴⁹

Im *Feld 7* werden die einzelnen Konzeptparameter hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Kundenzufriedenheit gewichtet.²⁵⁰ Die Bedeutung kann ermittelt werden, indem die Gewichtung der Kundenanforderungen (*Feld 1*) mit der Bewertung der Beziehungen zwischen Kundenanforderungen und Konzeptmerkmalen (*Feld 3*) multipliziert und spaltenweise aufaddiert wird.²⁵¹

Für jede Designanforderung ist eine Ausprägung als objektiver Zielwert (im *Feld 8*) einzutragen. Darunter sind Einheiten oder Maßgrößen zu verstehen, die das betrachtete Merkmal charakterisieren und im späteren Verlauf als Kenngrößen zur Messung und Kontrolle der Erfüllung der Kundenanforderungen verwendet werden. Weiterhin sollten bei der Festlegung dieser Zielwerte die Wechselwirkungen aus *Feld 6* berücksichtigt werden. Die sich so ergebene Zahl gibt die Priorität bezüglich der Anforderungen an. Demgemäß können kundenrelevante Elemente erkannt und somit in der weiteren Konzeption berücksichtigt werden.²⁵²

7.3.2 Mehrstufig-sequentielle Vorgehensweise

So unterschiedlich die Definitionen von QFD sind, so verschieden sind auch die Ansätze zur Anwendung von QFD.²⁵³ Nachfolgend wird ein Hauptansatz vorgestellt, der in der Praxis häufig in einer individuelleren und unternehmensspezifischen Form auftritt. Der Grundgedanke des Übersetzens der Kundenanforderungen in Qualitätsmerkmale ist jedoch auch bei diesen Ansätzen der gleiche.

Betrachtet wird der Ansatz nach ASI. Planungsinstrument der Wahl ist dabei auch das zuvor beschriebene HoQ. Der Ansatz untergliedert sich in einen vierteiligen Planungsprozess (siehe Abb. 7.3).

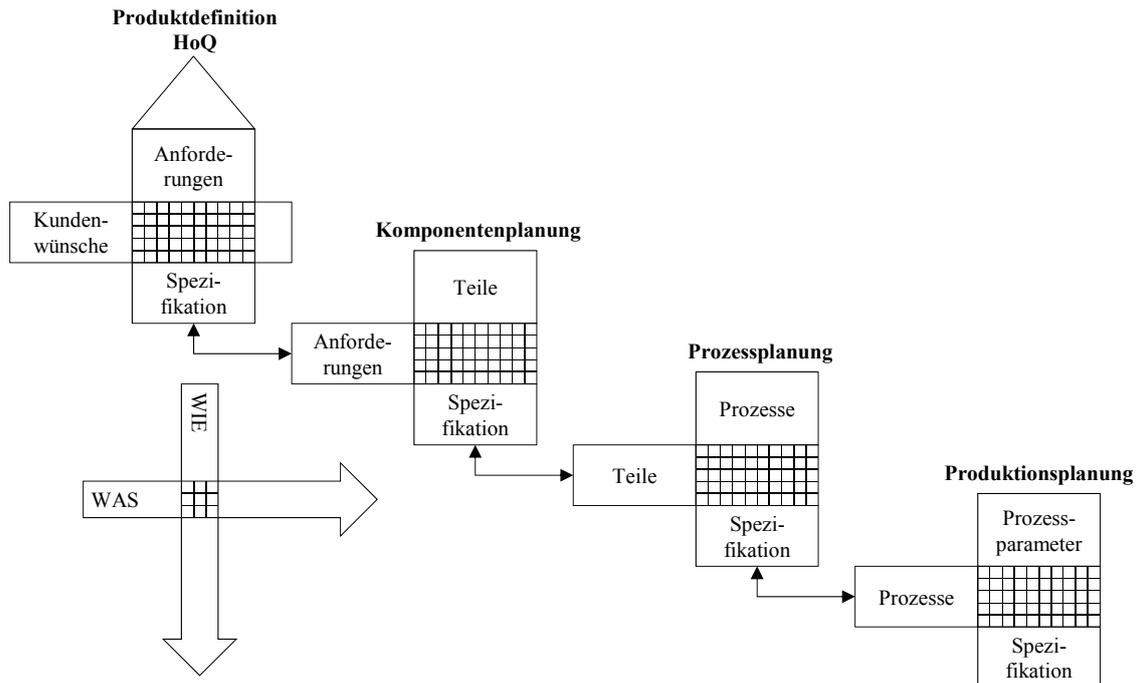
²⁴⁹ Vgl. Eversheim et al. (2006), S. 430; Theden/Coltsman (2002), S. 74

²⁵⁰ Vgl. Eversheim et al. (2006), S. 430

²⁵¹ Vgl. Kamiske/Brauer (2003), S. 263

²⁵² Vgl. Eversheim et al. (2006), S. 430; Kamiske/Brauer (2003), S. 263

²⁵³ SAATWEBER führt einige Ansätze auf, darunter den klassischen Ansatz nach Akao, King, Zultner, ASI und Saatweber. Vgl. Saatweber (2007), S. 57 ff.



Quelle: Saatweber (2007), S. 62

Abb. 7.3: Übersetzen der Kundenanforderung in vier Phasen

Jede Phase wird in einem eigenen HoQ dargestellt. „Dabei werden in den einzelnen Entwicklungsstufen jeweils das Ziel (WAS) und die zugehörige Umsetzung (WIE) in Beziehung gesetzt, wobei die Umsetzung (WIE) in der darauffolgenden Phase automatisch zur Zielvorgabe (WAS) wird.“²⁵⁴ Vom Qualitätsplan ‚Produkt‘ (Kundenanforderungen → Produktmerkmale), zum Qualitätsplan ‚Baugruppen‘ (Produktmerkmale → Konstruktionsmerkmale), über den Qualitätsplan ‚Prozess‘ (Konstruktionsmerkmale → Prozessmerkmale) bis hin zum Qualitätsplan ‚Produktion‘ (Prozessmerkmale → Fertigungsmerkmale) werden schrittweise detaillierte Vorgaben für die Fertigungsprozesse entwickelt.²⁵⁵

Da QFD ursprünglich für den Bereich der Produktentwicklung konzipiert wurde, erfordert die Anwendung im Dienstleistungsbereich ein gesondertes Vorgehen. Auch dabei sollten die Anforderungen der Kunden operationalisiert und in mehreren Schritten in konkrete Zielgrößen für die Erbringung der Dienstleistung transformiert werden.²⁵⁶ Im Folgenden soll die Vorgehensweise einer Detailplanung von Dienstleistungen mithilfe der QFD-Systematik vorgestellt werden.

²⁵⁴ Saatweber (2007), S. 61

²⁵⁵ Vgl. Gogoll (1996), S. 68

²⁵⁶ Vgl. Gogoll (1996), S. 69

7.4 Beurteilung der Potenziale von QFD zur Anwendung in der Dienstleistungskonzeption

7.4.1 Stand der Forschung hinsichtlich des Anwendungspotenzials von QFD im Dienstleistungssektor

Vertretend für die Praxiserfahrungen von QFD im Dienstleistungssektor sei hier auf einen Beitrag von ZACHARIAS²⁵⁷ hingewiesen. In diesem wurde die Methode QFD im Bereich des Kreditkartengeschäfts eingesetzt und führte zu folgenden positiven Entwicklungen:

- Die Veränderungen an Komponenten führten nachweislich zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit und weniger Beschwerden.
- Mit der Anwendung von QFD wurde eine wesentliche Basis für die systematische Dienstleistungsentwicklung geschaffen. Dabei wurden Standards in die Produktentwicklung eingeführt.
- Die interdisziplinären Diskussionen in den QFD-Teams führten bei den Mitarbeitern zu wertvollen Lerneffekten. Sie erkannten, dass durch die Ausrichtung der Produktentwicklung an den Kundenwünschen, kostenintensive Fehlentwicklungen und Mängel bei der Einführung vermindert werden können.
- Die Erkenntnisgewinne führten zu einer kürzeren ‚time-to-market‘.²⁵⁸

Im Gegensatz dazu wurden Schwachstellen bzw. Grenzen der QFD-Methode aufgezeigt:

- Die Umsetzung der Methode erfordert ein hohes Fach- und Methodenwissen.
- QFD erfordert eine hohe Mitarbeiterbeteiligung und ist sehr aufwändig. Auch wenn der hohe Aufwand durch die positiven Ergebnisse gerechtfertigt wäre, bleibt es unklar, ob nicht aufwandsärmere Methoden vergleichbare Ergebnisse erzielen.
- Die Qualität der Ergebnisse ist stark von den Eingabedaten abhängig. Unvollständige Daten zu den Kundenwünschen gehen mit unzureichenden Ergebnissen einher.²⁵⁹

Der Beitrag spiegelt sehr gut die Vor- und Nachteile des Einsatzes von QFD wider, über die in der Literatur Konsens besteht.²⁶⁰ Die obigen Punkte sind jedoch vielmehr als kriti-

²⁵⁷ Vgl. Zacharias (2006), S. 743 ff.

²⁵⁸ Vgl. Zacharias (2006), S. 756 ff.

²⁵⁹ Vgl. Zacharias (2006), S. 758 f.

²⁶⁰ Weiterführende Literatur zu Potenzialen und Schwachstellen von QFD: Kamiske/Brauer (2003), S. 265; Eversheim et al. (2006), S. 430 ff.; Schmidt/Steffenhagen (2007), 708 f.; Bruhn (2008), S. 294

sche Würdigung des QFD-Ansatzes im Allgemeinen zu sehen, als dass sie die Besonderheiten des Dienstleistungscharakters berücksichtigen. Dies liegt insbesondere daran, dass sich die Ausführungen von ZACHARIAS auf den Bereich des Kreditkartengeschäftes beziehen. Derart personenbezogene Dienstleistungen sind dem Typ II – Standardleistungen mit hoher Kontaktintensität – zuzuordnen, der sich gut für die Vorausplanung eignet.

