

Handbuch Dienstleistungsmanagement

Bearbeitet von
Prof. Dr. Hans Corsten, Prof. Dr. Stefan Roth

1. Auflage 2016. Buch. XX, 1381 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5242 6
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Dienstleistungssektor & Branchen](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

1 Grundlegungen

Dass Dienstleistungen produziert werden, ist zum heutigen Zeitpunkt in der Betriebswirtschaftslehre allgemein anerkannt. Im Rahmen der Dienstleistungsproduktion werden dann interne und externe Produktionsfaktoren auf der Grundlage eines technischen und/oder konzeptionellen Verfahrens nach Maßgabe des Formalziels so kombiniert, dass die angestrebten Leistungen erbracht werden können. Dabei ist es in der Dienstleistungsliteratur üblich, diese Faktorkombination in eine Vor- und Endkombination zu untergliedern, wie dies in Abbildung 1 dargestellt ist (vgl. z. B. Altenburger 1979; Berekoven 1974; Corsten 1985; Malerie 1973).

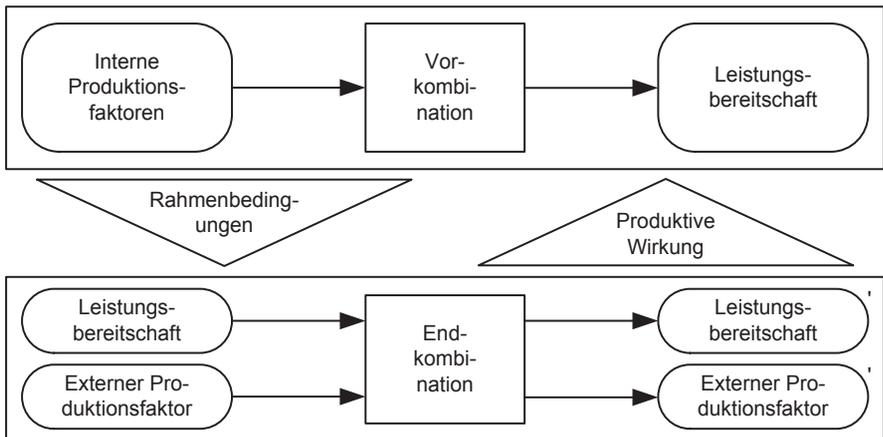


Abbildung 1: Grundstruktur der Dienstleistungsprodukte

In der *Vorkombination* werden Produktionsfaktoren kombiniert, um eine Leistungsbereitschaft zur Erfüllung der erwarteten Dienstleistungsnachfrage herzustellen, d. h., die Vorkombination hat vorbereitenden Charakter. Während das generelle Leistungspotential als Kapazität bezeichnet wird (vgl. Kern 1962, S. 27), gibt die Leistungsbereitschaft das sofort verfügbare Leistungspotential wieder. Es handelt sich somit um die bestimmungsgemäße Vorbereitung der zum Einsatz gelangenden *internen Produktionsfaktoren*.

Im Rahmen der *Endkombination* wird dann für einen oder mehrere Nachfrager durch die Nutzung der Leistungsbereitschaft im Sinne eines aggregierten Produktionsfaktors eine beabsichtigte nutzenstiftende Änderung der Eigenschaften des *externen Produktionsfaktors* vorgenommen. Unter einem externen Produktionsfaktor ist ein Faktor zu verstehen, der durch den Abnehmer oder Verwerter einer Dienstleistung in den Produktionsprozess eingebracht wird und sich der autonomen Disponierbarkeit durch den Produzenten entzieht (zur historischen Entwicklung dieses Produktionsfaktors (vgl. Stuhlmann 1999, S. 30ff.)). Ziel der Endkombination ist es folglich, durch den Einsatz der Leistungsbereitschaft weiterer interner Produktionsfaktoren und durch die Integration des externen Faktors absetzbare Leistungen zu erstellen. Die Produktion der Marktleistung steht demnach in funktionaler Abhängigkeit des mengenmäßigen Einsatzes des externen Faktors.

Der externe Produktionsfaktor stellt somit eine grundlegende Voraussetzung der Endkombination dar, d. h., die Endkombination ist nicht ohne zusätzliche, in der Unternehmung nicht vorhandenen Produktionsfaktoren realisierbar. Es gibt jedoch Dienstleistungsunternehmungen, die in der Lage sind, ihre Leistungsprozesse zeitlich zu fixieren, weil sie, aus technischer Sicht, nicht die Präsenz Dritter erfordern. Dies geht mit der Gefahr einher, dass die Leistung ungenutzt bleibt, weil sich zur Leistungszeit kein Abnehmer einstellt, d. h., die technisch erbrachte Dienstleistung wird nicht in eine Marktleistung umgewandelt und ist demnach ökonomisch nutzlos (z. B. Linienverkehr, Filmtheater). Derartige Dienstleistungen werden für eine Mehrzahl an Nachfragern erstellt, d. h., es handelt sich um *Kollektivdienstleistungen*. In diesem Fall läge aus produktionswirtschaftlicher Sicht eine Produktion für den anonymen Markt vor. Demgegenüber liegt bei *Individualdienstleistungen* in der Regel eine Auftragsproduktion vor, bei der durch den Dienstleistungsanbieter in der Vorkombination das Individualisierungsrisiko (zeitliches, quantitatives und qualitatives Auftreten der einzelnen Nachfrager) zu tragen ist. Die im Rahmen der Endkombination realisierten produktiven Wirkungen sind dann auf die End- und Vorkombination zurückzuführen, d. h., sie sind in dieser Perspektive interdependent.

