

Bericht Nr. 3 / 2010
März 2010

Service Design im Dienstleistungsmarketing
Teil I: Theorie
Einordnung von Service Design in das
Dienstleistungsmarketing

Annette Pattloch

Berichte aus dem Fachbereich I
Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften
Beuth Hochschule für Technik Berlin
(zuvor: Technische Fachhochschule Berlin)

ISSN 1862-1198 (Print) · ISSN 1862-3018 (Internet)

Berichte aus dem Fachbereich I, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften,
Beuth Hochschule für Technik Berlin

Bericht Nr. 3 / 2010

Annette Pattloch:

Service Design im Dienstleistungsmarketing. Teil I: Theorie

Einordnung von Service Design in das Dienstleistungsmarketing

Über die Verfasserin

Prof. Dr. phil. Annette Pattloch ist seit 2005 Professorin mit dem Schwerpunkt Marketing am Fachbereich I der Beuth Hochschule für Technik Berlin. Nach ihrem Studium der Informationswissenschaft in Saarbrücken und an der Rutgers University in den USA war sie mehr als 10 Jahre in der Industrie tätig, zuletzt in der Unternehmensberatung als Abteilungsleiterin für Customer Relationship Management Systeme. Um sich als Hochschullehrerin zu qualifizieren, promovierte sie 2003 zum Thema „Customer Relationship Management in Organisationen: Ein Modell der Strukturierung“ zur Doktor phil.

Impressum

Herausgeber:

Fachbereich I der Beuth Hochschule Berlin

Beuth Hochschule für Technik Berlin (zuvor: Technische Fachhochschule Berlin)

Luxemburger Str. 10

13353 Berlin

Redaktion:

Prof. Dr.-Ing. Werner Ullmann

Tel.: +49 30 4504-5547

Fax: +49 30 4504-2001

E-Mail: fbi@beuth-hochschule.de

Internet: <http://fb1.beuth-hochschule.de/>

Verantwortlich für den Inhalt sind die Autoren / Autorinnen der Berichte.

ISSN 1862-1198 (Print)

ISSN 1862-3018 (Internet)

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Service Design im Dienstleistungsmarketing	3
	2.1 Entwicklung des Dienstleistungsmarketings	3
	2.2 Definition Marketing	3
	2.3 Definition Dienstleistungsmarketing	4
3	Dienstleistungsqualität	14
4	Service Design als Teilbereich des Dienstleistungsmarketings	21
	4.1 Design	22
	4.2 Service Design	23
5	Zusammenfassung	32
6	Literaturverzeichnis	35

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Marketing in Dienstleistungsunternehmen.....	11
Abb. 2: Visualisierung von Dienstleistungsprozessen mittels Blueprint	18
Abb. 3: Design-Thinking Prozess.....	30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Besonderheiten von Dienstleistungen und Implikationen für das Marketing	8
Tabelle 2: ITEM-Batterie nach Parasuraman et al.	15
Tabelle 3: Items des ARCHSECRET-Modells von Vaughan/Shiu	16
Tabelle 4: „Ein pragmatischer Werkzeugkasten“	19
Tabelle 5: Zusammenstellung der Besonderheiten von Dienstleistungen.....	32

1 Einleitung

Service Design ist mehr als das „Anhübschen“ von Oberflächen. Es geht um die Gestaltung von Prozessen der Dienstleistungserstellung und -inanspruchnahme und um die Konzeption und Formgebung von materiellen Bestandteilen derselben. Diese materiellen Bestandteile in der Literatur zum Service Design auch als „Evidenzen“¹ bezeichneten Indikatoren können sowohl während der Dienstleistungserstellung, als auch als Dokumentation des Dienstleistungsergebnisses herangezogen werden. Diese Evidenzen sind greifbare Indikatoren z.T. sogar auch Substitute einer intangiblen Leistung.

Im Verlauf einer Kundenbeziehung haben es Kunden von Dienstleistungsunternehmen mit unterschiedlichen Evidenzen zu tun und es gibt verschiedene kritische Gegebenheiten - in der Terminologie des Service Designs: „Moments of Truth“ – die Qualität einer Dienstleistung zu bewerten.

