

Manfred Bruhn
Karsten Hadwich (Hrsg.)

Dienstleistungsproduktivität

Innovationsentwicklung,
Internationalität,
Mitarbeiterperspektive

Band 2



**FORUM
DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT**

Manfred Bruhn / Karsten Hadwich (Hrsg.)

Dienstleistungsproduktivität 2

Manfred Bruhn
Karsten Hadwich (Hrsg.)

Dienstleistungsproduktivität

Innovationsentwicklung,
Internationalität,
Mitarbeiterperspektive

Band 2



**FORUM
DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Manfred Bruhn ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel sowie Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

Prof. Dr. Karsten Hadwich ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungsmanagement und Dienstleistungsmärkte an der Universität Hohenheim.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkellOpka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2801-6

Vorwort

Produktivität stellt eine der zentralen Herausforderungen des Dienstleistungsmanagements dar. Der klassische Produktivitätsbegriff entstammt ursprünglich dem Bereich der Industriebetriebslehre und beschreibt die Ergiebigkeit bzw. die Leistungsfähigkeit der betrieblichen Faktorkombinationen eines Unternehmens. Die bewährten Produktivitätskonzepte und Messinstrumente der Sachgüterindustrie sind jedoch nicht ohne weiteres auf den Dienstleistungsbereich übertragbar; insbesondere weil sich bei Dienstleistungen die Input- und Outputgrößen zur Bestimmung der Produktivität, als Input-Output-Relation, nicht so einfach ermitteln lassen wie bei Sachgütern. Die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen, wie die Immaterialität, die Integration des externen Faktors und das Uno Actu-Prinzip, erschweren die Erfassung der Dienstleistungsproduktivität.

Vor diesem Hintergrund widmet sich der Sammelband „Dienstleistungsproduktivität“, der in der Reihe „Forum Dienstleistungsmanagement“ erscheint, der Erfassung und Sicherstellung der Produktivität im Kontext von Dienstleistungen. Dabei gilt es, nicht nur bewährte Konzepte und Methoden aus dem Sachgüterbereich an die spezifischen Gegebenheiten des Dienstleistungssektors anzupassen. Es ist vielmehr auch eine vertiefte Diskussion notwendig, inwiefern sich aufgrund der charakteristischen Merkmale von Dienstleistungen neue Methoden und Fragestellungen ergeben, die bei der Produktivitätsbetrachtung mit einzubeziehen sind und einen speziellen Fokus erwarten.

Die Relevanz und Aktualität des Themas hat sich auch in der starken Resonanz auf unser Call for Papers bemerkbar gemacht. Die Zahl der interessanten und hochwertigen Einreichungen überstieg die der vergangenen Jahre. Auch die Vielfalt der sich beteiligenden betriebswirtschaftlichen Disziplinen hat erfreulicher Weise zugenommen. Aus diesen Gründen haben wir uns entschieden, dem Thema Dienstleistungsproduktivität zwei Bände zu widmen, in denen profilierte Wissenschaftler und Vertreter der Praxis in 38 Beiträgen zeigen, was genau unter Dienstleistungsproduktivität zu verstehen ist und wie Dienstleistungsproduktivität sichergestellt werden kann.

In den beiden Buchbänden wird die Dienstleistungsproduktivität aus insgesamt sechs thematischen Perspektiven betrachtet:

- Im Rahmen der *Managementperspektive* der Dienstleistungsproduktivität werden strategische Ansätze der Führungsebene von Unternehmen zur Unterstützung der effizienten und effektiven Erbringung von Dienstleistungen diskutiert.
- Die *analytische Perspektive* der Dienstleistungsproduktivität befasst sich mit unterschiedlichen Messmethoden und Input- und Outputgrößen zur Erfassung der Dienstleistungsproduktivität.
- Die *Prozessperspektive* der Dienstleistungsproduktivität betrachtet alternative Methoden und Konzepte zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität durch eine

verbesserte Gestaltung von unternehmensinternen und -externen Prozessen. Dabei sind sämtliche Prozesskontaktpunkte mit einzubeziehen sowie eine Transparenz über den Prozessablauf und die Prozessstruktur zu schaffen.

- Die *Kundenperspektive* der Dienstleistungsproduktivität integriert die kundenseitigen Beiträge im Dienstleistungsprozess in die Produktivitätsüberlegungen. Auch die Bewertung des Outputs aus Kundensicht wird hier berücksichtigt.
- Die *Mitarbeiterperspektive* der Dienstleistungsproduktivität umfasst alle mitarbeiterbezogenen Einflussgrößen der Dienstleistungsproduktivität, zu denen u.a. die Gestaltung von Arbeitsplätzen, das Entlohnungssystem, die Qualifikation und Motivation der Mitarbeitenden zu zählen sind.
- Die *Innovationperspektive* der Dienstleistungsproduktivität setzt sich mit der Steigerung der Produktivität durch neue Dienstleistungen mit reduziertem Einsatz an Inputfaktoren, mit stärkerer Kundenbeteiligung und mit höherer Qualität und/oder Quantität auseinander.
- Die *Internationalisierungsperspektive* der Dienstleistungsproduktivität diskutiert neben den Internationalisierungsprozessen und -strategien auch die Frage der kulturellen Anpassung von Dienstleistungen unter Produktivitätsgesichtspunkten.

Im vorliegenden Band 2 der beiden Sammelbände wird Dienstleistungsproduktivität aus Sicht der Mitarbeiter, der Innovationsentwicklung und der Internationalität im Rahmen der Dienstleistungsproduktivität diskutiert.

Die wissenschaftlichen und praxisnahen Beiträge werden durch einen Literatur-Service, der eine thematisch geordnete Zusammenstellung wichtiger Veröffentlichungen zum Themengebiet beinhaltet, ergänzt.

Die Reihe „Forum Dienstleistungsmanagement“ ist zehn Jahre lang unter der Herausgeberschaft von Manfred Bruhn und Bernd Stauss erschienen. Nach der Emeritierung von Bernd Stauss wird die Herausgeberschaft in diesem Jahr erstmals an Manfred Bruhn und Karsten Hadwich übergehen. Für seine langjährige Herausgeberschaft, das Engagement und die sehr gute Zusammenarbeit danken wir Herrn Kollegen Stauss ganz herzlich.

Die Projektorganisation und Koordination lag in den Händen von Frau Dipl.-Kffr. Meike Straßer, die Erstellung der druckfertigen Vorlage stud. phil. nat. Ivan Giangreco vom Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel. Beide haben sich um die Bände sehr verdient gemacht. Unser besonderer Dank gilt der Freiwilligen Akademischen Gesellschaft in Basel für die freundliche Unterstützung in Form eines Druckkostenzuschusses.

Die Dienstleistungsproduktivität ist eine zentrale Erfolgs- und Steuerungsgröße in Dienstleistungsunternehmen. Die beiden Bände des diesjährigen Forum Dienstleistungsmanagement thematisieren insofern ein außerordentlich relevantes Managementthema, dem Wissenschaft und Praxis sowohl heute als auch in Zukunft große Aufmerksamkeit zu widmen haben.

Basel und Hohenheim, im März 2011

Manfred Bruhn
Karsten Hadwich

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
--------------	---

Teil A: Wissenschaftliche Beiträge

Manfred Bruhn und Karsten Hadwich

Dienstleistungsproduktivität – Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen (Band 2).....	3
--	---

1. Innovationsentwicklung und Dienstleistungsproduktivität

Sebastian Dreher, Ruth Stock-Homburg und Nicolas Zacharias

Dienstleistungsinnovationen – Bedeutung, Herausforderungen und Perspektiven.....	35
--	----

Martin Böttcher und Stephan Klingner

Komponentisierung zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität.....	59
--	----

Gustav Bergmann und Jürgen Daub

Produktivität von Dienstleistungen – mehr des Selben oder mehr des Anderen?.....	81
--	----

Christian Homburg und Christina Kühnl

Nichtlineare Effekte im Management von Dienstleistungs- und Produktinnovationen: Eine vergleichende Studie	101
--	-----

Moritz Mink und Dominik Georgi

Auswirkungen von (e-)Customer-to-Customer-Interaktion auf die Dienstleistungsproduktivität	125
--	-----

Axel Averdung und Thorsten Teichert

Kreative Exzellenz- und Dienstleistungsproduktivität – Gestaltungsansätze für das innovationsorientierte Management integrierter Kommunikationsagenturen	145
--	-----

Christian Urhahn, Melanie Kramp und Klaus J. Zink

Konzeptionelle Überlegungen zur Produktivität hybrider Problemlösungen..... 171

2. Internationalität und Dienstleistungsproduktivität

Thorvald Degner und Franz J. Heeg

Dienstleistungsproduktivität in international agierenden Unternehmen –
Rahmenkonzept zum Engineering internationaler Dienstleistungen 195