2 Produktionstheoretische Sicht

2.1 Zum Stand der Theorie

Während den bisherigen Überlegungen eine *produktionswirtschaftliche Perspektive* zugrunde lag, konzentrieren sich die weiteren Ausführungen auf eine *produktionstheoretische Durchdringungen* der Dienstleistungen, wobei sich die folgende Unterscheidung durchführen lässt:

- Spezielle Ansätze für ausgewählte Dienstleistungen
 - institutionsbezogene Ansätze (z. B. Versicherungen, Kreditinstitute, Krankenhäuser, Handel);
 - funktionsbezogene Ansätze (z. B. Logistikdienstleistungen, Forschungs- und Entwicklungsleistungen).
- Allgemeine Ansätze, die versuchen, in genereller Form eine Modellierung der Dienstleistungsproduktion zu entwerfen, die dann die Grundlage für alle Dienstleistungen bilden sollen.
- Allgemeine Ansätze, die versuchen, in genereller Form eine Modellierung der Dienstleistungsproduktion zu entwerfen, die dann die Grundlage für alle Dienstleistungen bilden sollen.

Eine Durchsicht der in der Literatur vorgestellten *Modellierungen* zur Dienstleistungsproduktion lässt die folgende Beurteilung zu (vgl. Gössinger 2005, S. 22ff.):

- Im Rahmen der Formalisierungsbestrebungen kommt dem Output eine untergeordnete Bedeutung zu.

- Auch wenn der externe Produktionsfaktor in seiner Bedeutung allgemein hervorgehoben wird, sind Bestrebungen für seine formale Erfassung selten.
- Die Interaktion zwischen Nachfrager und Anbieter sowie deren Wirkung wird ebenfalls nur selten in den Formalisierungsbestrebungen berücksichtigt.

2.2 Verallgemeinerung

Um zu einer Verallgemeinerung der Produktionstheorie, die auch Dienstleistungen umfasst, zu gelangen, ist es erforderlich, den Fokus der traditionellen produktionstheoretischen Modellierung zu erweitern, da eine auf technische und/oder naturgesetzlich basierte Wirkung der Produktionsprozesse auf Transformationsobjekte auf der Grundlage von Input- und Outputgütermengenänderungen (vgl. Dyckhoff 1994, S. 11ff.) die Erfassung der beschriebenen Sachverhalte nicht ermöglicht.

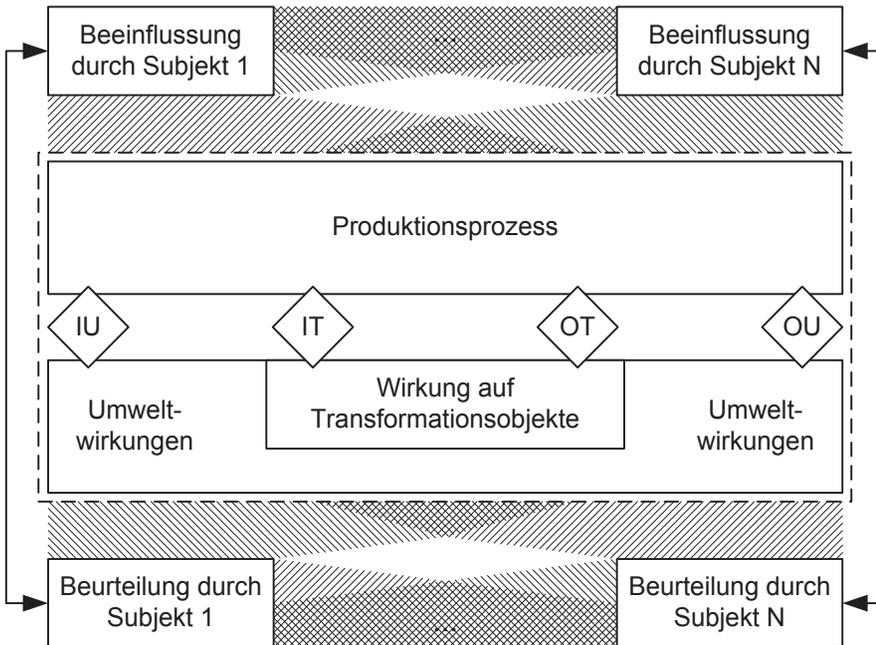
Bedingt durch die *Integration des externen Produktionsfaktors* im Rahmen der Endkombination, resultiert die Notwendigkeit einer Berücksichtigung der *Interaktivität*, weil dem Nachfrager die Möglichkeit eröffnet wird, nicht nur den Dienstleistungserstellungsprozess als solchen wahrzunehmen, sondern auf diesen gestaltend einzuwirken. Der Nachfrager wird somit zu einem *Koproduzenten*. Folglich beeinflussen neben dem Produzenten weitere Akteure den Produktionsprozess, sodass sich die folgenden dienstleistungsrelevanten Erweiterungen ergeben:

- Die Produktion ist in Abhängigkeit ihrer Umweltbeziehungen zu analysieren.
- Die involvierten Güter sind hinsichtlich ihrer Qualität explizit zu erfassen.
- Das Entscheidungsverhalten der involvierten Akteure ist möglichst realitätsnah zu berücksichtigen.

Erste Vorschläge für eine Erweiterung wurden von Dyckhoff (2003, S. 709ff.), insbesondere vor dem Hintergrund des Schutzes der ökologischen Umwelt, in die produktionstheoretische Diskussion eingebracht. Darüber hinaus ist neben der Erfassung umweltrelevanter Eigenschaften des Inputs und Outputs (vgl. Houtman 1998, S. 167ff.) die Berücksichtigung eines *mehrdimensionalen und multipersonalen Präferenzkonstruktes* zu nennen (vgl. Behrens 1999, S. 309ff.). Abbildung 2 gibt den von Corsten/Gössinger (2004, S. 513ff.) formulierten erweiterten produktionstheoretischen Rahmen wieder.