Das grundsätzliche Potenzial von QFD zur Anwendung im Dienstleistungssektor wird, allerdings ohne Bezug auf die Praxis, auch von GOGOLL²⁶¹ und EVERSHEIM ET AL.²⁶² proklamiert. In den Beiträgen dieser Autoren wird insbesondere auf die Berücksichtigung der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension hingewiesen. Die Heterogenität und Individualität von Dienstleistungen erfordert allerdings weitreichendere Aussagen mit Bezug auf den Anwendungskontext. Dies zeigt auch das Beispiel von ZACHARIAS. Zwar sei es sehr gut möglich gewesen, die Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension hinreichend zu quantifizieren und die entsprechenden Qualitätsziele zu formulieren, dennoch bereitet in anderen Fällen besonders die Integrativität der Dienstleistung Schwierigkeiten bei der trennscharfen Erstellung der Abhängigkeitsmatrizen.²⁶³ Somit wird nicht nur die Unsicherheit für den Anbieter bei der Planung der Dienstleistung erhöht, sondern auch das Verfahren der QFD-Methode an sich erschwert. Aus diesem Kontext heraus soll die Eignung von QFD für die Dienstleistungskonzeption im Folgenden im Detail überprüft werden.

7.4.2 Vorgehensweise für ein Dienstleistungs-QFD

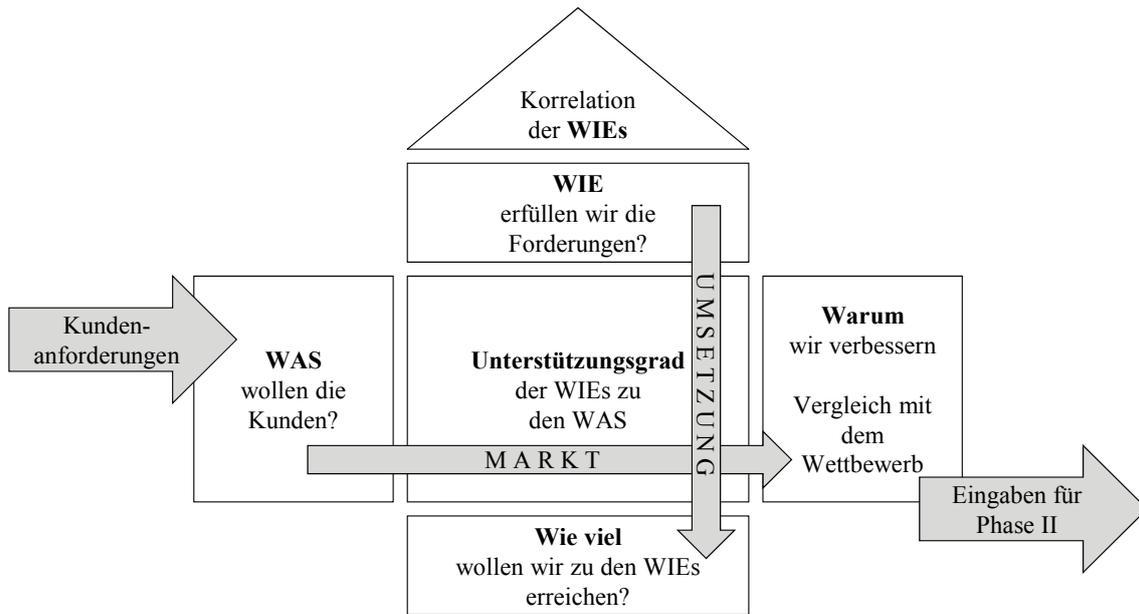
Das Vorgehen bei der Konzeption der Dienstleistung mittels QFD ist ein konsequentes Frage-Antwortspiel mit den zwei Grundfragen WAS (Kundenanforderungen) und WIE (kritische Leistungsmerkmale bzw. Prozesselemente). Die sich daraus ergebenden Zusatzfragen, ‚wie viel‘ (Detailplanung der kundenorientierten Lösungen) und ‚warum‘, zeigen das vernetzte Miteinander auf und dienen dem Zweck des QFD-Prozesses und zwar dem der Umsetzung der Kundenbedürfnisse in abgestimmte Planungsziele. Im Qualitätstableau werden alle für die Qualitätsplanung der Dienstleistung erforderlichen Informationen gebündelt und ausgewertet (siehe Abb. 7.4).²⁶⁴

²⁶¹ Vgl. Gogoll (1996), S. 66-81

²⁶² Vgl. Eversheim et al. (2006), S. 428-432

²⁶³ Vgl. Bruhn (2008), S. 294

²⁶⁴ Vgl. Saatweber (2007), S. 70 f.; Gogoll (1996), S. 69 f.



Quelle: In Anlehnung an Saatweber (2007), S. 67.

Abb. 7.4: Fragestellungen und Querschnitt des ersten HoQ

Zwar sind die Fragestellungen im HoQ und das sequentielle Vorgehen zwischen den verschiedenen Tableaus in der Literatur immer gleich, dennoch unterscheidet sich die Schwerpunktsetzung innerhalb des HoQ sowie die Anzahl der Tableaus von Autor zu Autor.

STUART und TAX²⁶⁵ stellen ein dreiphasiges Modell vor – beginnend bei dem ‚Service bundle planing‘ über das ‚Service delivery development‘ hin zu den ‚Service Q.C. parameters‘. ERMER und KNIPER²⁶⁶ zeigen ein Modell für den industriellen Bereich der Dienstleistungserbringung. Dabei werden erst die ‚Service Measures‘, dann die ‚Service Design characteristics‘ und abschließend die ‚Daily Quality Management Techniques‘ geplant. Auch die Modelle von PUN ET AL.²⁶⁷ und LIU ET AL.²⁶⁸ beinhalten drei Phasen, wobei ersteres auf die Entwicklung von Dienstleistungsstrategien fokussiert ist und letzteres als Teil einer ‚Service Model Driven Architecture‘ beschrieben wird.

SHAHIN fasst die Tendenzen der Literatur für die Entwicklung der Phasen im QFD folgendermaßen zusammen:

- Die meisten Modelle für die Dienstleistungserbringung nutzen eine oder drei Phasen.
- Die Multiphasen-Modelle beinhalten am häufigsten drei Phasen.

²⁶⁵ Vgl. Stuart/Tax (1996), S. 58-77

²⁶⁶ Vgl. Ermer/Knipser (1998), S. 86-91

²⁶⁷ Vgl. Pun et al. (2000), S. 156 -169

²⁶⁸ Vgl. Liu et al. (2008), S. 457

- Es scheint, als benötige die Anwendung des QFD-Frameworks in speziellen Fällen weniger Phasen als bei einer allgemeinen Implementierung.²⁶⁹

Weiterhin konstatiert SHAHIN, dass ein mehrstufiges Vorgehen, bedingt durch den prozessualen Charakter von Dienstleistungen, eine Phase für die Konzeption der Prozesse enthalten sollte.²⁷⁰

Da untersucht werden soll, inwieweit die Dimensionen der Dienstleistung in der Konzeptionsphase durch QFD unterstützt werden (vgl. Kapitel 4.1), rückt nachfolgend die Unterteilung des QFD-Prozesses nach GOGOLL in den Vordergrund der Betrachtung. Dieser unterscheidet analog zu den Dimensionen der Dienstleistung (ausgenommen ist hierbei die Marktdimension) drei Phasen:

1. Ergebnisplanung,
2. Prozessplanung,
3. Potenzialplanung.²⁷¹

Bei der Ergebnisplanung werden die Kundenanforderungen durch entsprechende Merkmale in die Ergebnisdimension überführt. Dies erfolgt in einem ersten HoQ. Dort werden Prioritäten für die Umsetzung der Dienstleistungselemente ermittelt. Dabei handelt es sich um Merkmale von hoher Bedeutung für die Kundenzufriedenheit. Die Gewichtung ergibt sich unmittelbar aus den Vorstellungen der Kunden und repräsentiert so deren Schwerpunkte.²⁷² Auch die Gewichtung mithilfe des Kano-Modells und die Verbindung mit der SERVQUAL-Skalierung wären denkbar.²⁷³

Die ermittelten Zielgrößen können dann in weiteren Matrizen bzw. Planungsstufen konkretisiert werden. Die Gewichtung wird jeweils aus dem vorangegangenen HoQ übernommen (siehe Abb. 7.5).²⁷⁴

²⁶⁹ Vgl. Shahin (2005), S. 7

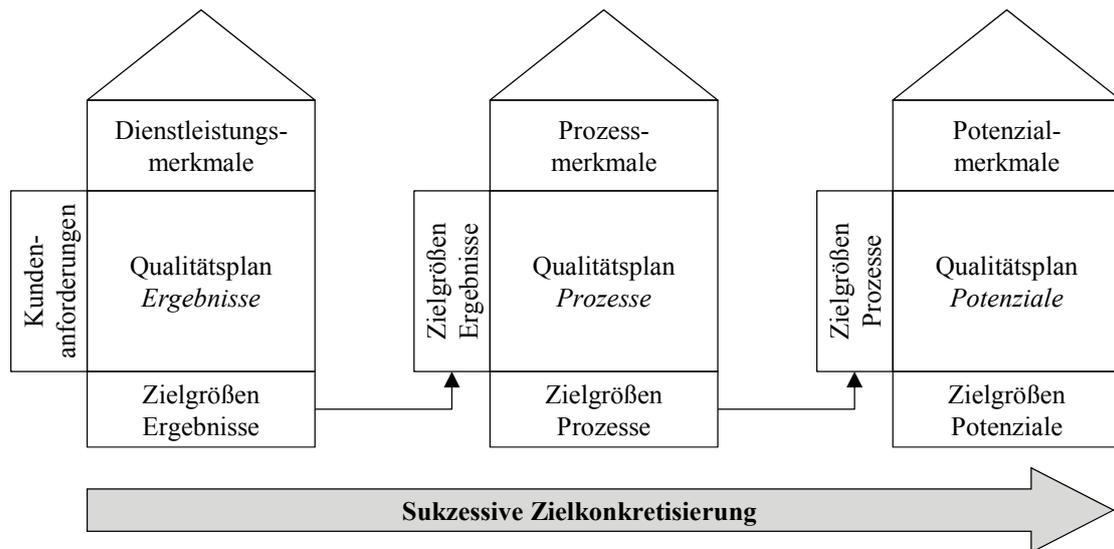
²⁷⁰ Vgl. Shahin (2005), S. 8

²⁷¹ Vgl. Gogoll (1996), S. 79

²⁷² Vgl. Gogoll (1996), S. 79

²⁷³ Die Integration der drei Theorien, Kano-Modell, SERVQUAL und GAP-Modell, wird von TAN und PAWITRA vorgeschlagen. Vgl. Tan/Pawitra (2001); Pawitra/Tan (2003). So erwähnt in Li et al. (2010), S. 6

²⁷⁴ Vgl. Gogoll (1996), S. 79 f.