Jörg Freiling und Sven M. Laudien

Komplexitätsbeherrschung als Herausforderung der Produktivitätssteigerung
international agierender Dienstleistungsunternehmen: Die Rolle von
Zwischeneinheiten als Instrument struktureller Koordination 213

Ricarda Bouncken und Robin Pesch

Divers und doch Produktiv? - Zum Umgang mit kultureller Diversität bei
Dienstleistungsunternehmen 241

Bernhard Swoboda und Stefan Elsner

Erfolg und Produktivität unterschiedlicher Internationalisierungsstrategien von
Handelsunternehmen..... 263

3. Mitarbeiterperspektive der Dienstleistungsproduktivität

Franz J. Heeg und Brigitte Schneider-Heeg

Personale und organisationale Aspekte der Dienstleistungsproduktivität –
Steigerung von Effektivität und Effizienz der Dienstleistung und ihrer
Erbringungsprozesse 293

Marion Büttgen und Julian Volz

Rollenkonflikte von Kundenberatern und deren Auswirkungen auf die
Produktivität im Finanzdienstleistungsbereich 317

Matthias H. J. Gouthier und Walter Ganz

Emotionalität in der Arbeitsproduktivität des Servicepersonals 349

Benjamin von Walter, Torsten Tomczak und Sven Henkel

Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen: Steigerung der
Dienstleistungsproduktivität durch Behavioral Branding 375

*Nadine Blinn, Markus Nüttgens, Michael Schlicker, Oliver Thomas und
Michael Fellmann*

Produktivitätssteigerung im technischen Kundendienst – Ein Ansatz auf Basis des
IT-gestützten Mitarbeiterempowerments 393

*Sönke Duckwitz, Sven Tackenberg, Christopher M. Schlick und
Susanne Mütze-Niewöhner*

Simulationsgestützte Bewertung der Produktivität von wissensintensiven
Dienstleistungsprozessen 413

Volker Nissen und Maik Günther

Steigerung der Mitarbeiterproduktivität durch automatische Erstellung von
Arbeitszeitmodellen in Verbindung mit der Personaleinsatzplanung am Beispiel
Handel..... 437

Teil B: Serviceteil

Ausgewählte Literatur zum Themengebiet „Dienstleistungsproduktivität“ 471

Stichwortverzeichnis..... 481

Teil A:

Wissenschaftliche Beiträge

Manfred Bruhn und Karsten Hadwich

Dienstleistungsproduktivität – Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen (Band 2)

1. Betriebswirtschaftliche Interpretationen des Begriffs „Produktivität“
 - 1.1 Produktivität im engeren Sinne
 - 1.2 Produktivität im weiteren Sinne
2. Besonderheiten der Produktivität bei Dienstleistungen
 - 2.1 Potenzialdimension der Dienstleistung
 - 2.2 Prozessdimension der Dienstleistung
 - 2.3 Ergebnisdimension der Dienstleistung
3. Management der Dienstleistungsproduktivität als Zielgröße
 - 3.1 Dienstleistungsproduktivität im Produktionstheoretischen Ansatz
 - 3.2 Dienstleistungsproduktivität im Ressourcenbasierten Ansatz
 - 3.3 Dienstleistungsproduktivität im Markt- und Wettbewerbsorientierten Ansatz
 - 3.4 Dienstleistungsproduktivität im Wertorientierten Ansatz
4. Messung der Dienstleistungsproduktivität
5. Determinanten der Dienstleistungsproduktivität
6. Stand der Forschung

Literaturverzeichnis

Prof. Dr. *Manfred Bruhn* ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München. Prof. Dr. *Karsten Hadwich* ist Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der Universität Hohenheim.

1. Betriebswirtschaftliche Interpretationen des Begriffs „Produktivität“

Die Produktivität ist im ursprünglichen Sinne eine volkswirtschaftliche Kennzahl für die Leistungsfähigkeit. Sie ist einer von mehreren Maßstäben zur Kontrolle der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, unabhängig von der jeweiligen Branche des Unternehmens (Corsten 1994, S. 44; Grönroos/Ojasalo 2000, S. 2). Sie beschreibt einen wichtigen Leistungsparameter von Unternehmen (Fricke 1961, S. 135; Nachum 1999, S. 939), der in einem engen Zusammenhang zum Begriff der Effizienz steht. Während einige Verfasser die Begriffe Produktivität und Effizienz synonym verwenden, weisen andere auf bestimmte Unterschiede hin (Lasshoff 2006, S. 24). Generell sind die in der Literatur aufgeführten Definitionen der Produktivität weder konsistent noch einheitlich. In den Wirtschaftswissenschaften haben sich zwei vorherrschende heterogene Begriffsdefinitionen für Produktivität herausgebildet (Laßmann 1975), auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

1.1 Produktivität im engeren Sinne

Die Anfänge der Effizienz- bzw. der Produktivitätsanalyse sind in der Produktionstheorie zu finden. Die Produktionstheorie befasst sich aus traditioneller Sichtweise mit der zielgerichteten Transformation von Produktionsfaktoren zu Ausbringungsgütern und wurde entscheidend durch die Werke von Gutenberg geprägt (Gutenberg 1979). Es handelt sich um einen naturwissenschaftlich technischen Begriff der Transformation von Inputs i.S.v. Produktionsfaktoren zu materiellen Outputs. Hierbei wird eine möglichst effiziente Gestaltung der Produktionsprozesse angestrebt; dies bedeutet, dass die beteiligten produktiven Faktoren so einzusetzen sind, dass sie eine maximale Leistung erbringen. So ergibt sich die *Produktivität im engeren Sinne* durch den Quotienten aus einer bestimmten Produktmenge und den für ihre Herstellung im Betrachtungszeitraum verbrauchten Produktionsfaktoren (Laßmann 1975). Mit anderen Worten handelt es sich um eine *quantitative Relation von Output- und Input-Größen*. Die Produktivität im engeren Sinne ist somit als *reine Mengengröße* zu verstehen, die die Leistungsfähigkeit des Unternehmens widerspiegelt. Überdies wird zwischen der Gesamt- und Teilproduktivität unterschieden. Der Unterschied der beiden Ausdrücke liegt in der Menge des einbezogenen Inputs. Während die Gesamtproduktivität den Output zu sämtlichen eingesetzten Inputfaktoren in Beziehung setzt, stützt sich die Teilproduktivität lediglich auf einen Inputfaktor, wie z.B. die Arbeitsproduktivität oder Materialproduktivität.

1.2 Produktivität im weiteren Sinne

Die allgemeine Definition des Produktivitätsbegriffs greift sehr weit. Sie führt beispielsweise die Ergiebigkeit der Volkswirtschaft selbst, einzelner Branchen, Betriebe oder der jeweiligen Produktionsprozesse auf. Dem Produktivitätsbegriff werden generell mengen- und wertmäßige Größen zugeordnet. Während die Produktivität im engeren Sinne als reine Mengengröße verstanden wird, zielt die *Produktivität im weitesten Sinne* auf *nominale Größen* einer Erfolgsrechnung des Unternehmens ab. Input- und Outputgrößen werden hierbei jeweils mit monetären Werten, d.h. mit Preisen, bewertet. Bei der Produktivität im weiteren Sinne spricht man häufig von Wirtschaftlichkeitskennziffern. Beispielhaft seien hier die Quotienten aus Gesamtertrag und Aufwand bzw. Umsatz und Anzahl der Beschäftigten angeführt (Corsten 2000, S. 612). Durch die gängige Bewertung der Input- und Outputgrößen mit Preisen wird die ursprüngliche Analyse der mengenmäßigen Ergiebigkeit betrieblicher Faktorkombinationen verfälscht. Die Faktor- und Leistungspreise werden durch die Rahmenbedingungen Wachstum, Inflation, Konjunktur und Strukturveränderungen, d.h. durch so genannte Preiseffekte, stetig verändert. Hierdurch ändert sich auch die Produktivität als solche (Laßmann 1975; Corsten 2000).

Die aus dieser Bewertung resultierenden Probleme bedingen, dass sich im Rahmen der Ermittlung der Produktivität im Sachgüter- sowie im Dienstleistungsbereich der Fokus oftmals nicht auf die Produktivität im weiteren Sinne, sondern auf die mengenmäßige Betrachtung der Leistungsfähigkeit, die Produktivität im engeren Sinne, konzentriert.