Service Design stellt keine eigene wissenschaftliche Disziplin dar, sondern soll hier als die Gestaltung von Dienstleistungen dem Dienstleistungsmarketing zugeordnet werden. In dieser als zweibändige Publikation ausgelegten Ausarbeitung soll in Teil I die definitorischen Grundlagen gelegt werden, die für ein Verständnis von Service Design notwendig sind: Marketing – insbesondere Dienstleistungsmarketing - ist hierbei Startpunkt. Daran anschließend wird der Versuch einer Strukturierung unternommen, indem Service Design den Instrumenten im Dienstleistungsmarketingmix zugeordnet wird. Aus diesem Modell leiten sich dann die entsprechenden Komponenten ab, die für die Gestaltung von Dienstleistungen relevant sein können. Im darauf aufbauenden Teil II wird am Beispiel der Hochschule eine empirische Studie dargestellt, die einige ausgewählte Komponenten illustriert, die für die Gestaltung von Dienstleistungen einer Hochschule im Rahmen des Dienstleistungsmarketings herangezogen werden können. Die Vorgehensweise ist eine qualitative Exploration, die einige Anregungen liefern kann. Es geht nicht um allgemeingültige Gesetzmäßigkeiten, sondern um das Eintauchen in die Lebenswelt der Zielgruppe, ihrer Wünsche, Erwartungen und Rollen im Kontext der Hochschule.

Die Zielstellung dieses ersten Teils lässt sich in folgende Teilfragen gliedern:

1. Was ist Service Design?
2. Wie kann Service Design in den Wissenschaftskanon des Marketings eingeordnet werden und welche Synergien sind ausschöpfbar?
3. Wie können Prozess und Ergebnis von intangiblen Leistungen gestaltet werden?

Um sich diesen Fragen zu nähern, wird im Folgenden zunächst auf die Entwicklung des Dienstleistungsmarketings und die Besonderheiten des Gegenstands Dienstleistung eingegangen. Vertieft werden die für das Dienstleistungsmarketing spezifischen, sieben Marketinginstrumente. Aufgrund der Immaterialität stellen sich besondere Anforderungen an das Qualitätsmanagement von Dienstleistungen. In diesem Kontext hat sich eine Vielzahl von Methoden etabliert, die der Erfassung der Dienstleistungsqualität aus Kundensicht dienen, wie beispielsweise die ganzheitlichen Ansätze von SERVQUAL und

¹ Shostack (1982, S. 52) definiert Evidenzen als alles, was der Konsument mit der Dienstleistung assoziiert.

ARCHSECRET. In der Marktforschung etablierte Methoden, wie beispielsweise Expertenbeobachtung, Mystery Shopping oder Critical Incidents werden ergänzt durch weitere aus anderen Disziplinen. So können mittels aus der darstellenden Kunst bekannten Methoden wie Story Board, Service Enacting und Impression Management Dienstleistungsinteraktionen beschrieben und zwecks Optimierung und Training des Personals eingesetzt werden. Aus der Produktentwicklung ist der Einsatz von Prototypen bekannt, die für das Qualitätsmanagement von Dienstleistungen in Bezug auf das Design von tangiblen Leistungsbestandteilen unterstützend wirken. Auch aus der Psychologie werden Methoden für das Service Design entlehnt, wie beispielsweise die Vignette. Insgesamt werden mehr als 22 Methoden im Sinne eines „pragmatischen Werkzeugkastens“ skizziert.

Nach dem Einstieg ins Thema Service Design über einen Abriss zu Dienstleistungsmarketing, erfolgt die Annäherung über Design im Allgemeinen und die Darstellung von Studien und Konzepten aus der heterogenen Service Design Literatur. Dort wird der Begriff definiert und das Konstrukt der „Evidenzen“ näher betrachtet. Praxisorientierte Ansätze zur Gestaltung von Service Strategien und zur Realisierung von Service Design Projekten sollen den Transfer in die Praxis unterstützen.

Eine Zusammenfassung mit dem Versuch der Integration der sieben Instrumente des Dienstleistungsmarketings mit der Service Strategie runden die Arbeit ab.

Die empirische Studie zu Service Design ist Gegenstand des zweiten Teils dieser Ausarbeitung. Dort werden ausgewählte Instrumente zum Einsatz kommen, um die Gestaltung der Prozesse und Ergebnisse von intangiblen Leistungen konkret im Rahmen der Hochschule explorativ zu analysieren.