Idee dieses Rahmens ist es, die produktionstheoretische Grundaussage, dass eine Produktion durch Gütereinsatz- und -ausbringung Änderungen der Güterknappheiten in der Unternehmung bewirkt, in zwei Richtungen zu verallgemeinern:

- Nicht nur Gütermengen-, sondern auch Eigenschaftsänderungen können den Input und den Output bilden.
- Die bewirkten Änderungen können sich einerseits in der Unternehmung und andererseits in einer allgemein definierten Umwelt niederschlagen.



Legende: IU = Input/Umwelt-Beziehung
 IT = Input/Transformationsobjekt-Beziehung
 OT = Output/Transformationsobjekt-Beziehung
 OU = Output/Umwelt-Beziehung

Abbildung 2: Entwurf eines erweiterten produktionstheoretischen Rahmens

Darüber hinaus ist die Annahme, dass eine ausschließliche Beeinflussung der Produktion durch einen vollständig rational handelnden Akteur erfolgt, aufgelöst und durch die Annahme ersetzt, dass mehrere beschränkt rational handelnde Akteure Einfluss auf die Produktion ausüben können, wobei dies *direkter* oder *indirekter* Natur sein kann:

- Die Handlungen der Akteure, die direkt die Produktion beeinflussen, sind abhängig von dem Entscheidungsverhalten der Akteure, wobei, bedingt durch die Subjektivität der Wahrnehmung der Produktion und der Präferenzen, die Beurteilung der Produktion unterschiedlich sein kann.
- Bei indirektem Einfluss geht es demgegenüber um die Wahrnehmung und Beurteilung der beteiligten Akteure durch andere beteiligte Akteure und einer darauf aufbauenden Selbstbeeinflussung (z. B. durch die Interaktion), die eine Beeinflussung der Produktion zur Folge hat.

2.3 Modellierung

Vor diesem Hintergrund gibt es Vorschläge zu einer produktionstheoretischen Modellierung für Dienstleistungen, die im Folgenden skizziert werden sollen:

2.3.1 Output der Dienstleistungsproduktion

Das zentrale Problem im Rahmen der Erfassung des Dienstleistungsoutputs ist darin zu sehen, dass die in der Industrie zur Anwendung gelangenden Verfahren wie Zählen, Wiegen und Messen nicht geeignet sind. Dies zeigt sich insbesondere bei bilateralen personenbezogenen Dienstleistungen. Soll z. B. der Output eines Mediziners oder eines Rechtsanwaltes erfasst werden, dann erscheint es evident, dass die Kontaktanzahl nicht auf die erbrachte Leistung schließen lässt. Vor diesem Hintergrund erscheint es zielführend, Dienstleistungen als *Problemlösungen* (vgl. Kern 1979, Sp. 1433ff.) zu interpretieren. Ein Nachfragerbedürfnis lässt sich dann als ein individuelles Problem interpretieren, und die Bedürfnisbefriedigung stellt dann eine seitens des Nachfragers *akzeptierte Problemlösung* dar, die durch den Produzenten bewirkt wird. Letztlich erwartet der Nachfrager, dass

- das durch ihn nicht lösbare Problem durch den Dienstleister gelöst wird oder
- das auch durch ihn lösbare Problem durch den Dienstleister besser und/oder kostengünstiger gelöst wird.

Aus dieser Perspektive lässt sich dann der Dienstleistungsoutput als ein Beitrag des Dienstleisters zur Lösung eines Nachfragerproblems eigenschaftsorientiert erfassen. Abbildung 3 gibt dies in anschaulicher Weise für eine (kardinalskalierte) Eigenschaft z wieder.

Der Punkt P mit den Koordinaten (e_z^I, e_z^S) stellt ein konkretes Problem dar. Λ (mit: $e_z^I = e_z^S$) ist die Gerade, die die *vollständigen Problemlösungen* wiedergibt (vgl. z. B. Bellinger 1970, S. 106ff.; Corsten/Gössinger 2003b, S. 1ff.; Scheuch 2002, S. 163ff.). Lösungen in dem Bereich TOL_z liegen im *Toleranzbereich* des Nachfragers, d. h., er akzeptiert alle Problemlösungen, deren Abweichungen (Diskrepanz w_z) in diesen Bereich fallen. Damit gibt der Toleranzbereich an, welche Diskrepanz zwischen *Ist- und Sollzustand* aus der Sicht des Nachfragers akzeptiert wird. Durch die Dienstleistungserstellung wird das ursprüngliche Problem P in ein modifiziertes Problem P' transformiert, das sich mit veränderten Ist- und/oder Sollzuständen darstellen lässt (vgl. Bellinger 1970, S. 354). Da P' innerhalb des Toleranzbereiches liegt, liegt eine Problemlösung vor, die der Nachfrager akzeptiert. Änderungen des Istzustandes zeigen sich bei statischen Eigenschaften in einer realen Zustandsänderung des externen Faktors (z. B. Behebung eines Defektes an einem Pkw) oder bei dynamischen Eigenschaften in einer Änderung der Wirkung realer dienstleistungsexogener Prozesse (z. B. Verzögerung von Alterungsprozessen). Änderungen des Sollzustandes beziehen sich hingegen auf Wunschvorstellungen des Nachfragers (z. B. Änderungen unrealistischer Vorstellungen über den zeitlichen Verlauf eines Gesundheitsprozesses).

Wird zwischen intendierten und nicht intendierten Eigenschaftsänderungen differenziert, dann kann der eigenschaftsbezogene Output positive oder negative Werte aufweisen (vgl. Abbildung 3: $0_z < 0$; $0_z > 0$).

tungen, Verschleiß). Dieser Zusammenhang lässt sich mit Hilfe des Konstruktes „Aktionensystem“, das in der Regel mehrere Aktionen umfasst, darstellen. Abbildung 4 zeigt die zur Erbringung einer Dienstleistung notwendigen Aktionen und deren Beziehungen.