2. Besonderheiten der Produktivität bei Dienstleistungen

Der Produktivitätsbegriff entstammt anfänglich dem Bereich der Industriebetriebslehre (Heinen 1991) und ist somit im ursprünglichen Sinne dem Sachgüterbereich zuzuteilen. Ziel der so genannten produktionstheoretischen Ansätze ist die Erklärung der Zusammenhänge zwischen dem Mengeneinsatz an Produktionsfaktoren und dem Produktionsergebnis in produzierenden Betrieben, in denen stets von einer gegebenen Ausstattung und einem vorgegebenem Produktionsprogramm auszugehen ist (Heinen 1991, S. 410ff.). Bei Dienstleistungen lassen sich jedoch Input (Produktionsfaktoren) und Output (Produktionsergebnis) aufgrund der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen nicht so einfach bestimmen wie im Sachgüterbereich. Ursprünglich für den Sachgüterbereich entwickelte Konzepte und Methoden zur Bestimmung der Produktivität lassen sich somit nicht ohne Weiteres auf den Dienstleistungsbereich übertragen. Die konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung, wie Immaterialität, Integration des externen Faktors und das Uno Actu-Prinzip erschweren zweifellos die Erfassung und Bestimmung der Dienstleistungsproduktivität (Zeithaml/Parasuraman/Berry 1985, S. 34f.; Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 400ff.; Corsten 1994; Meffert/Bruhn 2009, S. 40ff.). Aus den konstitutiven Merkmalen einer Dienstleistung ergeben sich spezifische Anfor-

derungen an die Bestimmung der Dienstleistungsproduktivität. Diese werden im Folgenden hinsichtlich der drei Dienstleistungsdimensionen (Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension) näher beschrieben.

2.1 Potenzialdimension der Dienstleistung

Die *Potenzialdimension* beschreibt die Dienstleistung als *Leistungsfähigkeit* und *Bereitschaft eines Anbieters* zur Erbringung einer Leistung (Meyer 1996; Klostermann 2007). Die Leistungspotenziale sind nicht gegenständlich, sondern stellen zum Zeitpunkt von Angebot und Nachfrage einer Dienstleistung lediglich ein *Leistungsversprechen* dar. Das Leistungspotenzial ist somit Ausgangspunkt einer jeden Leistungserstellung, da es diese überhaupt erst ermöglicht (Lasshof 2006). Für den Dienstleister resultiert aus dem Leistungsversprechen die Aufgabe, eine an den Bedarf angepasste zeitliche, räumliche, qualitative und quantitative Verfügbarkeit der Leistung zu garantieren, die für den Nachfrager ein zentrales Kaufargument darstellt (Corsten 1997, S. 337). Im übertragenen Sinne bedeutet dies, dass sämtliche Strukturen und Potenziale des Dienstleisters dazu beitragen können, die Dienstleistungsproduktivität entscheidend zu verbessern. Im Fall eines Kreditinstitutes umfasst diese Dimension z.B. die variable Gestaltung des Leistungsangebotes, eine hohe Verfügbarkeit von Personalkapazität, eine hohe Kompetenz der Mitarbeitenden sowie eine verstärkte Nutzung innovativer Informations- und Kundensysteme. Geringe Wartezeiten (Potenzialfaktor) für den Kunden und eine bedarfsgerechte Beratung durch einen kompetenten Mitarbeiter (Potenzialfaktor) eines Kreditinstitutes wirken sich positiv auf die Kundenzufriedenheit als vorökonomische Größe aus. Eine hohe Kundenzufriedenheit wiederum wirkt sich positiv auf das Beschwerdeverhalten der Kunden aus, führt zu weniger Zeitaufwand der Mitarbeitenden bei der Beschwerdebearbeitung und führt letztlich zu einer Steigerung der Dienstleistungsproduktivität.

2.2 Prozessdimension der Dienstleistung

Die *Prozessdimension* stellt den Tätigkeitscharakter von Dienstleistungen in den Vordergrund und fokussiert somit alle Aktivitäten während des *Leistungserstellungsprozesses*, der sich in einer Phasenbetrachtung direkt an das Leistungspotenzial anschließt (Meyer/Blümelhuber/Pfeiffer 1999; Lasshof 2006). Dienstleistungen werden als Prozess zwischen Dienstleister und Nachfrager aufgefasst, die eine materielle oder immaterielle Wirkung haben und deren Erbringung die *Integration eines externen Faktors* erfordert (Berekoven 1983; Meyer 1996; Kleinaltenkamp 2001; Lasshof 2006; Klostermann 2007). Das Leistungspotenzial wird demnach erst in dem Moment aktiviert und der Dienstleistungserstellungsprozess erst in dem Moment ausgelöst, in dem der Nachfrager, d.h. die externen Faktoren, hinzutreten (Kleinaltenkamp/Haase 1999, S. 171; Kleinaltenkamp 2001, S. 401f.). Die Dienstleistungsproduktivität hängt also vom Zu-

sammenwirken von Komponenten ab, die sich dem alleinigen Einflussbereich des Dienstleistungsanbieters entziehen: Dazu zählen beispielsweise die autonomen Dispositionen des Kunden und des Anbieters, die jeweils eigenständig erbracht werden. Ferner kommen noch diejenigen Dispositionen zum Tragen, die von beiden Seiten integrativ erbracht werden. Dies hat zur Konsequenz, dass der Kunde den Leistungserstellungsprozess entscheidend prägt und maßgeblichen Einfluss auf die Produktivität der Dienstleistung erlangt (Engelhardt et al. 1993; Corsten 1994; Fließ 2001; Fließ/Kleinaltenkamp 2004). Bei der Erstellung einer Dienstleistung entsteht ein Beziehungsgefüge zwischen Unternehmen und Kunden. Deshalb ist es schwierig, die Dienstleistungsproduktivität, wie bei Unternehmen der Konsumgüterbranche, lediglich über eine Standardisierung, Rationalisierung oder Automatisierung der Inputfaktoren zu steigern, ohne den Output für den Kunden an Qualität oder an Nutzen zu senken (Bienzeisler/Löffler 2006, S. 215). Eine solche Vorgehensweise würde gegebenenfalls die Beziehungskomponente außer Acht lassen sowie die langfristige Bindung zum Kunden stören. Ferner können die konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung in ihrer Konsequenz zu der Annahme führen, dass unterschiedliche Leistungseinheiten (z.B. Unternehmen, Filialen) auf unterschiedliche Situationen mit mehr oder weniger heterogenen Prozessen bei der Erstellung ein und derselben Dienstleistung reagieren. Daher erscheint die gängige Unterstellung einer einzigen, parametrisch identischen Produktionsfunktion zur Messung und Berechnung der Dienstleistungsproduktivität derartiger Leistungseinheiten nicht unbegrenzt geeignet. Innerhalb der Prozessdimension sind insbesondere die gegenseitige Information zwischen Dienstleister und Kunde sowie die Kundenkommunikation, z.B. durch eine verstärkte Nutzung von Informationssystemen, so zu gestalten, dass die Prozess- und Interaktionsqualität verbessert werden (Kleinaltenkamp et al. 1998, S. 33) und somit die Dienstleistungsproduktivität gesteigert wird.

2.3 Ergebnisdimension der Dienstleistung

Die *Ergebnisdimension* einer Dienstleistung umfasst das immaterielle Ergebnis der erbrachten Dienstleistung, anders ausgedrückt den *Leistungsoutput* (Hilke 1989, S. 15; Klostermann 2007). Das Leistungsergebnis, in welchem sich der Leistungserstellungsprozess konkretisiert, stiftet den letztendlichen Nutzen der Leistung für den Nachfrager (Hilke 1989, S. 15; Lasshof 2006). Das Leistungsergebnis kann als *prozessuales Endergebnis* mit materiellem oder immateriellem Charakter oder als *Wirkung* einer Leistung interpretiert werden (Meyer 1996). Aus dem konstitutiven Merkmal Immaterialität bzw. Intangibilität resultieren Probleme hinsichtlich der Qualitätsmessung, -bewertung und -kontrolle der Leistungsergebnisse, da sich objektive Messgrößen kaum isolieren lassen (Meyer 1996, S. 200). Der hohe Anteil an immateriellen Bestandteilen einer Dienstleistung bedingt, dass das Ergebnis der Leistung nicht greifbar und damit nur bedingt quantifizierbar ist (Corsten 1994, S. 85; Maleri 1997, S. 117; Lasshof 2006). Daher besteht das Ziel eines Dienstleisters stets darin, den Kunden bereits während des Dienstleistungserstellungsprozesses von einem guten Ergebnis zu überzeugen. Entsprechend der Erfolgskette lösen Aktivitäten des Dienstleisters beim Kunden psychologische Wirkun-

gen aus, die zu konkreten Verhaltenswirkungen führen und letztendlich den ökonomischen Erfolg des Dienstleistungsanbieters bestimmen (Bruhn 2009, S. 91). Solche vorökonomischen Größen, wie Qualitätswahrnehmung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, können als vorökonomische Outputgrößen verstanden werden. Die Kompetenz von Mitarbeitenden beispielsweise als Input. Die vorökonomischen Größen determinieren anschließend den ökonomischen Erfolg des Dienstleisters. Hierbei handelt es sich um Größen, wie beispielsweise den Umsatz oder den Gewinn eines Unternehmens. Eine positive Veränderung der vorökonomischen Größen kann wiederum zu einer Steigerung der Dienstleistungsproduktivität führen.