2 Service Design im Dienstleistungsmarketing

2.1 Entwicklung des Dienstleistungsmarketings

Dienstleistungsmarketing ist im Rahmen der deutschsprachigen Marketingwissenschaft eine relativ neue Disziplin, die sich seit den 1980er Jahren entwickelt hat. Zunächst wurden Dienstleistungen insbesondere im Rahmen des Industriegütermarketings wissenschaftlich erforscht, im Sinne von produktbegleitenden Leistungen (Value Added Services). Daneben haben sich sukzessiv weitere Forschungsansätze entwickelt (Meffert/Bruhn, 2009, S. 13), die sich mit der Typologisierung und Systematisierung von Dienstleistungen, der Dienstleistungsqualität, Personalführung in Dienstleistungsunternehmen, sowie dem Customer Relationship Management beschäftigen. Neu hinzugekommen sind Service Design und Service Encounters/Service Experience (ibid).

Es gibt einen aktuellen Ansatz dem Dienstleistungsmarketing eine eigenständige, dem Allgemeinen Marketing gleichgeordnete Rolle zukommen zu lassen (Vargo/Lusch, 2004), der hier nicht verfolgt wird, da er weder theoretisch noch empirisch bis dato ausreichend fundiert ist.

Da hier Dienstleistungsmarketing als Teilgebiet einer allgemeineren Marketingwissenschaft verstanden wird, soll zunächst die Definition von Marketing eine Einordnung von Dienstleistungsmarketing in den Wissenschaftskanon ermöglichen.

2.2 Definition Marketing

Der Begriff „Marketing“ wird laut Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008, S. 7) erstmalig 1906 in die wissenschaftliche Literatur durch Samuel Sparling eingebracht. Seither verbreitete sich die Beschäftigung mit Marketing in unterschiedlichen Ausprägungen und Interpretationen. Einen interessanten Abriss über die Entwicklung des Begriffsverständnisses liefern Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008, S. 11ff). Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Marketing wurde durch die Definition der amerikanischen Marketinggesellschaft (AMA, 2003, zit. nach ibid, S. 11) geprägt:

„Marketing is an organizational function and a set of processes for creating communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.“

Hierbei ist die Befriedigung der Bedürfnisse – und zwar nicht nur die der Kunden, sondern auch die der anbietenden Organisation – der zentrale definitorische Bestandteil. Ob durch ein Sachgut oder eine Dienstleistung diese Befriedigung erfolgt, ist kein definitorisches Merkmal. Bedürfnisse stellen „Antriebskräfte des menschlichen Verhaltens“ (Kroeber-Riel/Weinberg, 2003, S. 698) dar und sind zentral für die Beeinflussung des Konsumentenverhaltens. Das „Grundmuster der Verhaltensbeeinflussung“ lautet wie folgt: „appelliere an ein Bedürfnis, informiere über Eigenschaften eines Gegenstandes, die dazu dienen, dieses Bedürfnis zu befriedigen“ (Kroeber-Riel/Esch, 2004, S. 67).

Während die AMA-Definition Marketing aus der organisationalen Perspektive betrachtet, gehen Kotler/Keller/Bliemel (2007, S. 11) auf den weiteren Kontext ein und nehmen auch eine Unterscheidung bei dem „Objekt der Bedürfnisbefriedigung“ vor:

„Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Austauschobjekte von Wert erzeugen, anbieten und miteinander tauschen.“

Die Differenzierung in *Produkte* und *Austauschobjekte* erscheint schwierig nachvollziehbar, da an anderer Stelle die Autoren (ibid, S. 13), Produkte als „die Gesamtheit aller Austauschobjekte, die in der Lage sind, einen Wunsch oder Bedürfnis zu befriedigen“ definieren. Hierzu zählen sie dann Waren und Dienstleistungen, wobei jede physische Ware „ein Mittel zum Leisten eines Dienstes“ (ibid, S. 13) ist. Die Aufgabe des Marketings ist es, Leistungen zu vermarkten und nicht die physischen Produkteigenschaften zu beschreiben.