Quelle: In Anlehnung an Gogoll (1996), S. 79.

Abb. 7.5: Detailplanung von Dienstleistungen in drei Phasen

Gemäß der mehrstufig-sequentiellen Vorgehensweise des QFD gehen so die Spezifikationen der Ergebnisdefinition als Eingangsgrößen in die zweite Phase, die Prozessplanung, ein. In dieser Phase werden dann Vorgaben für die Gestaltung der Prozesse entwickelt. Durch die Planung der Abläufe und Prozesse der Dienstleistung sollen die Anforderungen an die Ergebnisse der Dienstleistung (aus Phase 1) erfüllt werden.²⁷⁵ Abschließend wird in der dritten Phase die Auslegung der Potenziale entwickelt. Dabei ist die Ausstattung des Dienstleisters so zu planen, dass die Prozessziele (aus Phase 2) erfüllt werden können.²⁷⁶

Dahingehend stellt jedes Konzept seinerseits Anforderungen an die Konzeption einer folgenden Dienstleistungsdimension (z.B. Dienstleistungsprozesse) sowie an die ergebnisorientierte Konzeption auf einem höheren Detaillierungsniveau. Ein Vorgängerkonzept dient als Zeileninput für die weiterführenden HoQ auf dem Weg zum Entwicklungsziel. Die Transformation in eine andere Dienstleistungsdimension oder –detaillierungsstufe wird solange durchgeführt bis das Leistungskonzept in hinreichender Detaillierung alle drei Dienstleistungsdimensionen abbildet.²⁷⁷

Häufig beschränken sich die Anwendungsbeispiele der Literatur auf das erste HoQ, mit dem die Kundenanforderungen operationalisiert und messbare Zielgrößen abgeleitet werden.²⁷⁸ Tatsächlich ist die Anzahl der Planungsstufen abhängig von der Komplexität

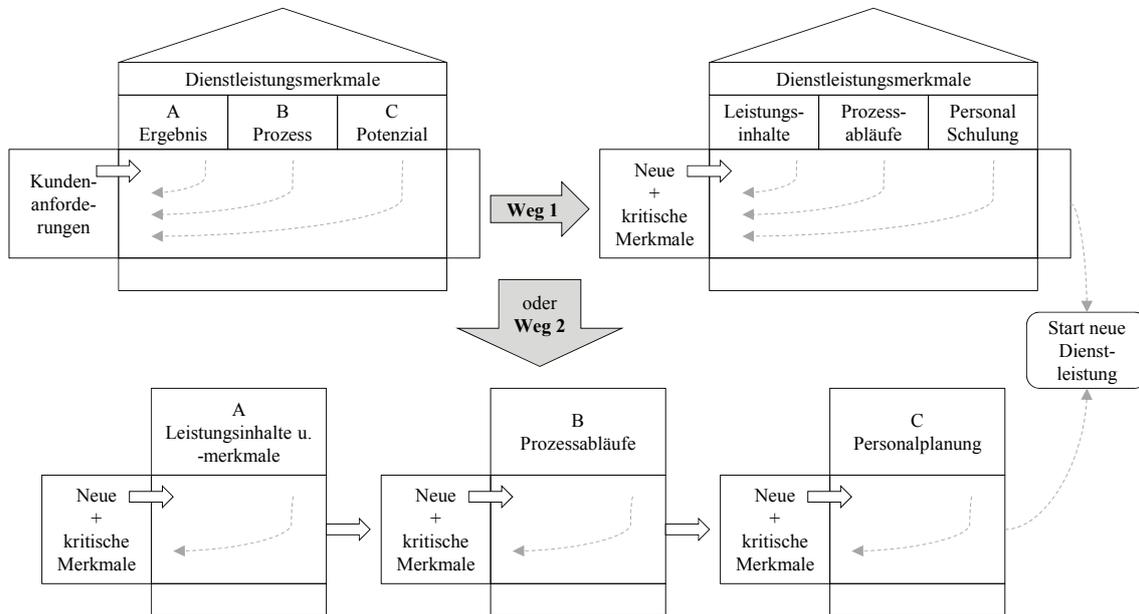
²⁷⁵ Vgl. Gogoll (1996), S. 79 f.

²⁷⁶ Vgl. Gogoll (1996), S. 80

²⁷⁷ Vgl. Eversheim et al. (2006), S. 430

²⁷⁸ Vgl. Shahin (2005), S. 9

der Dienstleistung und dem erforderlichen Detaillierungsgrad der Lösung.²⁷⁹ Dazu beschreibt SAATWEBER verschiedene Wege für den Ablauf eines Dienstleistungs-QFD in Abhängigkeit von der Komplexität des Entwicklungsprojektes (siehe Abb. 7.6).



Quelle: In Anlehnung an Saatweber (2007), S. 272.

Abb. 7.6: Vorgehen eines Dienstleistungs-QFD in Abhängigkeit von der Komplexität der Dienstleistung

Bei nicht-komplexen Projekten kann Weg 1 eingeschlagen werden, der alle Phasen in einem Schritt zusammenfasst. Die mehrstufige Untergliederung in drei oder mehr Phasen (Weg 2) ist dann bei komplexen Dienstleistungsprozessen zu empfehlen.²⁸⁰

7.4.3 Bewertung der Potenziale mithilfe des Bewertungsrasters

Die Reihenfolge der Bewertung der Potenziale von QFD erfolgt in Analogie zur vertikalen Achse der Bewertungsmatrix, beginnend mit den Anforderungen, die sich hinsichtlich des Dienstleistungscharakters ergeben, über die Anforderungen in Bezug auf die Dienstleistungsqualität bis hin zu denen, die sich an die systematische Vorgehensweise richten.

Anforderungen hinsichtlich des Dienstleistungscharakters

Überprüft wird im ersten Anforderungskomplex, inwieweit ein Dienstleistungs-QFD die Dimensionen der Dienstleistung (durch die Unterstützung der Erstellung der entspre-

²⁷⁹ Vgl. Gogoll (1996), S. 70

²⁸⁰ Vgl. Saatweber (2007), S. 271 f.

chenden Modelle) in der Konzeptionsphase entwerfen kann. Die Potenziale sind je nach Dienstleistungstyp unterschiedlich zu bewerten.

Wird die Vorgehensweise in drei Phasen betrachtet (siehe Abb. 7.5), so hat ein Dienstleistungs-QFD das Potenzial, die Konzeptionsphase in allen vier Dimensionen der Dienstleistung zu unterstützen. Zwar wird die Marktdimension nicht direkt durch die Erstellung eines Marketing-Konzeptes unterstützt, jedoch wird der Markt durch die Erfassung und Gewichtung der Kundenerwartungen dimensionsübergreifend in den QFD-Prozess integriert.

Im Hinblick auf das Kernproblem der Integrativität müssen diese Potenziale differenziert werden. Hierzu fasst die Tab. 7.1 die entsprechenden Ergebnisse des Kapitels 5.1.3 kurz zusammen und zeigt konkret die Auswirkungen der kundeninduzierten Unsicherheiten auf die Planung bzw. Konzeption der Dienstleistungsdimensionen.

Tab. 7.1: Kundenseitige Störungen mit Auswirkung auf die Konzeption der Dienstleistungsdimension

Kundenrolle	Mögliche Störung durch Kundenmitwirkung	Konsequenzen für den Anbieter	Betroffene Dimension der Dienstleistung
Kunde als Käufer	Änderung der Anforderung an die Leistung	Neuausrichtung, Ressourcenbeschaffung	Potenzial, Prozess
	Änderung des Fertigstellungstermins	Änderung der Ressourcenplanung, zeitliche Verschiebung des Prozesses	Potenzial, Prozess
	Kundeninformationen fehlen oder sind unvollständig	Abstimmung, Wartezeit	Prozess, Ergebnis
Kunde als Koproduzent	Kundenbeiträge haben nicht die geforderte Qualität	Nacharbeit	Potenzial, Prozess, Ergebnis
	Kundenbeiträge werden zu spät bereitgestellt	Wartezeit	Prozess

Quelle: In Anlehnung an Lashof (2006), S. 163

Die zahlreichen Unwägbarkeiten, die mit den beiden Kundenrollen bei stark integrativen Prozessen einhergehen, erschweren die Kapazitäts- und Zeitplanung. Das aus der Sachproduktion stammende QFD bietet keine Möglichkeiten zur Reduktion dieser Störungen. Dazu wäre es erforderlich, die kundeninduzierten Unsicherheiten einzukalkulieren und mit deren Konsequenzen auch die Auswirkungen auf Planungsergebnisse bezüglich der Dimensionen. Weiterhin wäre die Verbindung mit Konzepten notwendig, um die Integration des Kunden zu unterstützen und seine Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu erhöhen.²⁸¹

²⁸¹ Vgl. hierzu die Ausführungen des Kapitels 7.4.4.

Bei der Bewertung der Potenziale des Dienstleistungs-QFD gelten somit dieselben Einschränkungen hinsichtlich der Planung der Dienstleistung, wie sie im allgemeinen Sinne im Kapitel 5.3 beschrieben wurden. Die Konzeption der Dimensionen der Dienstleistungen des Typs I wird daher uneingeschränkt von QFD unterstützt – das Potenzial wird hoch eingeschätzt.

Die Übergänge zwischen standardisierter Leistung zu individueller Leistung sowie zwischen Leistungen mit schwacher Integration zu starker Integration sind fließend. Aus diesem Grund ist zur Vereinfachung der Bewertung von einer *starken Ausprägung der Charakteristik* des entsprechenden Quadranten in Abb. 5.2 auszugehen.

Somit ist Typ III beispielsweise eine Dienstleistung, bei der nach einer einmaligen Kontaktaufnahme ein sehr großes Informationsvolumen zur Bedürfnisspezifizierung vom Kunden zum Anbieter geflossen ist. Bei Dienstleistungen des Typs II kann davon ausgegangen werden, dass sich der hohe Integrationsgrad auf die Integration von Subjekten bzw. Objekten zurückführen lässt und trotzdem ein standardisiertes Leistungsergebnis die Folge ist. Auf Basis dieser Bewertungsgrundlage kann davon ausgegangen werden, dass die integrativen Standardleistungen (Typ II) sowie die modularen Dienstleistungen (Typ III) trotz ihrer integrativen bzw. individuellen Ausprägung für die Konzeption mittels QFD geeignet sind.