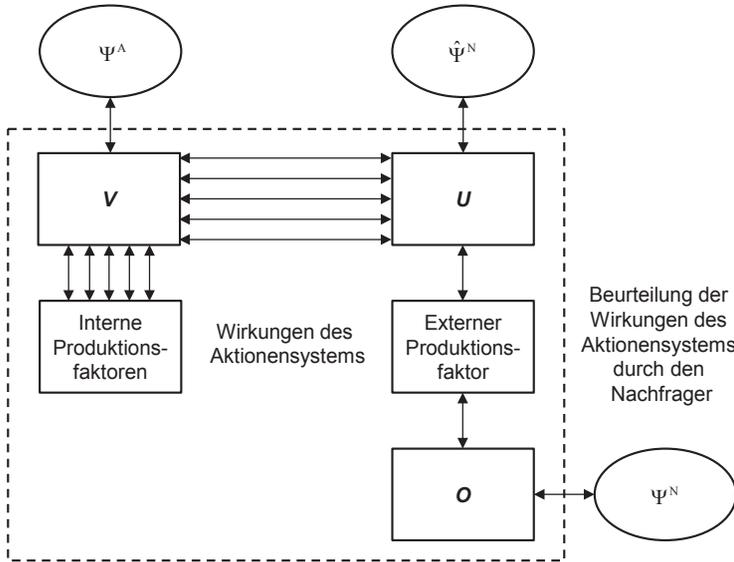


Abbildung 4: Struktur eines Aktionensystems

Das *Aktionensystem* beschreibt die zu erbringende Dienstleistung. Bei der Ausführung eines Aktionensystems wird ein Bündel an Teilleistungen erbracht, das das seitens des Anbieters wahrgenommene Problem in eine Lösung überführt. Änderungen der Eigenschaften der externen Produktionsfaktoren werden dabei als *Output-Eigenschaftsänderungen* bezeichnet und mit Hilfe des Vektors U erfasst. Änderungen an den internen Produktionsfaktoren, sogenannte *Input-Eigenschaftsänderungen*, werden mit dem Vektor V erfasst.

Insbesondere bei bilateralen personenbezogenen Dienstleistungen treten beiderseitig mehrdeutige Beziehungen zwischen den Input- und Output-Eigenschaftsänderungen auf, d. h., dass ausgehend von einem gegebenen Ausmaß der Input-Eigenschaftsänderungen alternativ unterschiedliche Ausmaße der Output-Eigenschaftsänderungen auftreten können und ein gegebenes Ausmaß an Output-Eigenschaftsänderungen alternativ durch unterschiedliche Ausmaße der Input-Eigenschaftsänderungen bewirkt werden kann. Zur Erfassung dieser mehrdeutigen Beziehungen kann auf *Korrespondenzen* zurückgegriffen werden (vgl. Corsten/Gössinger 2003a, S. 1 ff.), wobei zwischen Output-Korrespondenzen und Input-Korrespondenzen der Eigenschaftsänderungen zu unterscheiden ist. Die Output-Korrespondenz der Eigenschaftsänderungen trägt dem Sachverhalt Rechnung, dass bei der Dienstleistungserstellung Produktionsfaktoren unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen die gleiche Wirkung auf externe Produktionsfaktoren entfalten können, wobei gleichzeitig ihre Eigenschaften in unterschiedlichem Ausmaß verändert werden. Mit Hilfe der Input-Korrespondenzen der Eigenschaftsänderungen ist es möglich, die Auswirkungen der Spezifika des

externen Produktionsfaktors auf die Problemstellung zu berücksichtigen. Neben den Wirkungen des Aktionensystems auf die Produktionsfaktoren werden in einer produktionstheoretischen Betrachtung auch die Beurteilungen dieser Wirkungen durch den Nachfrager und den Anbieter relevant, wofür die beiden folgenden Aspekte verantwortlich sind:

- Die Wirkungen des Aktionensystems werden bereits während des Dienstleistungserstellungsprozesses durch den Nachfrager und den Anbieter wahrgenommen und beurteilt, und
- die Beurteilungen haben Auswirkungen auf die Handlungen der Akteure und beeinflussen die Wirkungen des Aktionensystems.

Darüber hinaus resultieren aus den unterschiedlichen Perspektiven der Nachfrager und Anbieter unterschiedliche Bezugspunkte für die Beurteilung der Dienstleistung. Grundlage der Beurteilung bilden dabei die *Präferenzfunktionen der Akteure*, wobei die eigenschaftsbezogenen Präferenzen durch den Nachfrager zu einer Gesamtpräferenz (ψ^N) zusammengeführt werden. Analog ergibt sich die inputbezogene Gesamtpräferenz des Anbieters (ψ^A) durch die Zusammenfassung der eigenschaftsbezogenen Präferenzfunktionen.