3. Management der Dienstleistungsproduktivität als Zielgröße

Die Produktivität ist immer mehr zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor in Dienstleistungsunternehmen geworden. Die Verantwortung für die Steigerung der Produktivität wird als *strategische Managementaufgabe* angesehen, da die Produktivität den Geschäftserfolg bzw. -misserfolg eines Unternehmens maßgeblich mitbestimmt. Der Stellenwert der Produktivität als vorab definierte Zielgröße hat bei den einzelnen Managementansätzen der Betriebswirtschaftslehre eine unterschiedliche Bedeutung. Darauf wird im Folgenden näher eingegangen.

3.1 Dienstleistungsproduktivität im Produktionstheoretischen Ansatz

Im Rahmen des *Produktionstheoretischen Managementansatzes* sind die beteiligten produktiven Faktoren bei einem Dienstleister so einzusetzen, dass sie eine maximale Leistung erbringen. Die Kombination von Produktionsfaktoren, wie z.B. menschliche Arbeit, d.h. Mitarbeitende, und Potenzialfaktoren, wie z.B. Betriebsmittel, sind so zu wählen und zu kombinieren, dass eine größtmögliche Produktivität erreicht wird. Es handelt sich hierbei um eine sehr umfassende, formale und breit angelegte Definition und Betrachtungsweise im Sinne der Produktionstheorie. Sie lässt sich auch auf das Dienstleistungsmanagement für bestimmte Branchen anwenden. So wird im Zusammenhang mit Dienstleistungsunternehmen von einem Transformationsprozess von dienstleistungsbezogenen Inputs wie Ausgaben für Mitarbeitende oder Aufwendungen für eine verbesserte Dienstleistungsqualität in dienstleistungsbezogene Outputs in Form von Vertragsabschlüssen, Absatzzahlen oder auch Marktanteil und Umsatz gesprochen (Dyckhoff 2003, S. 709f.; Corsten/Gössinger 2006, S. 30). Eine Automobil-Reparaturwerkstatt, das Baugewerbe und die Gastronomie sind Branchenbeispiele, die eher produktionsorientiert

ausgerichtet sind und in denen oben genannte Zielgrößen zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität besonders vertreten sind. In der Gastronomie gelten beispielsweise die Aufwendungen für das Küchenpersonal und die Kellner als Inputfaktoren, die hergestellten Mahlzeiten sowie die Anzahl der bedienten Kunden als Outputfaktoren (Lasshof 2006, S. 130). In einer Automobil-Reparaturwerkstatt zählen die Arbeitsstunden der Mechaniker sowie die technischen Geräte (Betriebsmittel) zur Ermittlung der Fehlerquellen am Auto zu den Inputgrößen, die Zahl der reparierten Autos in einer gewissen Zeitspanne zu den Outputgrößen. Letztlich geht es beim Produktionstheoretischen Ansatz darum, diejenigen *Input-Output-Kombinationen* zu finden, die eine hohe Dienstleistungsproduktivität mit sich bringen.

3.2 Dienstleistungsproduktivität im Ressourcenbasierten Ansatz

Der *Ressourcenbasierte Managementansatz* hat zum Ziel, das Unternehmen auf Basis vorhandener Ressourcen zu analysieren und nach zweckmäßigen Strategien zu suchen, um zur Erfüllung der Unternehmensziele und zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität beizutragen. Die Grundidee ist hierbei, dass der Unternehmenserfolg wie auch die Dienstleistungsproduktivität nicht nur von externen Marktgegebenheiten oder der Marktstruktur abhängt, sondern vor allem vom Aufbau und der Ausnutzung interner Ressourcen der einzelnen Unternehmen. Der Ressourcenbasierte Ansatz verfolgt eine Inside-Out-Perspektive (Benkenstein/Urlich 2009, S. 17). Es wird anhand einer Stärken-Schwächen-Analyse eine firmenspezifische Betrachtung eingenommen, um beispielsweise herauszufinden, warum einzelne Unternehmen produktiver sind, während andere Unternehmen trotz ähnlicher Voraussetzungen scheitern. Der Ressourcenbasierte Ansatz untersucht den Zusammenhang zwischen firmenspezifischen Charakteristika und dem Erfolg des Unternehmens. Es wird also versucht, die Individualität eines jeden Unternehmens nachzuweisen sowie diese und die unternehmensspezifische Erfolgsposition auf die effiziente Nutzung bestimmter Ressourcen zurückzuführen. Die Dienstleistungsproduktivität wird hierbei von der Heterogenität der einzelnen Unternehmen bestimmt, die vor allem auf den Fähigkeiten und der Expertise des Managements des Dienstleistungsunternehmens beruhen. In Dienstleistungsunternehmen werden die Ressourcen, die im Rahmen der Produktivitätsbetrachtung entscheidend sind, folgenden Kategorien zugeordnet: *finanzielle, physische, technologische, organisatorische* und *personelle* Ressourcen (Schneider 2008, S. 22ff.). Finanzielle Ressourcen sind sämtliche einsetzbare monetäre Mittel eines Dienstleistungsunternehmens. Physische Ressourcen umfassen alle materiellen Vermögensgegenstände, die zur Ausübung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens zur Verfügung stehen. Technologische Ressourcen manifestieren sich in Prozessen sowie in Informations- und Kommunikationssystemen eines Dienstleisters. Organisatorische Ressourcen drücken sich in den Strukturen (z.B. Kooperationsorientierung, Prozessorientierung), Systemen (z.B. Informationssysteme, Steuerungssysteme) und der Kultur (z.B. Ist-Kultur, Kulturanpassungsprozess) des Unternehmens aus. Neben den vier genannten Kategorien sind die Mitarbeitenden mit ihren Kompetenzen, Erfahrungen und Wissen in Dienstleistungsunternehmen die personelle und zentrale Ressour-

ce, um die Dienstleistungsproduktivität zu steigern (Schneider 2008). Insbesondere in der Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbranche, d.h. stark personal- und beratungsintensive Branchen, spielen oben genannte Ressourcen eine entscheidende Rolle bei der Steigerung der Dienstleistungsproduktivität. Die Kundenberater einer Bank bzw. die Außendienstmitarbeiter einer Versicherung treten mit den Kunden in persönliche Interaktion und können durch eine bedürfnisgerechte Beratung, dem Wissen und Know-how bezüglich der angebotenen Finanz- und Versicherungsprodukte die Kundenzufriedenheit erhöhen, die Verkaufszahlen steigern und somit die Dienstleistungsproduktivität positiv beeinflussen. Bei einem Freizeit- und Vergnügungspark sind die physischen Ressourcen, d.h. die einzelnen Fahrgeschäfte, Attraktionen und Arenas, als Zielgröße zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität besonders wichtig.

3.3 Dienstleistungsproduktivität im Markt- und Wettbewerbsorientierten Ansatz

Im Rahmen des *Markt- bzw. Wettbewerbsorientierten Ansatzes* dominiert eine *Outside-In-Perspektive*. Es handelt sich um einen *umfeldorientierten Strategieansatz*, der im Wesentlichen auf den Arbeiten von Porter beruht (Porter 1999; Haller 2002, S. 52f.). Grundlage des Ansatzes ist die von der Industrieökonomie vertretene *Structure-Conduct-Performance-Hypothese*. Diese geht davon aus, dass die Branchenstruktur und Marktveränderungen (*Structure*) das strategische Verhalten eines Unternehmens (*Conduct*) und damit seinen Erfolg (*Performance*) beeinflussen. Das Erfolgspotenzial eines Unternehmens bestimmt sich demnach aus seiner geschäftsfeldspezifischen Positionierung innerhalb der Branche. Als Basisstrategien unterscheidet der Markt- und Wettbewerbsorientierte Ansatz zwischen der *Kostenführerschaft* und der *Differenzierung*. Daneben kann das Unternehmen entweder spezielle Kundensegmente fokussieren und damit eine *Konzentrationsstrategie* auf Teilmärkte verfolgen oder den Gesamtmarkt bearbeiten (Corssten/Gössinger 2007, S. 386ff.). Die Entwicklung einer Unternehmensstrategie erfordert folglich eine detaillierte Analyse des externen Umfeldes. Ausgehend von Kundenbedürfnissen und dem Verhalten der Konkurrenz entwickeln Unternehmen ihren eigenen Strategieplan. Dabei gilt es zum einen Entscheidungen hinsichtlich der Einführung neuer Produkte bzw. Leistungen zu treffen und zum anderen Strategien für den Einstieg in neue Märkte zu entwickeln. Neben den Kenntnissen über die allgemeine Marktstruktur und die speziellen Bedürfnisse der Marktteilnehmer ist für ein marktorientiertes Management ebenso die richtige Einschätzung der zukünftigen Marktentwicklung notwendig (Meffert 1977; Kotler 1982; Benkenstein/Uhrich 2009, S. 18f.).