Der Typ IV hat die stärkste Ausprägung hinsichtlich der beiden Gestaltungsparameter²⁸² der Kundenintegration (stark integrativ und kundenindividuell). Die Unsicherheiten auf Seiten des planenden Unternehmens sind hier am höchsten. Somit sind Abweichungen von den Planungsergebnissen während der Leistungserstellung wahrscheinlich. Das Produktionsrisiko ist hoch und kann durch das Dienstleistungs-QFD nicht reduziert werden. Daher ist die Anzahl der Elemente der Dienstleistung, die planbar sind, zu klein. Infolgedessen wird das Potenzial in diesem Fall als niedrig eingestuft.

Anforderungen hinsichtlich der Dienstleistungsqualität

Hinsichtlich der Anforderungen der Dienstleistungsqualität soll überprüft werden, ob ein Dienstleistungs-QFD die Analyse von Gap 1-5 unterstützen kann, um so die wahrgenommene Dienstleistungsqualität (durch die Verkleinerung des Gaps 5) zu erhöhen.

GOGOLL etwa schreibt, dass die systematische Planung von Prozessen und Potenzialen der Dienstleistung mithilfe von QFD dazu führe, dass „[d]ie im Lückenmodell aufge-

²⁸² Einige Autoren verstehen den Integrations- und Individualitätsgrad der Dienstleistung als Gestaltungsparameter der Integrativität. Vgl. z.B. Poznanski (2007), S. 31 ff.

fürten Kommunikationsprobleme und Schnittstellenverluste [...] vermieden²⁸³ werden. LI und LU hingegen beanspruchen, dass nur Gap 1 und Gap 5 durch ein ‚service quality function deployment‘ analysiert werden können.²⁸⁴ Die Autoren LI ET AL. führen diesen Gedanken fort und argumentieren präziser. So könne Gap 1 reduziert werden, indem Gewichtungen für die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse festgelegt werden (z.B. mithilfe des Kano-Modells). Gap 2-4 werden durch die Korrelationsmatrix und durch die Kooperation zwischen den Managern²⁸⁵ reduziert. Die Reduzierung von Gap 5 sei sodann als Gesamtziel des QFD-Prozesses zu sehen.²⁸⁶

Als Conclusio der unterschiedlichen Auffassungen ist festzuhalten, dass insbesondere die QFD-Methode, unabhängig von der konkreten Vorgehensweise (gemeint sind die Anzahl der Phasen bzw. die Planungsgegenstände in diesen), direkt auf die Verminderung der Diskrepanzen von Gap 1 und Gap 5 abzielt und somit auch die größten Potenziale an dieser Stelle aufweist. Gap 1 wird durch die Erfassung und Gewichtung der Kundenerwartungen reduziert. Eine weitere direkte Reduzierung wäre durch eine dem QFD-Prozess vorangehende Analyse möglich.²⁸⁷ Davon ausgehend, dass diese Analyse hinreichend durchgeführt wird, ist das Potenzial von QFD bezüglich der Verringerung von Gap 1 hoch einzuschätzen. Die verlustfreie Übersetzung der Stimme des Kunden (seine Erwartungen) in die Stimme des Unternehmens (die in der tatsächlichen Dienstleistung mündet) ist das Hauptziel von QFD und führt zur Verkleinerung von Gap 5. Das Potenzial wird dort hoch bewertet, da alle Maßnahmen des Dienstleistungs-QFD die Verkleinerung zumindest mehrerer Gaps bewirken können.

Die Analysefähigkeit der Gaps 2-4 wird mit einem mittleren Potenzial bewertet. Eine Bewertung mit hohem Potenzial würde erfordern, dass die Lücken explizit analysiert werden. Dies ist nicht der Fall, jedoch leisten insbesondere Korrelationsmatrizen und die Katalysatorfunktion des QFD einen Beitrag zur Verminderung der genannten Gaps.

Anforderungen hinsichtlich der systematischen Vorgehensweise

Bei der ersten Anforderung des Komplexes ‚systematische Vorgehensweise‘ wird konkret das Vorgehen bei der Umsetzung der Kundenanforderungen in Spezifikationen der Dienstleistung bewertet. Die Qualitäts- bzw. Forderungsplanung dient dabei als Vorbild. So ist eine stufenweise (Top-Down)-Übersetzung zu wählen, bei der vom Überge-

²⁸³ Gogoll (1996), S. 80

²⁸⁴ Li/Lu (2005), so zitiert in Li et al. (2010), S. 6

²⁸⁵ QFD mobilisiert alle Bereiche des Unternehmens zur Erfüllung der Kundenwünsche und fördert ebenfalls bereichsübergreifend die sinnvollen und notwendigen Aktivitäten zur Sicherung der Kundenzufriedenheit. Vgl. Saatweber (2007), S. 28

²⁸⁶ Li et al. (2010), S. 7

²⁸⁷ Vgl. Li et al. (2010), S. 7

ordneten (Kundenbedürfnisse) ausgehend, detaillierte Zielgrößen für Dienstleistungen geplant werden.

Die Untersuchung dieses Sachverhaltes kann in prägnanter Weise erfolgen. So lässt sich resümieren, dass QFD in der einschlägigen Qualitätsliteratur²⁸⁸ immer wieder als ein spezifisches Werkzeug für die Qualitätsplanung verstanden wird. Dem wird insbesondere durch die mehrstufig-sequentielle Vorgehensweise (Koppelung der Matrizen bezüglich ihres Ergebnisses und Inputs) Rechnung getragen, bei der die Kundenanforderungen schrittweise in Designvorgaben der Dienstleistung übersetzt werden. In diesem Sinne ist das Potenzial mit ‚hoch‘ zu bewerten.

Das systematische Vorgehen wird durch den Aufbau des HoQ unterstützt. Gleichzeitig dient es der übersichtlichen Darstellung von Entscheidungen und somit der Nachvollziehbarkeit der Planungsergebnisse. Dadurch wird eine ausführliche Dokumentation erleichtert und die Zusammenarbeit verbessert.²⁸⁹ Die Potenziale hinsichtlich der Anforderung ‚Dokumentation‘ sind mit ‚hoch‘ zu bewerten.

Desgleichen ist die Planung und Konzeption der Dienstleistung eine bereichsübergreifende Aufgabe. Unterschiedliche Abteilungen sind dabei zu koordinieren. Dementsprechend wurde die Anforderung ‚Verantwortlichkeit‘ formuliert. QFD wurde im Rahmen dieser Arbeit als ein Instrument bzw. eine Technik zur sukzessiven Planung der Qualitätsziele betrachtet und nicht als ein umfassender Ansatz bzw. Qualitätsmanagementsystem (vgl. Kapitel 7.3)²⁹⁰. Auf eine direkte Delegation von Verantwortungen für den QFD-Prozess wurde dabei nicht explizit eingegangen, vielmehr stand die Verwendung des HoQ im Vordergrund. Gleichwohl geht die Anwendung von QFD mit der Einberufung eines abteilungsübergreifenden und somit fachübergreifenden QFD-Teams einher.²⁹¹ Ohne Weiteres kann auch die Anforderung ‚Verantwortlichkeit‘ mit einem hohen Potenzial bewertet werden.

Die Tab. 7.2 stellt zusammenfassend die Ergebnisse der Bewertung von QFD für die Anwendung bei der Dienstleistungskonzeption dar.

²⁸⁸ Vgl. Geiger/Kotte (2008), S. 163 f.; Zollondz (2006), S. 128. Geiger und Kotte definieren QFD als „[...] systematische umfassende Forderungsplanung anhand methodisch formalisierter Dokumente für ein Angebotsprodukt und alle im Zusammenhang damit stehenden Einheiten unter ständiger Berücksichtigung der Erfordernisse des Kunden, seiner Anspruchsklasse, der Wechselbeziehungen zwischen den Qualitätsmerkmalen und des Mitbewerbs.“

²⁸⁹ Vgl. Herzwurm et al. (1997), S. 11 f.; Theden/Colman (2002), S. 69

²⁹⁰ Bei Zollondz (2006), S. 126 ff. findet sich eine Übersicht der unterschiedlichen Gesichtspunkte zu QFD, von der Qualitätstechnik bis hin zu einem System umfassenden Managements.

²⁹¹ Vgl. Theden/Colman (2002), S. 67; Herzwurm et al. (1997), S. 12

Tab. 7.2: Bewertung des Dienstleistungs-QFD mithilfe des Bewertungsrasters

		Dienstleistungs-QFD			
Dienstleistungstyp		I	II	III	IV
Anforderungen					
Dienstleistungscharakter	Potenzial	●	●	●	○
	Prozess	●	●	●	○
	Ergebnis	●	●	●	○
	Markt			◐	
Dienstleistungsqualität	Gap 1		●		
	Gap 2		◐		
	Gap 3		◐		
	Gap 4		◐		
	Gap 5		●		
Systematische Vorgehensweise	Konkretisierung		●		
	Verantwortlichkeit		●		
	Dokumentation		●		

● = hohes Potenzial; ◐ = mittleres Potenzial; ○ = niedriges Potenzial

Ferner sei darauf hingewiesen, dass die QFD-Methode nicht auf einem theoretischen Gerüst mit festgelegten und eindeutigen Definitionen aufbaut.²⁹² Die Bewertungen des Rasters beziehen sich auf das in Kapitel 7.4.2 aufgezeigte Dienstleistungs-QFD. Indes gibt es Spielräume zur Modifikation bzw. Erweiterung der Methode. Im folgenden Unterkapitel wird eine Möglichkeit der Modifikation und eine Handlungsempfehlung vorgestellt, die explizit in Verbindung mit den aufgezeigten Schwachstellen gebracht werden können.

7.4.4 Handlungsempfehlungen und mögliche Modifikationen für das QFD-Konzept

Die vorangegangene Untersuchung des Dienstleistungs-QFD hat gezeigt, das Gap 2-4 nicht ausdrücklich analysiert werden.