2.3.3 Leistungserstellungsprozess

Die Beziehungen zwischen den Akteuren können ein- und mehrdeutig sein. Bei mehrdeutigen Beziehungen stehen den Entscheidungsträgern mehrere Möglichkeiten zur Fortsetzung des Produktionsprozesses offen, die sich im Vorhandensein unterschiedlicher Ablaufalternativen und zyklischen Ablaufstrukturen zeigen (es liegen sogenannte nonlineare Arbeitspläne vor; vgl. Sacerdoti 1975, S. 206). Für den Entscheidungsträger bedeutet dies, dass sie sich im Verlaufe des Leistungserstellungsprozesses für eine der Fortsetzungsalternativen entscheiden müssen. Hierdurch wird letztlich die mehrdeutige in eine eindeutige Beziehung überführt. Zur Erfassung und Abbildung derartiger Strukturen kann auf die *stochastische Netzplantechnik* in der Form der Graphical Evaluation and Review Technique (GERT) zurückgegriffen werden, mit der es möglich ist,

- die Vielfalt alternativer Abläufe,
- die zyklischen Verknüpfungen der Ablaufstrukturen,
- die ex ante gegebene Mehrdeutigkeit des Transformationsergebnisses und
- die für den Entscheidungsträger bestehenden Alternativen

in operationaler Weise zu berücksichtigen. Stochastische Netzpläne auf der Grundlage des GERT-Verfahrens bieten dabei die folgenden, für die Dienstleistungsproduktion wichtigen Möglichkeiten (vgl. Corsten et al. 2006, S. 5):

- Beschränkungen der zeitlichen Anordnung lassen sich durch das Spektrum der unterschiedlichen Knoten (Aktivierungsbedingungen, Ereignisse), mit denen die Teilprozesse verbunden werden können, abbilden.
- Durch die Kombination der Knoten und Kanten ist es möglich, Beschränkungen des Umgangs der auszuführenden Teilprozesse zu berücksichtigen:

- komplementäre Beziehungen werden durch parallele Wege, die einem deterministischen Ausgang entspringen und in einem AND-Eingang münden, und
- konkurrierende Beziehungen werden durch parallele Wege, die einen stochastischen Ausgang mit einem XOR-Eingang verbinden,

dargestellt. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Knotentypen.

Eingang \ Ausgang	exclusive or (X)	inclusive or (I)	and (A)
deterministisch (D)			
stochastisch (S)			

Tabelle 1: Knotentypen in GERT-Netzplänen

Die durch die Kanten erfassten Aktivitäten können neben der Aktivierungswahrscheinlichkeit durch unterschiedliche additive Parameter (z. B. Zeiten, Input-Mengen, Output-Mengen, Kosten, Eigenschaften), die auch stochastisch sein können, beschrieben werden.

Diese Netzpläne lassen sich darüber hinaus so erweitern, dass weitere dienstleistungsorientierte Anforderungen integrierbar sind (vgl. Corsten/Gössinger 2004, S. 326; Gössinger 2005, S. 78ff.). Neben der Einführung zusätzlicher Knoten im Sinne von Entscheidungsknoten sind insbesondere graphische Darstellungsmöglichkeiten zu nennen. Einerseits ist bei den Entscheidungsknoten zu kennzeichnen, ob der Nachfrager und/oder der Anbieter eine Entscheidung trifft (vgl. Tabelle 2), und andererseits ist an den Kanten kenntlich zu machen, wer der Akteur eines Prozesses ist (Anbieter und/oder Nachfrager) und für wen die Prozessausführung sichtbar ist (vgl. Tabelle 3).

Auf dieser Grundlage ist es möglich, im Gegensatz zur Abbildung einfacher Aktivitätenfolgen in Ablaufdiagrammen, die Vorgangsfolge und Aktivitätenklassenabgrenzung, die Freiheitsgrade des Ablaufs der Dienstleistungsprozesse und die zugehörigen Ablaufentscheidungen der Nachfrager und/oder Anbieter zu erfassen. Darüber hinaus wird es möglich, die Produktivität

- der Dispositions- und Realisationsprozesse,
- der anbieterseitigen Prozesse, nachfragerseitigen Prozesse und interaktiven Prozesse sowie
- der Teilprozesse und höher aggregierten Prozesse

zu messen (vgl. Gössinger 2005, S. 284ff.).

		Nachfrager	
		entscheidet	entscheidet nicht
Anbieter	entscheidet	Gemeinsame Entscheidung 	Anbieterentscheidung 
	entscheidet nicht	Nachfragerentscheidung 	Keine Entscheidung (Zufallserreignis) 

Tabelle 2: Dienstleistungsspezifische Typen stochastischer Knotenausgänge

		Autonome Prozessdurchführung durch ...		interaktive Prozessausführung
		Nachfrager	Anbieter	
Sichtbarkeit ist gegeben für ...	beide Akteure			
	einen Akteur			

Tabelle 3: Dienstleistungsspezifische Kantentypen

Das folgende Beispiel (vgl. Corsten/Salewski 2013, S. 105ff.) einer Behandlung eines Patienten mit einer Radiusfraktur in der zentralen Notfallaufnahme eines Allgemeinkrankenhauses verdeutlicht die Vorgehensweise. Nachdem der Patient in einem Rettungswagen in die Notfallaufnahme eingeliefert und behandelt wurde, wird er auf eine Station verlegt, um dort weiterbehandelt zu werden. Da es sich um eine häufig auftretende Verletzung handelt, ist der notwendige Prozess standardisiert. Abbildung 5 gibt eine vereinfachte Darstellung dieses Prozesses als GERT-Netzplan wieder.

Die Kanten des Vorgangspfeilnetzes sind mit Buchstaben versehen, die zur Identifikation der Teilleistungen dienen (vgl. Tabelle 4), und mit Aktivierungswahrscheinlichkeiten gekennzeichnet.