Im Hinblick auf die Produktivität von Dienstleistungen geht es primär um die Frage, wie diese durch die Einführung neuer Leistungen bzw. den Eintritt in neue Märkte gesteigert werden kann. Aufgrund der sich stetig ändernden Kundenbedürfnisse und Konkurrenzangebote ist es unter Produktivitätsgesichtspunkten entscheidend, auf diese möglichst effizient und flexibel durch intensive Marktforschung sowie ein angemessenes Innovati-

onsmanagement zu reagieren. So bietet sich zur Verbesserung der Wettbewerbsposition und zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern an. Durch einen spezifischen Erfahrungs- und Know-how-Transfer lassen sich Kostensenkungspotenziale z.B. in den Bereichen F&E, Kommunikation, Marktforschung sowie Aus- und Weiterbildung realisieren und die Dienstleistungsproduktivität steigern (Corsten/Gössinger 2007, S. 389). Unter Produktivitätsgesichtspunkten ist stets zu prüfen, inwieweit man mit den vorhandenen Unternehmensstrukturen und den vorhandenen Technologien neue Leistungen anbietet und in neue Marktsegmente eintritt. Der Markt- und Wettbewerbsorientierte Ansatz kommt insbesondere in schnelllebigem Märkten mit kurzen Produktlebenszyklen zum Tragen. Ein marktorientiertes Unternehmen, wie z.B. Starbucks, konzentriert sich auf die Bedürfnisse seiner Kunden, kennt seine Konkurrenten und kann diese Marktinformationen interfunktional verarbeiten und nutzen. So passt das Unternehmen mit Leistungen wie dem kostenlosen WLAN-Internetzugang in allen Starbucks-Shops sein Leistungsangebot an neue Marktbedürfnisse und -gegebenheiten an und steigert dabei auch durch höhere Abverkaufsmengen an Getränken die Dienstleistungsproduktivität des Unternehmens.

3.4 Dienstleistungsproduktivität im Wertorientierten Ansatz

In der Betriebswirtschaftslehre im Allgemeinen und Marketing im Speziellen wird seit geraumer Zeit eine konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an der Wertsteigerung des Unternehmens diskutiert (Lüers 2006). Das Wertmanagement steht für die Gesamtheit aller Führungstätigkeiten zur Steigerung des Unternehmenswertes oder zur Maximierung des Shareholder Value (Meyer 2007, S. 161ff.). Der *Wertorientierte Ansatz* stellt hierbei ökonomische (z.B. Preispremium) und finanzorientierte Wirkungen (z.B. Aktienkurs) in den Mittelpunkt der Betrachtung. Unter Berücksichtigung des Wertorientierten Ansatzes bezieht sich die Produktivität eines Dienstleistungsunternehmens lediglich auf vergangenheitsbezogene finanzielle Kennziffern und wird letztlich am monetären Ergebnis des Dienstleistungsunternehmens, wie z.B. dem ROI (Return on Investment) gemessen. Der DCF (Discounted Cash Flow), der EVA (Economic Value Added), der ROMI (Return on Marketing Investment) und der ROR (Return on Relationship Investment) sind als weitere *monetäre Produktivitätskennziffern* anzuführen, die ihrerseits bereits eine Input-Output-Relation darstellen (Meyer 2007, S. 161ff.). Im Unterschied zum Shareholder-Value-Prinzip, das die Bedürfnisse der Anteilseigner eines Unternehmens in den Mittelpunkt des Interesses stellt, berücksichtigt der so genannte Stakeholder-Ansatz die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Als Stakeholder gelten neben den Aktionären die Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten, Kapitalmärkte, der Staat sowie die Öffentlichkeit (Walter 2010, S. 119ff.).

Ein Konzept, das unterschiedliche Stakeholder in die Betrachtung mit einbezieht und als Kennzahlensystem angewendet wird, ist die *Balanced Scorecard* (BSC). Unter Berücksichtigung unterschiedlicher relevanter Einheiten, wie z.B. Finanzen, Kunden, Mitarbeitende oder Prozesse, dient die BSC in ihrer Gesamtheit zur Leistungsbewertung eines

Unternehmens (Horvath 2001, S. 177ff.; Horvath & Partners 2004). Die BSC ist ein System zusammenhängender, quantifizierbarer Messgrößen verschiedener Dimensionen, die eine Beurteilung der Effektivität und Effizienz einer Leistung und der Leistungspotenziale eines Unternehmens ermöglicht (Kaplan/Norton 1997; Reinecke 2004, S. 18f.; Siegart/Reinecke/Sander 2010) und den Produktivitätsbegriff im Vergleich zum Shareholder-Value-Ansatz erweitert. Sie hat sich zu einem Instrument der Strategiedefinition und -umsetzung entwickelt. Zunächst wird mittels der BSC eine Strategie formuliert. In einem zweiten Schritt wird diese kommuniziert, mit anderen Unternehmenszielen abgestimmt und mit Anreizsystemen verbunden. Im Rahmen der Planung werden dabei die Ziele in konkrete Kennzahlen umgesetzt, die sich später in operativen Maßnahmenplänen niederschlagen (Reinecke 2004, S. 18f.). Die Kennzahlen der BSC zeigen zum einen die finanziellen Ziele, berücksichtigen zum anderen aber auch die Leistung des Unternehmens aus Kundenperspektive, der internen Perspektive sowie der Lern- und Wachstumsperspektive (Kaplan/Norton 1997; Boersch/Elschen 2007, S. 137ff.).

Die Kennzahlen der vier Perspektiven sind Indikatoren für die Dienstleistungsproduktivität zur Erreichung strategischer Unternehmensziele. Die Kundenperspektive umfasst Kennzahlen, wie z.B. Kundenzufriedenheit, Kundenbindung sowie Kundenrentabilität. Des Weiteren werden im Rahmen der Internen Perspektive kritische und neue Prozesse identifiziert, um eine optimale Kundenzufriedenheit zu erreichen und die Produktivität zu steigern. Hierbei handelt es sich um Kennzahlen, wie z.B. die Dienstleistungsqualität, Reaktionszeiten auf Beschwerden oder Kosten, die als zentrale Maßgrößen der Dienstleistungsproduktivität gelten. Die Lern- und Wachstumsperspektive kommt z.B. in der Mitarbeiterzufriedenheit und der Verfügbarkeit von Informationssystemen zum Ausdruck und schafft entsprechend eine notwendige Infrastruktur zur Steigerung der Produktivität und zur Erreichung der Unternehmensziele. Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeitenden, in Informationstechnologien und -systeme wirken sich speziell in Dienstleistungsunternehmen positiv auf die Produktivität aus (Boersch/Elschen 2007, S. 137ff.). Die BSC eignet sich für alle Dienstleistungsbranchen gleichermaßen. Die Dienstleistungsproduktivität schlägt sich auch bei der BSC in den finanziellen, monetären Kennzahlen, wie z.B. dem ROI, nieder. Mit anderen Worten stellen die finanziellen Kennzahlen das Endergebnis der Dienstleistungsproduktivität dar.

Die Beiträge des zweiten Teils dieses Sammelbandes widmen sich Themenstellungen des internationalen Managements der Dienstleistungsproduktivität.

Im Beitrag von *Thorvald Degner* und *Franz J. Heeg* wird ein Rahmenkonzept zum Engineering internationaler Dienstleistungen entwickelt. Dieses behandelt über die drei Perspektiven Integration, Struktur und Ablauf wesentliche Themenbereiche einer Internationalisierung und zeigt Verknüpfungspunkte zum Einsatz von Engineering-Methoden auf. Dabei wird ein Bezug zwischen den Phasen einer Internationalisierung und der dimensional Aufteilung von Dienstleistungen hergestellt. Auf der Grundlage einer differenzierten Betrachtung der relevanten Leistungsbestandteile werden potenzielle Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität aufgedeckt.

Die Autoren *Jörg Freiling* und *Sven M. Laudien* befassen sich mit der Komplexitätsbeherrschung als Herausforderung der Produktivitätssteigerung international agierender Dienstleistungsunternehmen und untersuchen dabei insbesondere die Rolle von Zwischeneinheiten als Instrument struktureller Koordination. Dabei wird das Komplexitätsproblem im Kontext wertschöpfungsbezogener Besonderheiten von Dienstleistungen spezifiziert und aufgezeigt, in welcher Weise durch eine Nutzung von Zwischeneinheiten konkret Einfluss auf das Komplexitätsproblem genommen werden kann.

Ricarda Bouncken und *Robin Pesch* diskutieren ausführlich den Umgang mit kultureller Diversität bei Dienstleistungsunternehmen. Die kulturelle Diversität in Dienstleistungsprozessen wird systematisch aufbereitet und deren Beitrag zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität diskutiert. Die Diskussion der Auswirkungen kultureller Diversität auf die Dienstleistungsproduktivität wird hinsichtlich unterschiedlicher Dienstleistungsprozesse geführt, die mittels der Kriterien Teambasiertheit, Routinegrad, Inter-Kundenkontaktgrad und Interaktionsgrad zwischen Kunde und Dienstleister differenziert werden.