Gap-based Service-QFD

Eine Möglichkeit zur Verbesserung dieses Sachverhalts liefern LI ET AL.²⁹³ Sie integrieren die Gap-Theorien in das QFD, um ein fünfstufiges ‚Gap-based Service-QFD model‘ zu erstellen. Die fünf Stufen legen die Autoren folgendermaßen dar:

²⁹² Vgl. Herzwurm et al. (1997), S. 10

²⁹³ Vgl. Li et al. (2010), S. 1-32

1. Identifikation der Kundenbedürfnisse,
2. Übersetzung der Kundenwünsche in Dienstleistungsspezifikationen,
3. Erbringung/ Vorhalten von Dienstleistungen, die den Spezifikationen entsprechen,
4. Wahrnehmung der erbrachten Dienstleistung,
5. Gegenüberstellung von Wahrnehmung und erbrachter Dienstleistung.²⁹⁴

Die Stufen sind miteinander in einem Kreis verbunden. Jede Station entspricht dabei einem HoQ. Die Ausgaben eines HoQ werden als Eingaben des Nachfolgers verstanden. Ein jedes HoQ bezieht sich innerhalb dieses theoretischen Modells auf ein entsprechendes Gap. So wird der Fokus des zu analysierende Bereichs von Gap 1 und 5 auf Gap 1 bis 5 erweitert.²⁹⁵

Die Ausführungen zu dieser spezifischen Form der Dienstleistungs-QFD liefern viele neue Ideen und Ansätze für die Dienstleistungsentwicklung. Dennoch wird kritisiert, dass die Vorgehensweise linear und eher produktorientiert untersucht wird. Es sind weitere Überlegungen notwendig, damit erstens die Herangehensweise auf die Dienstleistungsentwicklung adaptiert werden kann und zweitens, um die Bedingungen zur Anwendung des Ansatzes in der Dienstleistungsentwicklung zu diskutieren.²⁹⁶

Ferner erwies sich die Konzeption stark integrativer und individueller Dienstleistungen mithilfe von QFD als schwierig. Eine Möglichkeit zur Reduzierung der planerischen Unsicherheiten ist die Erhöhung der Prozessevidenz auf Seiten des Kunden. Die Prozessevidenz setzt sich nach FLIEß aus den zwei Größen Faktorevidenz und Integrations-evidenz zusammen. Eine Integrationsevidenz setzt voraus, dass der Nachfrager weiß, wann an welchen Stellen und mit welcher Qualität Leistungsbeiträge im Prozess zu erbringen sind. Faktorevidenz bedeutet, dass sich der Kunde darüber im Klaren ist, dass seine Beiträge von hoher Bedeutung für den Prozessverlauf sind. Sind sowohl Integrations-evidenz als auch Faktorevidenz hoch ausgeprägt, dann können die Störungen im Kundenintegrationsprozess vermindert werden.²⁹⁷ Die Ursache einer mangelnden Prozessevidenz wird in den Fähigkeits- sowie Willensbarrieren gesehen. Liegen Willensbarrieren vor, ist der Kunde nicht bereit, eigene Leistungsbeiträge zu erbringen oder bestimmte Aufgaben im Prozessverlauf selbst zu übernehmen. Verfügt der Kunde nicht über das notwendige Wissen, um die Kundenrolle zu übernehmen, so liegen Fähigkeits-

²⁹⁴ Vgl. Li et al. (2010), S. 9

²⁹⁵ Vgl. Li et al. (2010), S. 1, 9

²⁹⁶ Vgl. Li et al. (2010), S. 29 f.

²⁹⁷ Vgl. Enke/Poznanski (2005), S. 17; Poznanski (2007), S. 40 f.; Fließ (2001), S. 69 ff.

barrieren vor. Diese resultieren aus mangelnder Erfahrung und fehlenden Wissen über Prozessabläufe und -beiträge.²⁹⁸

Somit erschließt sich die Frage, wie bei der Anwendung von QFD die Fähigkeits- sowie Willensbarrieren als Ursache einer mangelnden Prozessevidenz²⁹⁹ in der Konzeptionsphase reduziert werden können. Hierbei kann weniger die Modifikation des Ansatzes einen Beitrag leisten, sondern vielmehr eine Handlungsempfehlung bei dem Einsatz der Methode.

Prozessmodellierung als Ausgangspunkt für eine kooperative Dienstleistungskonzeption

Mit Blick auf die *Fähigkeitsbarrieren* gilt es die Prozesse der Dienstleistungserstellung ausführlich zu dokumentieren. Es muss erkenntlich sein, an welchen Stellen die Kontaktpunkte sind, an denen der Kunde Einfluss auf die Leistungserstellung nimmt. Im Zuge der im Kapitel 4.3 vorgestellten Qualitätsplanung werden zunehmend Prozessmodelle diskutiert. Zur Modellierung von Prozessen kann die aus der Wirtschaftsinformatik³⁰⁰ stammende Methode der Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK) eingesetzt werden.³⁰¹

In einer EPK werden Prozesse als Abfolge von Funktionen beschrieben. Diese stellen eine aktive Komponente dar, die Eingaben in Ausgaben transformieren und Entscheidungskompetenz über den weiteren Verlauf haben. Als Auslöser und Ergebnis einer Funktion werden (passive) Ereignisse angegeben, die eine (betriebswirtschaftliche) Zustandsänderung repräsentieren. Während Ereignisse zeitpunktbezogen sind, stellen Funktionen zeitverbrauchende Geschehen dar. Die Grundelemente, Ereignisse und Funktionen werden entweder direkt oder über Verknüpfungsoperatoren miteinander verbunden. Diese enthalten Regeln und Bedingungen und stellen so Mittel zur Steuerung des Dienstleistungsprozesses dar. Dabei sind konjunktive (,und‘), adjunktive (,oder‘) und disjunktive (,exklusiv oder‘) Verknüpfungen möglich.³⁰²

Es wird deutlich, dass die „[...] EPK eine Methode darstellt, die eine systematische und vollständige Planung der Kundenkontaktpunkte sowie dahinter stehender Abläufe ermöglicht.“³⁰³ Ergänzend sorgt die grafische Darstellung und semiformale Beschreibung

²⁹⁸ Vgl. Fließ (2001), S. 69 f.; Poznanski (2007), S. 42

²⁹⁹ BÜTTGEN z.B. verwendet in diesem Zusammenhang die Bezeichnung Leistungsevidenz. Die inhaltliche Auslegung ist gleich: Ein sachgerechtes Beteiligungsverhalten erfordert bei komplexeren Dienstleistung eine hohe Leistungsfähigkeit und -motivation des Kunden. Vgl. Büttgen (2009), S. 67 ff.

³⁰⁰ Die EPK-Methode wurde 1992 in einem Forschungsprojekt am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes entwickelt. Vgl. Scheer (2002), S. 20

³⁰¹ Vgl. Bruhn (2008), S. 302

³⁰² Vgl. Seidlmeier (2002), S. 70 ff.; Stahlknecht/Hasenkamp (1999), S. 257 f.

³⁰³ Bruhn (2008), S. 303

der Prozessmodelle für eine leichte Verständlichkeit und intuitive Zugänglichkeit.³⁰⁴ Durch die Dokumentation der Prozesse kann wichtiges tacites Wissen über die Abläufe bei der Dienstleistungserstellung in explizites Wissen umgewandelt werden.³⁰⁵ Die Bereitstellung dieses Wissen in Form dienstleistungsspezifischer EPK für den Kunden führt dazu, dass er Einblick in die Prozessabläufe erhält und sich entsprechend einbringen kann – seine Fähigkeit wird gesteigert.³⁰⁶

In diesem Zusammenhang könnte eine Kopplung von Prozessmodellierung und technischen asynchronen Kooperationsplattformen positive Beiträge liefern. Ebenso ist eine enge Partizipation des Kunden in die Konzeption möglich, etwa durch die Präsentation und Anpassung der Prozessmodelle in Sitzungen. So kann der Kunde durch sein Verhalten Anstoß zur Modifikation der Erbringungsprozesse geben. Auf diese Weise steigt die vom Kunden wahrgenommene Kontrolle über den Erstellungsprozess, er fühlt sich mitverantwortlich und seine Motivation und sein Engagement zur Mitwirkung könnte dadurch erhöht werden, was wiederum der Überwindung von *Willensbarrieren* diene. Derartige synchrone und kooperative Prozessgestaltungen könnten ebenfalls durch IKT unterstützt werden.³⁰⁷ Welche technischen Lösungen eingesetzt werden könnten, stellt die Frage voraus, wie genau sich die Zusammenarbeit gestaltet. Nur aus dieser Erkenntnis heraus lassen sich computergestützte Werkzeuge bewerten.³⁰⁸ Die Beantwortung dieser Fragestellungen ist Aufgabe des Forschungsgebietes Computer Supported Cooperative Work (CSCW) und ist somit hier nur als Anregung aufgeführt.

³⁰⁴ Vgl. Burlefinger et al. (2006), S. 11

³⁰⁵ Vgl. Krcmar (2005), S.486

³⁰⁶ Vgl. Lashof (2006), S. 170

³⁰⁷ Vgl. Junginger et al. (2006), S. 603, 609 ff.; Büttgen (2009), S. 68 ff.

³⁰⁸ Diese Fragestellungen repräsentieren die drei zusammenhängenden Forschungsbereiche von CSCW nach HASENKAMP und SYRING. Vgl. Hasenkamp/Syring (1994), S. 16

8 Zusammenfassung und Ausblick

Wie bereits eingangs erwähnt, stehen Unternehmen, ausgehend von der enormen Steigerung der wirtschaftlichen Bedeutung von Dienstleistungen, vor neuen Herausforderungen. Um unter diesen bestehen zu können, müssen sie in der Lage sein, ihr Angebot qualitätsorientiert und systematisch zu gestalten. Allerdings stehen diesen hohen Anforderungen auf der einen Seite oft ungelöste Probleme auf der anderen Seite gegenüber: Zwar sind sich die Dienstleistungsanbieter der Vorteile eines systematischen und methodischen Vorgehens bei der Entwicklung eines Leistungsangebotes bewusst, dennoch existiert in der Praxis ein hoher Nachholbedarf beim Einsatz von Methoden und Werkzeugen. Somit obliegt es der Forschung, geeignete Methoden für die Dienstleistungsentwicklung hervorzubringen. Dienstleistungsanbieter, die ökonomische Erfolge erzielen wollen, müssen qualitätsorientiert vorgehen. Als Dreh- und Angelpunkt dessen gilt die Dienstleistungskonzeption, in der die Dienstleistung in der Gesamtheit ihrer Elemente konstruiert wird – an dieser Stelle wird die Qualität ‚hineinentwickelt‘.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen wurde das Hauptaugenmerk dieser Arbeit auf die methodische Unterstützung der systematischen und qualitätsorientierten Dienstleistungskonzeption gelegt. Als Ansatzpunkt aller weiteren Überlegungen stand fest, dass der Entwicklung neuer oder dem Einsatz vorhandener Methoden zunächst eine Analyse zentraler Anforderungen an diese vorausgeht.