Homburg/Krohmer (2009, S. 8) unterscheiden bei ihrer integrativen Marketingdefinition die unternehmensexterne von der unternehmensinternen Sicht. Hierbei begreift die unternehmensexterne Sicht Marketing als die „Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern oder potenziellen Nachfragern seiner Produkte (physische Produkte und/oder Dienstleistung).“ Interessant ist hierbei auch die explizite Berücksichtigung von Dienstleistungen. Es hat sich offensichtlich noch nicht in der Marketingwissenschaft durchgesetzt, implizit mit der Bezeichnung Produkt sowohl die tangiblen, als auch intangiblen Leistungen zu assoziieren. Die von Homburg/Krohmer in der Definition aufgeführten marketingrelevanten „Aktivitäten“ umfassen die Informationsgewinnung über den Markt, Gestaltung des Produkts, die Preissetzung, Kommunikation und den Vertrieb. In unternehmensinterner Hinsicht bedeutet Marketing „insbesondere die Führung des gesamten Unternehmens nach der Leitidee der Marktorientierung“ (ibid).

Dienstleistungen tauchen im Marketing in vielfältiger Weise auf: Dienstleistungen werden in den Definitionen des Allgemeinen Marketings entweder explizit erwähnt oder implizit den Produkten zugerechnet. Darüber hinaus sind Dienstleistungen auch Bestandteil der Produktion und Vermarktung von konsumtiven und investiven Sachgütern (Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2008, S. 28). So werden Dienstleistungen nicht nur als Kernleistungen, sondern auch als Zusatzleistungen vermarktet. Somit ist auch ein gemeinsamer Bereich in der Betrachtung des institutionellen Marketings festzustellen, wo Übergänge zwischen den drei Teilbereichen Konsumgüter-, Dienstleistungs- und Investitionsgütermarketing fließend sind. Somit werden beispielsweise auch in der Vermarktung von Gütern Finanzierung-, Wartungs- oder Beratungsdienstleistungen angeboten und die Sachgüterhersteller mit den Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings konfrontiert.

2.3 Definition Dienstleistungsmarketing

Kotler/Keller/Bliemel (2008, S. 547) definieren Dienstleistung wie folgt:

„Eine Dienstleistung ist jede einem anderen angebotene Tätigkeit oder Leistung, die im Wesentlichen immaterieller Natur ist und keine direkten Besitz- oder Eigentumsveränderungen mit sich bringt. Die Leistungserbringung kann – muss jedoch nicht – mit einem Sachgut verbunden sein.“

Obwohl die Standardwerke zu Allgemeinem Marketing auch das Thema Dienstleistungsmarketing erwähnen, so bleiben sie häufig limitiert in der Aufzählung der Eigenschaften von Dienstleistungen und bringen häufig auch keine weitere Definition von Dienstleistungsmarketing. Aber auch die wenigen, dezidierten Titel zum Thema bringen keine umfassende

Definition des Begriffes „Dienstleistungsmarketing“. So nehmen Meffert/Bruhn (2009, S. 14f) zwar eine umfangreiche Betrachtung des Forschungsfeldes und seiner Teilaspekte vor, schließen diese aber nicht mit einer eigenen Definition von Dienstleistungsmarketing ab. Es werden lediglich zwei Dimensionen für das Dienstleistungsmarketing unterschieden: (1) die marktgerichtete Dimension, die nach dem Abnehmertyp (Konsument oder Organisation) gliedert und folglich zwischen konsumtiven und investiven Dienstleistungen differenziert und (2) die unternehmensgerichtete Dimension, die die Dienstleistung als Kern- oder Zusatzleistung betrachtet. Die Heterogenität dieser Ansätze scheint derzeit einer allgemeingültigen, alle Aspekte des Dienstleistungsmarketings abdeckenden Theorie entgegenzustehen.

Die Annäherung an Dienstleistungsmarketing erfolgt im Wesentlichen durch die Begrifflichkeit des zu vermarktenden Objekts, der Dienstleistung. Diese weist gegenüber Sachgütern einige Spezifika auf, wie beispielsweise die Immaterialität des Leistungsergebnisses oder die Integration des externen Faktors (Einbeziehung des Dienstleistungskunden und/oder seiner Objekte).