Der Beitrag von *Bernhard Swoboda* und *Stefan Elsner* setzt sich mit dem Erfolg und der Produktivität unterschiedlicher Internationalisierungsstrategien von Handelsunternehmen auseinander. Auf Basis des Integration-Responsiveness-(IR-)Frameworks werden die Präferenzen von Handelsunternehmen für Internationalisierungsstrategien sowie Erfolgs- bzw. Produktivitätsunterschiede zwischen einer globalen, multinationalen, transnationalen und heimatmarktorientierten Internationalisierungsstrategien empirisch untersucht.

4. Messung der Dienstleistungsproduktivität

Eine wesentliche Voraussetzung für die Erfassung der Dienstleistungsproduktivität ist die Spezifikation und Messung von Output und Input, d.h. es ist zu klären, welche Output- und Inputgrößen der betrachteten Produktionsprozesse bzw. Dienstleistungserstellungsprozesse zu berücksichtigen sind. Besondere Probleme bei der Messung der Inputgrößen ergeben sich insbesondere bei beratungsintensiven und personenbezogenen Dienstleistungen, bei denen die Arbeitsproduktivität ins Zentrum der Überlegungen rückt (Corsten/Gössinger 2007, S. 143). Es gibt zahlreiche Formen der Messung von Input- und Outputgrößen sowie eine Vielzahl unterschiedlicher Messmethoden der Input-Output-Relation, die sich – je nach Untersuchungsgegenstand und Problemstellung – unterscheiden. Beispielsweise können folgende *Formen der Messung* unterschieden werden:

- Einperiodische und Mehrperiodische Messung (Statisch versus Dynamisch)
- Unternehmens-, Kunden- und Mitarbeiterbezogene Messung
- Ökonomische und Psychologische Messung
- Ereignisorientierte und Problemorientierte Messung

- Heuristische und Quasi-Analytische Messung
- Unternehmensbereichsspezifische und Leistungsgruppenspezifische Messung

Im Hinblick auf den betrachteten Zeithorizont ist bei der Messung der Input- und Outputgrößen zwischen *statischen* und *dynamischen* Verfahren (Zeitpunkt- versus Zeitraumbetrachtung) zu differenzieren. Während statische Verfahren, z.B. bei der Ermittlung des Umsatzes eines bestimmten Kunden als Maßgröße für den Output der Dienstleistungsproduktivität, lediglich auf die vergangenen Perioden zurückgreifen, ziehen dynamische Verfahren die Umsätze mehrerer zukünftiger Perioden zur Messung heran (Fuchs 2010). Im letzteren Fall werden also auch zeitversetzte Wirkungen mit in die Produktivitätsbetrachtung einbezogen.

Innerhalb der *unternehmens-, kunden- und mitarbeiterbezogenen* Messung lassen sich wiederum *ökonomische* (monetäre) und *psychologische* (nicht-monetäre) Maßgrößen unterscheiden. Im Rahmen der mitarbeiterbezogenen Messung wird der Input beispielsweise durch ökonomische Kennzahlen, wie die Zahl der Arbeitsstunden eines Mitarbeitenden, die Anzahl der Beschäftigten oder der Zeitaufwand pro Einheit, erfasst (Corsten/Gössinger 2007, S. 143). Der Output wird z.B. über den Deckungsbeitrag (in Zeiteinheiten) pro Kunde bestimmt, so dass sich als Produktivitätskennzahl ein Deckungsbeitrag je Mitarbeitenden ermitteln lässt. Neben solchen direkt quantifizierbaren ökonomischen Maßgrößen spielen auch psychologische Input- und Outputfaktoren bei der Messung der Dienstleistungsproduktivität eine Rolle. So führt eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit, als psychologische Maßgröße für den Input, gegebenenfalls zu höheren Absatzmengen, was wiederum die Gesamtproduktivität positiv beeinflusst.

Ereignisorientierte Messansätze berücksichtigen den prozessualen Charakter der Leistungserstellung. So besteht die Möglichkeit, dass nach einer erfolgreichen Verkaufsförderungsaktion einer Versicherung die Anzahl an Vertragsabschlüssen pro Versicherungsberater und somit auch die Produktivität in einer bestimmten Periode steigt.

Bei den *problemorientierten* Messansätzen werden qualitätsrelevante Problemfelder im Rahmen der Leistungserstellung betrachtet. Das Augenmerk der Analyse liegt auf der Erhebung von Problemen, die z.B. ein Kunde mit dem Dienstleistungsanbieter hat. Die identifizierten Probleme werden anschließend bewertet, da sie in unterschiedlichem Ausmaß das zukünftige Verhalten der Kunden und somit gegebenenfalls die Produktivität beeinflussen. So werden speziell im Bereich des Beschwerdemanagements eines Unternehmens spezifische Problembereiche, wie z.B. der „schlechte Service“ in Bezug auf Unzuverlässigkeit und Unfreundlichkeit der Mitarbeitenden, identifiziert und als Grundlage weiterer Unternehmensanstrengungen genommen. Schafft es das Unternehmen, den mangelnden Service zu beheben, so wird die Fehlerquote reduziert und die Dienstleistungsproduktivität steigt.

Während *heuristische* Verfahren lediglich Hinweise auf richtige Maßgrößen und ein erfolgreiches Suchverhalten geben, ermöglichen (*quasi-)**analytische* Verfahren eine genauere Angabe der Maßgrößen auf Basis kalkulatorisch ermittelter Werte. Heuristische

Verfahren verfügen über keinen mathematisch-statistischen Lösungsalgorithmus, haben im Ergebnis kein Optimum, sondern eine Näherungslösung. Hierbei handelt es sich z.B. um den prozentualen Anteil der zufriedenen Kunden als Inputfaktor der Dienstleistungsproduktivität. (Quasi-)Analytische Verfahren haben einen Lösungsalgorithmus zur Bestimmung des Optimums. So werden beispielsweise Aufwendungen von Unternehmen zur besseren Kundenansprache in Relation zu Zielgrößen im Rahmen des DEA-Verfahrens optimiert.

Im Rahmen der *unternehmensbereichsspezifischen* Messung werden die Maßgrößen zur Messung von Inputs und Outputs für eine bestimmte Abteilung ermittelt. Gewisse Aufwandspositionen teilt man entweder dem Vertrieb oder dem Marketing eines Dienstleistungsunternehmens zu. Als Leistungsgruppe wird z.B. eine bestimmte Vertriebsseinheit eines Unternehmens verstanden. In der Regel werden Ziele pro Leistungsgruppe vorgegeben, die nach Ablauf einer bestimmten Frist gemessen und überprüft werden. Als solches Ziel gilt beispielsweise die Steigerung des Umsatzes, der Abverkaufsmenge oder der Produktivität selbst.

Die Bestimmung der Input- und Outputgrößen bei den unterschiedlichen Formen der Messung der Dienstleistungsproduktivität erfolgt anhand *interner* und *externer Informationsquellen*. Intern wird auf das innerbetriebliche Rechnungswesen, z.B. auf Umsatz- und Absatzstatistiken, Außendienstberichte, Kundendateien usw., zurückgegriffen. Extern werden Daten aus Kundenbefragungen sowie aus externen Datenbanken verwendet.

Neben den Formen der Messung der Dienstleistungsproduktivität sind in der Abbildung 1 beispielhaft Maßgrößen für den Input und Output mit den jeweiligen Informationsquellen gegeben sowie Methoden zur Bestimmung der Input-Output-Relation genannt. Die Input- und Outputfaktoren, die meistens Mengen- oder Wertgrößen sind, werden hierbei in unternehmens- und kundenbezogene Maßgrößen unterteilt (vgl. ähnlich auch Böcker 1988, S.125ff.; Reinecke 2004, S. 22ff.; Corsten/Gössinger 2007, S.143).