Aufgrund der spezifischen Charakteristika der Dienstleistung gibt es im Vergleich zur klassischen Produktentwicklung eine Reihe dienstleistungstheoretischer Besonderheiten hinsichtlich der Leistungserstellung und des Qualitätsverständnisses, die beachtet werden müssen. Nachdem diese dargelegt wurden, erfolgte die eigentliche Anforderungsanalyse. Mit Augenmerk auf den betrieblichen Kontext wurden drei Anforderungskomplexe hinsichtlich der methodischen Unterstützung der Dienstleistungskonzeption identifiziert und analysiert, deren Anforderungen auf den Dienstleistungscharakter, die Dienstleistungsqualität und den Anspruch nach systematischem Vorgehen zurückzuführen sind.

Da es sich bei Dienstleistungen um sehr heterogene Leistungen handelt, war davon auszugehen, dass sich mit Blick auf den Anwendungskontext weitere spezifische Anforderungen ergeben. Für die Untersuchung dieses Sachverhalts wurde eine Dienstleistungstypologie mit vier Typen entwickelt, die anhand des Integrations- und Individualisierungsgrades differenziert werden. Nachfolgend stellten sich Dienstleistungen, die hinsichtlich beider Dimensionen der Typologie stark ausgeprägt sind, als besonders kritisch für den Dienstleistungsanbieter heraus, da die Konzeption solcher Dienstleistungen durch eine Vielzahl nicht planbarer Faktoren charakterisiert ist.

Die Feststellungen, der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Anforderungsanalyse, mündeten weiterführend in der Erstellung eines Bewertungsrasters. Dieses kann als Orientierungshilfe bei der Schaffung neuer Methoden zur Dienstleistungskonzeption verstanden werden.

Darüber hinaus ergibt sich die Möglichkeit, das Raster für die Feststellung von Unterstützungspotenzialen bereits bekannter Methoden heranzuziehen. Die methodische Unterstützung der Konzeption von Sachgütern ist weit mehr verbreitet als bei Dienstleistungen. So lag es nahe, eine bekannte und bereits erfolgreiche ingenieurwissenschaftliche Methode auch auf die Eignung bei der Konzeption von Dienstleistungen hin zu überprüfen. Exemplarisch wurde die QFD-Methode gewählt, die in der Literatur für die Anwendung in der Dienstleistungsentwicklung vorgesehen ist und auch so proklamiert wird. Es finden sich zwar einige anwendungsspezifische Untersuchungen, jedoch konnten bislang keine weitreichenden Aussagen zur Eignung im Dienstleistungssektor getroffen werden. Die Unterstützungspotenziale, die mithilfe des Bewertungsrasters untersucht wurden, sind bei QFD insgesamt mittel bis hoch bewertet wurden. Die Ausnahme bildeten stark integrative und individuelle Entwicklungsobjekte. Aufgrund fehlender Kundenbeteiligungstechniken wird die Konzeption solcher Dienstleistungen nur geringfügig unterstützt. Abschließend wurden Ansätze möglicher Erweiterungen des QFD-Konzeptes zur Reduzierung festgestellter Schwachstellen aufgeführt.

Ausblick

Kritisch muss darauf hingewiesen werden, dass Entscheidungen von Unternehmen bezüglich des Einsatzes einer Methode nach Kosten-/ Nutzenaspekten getroffen werden. Das entwickelte Bewertungsraster hilft zwar grundsätzlich, den Nutzen und das Potenzial einer Methode zu bestimmen, erlaubt aber keine Aussagen zum Aufwandsverhältnis. Die Nutzenanalyse weiterer Methoden³⁰⁹ und der Abgleich mit Erfahrungswerten zur Aufwandshöhe dieser in der Praxis könnten hier Abhilfe schaffen.

Wenngleich die Konzeption der Dienstleistung als maßgeblich für die Qualität der Dienstleistung angesehen wird, ist das Spektrum einer qualitätsorientierten Entwicklung weit größer und entfaltet sich über alle Phasen. Hier lautet das Stichwort Integration: Die Vielzahl von Methoden entlang der Dienstleistungsentwicklung, vom Projektmanagement über die Analyse von Kundenanforderungen bis hin zur Markteinführung, Qualitätsmessung und der kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistung, sind auf ihre Vernetzungspotenziale hin zu untersuchen. „Dabei gilt es, die Beziehungen zwi-

³⁰⁹ Vgl. hierzu die Beispiele aus Kapitel 6.2

schen den einzelnen Instrumenten hinsichtlich ihres funktionalen, zeitlichen und hierarchischen Charakters hin zu erforschen.³¹⁰

Indes zeigte die Untersuchung von QFD, dass insbesondere in der Partizipation des Kunden am Entwicklungsprozess ein hohes Potenzial gesehen wird. Daher sind Möglichkeiten zu entwickeln und zu nutzen, die den Kunden über den gesamten Entwicklungsprozess mithilfe von Methoden unterstützend integrieren, um so dessen Wissen und dessen Wünsche in die Gestaltung der Dienstleistung einfließen zu lassen.³¹¹ Die Entwicklung von Handlungsleitfäden zur Einleitung kooperativer Prozesse sowie deren Unterstützung durch IKT kann hier als wesentlicher Ausblick in diese Richtung gegeben werden.

³¹⁰ Bruhn (2008), S. 303

³¹¹ Vgl. Husen (2008), S. 146

Literaturverzeichnis

- Akao, Y. (1992): QFD – Quality Function Deployment: Wie die Japaner Kundenwünsche in Qualität umsetzen. Landsberg/Lech.
- Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.) (2007): Handbuch Produktmanagement. 3. Aufl., Wiesbaden.
- Arens-Azevedo, U.; Huth, E.; Lichtenberg, W. (2001): Hauswirtschaftliche Dienstleistungen in Pflegeeinrichtungen: Qualitätsmanagement – Schnittstellenproblematik. Hannover.
- Bartsch, C. (2010): Modellierung und Simulation von IT-Dienstleistungsprozessen. Dissertation, Karlsruher Institut für Technologie.
- Baumgärtner, M.; Bienzeisler, B. (2006): Dienstleistungsproduktivität: Konzeptionelle Grundlagen am Beispiel interaktiver Dienstleistungen. Stuttgart.
- Berry, L. L. (1986): Big Ideas in Services Marketing. In: Venkatesan, M.; Schmaelensee, D. H./Marshall, C. E. (1986), S. 6-8.
- Bodendorf, F. (1999): Wirtschaftsinformatik im Dienstleistungsbereich. Berlin u. a.
- Boulding, W.; Kalra, A.; Staelin, R.; Zeithaml, V. A. (1993): A Dynamic Process Model of Service Quality – From Expectations to Behavioral Intentions. Journal of Marketing Research, 30. Jg., Heft 1, S. 7-27.
- Boulding, W.; Kalra, A.; Staelin, R.; Zeithaml, V. A. (1993): A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. Journal of Marketing Research, 30. Jg., Heft 1, S. 7-27.
- Boulding, W.; Staelin, R. (1993): A Dynamic Process Model of Service Quality Assessment. In: Scheuing, E. E.; Christopher, W. F. (1993), S. 177-194.
- Bruhn, M. (2008): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 7. Aufl., Berlin – Heidelberg.
- Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.) (1998): Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden.
- Bruhn, M.; Stauss, B. (2009): Kundenintegration im Dienstleistungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (2009), S. 3-33.
- Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.) (2003): Dienstleistungsnetzwerke – Dienstleistungsjahrbuch 2003. Wiesbaden.
- Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.) (2005): Dienstleistungscontrolling: Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden.
- Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.) (2005): Internationalisierung von Dienstleistungen: Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden.
- Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.) (2009): Kundenintegration: Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden.
- Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.) (2010): Serviceorientierung im Unternehmen: Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden.
- Bulliger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.) (2006): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. 2. Aufl., Berlin u. a.

- Bullinger, H.-J.; Schreiner, P. (2006): Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen. In: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (2006), S. 53-84.
- Burlefinger, S.; Mayer, I.; Petersen, L.; Schweitzer, L. (2006): Maßnahmen und Modelle zur Analyse von Dienstleistungsprozessen. Veröffentlichung Nr. 1 des Arbeitskreises Dienstleistungsmanagement, Universität des Saarlandes, Saarbrücken. <http://scidok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2006/645>. 26.09.2010.
- Burr, W.; Stephan, M. (2006): Dienstleistungsmanagement – Innovative Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen. Stuttgart.
- Büttgen, M. (2009): Beteiligung von Konsumenten an der Dienstleistungserstellung: Last oder Lust? – Eine motivations- und dissonanztheoretische Analyse. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (2009), S. 63-89.
- Chase, R. B. (1981): The Customer Contact Approach to Services: Theoretical Bases and Practical Extensions. *Operations Research*, 29. Jg., Heft 4, S. 698-706.
- Chase, R. B.; Tansik, D. A. (1983): The Customer Contact Model for Organization Design. *Management Science*, 29. Jg., Heft 9, S. 1037-1050.
- Corsten, H.; Hilke, W. (Hrsg.) (1994): Dienstleistungsproduktion. Wiesbaden.
- Cramer, J. (2002): Grundlagen wissensintensiver Dienstleistungen. In: Hermann, S. (2002), S. 11-18.
- Cronin, J.; Taylor, S. (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56. Jg., Heft 3, S. 55-68.
- Cronin, J.; Taylor, S. (1994): SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance Based and Perception Minus Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58. Jg., Heft 1, S. 125-131.
- DGQ (2001): Quality Function Deployment. DGQ-Band 13-21. Berlin.
- DGQ (o. Jg.): Geschichte der DGQ – Die 90er Jahre. <http://dgq.de/wid/wid-historie-90er.htm>. 31.10.2010.
- DIN EN ISO 8402:1995-08 (1995): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung: Begriffe. Berlin.
- DIN EN ISO 9000:2005-12 (2005): Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, Berlin.
- DIN Fachbericht 75 (1998): Service Engineering – Entwicklungsbegleitende Normung (EBN) für Dienstleistungen. Berlin.
- Donnelly, J. H.; George, W. R. (Hrsg.) (1981): *Marketing of Services*. Chicago.
- Downar, P. (2003): *Vermarktung industrieller Dienstleistungen – Strategien, Prozesse, Strukturen*. Wiesbaden.
- Enke, M.; Poznanski, S. (2005): *Kundenintegration bei Finanzdienstleistungen*. Freiburger Arbeitspapiere Nr. 11, Technische Universität Bergakademie Freiberg.
- Ermer, D. S.; Kniper, M. K. (1998): Delighting the customer: quality function deployment for quality service design. *Total Quality Management*, 9. Jg., Heft 4/5, S. 86-91.