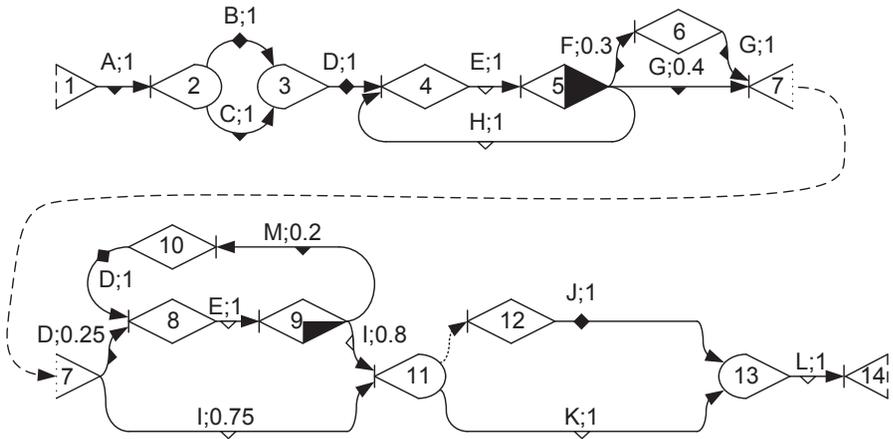


Abbildung 5: Erweiterter GERT-Netzplan (Beispiel)

A	Ankunft des Rettungswagens	F	Einrenken des Arms	K	Bettsuche
B	Patientendatenerfassung	G	Gipsen	L	Transport organisieren
C	Ersteinschätzung	H	Radiologisches Konsil	M	Gips öffnen / Gipsen
D	Röntgen	I	OP Terminierung		
E	Diagnose	J	Anästhesistische Aufklärung		

Tabelle 4: Bezeichnung der Leistungselemente (Beispiel)

3 Abschließende Bemerkungen

Produktionswirtschaftliche und produktionstheoretische Betrachtungen haben in der Dienstleistungswirtschaft eine längere Tradition. Während zunächst branchen-/institutionenbezogene Ansätze, wie etwa Versicherungsunternehmungen (vgl. insbesondere Farny 1965), Kreditinstitute (vgl. z. B. Haak 1982; die klassische und primär deskriptive Bankbetriebswirtschaftslehre hat diese Betrachtungsweise nicht durchdrungen, und es werden teilweise polemisierende und trivialisierende bis hin zu verfälschende Darstellungen veröffentlicht, auf die nicht weiter eingegangen werden soll), Handel (vgl. z. B. Gümbel 1985) und funktionsbezogene Ansätze wie Logistikdienstleistungen (vgl. Isermann 1999 und darauf aufbauend Corsten/Gössinger 2006), Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen (vgl. Schröder 1973) sowie Informationsdienstleistungen (vgl. Müller 1987; Wild 1970) produktionstheoretischen Analysen unterzogen wurden, erschienen danach Abhandlungen, die eine Verallgemeinerung der spezifischen Betrachtungen anstrebten (vgl. z. B. Behrens 1999; Corsten/Gössinger 2004; Dyckhoff 2003). Auf diesen Arbeiten aufbauend lässt sich festhalten, dass die Produktionstheorie, bei entsprechenden Erweiterungen, in der Lage ist, das Phänomen Dienstleistungsproduktion in formaler Form zu durchdringen und zu erfassen.

Literaturverzeichnis

- Altenburger, O. A. (1979): Potentialfaktoren als derivative Produktionsfaktoren der Dienstleistungsproduktion. Einige Gedanken zur Produktionstheorie der Dienstleistungen, in: *ZfB*, 49. Jg., S. 863-872.
- Arbinger, R. (1997): *Psychologie des Problemlösens*, Darmstadt.
- Berekoven, L. (1974): *Der Dienstleistungsbetrieb*, Wiesbaden.
- Behrens, S. (1999): Grundlagen der prozeßorientierten Produktionstheorie, in: Albach, H.; Eymann, E.; Luhmer, A.; Steven, M. (Hrsg.): *Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis*, Berlin, S. 297-312.
- Bellinger, B. (1970): Optimale Verkehrsbedienung durch kommunale Unternehmen, in: Recktenwald, H. C. (Hrsg.): *Nutzen-Kosten-Analyse und Programmbudget*, Tübingen, S. 351-357.
- Beuck, H. (1976): *Begriff und Arten der betrieblichen Leistung*, Mainz.
- Corsten, H. (1985): *Die Produktion von Dienstleistungen*, Berlin.
- Corsten, H.; Gössinger, R. (2003a): *Produktionstheoretische Untersuchung zur Output-Flexibilität von Dienstleistungen*, Kaiserslautern.
- Corsten, H.; Gössinger, R. (2003b): *Rahmenkonzept zur integrativen Modellierung von Dienstleistungen*, in: Corsten, H. (Hrsg.): *Schriften zum Produktionsmanagement*, Nr. 58, Kaiserslautern.
- Corsten, H.; Gössinger, R. (2004): *Überlegungen zur Produktionstheorie. Zugleich Stellungnahme und Ergänzung zu dem Beitrag „Neukonzeption der Produktionstheorie“ von Harald Dyckhoff in der ZfB, 73. Jg. (2003), S. 705-732*, in: *ZfB*, 74. Jg., S. 511-522.
- Corsten, H.; Gössinger, R. (2006): *Produktionstheoretische Analyse logistischer Leistungserstellungsprozesse*, in: Jacquemin, M.; Pibernik, R.; Sucky, E. (Hrsg.): *Quantitative Methoden der Logistik und des Supply Chain Management*, Hamburg, S. 117-138.
- Corsten, H.; Salewski, H. (2013): *Dienstleistungsmodularisierung im Krankenhaus. Theoretischer Rahmen und Anwendung*, in: Bouncken, R. B.; Pfannstiel, M. A.; Reuschl, A. J. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement im Krankenhaus I*, Wiesbaden, S. 95-115.
- Corsten, H.; Dresch, K.-M.; Gössinger, R. (2006): *Modularisierung von Dienstleistungen. Eine koordinationsorientierte Analyse*, in: Corsten, H. (Hrsg.): *Schriften zum Produktionsmanagement*, Nr. 81, Kaiserslautern, S. 2-21.
- Dyckhoff, H. (1994): *Betriebliche Produktion*, 2. Aufl., Berlin.
- Dyckhoff, H. (2003): *Neukonzeption der Produktionstheorie*, in: *ZfB*, 73. Jg., S. 705-732.
- Farny, D. (1965): *Produktion- und Kostentheorie der Versicherung*, Karlsruhe.
- Gössinger, R. (2005): *Dienstleistungen als Problemlösungen*, Wiesbaden.
- Gümbel, R. (1985): *Zur Verbindung von Handels- und Produktionsfunktionen*, in: Stöppler, S. (Hrsg.): *Information und Produktion*, Stuttgart, S. 125-146.
- Haak, W. (1982): *Produktion in Banken*, Frankfurt a.M.
- Isermann, H. (1999): *Produktionstheoretische Fundierung logistischer Prozesse*, in: Albach, H.; Rosenberg O. (Hrsg.): *Planung und Steuerung von Input-Output-Systemen*, *ZfB-Ergänzungsheft 4/1999*, Wiesbaden, S. 67-87.
- Kern, W. (1962): *Die Messung industrieller Fertigungskapazitäten und ihrer Ausnutzung*, Köln.