Eine phasenbezogene Integration dieser konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen nimmt Hilke (1984 zitiert nach Meffert/Bruhn, 2009, S. 17) vor: Dem komplexen Charakter von Dienstleistungen wird am ehesten die *potenzial-, prozess- und ergebnisorientierte* Betrachtung gerecht. Dabei sind Potenziale Leistungsfähigkeiten, eine Dienstleistung überhaupt zu erbringen, d.h. beispielsweise qualifiziertes Personal, Werkzeuge und Räumlichkeiten vorzuhalten. Der Prozesscharakter von Dienstleistungen wird deutlich durch den synchronen Kontakt zwischen Dienstleistungserbringer und –abnehmer, bzw. dessen Objekten. Das Ergebnis einer Dienstleistung (Prozess) ist das immaterielle Wirtschaftsgut, das sich in Form von Veränderungen an materiellen Gütern manifestiert (z.B. Autoreparatur) oder aber immateriell in einer Wirkung auf einen Menschen besteht (z.B. Genesung nach ärztlicher Behandlung).

Nach einem Überblick über divergierende definitorische Ansätze kommen Meffert/Bruhn (2009, S. 19) auf folgende umfassende Definition von Dienstleistungen:

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z.B. Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z.B. Friseurleistungen) verbunden sind (**Potenzialorientierung**).

Interne (z.B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (**Prozessorientierung**).

Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z.B. Kunden) und deren Objekten (z.B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z.B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (**Ergebnisorientierung**).“

Zur Begrifflichkeit ergänzen die Autoren (ibid) „Service“ und „Dienstleistung“ synonym zu betrachten, wohl wissend, dass im deutschsprachigen Gebrauch Service häufig mit produktbegleitenden (investiven) Dienstleistungen assoziiert wird.

Es herrscht Einigkeit darüber, dass es sich bei „Dienstleistungsmarketing“ um ein eigenständiges Themengebiet handelt und die einfache Übertragung der Theorien und Modelle aus dem Sachgütermarketing auf Dienstleistungen aufgrund der Besonderheiten des

Erkenntnisobjekts Dienstleistung nicht sinnhaft ist. Dies stellt die Beschäftigung mit Dienstleistungsmarketing vor die Herausforderung: Was sind Dienstleistungen? Pepels (2004, S. 939) gibt dazu ein prägnantes Statement ab:

„Der Begriff Dienstleistung ist ausgesprochen schwierig abzugrenzen. Genauer betrachtet, gibt es derzeit sogar keine wirklich schlüssige Definition, wohl aber unterschiedlichste Ansätze.“

Ein Ansatz in der Marketingliteratur ist es, sich dem Dienstleistungsmarketing durch die Darstellung von Besonderheiten des Bezugsobjekts „Dienstleistung“ zu nähern. Hierbei variieren die Listen der Merkmalsausprägungen deutlich in der Zahl, aber nur wenig in der inhaltlichen Darstellung. Im Folgenden werden vier Auflistungen ausgewählter, anerkannter Marketingautoren dargestellt.

Pepels (2004, S. 939ff) beantwortet die Frage, was Dienstleistungen sind, in einer beschreibenden Begriffsbestimmung anhand von zwei Merkmalen:

- (1) *Immaterialität* von Dienstleistungen und
- (2) *Kundenintegration*.

Aus der Immaterialität von Dienstleistungen folgt, dass sowohl Zeit- als auch Raumdisparitäten zwischen Angebot und Nachfrage nicht überbrückt werden können (ibid, S. 939). Bei der zweiten Besonderheit von Dienstleistungen, der Kundenintegration, schreibt Pepels (ibid) dem externen Faktor ein gewisses Maß an Unkontrollierbarkeit zu: „Kundenintegration als Einbezug eines externen, vom Diensteanbieter nicht kontrollierbaren Faktors zur Leistungserstellung (Objekt, Person, Information)“. Dies mündet in der Individualität der Leistungserstellung und der mangelnden Standardisierbarkeit. Nach Darstellung der Eigenschaften führt Pepels (ibid, S. 941) folgende Definition an:

„Dienstleistungen sind marktfähige (entgeltliche oder unentgeltliche) Verrichtungen (Interaktionen) eines Anbieters am Externen Faktor (Kunde oder Kundenobjekt), um daran selbstständig oder sachleistungsverbunden (d.h. als Kundendienste) von diesem gewünschte Ergebnisse (Zustandsbewahrung oder –veränderungen) zu erzielen.“

Folgende Aspekte werden von Kotler/Keller/Bliemel (2007, S. 552ff) genannt:

- (1) *Immaterialität*: Dienstleistungen können vor dem Kauf nicht mit den Sinnen wahrgenommen werden. Somit müssen „*materielle Ausdrucksformen*“ (ibid, S. 552) gefunden werden, die die Qualität der Leistung bezeugen, wie beispielsweise kompetentes Personal und einen der Leistung angemessenen Ort mit entsprechender Einrichtung.
- (2) *Integrativität*: Der Dienstleistungsnachfrager muss sich oder ein Objekt in den Prozess der Dienstleistung einbringen. Häufig erfolgt Produktion und Konsum von Dienstleistungen zeitgleich. Die Interaktion zwischen Dienstleistungsersteller und –abnehmer beeinflusst das Leistungsergebnis;
- (3) *Qualitätsschwankungen*: Der Faktor Mensch kommt hier zum tragen, in Form von inter- und intrapersonellen Leistungsschwankungen;
- (4) *Fehlende Lagerfähigkeit*: Dienstleistungen können nicht „auf Vorrat“ produziert werden.

Homburg/Krohmer (2009, S. 265) vertiefen ebenso wie Kotler/Keller/Bliemel (2007) den konstitutiven Merkmalsansatz bei der Definition von Dienstleistungen und erstellen eine Liste mit fünf typischen Merkmalen einer Dienstleistung:

- (1) *Intangibilität*²: Das Ergebnis einer Dienstleistungserstellung ist nicht greifbar;
- (2) *Verderblichkeit*: Aufgrund der Gleichzeitigkeit von Erstellung und Absatz einer Dienstleistung ist diese nicht lagerbar;³
- (3) *Integration des externen Faktors*: Der Kunde bringt sich selbst oder ein Objekt in den Erstellungsprozess der Dienstleistung mit ein (sich selbst, ein Sachgut, ein nominales Gut wie beispielsweise Geld bei einer Geldanlage als Dienstleistung, oder eine Information bei Beratungsleistungen);
- (4) *Wahrgenommenes Kaufrisiko*: Dieses Risiko ist bei Dienstleistungen höher, als bei Sachgütern aufgrund einer ausgeprägten Qualitätsunsicherheit vor dem Kauf;
- (5) *Individualität*: Dienstleistungen können auf individuelle Kundenbedürfnisse besser zugeschnitten werden, als Sachgüter.

Für die vorliegende Arbeit wird der Darstellung von Meffert/Bruhn (2009, S. 40ff) gefolgt, die als konstitutive Elemente einer Dienstleistung folgende drei aufführen:

- (1) *Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters*: Leistungsfähigkeiten sind u.a. das Wissen und die Technologie eine Dienstleistung auszuführen.
- (2) *Integration des externen Faktors in den Dienstleistungserstellungsprozess*: Da die Dienstleistung auf eine Veränderung an Objekten oder Menschen abzielt, müssen diese in den Prozess eingebracht werden. Somit ist jede Dienstleistung durch einen Fremdfaktor mitbestimmt.
- (3) *Immaterialität des Leistungsergebnisses*: Es wird kein neuer physischer Gegenstand geschaffen, der Fremdfaktor wird lediglich verändert.

Aus diesen Merkmalen von Dienstleistungen können die besonderen Aspekte des Dienstleistungsmarketings abgeleitet werden.

² Intangibilität und Immaterialität werden hierbei in den jeweiligen Literaturquellen bedeutungsgleich verwendet.

³ Verderblichkeit entspricht der „fehlenden Lagerfähigkeit“ anderer Auflistungen von Dienstleistungsmerkmalen.

Tabelle 1: Besonderheiten von Dienstleistungen und Implikationen für das Marketing
 Quelle: Meffert/Bruhn, 2009, S. 40

Besonderheiten von Dienstleistungen	Implikationen für das Dienstleistungsmarketing
Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dokumentation von Kompetenz ■ Abstimmung der Leistungspotenziale ■ Materialisierung der Fähigkeitspotenziale
Integration des externen Faktors	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transport und Unterbringung des externen Faktors ■ Standardisierungsprobleme bei bestimmten Dienstleistungen ■ Marketingorientierung im Erstellungsprozess ■ Reduzierung asymmetrischer Informationsverteilung ■ Ausschluss unerwünschter Kunden
Immaterialität ■ Nichtlagerfähigkeit ■ Nichttransportfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Materialisierung von Dienstleistungen ■ Koordination von Kapazität und Nachfrage ■ Flexible Anpassung der Kapazität ■ Kurzfristige Nachfragesteuerung ■ Breite Distribution bei Dienstleistungen des aperiodischen Bedarfs ■ Selektive Distribution bei Dienstleistungen des aperiodischen Bedarfs