- Eversheim, W.; Liestmann, V.; Winkelmann, K. (2006): Anwendungspotenziale ingenieurwissenschaftlicher Methoden für das Service Engineering. In: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (2006), S. 423-442.
- Fährlich, K.-P.; Husen, C. van (Hrsg.) (2008): Entwicklung IT-basierter Dienstleistungen: Co-Design von Software und Services mit ServCASE. Heidelberg.
- Fährlich, K.-P.; Meiren, T.; Barth, T.; Hertweck, A.; Baumeister, M.; Demuß, L.; Gaiser, B.; Zerr, K. (1999): Service Engineering: Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland. Stuttgart.
- Fährlich, K.-P.; Opitz, M. (2006): Service Engineering – Entwicklungspfad und Bild einer jungen Disziplin. In: In: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (2006), S. 85-112.
- Fließ, S. (2001): Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen: Effizienz in Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden.
- Fließ, S. (2009): Dienstleistungsmanagement – Kundenintegration gestalten und steuern. Wiesbaden.
- Fonvielle, W. et al. (1988): Customer Focus Research Study – Preliminary Report of Overall Findings. Boston.
- Garvin, D. A. (1984): What does Product Quality really mean?. Sloan Management Review, 26. Jg., Heft 1, S. 25-43.
- Geiger, W. (2001): Qualität als Fachbegriff des Qualitätsmanagements. In: Zollondz, H.-D. (2001), S. 801-810.
- Geiger, W.; Kotte, W. (2008): Handbuch Qualität: Grundlagen und Elemente des Qualitätsmanagements: Systeme – Perspektiven. 5. Aufl., Wiesbaden.
- Gogoll, A. (1996): Untersuchung der Einsatzmöglichkeiten industrieller Qualitätstechniken im Dienstleistungsbereich. Dissertation, Technische Universität Berlin.
- Gouthier, M. H. J.; Coenen, C.; Schulze, H. S.; Wegmann, C. (Hrsg.) (2007): Service Excellence als Impulsgeber: Strategien – Management – Innovationen – Branchen. Wiesbaden.
- Grabski, B.; Krüger, L. (2009): Analysen zu Qualität und Qualitätsmanagement von Software und Dienstleistungen. Technical report (Internet) Nr.: FIN-15-2009 der Fakultät für Informatik, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.
- Grönroos, C. (1983): Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Research Report Nr. 8, Helsinki.
- Grönroos, C. (1984): A Service Quality Model and Its Marketing Implications. European Journal of Marketing, 18. Jg., Heft 4, S. 36-44.
- Grönroos, C. (2000): Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach, 2. Aufl., Chichester u. a.
- Grundwald, S. (2002): Methode zur Anwendung der flexiblen integrierten Produktentwicklung und Montageplanung. Forschungsberichte des Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebswissenschaften, Band 159, Technische Universität München.
- Haller, S. (2010): Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente. 4. Aufl., Wiesbaden.

- Hasenkamp, U.; Kirn, S.; Syring, M. (Hrsg.) (1994): CSCW – Computer Supported Cooperative Work: Informationssysteme für dezentralisierte Unternehmensstrukturen. Bonn u. a.
- Hasenkamp, U.; Syring, M. (1994): CSCW (Computer Supported Cooperative Work) in Organisationen – Grundlagen und Probleme. In: Hasenkamp, U.; Kirn, S.; Syring, M. (1994), S. 15-38.
- Heinrich, L. J.; Lehner, F. (2005): Informationsmanagement, 8. Aufl., München.
- Hermann, S. (Hrsg.) (2002): Wissensintegration und -koordination – Schlüsselkompetenzen wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen. Stuttgart.
- Hermann, T.; Kleinbeck, U.; Krcmar, H. (Hrsg.) (2005): Konzepte für das Service Engineering: Modularisierung, Prozessgestaltung und Produktivitätsmanagement. Heidelberg.
- Herzwurm, G.; Schockert, S.; Weinberger, C. (1997): Kundenorientierte Evaluierung von Software-Tools zur Unterstützung von Quality Function Deployment. Studien zur Systementwicklung, Band 12, Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik, Universität zu Köln.
- Hinterhuber, H. H.; Pechlander, H.; Kaiser, M.-O.; Matzler, K. (Hrsg.) (2004): Kundenmanagement als Erfolgsfaktor: Grundlagen des Tourismusmarketing. Berlin.
- Hinterhuber, H. K.; Matzler, K. (Hrsg.) (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. 6. Aufl., Wiesbaden.
- Hoeth, U.; Schwarz, W. (2002): Qualitätstechniken für Dienstleistungen. 2. Aufl., München – Wien.
- Husen, C. van (2008): Qualitätsorientierte Entwicklung. In: Fähnrich, K.-P.; Husen, C. van (2008), S. 143-154.
- Jaschinski, C. M. (1998): Qualitätsorientiertes Redesign von Dienstleistungen. Aachen.
- Junginger, M.; Loser, K.-U.; Hoschke, A.; Winkler, T.; Krcmar, H. (2006): Kooperationsunterstützung und Werkzeuge für die Dienstleistungsentwicklung: Die pro-services Workbench. In: Bulliger, H.-J.; Scheer, A.-W. (2006), 593-621.
- Juran, J. M. (1991): Handbuch der Qualitätsplanung. 3. Aufl., Landsberg/Lech.
- Kaiser, M.-O. (2005): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten. 2. Aufl., Berlin.
- Kamiske, G. F.; Brauer, J.-P. (2003): Qualitätsmanagement von A bis Z – Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagement. 4. Aufl., München.
- Kamiske, G. F.; Brauer, J.-P. (2008): ABC des Qualitätsmanagements. 3. Aufl., München.
- Kano, N. (1984): Attractive Quality and Must-be Quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14. Jg., Heft 2, S. 39-48.
- Kawthath, A. (1969): Theoretische Grundlagen der Qualitätspolitik. Wiesbaden.
- Kittinger-Rosanelli, C.; Matzler, K. (2004): Total Quality Management im Tourismus – Modelle und Methoden. In: Hinterhuber, H. H.; Pechlander, H.; Kaiser, M.-O.; Matzler, K. (2004), S. 165-185.

- Klabunde, S. (2003): Wissensmanagement in der integrierten Produkt- und Prozessgestaltung: Best-Practice-Modelle zum Management von Meta-Wissen. Wiesbaden.
- Klein, B. (2010): Kostenoptimiertes Produkt- und Prozessdesign. München.
- Kleinaltenkamp, M. (1998): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In: Bruhn, M.; Meffert, H. (1998), S. 31-52.
- Kleinaltenkamp, M.; Bach, T.; Griese, I. (2009): Der Kundenintegrationsbegriff im (Dienstleistungs-)Marketing. In: Bruhn, M.; Strauss, B. (2009), S. 35-62.
- Kleinaltenkamp, M.; Hellwig, A. (2007): Innovationen durch Kundenintegration bei unternehmensbezogenen Dienstleistungen. In: Gouthier, M. H. J.; Coenen, C.; Schulze, H. S.; Wegmann, C. (2007), S. 197-216.
- Kleinaltenkamp, M.; Jacob, F. (2006): Grundlagen der Gestaltung des Leistungsprogramms. In: Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W.; Jacob, F.; Söllner, A. (2006), S. 3-82.
- Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W.; Jacob, F.; Söllner, A. (Hrsg.) (2006): Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Business-to-Business-Marketings. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Klostermann, T. (2007): Optimierung kooperativer Dienstleistungen im Technischen Kundendienst des Maschinenbaus. Wiesbaden.
- Krcmar, H. (2005): Informationsmanagement. 4. Aufl., Berlin u. a.
- Kuhlmann, E. (1994): Dienstleistungsmarketing. Scriptum zur Vorlesung an der Technischen Universität Berlin.
- Larsson, R. C.; Bowen, D. E. (1989): Organisation and Customer: Managing Design and Coordination of Services. *Academy of Management Review*, 14. Jg., Heft 2, S. 213-233.
- Lasshof, B. (2006): Produktivität von Dienstleistungen: Mitwirkung und Einfluss des Kunden. Wiesbaden.
- Leukel, S. (2003): Neue Dienstleistungen für Wirtschaftsprüfungsunternehmen – Eine Analyse von Rahmenbedingungen und Konzeption einer systematischen Gestaltung des Entwicklungsprozesses. Marburg.
- Li, J.-H.; Lu, Y. (2005): Service quality function deployment: Review and prospect. *Proceedings of the First International Conference of Global Manufacture and China*, Hangzhou, S. 1-5.
- Li, J.-H.; Xu, L.; Wu, X.-L. (2010): New service development using GAP-based QFD: a mobile telecommunication case. www.mbs.ac.uk/research/portals/innovation/Portals/0/docs/seminar/NewServiceDevelopmentLiJingHua2008.pdf. 23.09.2010.
- Liljander, V.; Strandvik, T. (1995): The Nature of Customer Relationships in Services. In: Swartz, T. A.; Bowen, D. E.; Brown, S. W. (1995), S. 141-167.
- Liu, S.; Xu, X.; Wang, Z. (2008): SQFD: QFD based Service Quality Assurance for the Lifecycle of Services. In: Mertins, K.; Ruggaber, R.; Poppellwell, K.; Xu, X. (2008), S. 451-460.
- Maleri, R. (1997): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 4. Aufl., Berlin.