- Kern, W. (1979): Produkte, Problemlösungen als, in: Kern, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart, Sp. 1433-1441.
- Maleri, R. (1973): Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin.
- Müller, W. (1987): Zur informationstheoretischen Erweiterung der Betriebswirtschaftslehre. Ein Modell der Informationsproduktion, in: Adam, D. (Hrsg.): Neuere Entwicklungen in der Produktions- und Investitionspolitik, Wiesbaden, S. 119-136.
- Sacerdoti, E.D. (1975): The Nonlinear Nature of Plans, in: (o. Hrsg.): Advance Papers of the Fourth International Joint Conference on Artificial Intelligence, Tbilisi, pp. 206-214.
- Scheuch, F. (2002): Dienstleistungsmarketing, München.
- Schröder, H.-H. (1973): Zum Problem einer Produktionsfunktion für Forschung und Entwicklung, Meisenheim a. Gl.
- Stuhlmann, S. (1999): Die Bedeutung des externen Faktors in der Dienstleistungsproduktion, in: Corsten, H.; Schneider, H. (Hrsg): Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München, S. 23-58.
- Wild, J. (1970): Input-, Output- und Prozeßanalyse von Informationssystemen, in: ZfbF, 22. Jg., S. 50-72.

A.2.3 Institutionenökonomische Betrachtung des Dienstleistungsmanagements

Andreas Klein und Jost Adler

1	Besonderheiten von Dienstleistungen.....	190
2	Ausgangspunkte der Neuen Institutionenökonomik.....	192
2.1	Institutionen und das Neoklassische Gleichgewichtsmodell	192
2.2	Entwicklung zur Neuen Institutionenökonomik (NIÖ).....	193
3	Übertragung der Ansätze der NIÖ auf das Dienstleistungsmanagement.....	194
3.1	Verfügungsrechtstheorie (Property-Rights-Theorie)	195
3.2	Informationsökonomik.....	196
3.3	Ökonomische Vertragstheorie.....	200
3.3.1	Principal-Agent-Theorie	200
3.3.2	Relational-Contracting-Theorie.....	202
3.4	Transaktionskostentheorie	205
4	Fazit für das Dienstleistungsmanagement	207
	Literaturverzeichnis	210

1 Besonderheiten von Dienstleistungen

Besonderheiten von Dienstleistungen werden im *leistungsbezogenen Ansatz* (auch Leistungslehre) des Dienstleistungsmanagements diskutiert (vgl. Engelhardt et al. 1993, S. 395ff.; Kleinaltenkamp 1997, S. 83ff.). Der leistungsbezogene Ansatz hebt zwei Aspekte hervor: die *Immaterialität* (auch Intangibilität), d. h. die nicht sinnlich wahrnehmbare Leistung vor ihrer Erstellung, und die *Integrativität*, d. h. die Kunden beteiligen sich mehr oder weniger stark an der Leistungserstellung, indem sie sich selbst, ein ihnen gehörendes Objekt sowie Informationen und/oder Rechte in den Leistungserstellungsprozess des Anbieters als externen Faktor einbringen (vgl. Fließ 2009, S. 10ff.). Letzteres wird auch mit dem Kunden als Co-Creator of Value in der Service-Dominant-Logic ins Zentrum der Überlegungen gerückt (vgl. z. B. Vargo/Lusch 2004/2008, S. 1ff.). Unternehmerische Wertschöpfung wird dabei als gemeinsame Interaktion des Unternehmens mit dem Kunden betrachtet (vgl. Corsten/Gössinger 2015, S. 57). Dienstleistungen zeichnen sich in ihrer Komplexität und den resultierenden Problembereichen vor allem durch diese Integration des externen Faktors aus, was zu einem Einfluss des Kunden auf den betrieblichen Prozess der Leistungserstellung, z. B. hinsichtlich Zeitpunkt und Dauer führt. Der Kunde ist damit gleichzeitig mit dem Anbieter zumindest in Teilen für die *Qualität* der Dienstleistung verantwortlich. Dies gilt unabhängig von Branchen und Wirtschaftssektoren sowie extern (produktbegleitenden) beziehungsweise intern erbrachten Dienstleistungen. Der Vorteil einer höheren Integration zeigt sich beispielsweise im Hinblick auf die Bereitstellung von Informationen durch den Nachfrager in einer meist höheren *Individualität* der Leistung, wirkt sich aber vor Vertragsabschluss auf beiden Marktseiten auch negativ auf das wahrgenommene Risiko und die *Unsicherheit* über die Dienstleistungsqualität aus. Dadurch steigen sowohl das Produktions- als auch das Beschaffungsrisiko (vgl. Woratschek 1996, S. 60f.). Es kann somit vereinfacht festgehalten werden, dass es sich bei Dienstleistungen um Problemlösungen handelt, die nach dem *Uno-actu Prinzip* umgehend durch den Kunden erfahren und verbraucht werden, bei denen die Integration des Kunden unabdingbar ist und deren Bestandteile im Leistungsergebnis vor allem immateriell und durch ein *erhöhtes wahrgenommenes Kaufrisiko* geprägt sind. Dienstleistungsproduktion kann darum dem leistungsbezogenen Ansatz folgend als die Verwendung unternehmerischer *Leistungspotenziale* zur Produktion immaterieller Güter im *Leistungsergebnis*, bei gleichzeitiger Integration eines externen Faktors in den *Leistungserstellungsprozess* aufgefasst werden (vgl. Engelhardt et al. 1993, S. 395ff.).