	Input		Output		Input-Output-Relation
	Maßgrößen	Informations- quellen	Maßgrößen	Informations- quellen	Methoden
Unter- nehmens- bezogen	■ Aufwand für Betriebsmittel ■ Personalaufwand ■ Marketingaufwand ■ Betreuungsaufwand ■ Vertriebsaufwand	■ Kostenstellenrechnungen ■ Kostenträgerrechnungen ■ Kostenartenrechnungen ■ Personalstatistiken ■ Materialstatistiken ■ Prozesskostenrechnungen ■ Zielkostenrechnungen	■ Deckungsbeitrag ■ Absatzmengen ■ (Netto-) Gewinn ■ Profitabilität ■ Bruttomarge ■ Umsatz/ Umsatzwachstum ■ Marktanteil/ Bekanntheitsgrad ■ Anzahl Neuprodukte	■ Auswertungen ■ Rechnungswesen ■ Statistiken ■ Protokolle Außendienst	■ Kennzifferanalysen • Zweck/Verwendung • Entwicklung • Elementverknüpfung • Bezugsobjekt • Abgeschlossenheit • Zeitliche Dimension • IT-Unterstützung ■ Balanced Scorecard ■ ZVEI-System ■ Managerial Control Concept ■ Kostenfunktionen mittels Regressionsanalysen ■ Analytische Kostenmodelle ■ Data Envelopment Analysis (DEA)
Kunden- bezogen	■ Zahl der Besuche ■ Nutzungseinheiten ■ Anzahl Beschwerden ■ Zahl der Arbeitsstunden pro Kunde/ Zeitaufwand pro Kunde ■ Zahl der Mitarbeitenden pro Kunde	■ Kundenstatistiken ■ Kundenbefragungen ■ Online-Nutzerforen ■ Elektronische Kundendateien ■ Beschwerdemanagementsysteme ■ Verbraucherpanel/ Handelspanel ■ Marktforschungsinstitute ■ CRM-Systeme ■ Data Warehouse-System	■ Gesamtanzahl an Kunden ■ Anzahl Neukunden ■ Anzahl Kundenberatungen ■ Anzahl Vertragsabschlüsse ■ Bekanntheit ■ Kundenzufriedenheit ■ Wiederkauf ■ Weiterempfehlung ■ Anzahl Kundenbeschwerden ■ Wahrgenommene Qualität ■ Kundenloyalität	■ Kundenbefragungen ■ Kundenstatistiken ■ Online-Nutzerforen ■ Elektronische Kundendateien ■ Beschwerdemanagementsysteme ■ Verbraucherpanel/ Handelspanel ■ Marktforschungsinstitute ■ CRM-Systeme ■ Data Warehouse-System	■ Stochastic Frontier Analysis (SFA) • parametrisch • nicht-parametrisch ■ Principal Component Analysis (PCA) ■ Sequenzanalysen ■ Dynamische Aktivitätsanalyse ■ Wirtschaftlichkeitsrechnungen ■ Nutzwertanalysen ■ Veränderungsrechnungen ■ Suchfeldanalysen

Abbildung 1: Maßgrößen, Informationsquellen und Methoden zur Messung der Dienstleistungsproduktivität (Beispiele)

In Bezug auf die Messung der Input- und Outputgrößen sowie die Entwicklung und den Einsatz unterschiedlicher Verfahren zur Messung der Dienstleistungsproduktivität ist in den letzten Jahren ein erheblicher Forschungsaufwand zu verzeichnen. Die zahlreichen Input- und Outputgrößen, die bei der Messung der Dienstleistungsproduktivität in Betracht zu ziehen sind sowie die Vielfalt und der Zuwachs der komplexen Messverfahren verdeutlicht die wesentliche Bedeutung dieses Themas für Forschung und Praxis.

Dienstleistungsunternehmen sind drei zentralen Wettbewerbsdimensionen – dem Qualitäts-, Kosten- und Zeitwettbewerb – ausgesetzt. Die besondere Schwierigkeit für Dienstleistungsunternehmen liegt darin, konfligierende Zielgrößen, wie etwa niedrige Kosten und gleichzeitig eine hohe Qualität, sicherzustellen (Bruhn 2010, S. 17). Ferner stellen diese drei Dimensionen, Qualität, Kosten und der Zeitfaktor zentrale Treiber für die Produktivität eines Unternehmens dar. So lassen sich die Produktivitätskennzahlen eines Dienstleistungsunternehmens anhand dieser drei Kategorien einteilen. Je nach Bezugsgröße handelt es sich um *Qualitäts*-, *Kosten*- und *Zeitindices*. Abbildung 2 zeigt Beispiele von Produktivitätskennzahlen in Anlehnung an die drei zentralen Wettbewerbsdimensionen.

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, Kategorien der Dienstleistungsproduktivität in Anlehnung an die Erfolgskette des Dienstleistungsmarketing zu bilden. Hierbei wird zwischen Kundenaktivitäten-, Kundenzufriedenheits-, Kundenbindungs- und Kundenwertindices unterschieden. Abbildung 3 zeigt beispielhaft einige Produktivitätskennzahlen entlang der Erfolgskette auf.

Kategorien der Dienstleistungsproduktivität		
Qualitätsindices	Kostenindices	Zeitindices
$\frac{\text{Anzahl Neukunden}}{\text{Anzahl Mitarbeitende}}$	$\frac{\text{Kundenakquisitionserträge}}{\text{Kundenakquisitionsaufwände}}$	$\frac{\text{Anzahl Kundenberatungen}}{\text{Arbeitsstunden von Mitarbeitenden}}$
$\frac{\text{Anzahl an Aufträgen}}{\text{Anzahl an Offerten}}$	$\frac{\text{Kundenbindungsgewinn}}{\text{Kundenbindungskosten}}$	$\frac{\text{Behebung einer Kundenbeschwerde}}{\text{Beschwerdebearbeitungszeit}}$
$\frac{\text{Umsatz mit zufriedenen Kunden}}{\text{Gesamtumsatz}}$	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Anzahl der Mitarbeitende}}$	$\frac{\text{Anzahl Neukunden}}{\text{Dauer der Akquisitionsdienstleistung}}$
$\frac{\text{Anzahl zufriedener Kunden}}{\text{Anzahl Kunden gesamt}}$	$\frac{\text{Deckungsbeitrag eines Kunden (-Segments)}}{\text{finanzieller Aufwand zur Kundenbetreuung}}$	$\frac{\text{Vertragsabschluss}}{\text{Dauer der Beratungsgespräche}}$
$\frac{\text{Kundenspezifisches Betriebsergebnis}}{\text{Kundenspezifischer Umsatz}}$	$\frac{\text{Anzahl Neukunden}}{\text{Kundenakquisitionskosten}}$	$\frac{\text{Break Even eines Kunden}}{\text{Gesamtzeit der Betreuung}}$
$\frac{\text{Kundendeckungsbeitrag}}{\text{Inanspruchnahme der Beratungsdienstleistung}}$	$\frac{\text{Bekanntheitsgrad/Image}}{\text{Kommunikationsaufwand}}$	$\frac{\text{Anzahl bearbeitender Beschwerden}}{\text{Arbeitsstunden des Beschwerdemanagements}}$
$\frac{\text{Customer Lifetime Value des Kundenstammes}}{\text{Anzahl der Kunden}}$	$\frac{\text{Anzahl innovativer Dienstleistungen}}{\text{F\&E Kosten}}$	$\frac{\text{Reichweite einer Kommunikationsmaßnahme}}{\text{Zeitaufwand zur Planung und Durchführung}}$

Abbildung 2: Kategorien der Dienstleistungsproduktivität in Anlehnung an drei zentrale Wettbewerbsdimensionen (Beispiele)

Kategorien der Dienstleistungsproduktivität			
Kundenaktivitätenindices	Kundenzufriedenheitsindices	Kundenbindungsindices	Kundenwertindices
$\frac{\text{Anzahl Vertragsabschlüsse}}{\text{Anzahl Mitarbeitende}}$	$\frac{\text{Zufriedene Kunden}}{\text{Gesamtanzahl an Kunden}}$	$\frac{\text{Kundenbindungsgewinn}}{\text{Kundenbindungskosten}}$	$\frac{\text{Kundendeckungsbeitrag}}{\text{Arbeitsstunden der Mitarbeiter}}$
$\frac{\text{Anzahl Kundenberatungen}}{\text{Arbeitsstunden der Mitarbeiter}}$	$\frac{\text{Kundenzufriedenheit}}{\text{Kundenbindungsaufwand}}$	$\frac{\text{Verträge Cross Selling/Up Selling}}{\text{Personalaufwand}}$	$\frac{\text{Kundendeckungsbeitrag}}{\text{Gesamtaufwand}}$
$\frac{\text{Vertragsabschlüsse}}{\text{Dauer Beratungsgespräch}}$	$\frac{\text{Image}}{\text{Kommunikationsaufwand}}$	$\frac{\text{Anzahl Weiterempfehlungen}}{\text{Anzahl gebundener Kunden}}$	$\frac{\text{Kundenspezifisches Betriebsergebnis}}{\text{Umsatz}}$
$\frac{\text{Anzahl Neukunden}}{\text{Kundenakquisitionskosten}}$	$\frac{\text{Anzahl unzufriedene Kunden}}{\text{Anzahl Kunden}}$	$\frac{\text{Anzahl Wiederkäufer}}{\text{Gesamtzeit Kunden}}$	$\frac{\text{Summe Kundendeckungsbeiträge}}{\text{Marketingaufwand}}$

Abbildung 3: Kategorien der Dienstleistungsproduktivität in Anlehnung an die Erfolgskette des Dienstleistungsmarketing (Beispiele)

5. Determinanten der Dienstleistungsproduktivität

Es gibt zahlreiche Determinanten, die den Leistungserstellungsprozess im Rahmen der Betrachtung der Produktivität von Dienstleistungen beeinflussen. Diese lassen sich in unternehmens-, produkt-, innovations-, kunden-, mitarbeiter- und prozessbezogene Determinanten unterscheiden. Eine beispielhafte Auflistung unterschiedlicher Determinanten zeigt Abbildung 4.