- Maleri, R. (1998): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. In: Bruhn, M.; Meffert, H. (1998), S. 117-139.
- Maleri, R.; Fritzsche, U. (2008): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 5. Aufl., Berlin – Heidelberg.
- Martini, A. (2008): Suchen, Erfahren und Vertrauen in den "Moments of Truth" – Eine Analyse dynamischer Qualitätsbeurteilung bei professionellen Dienstleistungen am Beispiel von Bildungsleistungen. Dissertation, Freie Universität Berlin.
- Matzler, K.; Sauerwein, E.; Stark, C. (2009): Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren. In: Hinterhuber, H. K.; Matzler, K. (2009), S. 319-344.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (2009): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. 6. Aufl., Wiesbaden.
- Meiren, T.; Barth, T. (2002): Service Engineering im Unternehmen umsetzen: Leitfaden für die Entwicklung von Dienstleistungen. Stuttgart.
- Mertins, K.; Ruggaber, R.; Popplewell, K.; Xu, X. (Hrsg.) (2008): Enterprise Interoperability III – New Challenges and Industrial Approaches. London.
- Meyer, A.; Blümelhuber, C. (1994): Interdependenzen zwischen Absatz und Produktion in Dienstleistungsunternehmen und ihre Auswirkungen auf konzeptionelle Fragen des Absatzmarketing. In: Corsten, H.; Hilke, W. (1994), S. 5-41.
- Meyer, A.; Mattmüller, R. (1987): Qualität von Dienstleistungen: Entwicklung eines praxisorientierten Qualitätsmodells. Marketing ZFP, 9. Jg., Heft 3, S. 187-195.
- Muskat, B. (2007): Total Quality Management im Tourismus. Wiesbaden.
- Nägele, R.; Vossen, I. (2006): Erfolgsfaktor kundenorientiertes Service Engineering – Fallstudienresultate zum Tertiärisierungsprozess und Integration des Kunden in die Dienstleistungsentwicklung. In: Bulliger, H.-J.; Scheer, A.-W. (2006), 519-543.
- Nüttgens, M.; Heckmann, M.; Luzius, M. J. (1998): Service Engineering Rahmenkonzept. In: Information Management & Consulting, 13. Jg., Sonderausgabe, S. 14-19.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1986): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Report 86-108, Marketing Science Institute, Cambridge.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64. Jg., Heft 1, S. 12-40.
- Pawitra, T. A.; Tan, K. C. (2003): Tourist Satisfaction in Singapore: A perspective from Indonesian tourists. Managing Service Quality, 13. Jg., Heft 5, S. 399-411.
- Petrasch, R. (2001): Einführung in das Software-Qualitätsmanagement. Berlin.
- Pfeifer, T. (2001): Qualitätsmanagement: Strategien – Methoden – Techniken. 3. Aufl., München – Wien.
- Poznanski, S. (2007): Wertschöpfung durch Kundenintegration: Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Strukturierten Finanzdienstleistungen. Wiesbaden.

- Pun, K. F.; Chin, K. S.; Lau, H. (2000): A QFD/hoshin approach for service quality deployment: A case study. *Managing Service Quality*, 10. Jg., Heft 3, S. 156-169.
- Reckenfelderbäumer, M. (1995): *Marketing-Accounting im Dienstleistungsbereich: Konzeption eines prozeßkostengestützten Instrumentariums*. Wiesbaden.
- Reckenfelderbäumer, M. (2005): Konzeptionelle Grundlagen des Dienstleistungscontrolling – Kritische Bestandsaufnahme und Perspektiven der Weiterentwicklung zu einem Controlling der Kundenintegration. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (2005), S. 30-51.
- Reckenfelderbäumer, M.; Busse, D. (2006): Kundenmitwirkung bei der Entwicklung von industriellen Dienstleistungen – eine phasenbezogene Analyse. In: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (2006), S. 141-166.
- Saatweber, J. (2007): *Kundenorientierung durch Quality Function Deployment – Systematisches Entwickeln von Produkten und Dienstleistungen*. 2. Aufl., Düsseldorf.
- Scheer, A.-W. (2002): *ARIS – Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem*. 4. Aufl., Berlin u. a.
- Scheer, A.-W.; Grieble, O.; Klein, R. (2006): Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement. In: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (2006), S. 19-51.
- Scheer, A.-W.; Schneider, K.; Zangl, F. (2005): Methodengestützte Internationalisierung von Dienstleistungen. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (2005), S. 73-99.
- Scheuing, E. E.; Christopher, W. F. (Hrsg.) (1993): *The Service Quality Handbook*. New York.
- Schmidt, R.; Steffenhagen, H. (2007): Quality Function Deployment. In: Albers, S.; Herrmann, A. (2007), S. 699- 716.
- Schmitt, R. (2009): *Qualitätsmanagement im Dienstleistungssektor*. Unterlagen zur Vorlesung Qualitätsmanagement, http://www.wzl.rwth-aachen.de/de/ebeeb2e7d199a686c125736f00454c10/12_v_deu.pdf. 31. Juli 2010.
- Schneider, K.; Daun, C.; Behrens, H.; Wagner, D. (2006): Vorgehensmodelle und Standards zur systematischen Entwicklung von Dienstleistungen. In: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (2006), S. 113-138.
- Schneider, K.; Scheer, A.W. (2003): Konzept zur systematischen und kundenorientierten Entwicklung von Dienstleistungen. *Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik*, Heft 175.
- Schreiner, P. (2005): *Gestaltung kundenorientierter Dienstleistungsprozesse*. Wiesbaden.
- Schütz, V. E. (2009): *Modell zur Planung von Dienstleistungen für das überbetriebliche Gesundheitsmanagement in der Fleischwirtschaft*. Dissertation, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität zu Bonn.
- Schwengels, C. (2003): Systematische Entwicklung von Dienstleistungen. In: Spath, D., Zahn, E. (2003), S. 27-50.

- Seidlmeier, H. (2002): Prozessmodellierung mit ARIS – Eine beispieleorientierte Einführung für Studium und Praxis. Wiesbaden.
- Shahin, A. (2005): SQFD: Designing a Comprehensive Quality Function Deployment (QFD) for Service Applications. 4th International Industrial Engineering Conference.
- Spath, D., Zahn, E. (Hrsg.) (2003): Kundenorientierte Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen. Berlin.
- Spath, D.; Ganz, W. (Hrsg.) (2009): Die Zukunft der Dienstleistungswirtschaft – Trends und Chancen heute erkennen. 3. Aufl., München.
- Spath, D.; Ganz, W.; Tombeil, A.-S. (2009): Einleitung. In: Spath, D.; Ganz, W. (2009), S. 1-12.
- Stahlknecht, P.; Hasenkamp, U. (1999): Einführung in die Wirtschaftsinformatik. 9. Aufl., Berlin u. a.
- Stauss, B.; Bruhn, M. (2010): Serviceorientierung im Unternehmen – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (2010), S. 6.
- Stauss, B.; Neuhaus, P. (1995): Das Qualitative Zufriedenheitsmodell. Diskussionsbeiträge Nr. 66, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt.
- Stuart, F. I.; Tax, S. S. (1996): Planning for service quality: An integrative approach. International Journal of Service Industry Management. 7. Jg., Heft 4, S. 58-77.
- Swartz, T. A.; Bowen, D. E.; Brown, S. W. (Hrsg.) (1995): Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice. 4. Aufl., Greenwich.
- Tan, K. C.; Pawitra, T. A. (2001): Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development. Managing Service Quality, 11. Jg., Heft 6, S. 418-430.
- Theden, P.; Colman, H. (2002): Qualitätstechniken: Werkzeuge zur Problemlösung und ständigen Verbesserung. 3. Aufl., München – Wien.
- Thomas, O.; Scheer, A.-W. (2006): Customizing von Dienstleistungsinformationssystemen. In: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (2006), S. 679-720.
- Universität Zürich (2010): Wirtschaftsinformatik (WI) 2011– Track 1: IS in den Dienstleistungen. <http://www.ifi.uzh.ch/wi2011/index.php?id=306>. 28.09.2010.
- Venkatesan, M.; Schmaelensee, D. H.; Marshall, C. E. (Hrsg.) (1986): Creativity in Services Marketing: What's new, what works, what's developing. Chicago.
- Voigt, K.-I.; Thiell, M. (2003): Beschaffung wissensintensiver Dienstleistungen – Net Sourcing als alternative Bezugsform. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (2003), S. 287-318.
- Walsh, G.; Kilian, T.; Klinner, N. (2007): Marketing-Management: Dienstleistungsmarketing. Universität Koblenz-Landau. <http://www.uni-koblenz-landau.de/koblenz/zfuw/Angebote/management/marketing/infos/Abstract-Studienbrief-Dienstleistungsmarketing.pdf>. 26. Juli 2010.

- Wangenheim, F. v.; Holzmüller, H. (2005): Gestaltung von Dienstleistungen – Gutstheoretische und kundenorientierte Determinanten. In: Hermann, T.; Kleinbeck, U.; Kremer, H. (2005), S. 247-262.
- Wittmann, W. (1959): Unternehmung und unvollkommene Information: Unternehmerische Vorsicht – Ungewissheit und Planung. Köln.
- Zacharias, A. (2006): Quality Function Deployment im Kreditkartengeschäft – Anwendung, Nutzen und Grenzen der Methode bei der Entwicklung von Komponenten in der Finanzdienstleistung. In: Bulliger, H.-J.; Scheer, A.-W. (2006), S. 743-760.
- Zarnekow, R. (2007): Produktionsmanagement von IT-Dienstleistungen. Berlin.
- Zarnekow, R.; Brenner, W.; Pilgram, U. (2005): Integriertes Informationsmanagement. Berlin.
- Zeithaml, V. A. (1981): How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. In: Donnelly, J. H.; George, W. R. (1981), S. 186-190.
- Zeithaml, V. A.; Bitner, M. (2000): Services Marketing. Integrating Customer Focus across the Firm, 2. Aufl., Boston u. a.
- Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Berry, L. L. (1992): Qualitätsservice: Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen. Frankfurt/Main.
- Zollondz, H.-D. (2006): Grundlagen Qualitätsmanagement. 2. Aufl., München.
- Zollondz, H.-D. (Hrsg.) (2001): Lexikon Qualitätsmanagement: Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements. München – Wien.

Abschließende Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig, ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Magdeburg, den 03. November 2010