Das Merkmal „*Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters*“ resultiert aus der potenzialorientierten Begriffsauffassung von Dienstleistungen: Der Dienstleistungsanbieter hält Fähigkeiten oder Potenzial - in Form von Personal, Werkzeug, Ausstattung u.ä. – bereit, um die Dienstleistung überhaupt ausführen zu können. Laut Meffert/Bruhn (2009 S. 41) ergibt sich hieraus, dass der Anbieter seine Kompetenzen gemäß des Marketingverständnis in Form von Nutzenvorteilen für den Kunden dokumentieren muss. Dabei kann je nach Grad der Ausstattungs- und Fähigkeitsintensität⁴ die besondere Ausstattung, das gute Zusammenwirken von Personal und Ausstattung bis hin zu bestimmten profilierenden Leistungselementen hervorgehoben werden. Diese Leistungspotenziale bestehen aus Einzelementen, wie beispielsweise Personal, Methodeninstrumentarium und Ausstattung. Diese sind branchen-, anbieter- und kundensegmentspezifisch zu einem Mix zusammenzustellen. Dabei gibt es Branchen, die von der Ausstattung dominiert werden, wie beispielsweise Fluggesellschaften und andere, die vom Personal bestimmt werden, wie beispielsweise eine Arztpraxis. Nicht nur ist dieser Mix zusammenzustellen - wie Meffert/Bruhn (2009, S. 41) es bezeichnen „abzustimmen“ – sondern auch durch „Leistungsbeweise nach außen zu tragen“ (ibid). Dies soll durch die „Materialisierung von Fähigkeitspotenzialen geschehen“ wie beispielsweise durch das Erscheinungsbild von Personal und Räumlichkeiten.⁵

⁴ Fähigkeits- bzw. ausstattungsintensive Dienstleistungsunternehmen sind beispielsweise Unternehmensberatungen.

⁵ Dies geht mit Shostack's Beispiel zu Service Design konform, bei dem sie anführt, dass ein pinkfarben gestrichenes Anwaltsbüro wenig Vertrauen bei Kunden erwecken wird. Wobei hier angemerkt werden sollte, dass es auf die Zielgruppe ankommt!

In Bezug auf die „*Integration des externen Faktors*“ steht das Dienstleistungsmarketing vor der Herausforderung, dass sowohl der Prozess als auch das Ergebnis der Dienstleistungserstellung durch Objekte und/oder Personen, die extern beigelegt werden beeinflusst wird. Hierbei stellt sich zunächst das Transportproblem: Die Objekte und Personen müssen transportiert und evtl. auch untergebracht werden. Welche Räumlichkeiten stellt der Dienstleistungsanbieter nun zur Verfügung, um Objekte zu lagern (z.B. Betriebshof einer Werkstatt zum Abstellen der Autos) oder wo Personen warten (z.B. Wartezimmer der Heilpraktikerin)? Wo sollte der Standort des Dienstleisters sein? Weitere spezifische Fragen, die sich durch die Kundenbeteiligung ergeben sind: Welche (Teil-)Leistungen können standardisiert⁶ werden? Welche besonderen Bedürfnisse sind während der Dienstleistungserstellung für den Kunden zu berücksichtigen, wie beispielsweise Ruhe oder Gespräch beim Friseur? Wie können Unsicherheiten und das damit einhergehende Kaufrisiko auf Seiten des Kunden reduziert werden? Wie können Kunden, die die gewünschten Kunden, d.h. die avisierte Zielgruppe einschränken⁷ ausgeschlossen werden? Auch das kundenorientierte Zeitmanagement kann bei Dienstleistungen zum Differentiator werden, indem Zeiten gekürzt werden oder aber für den Kunden angenehm gestaltet werden. Stauss (1991, zitiert nach Meffert/Bruhn, 2009, S. 256) unterscheidet folgende Zeitarten:

- (1) Transferzeiten als Zeit des Transports zum Dienstleister und zurück;
- (2) Abwicklungszeit, die notwendig zur Erledigung sämtlicher Formalien ist, aber nicht Bestandteil der Dienstleistung selbst ist;
- (3) Wartezeit, wo keine Transaktionen stattfinden, die aber dennoch gestaltet werden sollte, wie beispielsweise die Pause im Theater;
- (4) Transaktionszeit als die Zeit der eigentlichen Erbringung der Dienstleistung, bzw. die für den Kern des Interaktionsprozesses notwendig ist.