Weiterhin kann diese Betrachtung um den Tatbestand ergänzt werden, dass es sich im Gegensatz zu bestehenden Produkten im Vorfeld einer Transaktion (Austauschgüter), bei Dienstleistungen aufgrund der Immaterialität um *Leistungsversprechen* (Kontraktgüter) handelt. Das Problem besteht darin, dass Unternehmen, deren Absatzleistungen aus *Kontraktgütern* (Dienstleistungen und komplexe Industrieanlagen) bestehen, nicht mit ihren Kunden über fertige Produkte verhandeln können. Vielmehr geht es darum, den Austausch und die Bewertung von Informationen, Erwartungen und Forderungen, Versprechungen und Garantien vorzunehmen, die in mehr oder weniger förmlichen Verträgen über *komplexe*

Leistungsbündel niedergelegt werden (vgl. Kaas 1992, S. 884ff.; Schade/Schott 1993a, S. 16f.). Dienstleistungen werden nicht auf Vorrat gefertigt und können deshalb nicht in einem diskreten Vertrag ausgetauscht werden. Ihre Erstellung wird in einem unvollständigen Vertrag vereinbart, der mehr oder weniger explizite Regelungen für *unsichere Umweltentwicklungen* enthält, die möglicherweise nachträglich angepasst werden müssen (vgl. Kaas 2001, S. 107). Diese immateriellen Leistungsversprechen können jedoch um materielle Bestandteile ergänzt werden. Ein Kontrakt verspricht somit eine Leistung, bei der zudem eine der beiden Parteien (Anbieter) eine spezifische Investition tätigt, deren Profitabilität und Ergebnisqualität durch die gegenseitige Interaktion und Informationsweitergabe vom zukünftigen Verhalten der anderen Partei (Kunde) abhängt (vgl. Kaas 1992, S. 885).

Bei Kontraktgütern handelt es sich zudem um mehr oder weniger enge *Kooperationsbeziehungen*, bei denen ein *Vertrag* als *relevante Produkteigenschaft* angesehen werden kann (vgl. Schade/Schott 1993b, S. 492; Woratschek 1996, S. 63) und bei denen Leistungen in die Transaktion einfließen, die zahlreiche *Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften*, jedoch kaum *Sucheigenschaften* aufweisen (vgl. Kaas 1992, S. 887f.; Weiber/Adler 1995c, S. 105 sowie Abschnitt 3.2). Bei diesen individuellen Leistungsversprechen muss der Kunde auf die Kompetenz und die bestmögliche Leistungserbringung durch den Anbieter vertrauen, da eine Beurteilung für ihn exorbitant hohe Kosten verursacht oder eventuell gar nicht möglich ist (vgl. Schade/Schott 1993a, S. 17; Fließ 2004, S. 33). Zusammenfassend ist der Terminus des Kontraktgutes damit aus einer *ökonomischen Perspektive* für den Dienstleistungsbereich geeignet beziehungsweise übertragbar (vgl. Göbel 2002, S. 323), da wirtschaftlich hochspezifische Leistungen betrachtet werden, die nach Vertragsabschluss mit Risiken behaftet sind, und die in *komplexen Transaktionen* gehandelt werden (vgl. Kaas 1992, S. 887; Schade/Schott 1993b, S. 491).

Zusätzlich zur bisher heraus gestellten Problematik der Immaterialität im Rahmen der Vertragsgestaltung resultiert eine erhöhte Unsicherheit beider Transaktionspartner aus der Integration des externen Faktors beziehungsweise der Bereitstellung von Informationen bei der Dienstleistungserstellung, die Institutionen wie Standards und Garantien als *Regel- und Handlungssysteme* im Rahmen der Vertragsgestaltung erfordert (vgl. Kleinaltenkamp/Marra 1995, S. 101ff.). Diese Institutionen sollen für beide Marktseiten Qualitätsunsicherheit reduzieren, die bei der Erbringung von Dienstleistungen vor allem aus der *Verhaltensunsicherheit* resultiert (vgl. Woratschek 1996, S. 66). Verhaltensunsicherheit besteht zum einen aus *Fähigkeitsbarrieren* bezüglich des zur Verfügung gestellten Leistungspotenzials eines Anbieters und zum anderen aus *Willensbarrieren* im Leistungserstellungsprozess, die beide zu schwankenden Leistungsergebnissen führen können (vgl. Schade/Schott 1993a, S. 19). Je nach Dienstleistung liegen die Unsicherheiten aufgrund unterschiedlicher Arten von Informationsasymmetrien stärker bei den Leistungsfähigkeiten (Skills) des Anbieters und dem Ergebnis der Dienstleistung (z. B. Reparaturdienstleistungen) oder bei dem Leistungswillen (Effort) des Dienstleisters (z. B. Führungen und Reisen). Letztendlich entstehen jedoch durch die vom Nachfrager zur