Determinanten der Dienstleistungsproduktivität					
Unternehmens-bezogen	Produkt-bezogen	Innovations-bezogen	Kunden-bezogen	Mitarbeiter-bezogen	Prozess-bezogen
■ Unternehmensgröße ■ Unternehmensimage/Reputation ■ Internationalisierungsstrategie ■ Marktstellung ■ Kostenstruktur ■ Vertriebsorganisation ■ u.a.m.	■ Leistungsprogramm ■ Qualitätsniveau ■ Preisniveau ■ Komplexität ■ Attraktivität (USP) ■ Innovationsgehalt ■ Lebenszyklus ■ u.a.m.	■ Leistungsverbesserung ■ Komponentisierung ■ Innovationsprozess ■ Kundenintegration ■ Hybride Problemlösungen ■ u.a.m.	■ Kundenstruktur ■ Kundenintegration ■ Anzahl der Kunden ■ Heterogenität der Kundengruppen ■ Kundenerwartung ■ Informationsverhalten ■ Serviceanforderungen ■ u.a.m.	■ Anzahl Mitarbeiter ■ Mitarbeiterqualifikation ■ Personalmanagement/Personalentwicklung ■ Erwartungshaltung der Mitarbeitenden ■ Mitarbeiterzufriedenheit ■ u.a.m.	■ Zeitdauer des Dienstleistungserstellungsprozesses ■ Anzahl der Beteiligten des Prozesses ■ Umfang der Kundenintegration ■ Grad der Interaktion ■ Erwartungen der Prozessbeteiligten ■ u.a.m.

Abbildung 4: Determinanten der Dienstleistungsproduktivität (Beispiele)

(1) Unternehmensbezogene Determinanten der Dienstleistungsproduktivität

Zu den unternehmensbezogenen Determinanten der Dienstleistungsproduktivität zählen firmendemografische und Branchenmerkmale. Unternehmensgröße, Marktstellung, Kostenstruktur, Kapitalausstattung, Verbreitung der Vertriebsorganisation u.a.m. sind Beispiele für Einflussfaktoren, die den Umfang und die Qualität der eingesetzten Inputfaktoren determinieren, und damit auch die Outputfaktoren – insbesondere die monetären Outputgrößen – beeinflussen.

(2) Produktbezogene Determinanten der Dienstleistungsproduktivität

Produktbezogene Determinanten, wie z.B. Qualitätsniveau und Attraktivität der Dienstleistung, üben einen Einfluss auf die Dienstleistungsproduktivität aus. Je höher beispielsweise der USP und der Attraktivitätsgrad der Leistung eines Unternehmens, desto positiver fallen die psychologischen Wirkungen, wie Qualitätswahrnehmung oder Kundenzufriedenheit aus. Dies führt über Verhaltenswirkungen zu einem ökonomischen Output und steigert die Dienstleistungsproduktivität. Des Weiteren hat ein hohes Qualitätsniveau der Leistungen zur Folge, dass Kunden dem Unternehmen vertrauen und mit der in Anspruch genommenen Leistung zufrieden sind. Zufriedene Kunden werden dieselbe Leistung erneut nachfragen und durch den Kauf zur Steigerung der Produktivität beitragen.

(3) Innovationsbezogene Determinanten der Dienstleistungsproduktivität

Serviceinnovationen stellen einen wesentlichen Ansatzpunkt zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität dar (Grönroos/Ojasalo 2004). Die Steigerung der Produktivität kann durch neue Dienstleistungen mit reduziertem Einsatz an Inputfaktoren, durch neue Dienstleistungen mit stärkerer Kundenbeteiligung und durch neue Dienstleistungen mit höherer Qualität und/oder Quantität erzielt werden. Eine neue Leistungsinnovation, die sich an die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden anlehnt, diese sogar in den Leistungserstellungsprozess integriert, stößt bei Kunden auf sehr großes Interesse. Die Leistungen werden entsprechend vermehrt nachgefragt und steigern somit die Produktivität eines Unternehmens.

Der Beitrag von *Sebastian Dreher*, *Ruth Stock-Homburg* und *Nicolas Zacharias* gibt einen Überblick über das Thema der Dienstleistungsinnovation in Forschung und Praxis. Dazu werden die zentralen Besonderheiten und Typen von Dienstleistungsinnovationen intensiv diskutiert, die sich vor allem durch die besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen und Dienstleistungsinnovationen ergeben. Darüber hinaus werden die Entwicklung und die verschiedenen Strömungen der Dienstleistungsinnovationsforschung aufgezeigt und Perspektiven für Forschung und Unternehmenspraxis entwickelt. Dabei stellt insbesondere die Kundennähe und die damit verbundene Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen im Dienstleistungsinnovationsprozess eine erfolgsversprechende Perspektive dar.

Die Autoren *Martin Böttcher* und *Stephan Klingner* thematisieren die Komponentisierung als Ansatz zur Reduktion der Komplexität von Dienstleistungsangeboten und zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität. Komponentisierung bedeutet die Zerlegung von Dienstleistungsangeboten in Standardkomponenten, die sich kundenindividuell zu Gesamtdienstleistungen zusammensetzen lassen. Dies ermöglicht eine Steigerung der Dienstleistungsproduktivität durch eine erhöhte Übersichtlichkeit des Dienstleistungsportfolios, die Reduktion des Entwicklungsaufwandes aufgrund der Wiederverwendbarkeit der Dienstleistungskomponenten, die Verbesserung der Angebotserstellung für Kunden sowie eine präzisere Betrachtung der Produktivitätskennzahlen von Dienstleistungen. Der Beitrag stellt eine Methode zur adäquaten Strukturierung von Dienstleistungskomponenten und zur Definition von Produktivitätskennzahlen für einzelne sowie zusammengesetzte Komponenten vor.

Gustav Bergmann und *Jürgen Daub* Produktivität befassen sich in ihrem Beitrag mit der Sinn und Zweck der Betrachtung der Produktivität von Dienstleistungen. Auf Basis der kritischen Betrachtung des Produktivitätsbegriffs sowie der Rationalität und Wirkungen der Automation wird ein Modell der auf Partizipation, Mitwirkung und Selbstorganisation beruhenden Dienstleistung skizziert.

Im Beitrag von *Christian Homburg* und *Christina Kühnl* untersuchen, inwiefern lineare oder nichtlineare Beziehungen zwischen einer Einflussgröße und dem Innovationserfolg in einem Produkt- versus Dienstleistungskontext liegen könnte. Dabei stützt sich diese Untersuchung auf die Annahme, dass die jeweiligen Besonderheiten der Innovationsprozesse von Dienstleistungen und Produkten Einfluss auf die potenzielle Dominanz von Implementierungskosten über dem Nutzen, der mit einem Erfolgsfaktor einhergeht, ausüben.

Die Autoren *Moritz Mink* und *Dominik Georgi* greifen die aktuellen Entwicklungen im Bereich Web 2.0/Social Media auf und behandeln das Thema der Auswirkungen von elektronischen Interaktionen (e-Customer-to-Customer-Interaktion) auf die Dienstleistungsproduktivität. Hierzu werden die Besonderheiten von elektronischen Interaktionen diskutiert Einflussmöglichkeiten von e-Customer-to-Customer-Interaktionen auf der Input- sowie Outputseite der Dienstleistungsproduktivität diskutiert werden.

Axel Averdung und *Thorsten Teichert* erarbeiten neuartige Gestaltungsansätze für das innovationsorientierte Management integrierter Kommunikationsagenturen aus der Perspektive einer kreativen Exzellenz- und Dienstleistungsproduktivität. Dabei stehen die kundenorientierten Gestaltung eines kurzfristigen operativen Effizienz- und Effektivitätsbewusstseins zwischen kreativen und betriebswirtschaftlich orientierten Mitarbeitern sowie die langfristige, strategische Kompetenzbildung zur Optimierung innovativer Services im Agenturgeschäft im Zentrum der Diskussion.

Der Beitrag von *Christian Urhahn*, *Melanie Kramp* und *Klaus J. Zink* stellt konzeptionelle Überlegungen zur Übertragung des Produktivitätskonzeptes auf den Bereich hybrider Problemlösungen vor. Dabei bilden die für die Produktivitätsermittlung relevanten Charakteristika hybrider Problemlösungen Ansatzpunkte zur Produktivitätsdefinition und -ermittlung. Diese stellen die Basis für die Entwicklung eines Produktivitätskonzeptes dar, das den spezifischen Anforderungen im Zusammenhang mit hybriden Problemlösungen Rechnung trägt.