Letztlich ist auch die „*Immaterialität des Leistungsergebnisses*“ mit Marketinginstrumenten zu managen. Hierbei kann die Aufmerksamkeit des Kunden geweckt werden und auf die Qualität der Dienstleistung verwiesen werden, indem Dienstleistungen physisch greifbar gemacht werden. Diese von anderen Autoren (Rushton/Carson, 1989; Shostack, 1982) als Evidenzen bezeichneten Materialisierungen sind beispielsweise das in Folie verpackte Besteck im Flugzeug zur Demonstration der Sauberkeit. Aufgrund der fehlenden Lagerfähigkeit müssen die Marketingaktivitäten darauf abzielen, dass die Auslastung der Potenziale gleichmäßig ausfällt, z.B. indem Arbeiten zurückgestellt werden bzw. durch Preisanreize in flauen Zeiten die Nutzung der Dienstleistung angekurbelt wird. Die mangelnde Transportfähigkeit von Dienstleistungen wurde schon unter „*Integration des externen Faktors*“ angerissen. Hier bedeutet sie, dass der Dienstleistungsanbieter bei der Standortwahl u.a. auch die Frage beantworten muss, ob die Dienstleistung zum periodischen oder aperiodischen Bedarf zählt. Periodischen Bedarfs sind täglich genutzte Dienstleistungen, wie z.B. Schnellrestaurants. Hierbei ist eine breite Distribution wichtig,

⁶ Standardisierung zählt zur Strategie der undifferenzierten Marktbearbeitung und kann folgende Ausprägungen annehmen (Meffert/Bruhn, 2009, S. 168f): (1) Standardisierung der gesamten Dienstleistung; (2) Standardisierung von Teilkomponenten; (3) Standardisierung des Kundenverhaltens.

⁷ Beispielsweise kann dies durch die Preispolitik erfolgen, indem durch hohe Preise eine bestimmte Klientel ausgeschlossen wird (z.B. „Promidiscotheken“ in Großstädten oder elitäre Fitnessclubs).

was erklärt, warum es in der Schlossstraße so viele Kaffeehäuser einer bestimmten Marke in unmittelbarer Nachbarschaft gibt. Dienstleistungen des aperiodischen Bedarfs, hierzu zählen z.B. die SteuerberaterInnen, können den Kunden eine entlegenerere Lage mit weiteren Anfahrtswegen zumuten. Bei aperiodischem Bedarf gilt: selektive Distribution.

Im Dienstleistungsmarketing stehen als marktbeeinflussende Instrumente zunächst die aus dem Allgemeinen Marketing bekannten vier zur Verfügung: Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation. Diese können unter Berücksichtigung der Besonderheiten von Dienstleistungen um weitere Instrumente ergänzt werden (Magrath, 1986, S. 48)⁸:

„The four Ps ignore important service marketing realities: namely, personnel, physical assets, and process management. These three Ps are interconnected and represent vital marketing elements in the management of business.“

Im Weiteren führt Magrath aus, dass Personal der Schlüssel für die gleichbleibend angemessene Leistungserbringung ist. Kunden assoziieren mit dem Personal die Firma, für die dieses Personal arbeitet⁹. Zu „Physical Assets“, der – sowohl für den Kunden sichtbaren, als auch unsichtbaren - Ausstattung merkt Magrath an, dass diese wichtig sind, um die Dienstleistung zu erbringen¹⁰ und dass sie Ansatzpunkte für marketingorientierte Gestaltung bieten. Das Prozessmanagement ermöglicht, die Verfügbarkeit der Dienstleistungen und den reibungslosen Ablauf von simultaner Produktion und Konsumtion von Dienstleistungen¹¹. Die Abbildung „Marketing in Dienstleistungsunternehmen“ visualisiert die sieben P's im Spannungsfeld des Dienstleistungsmarketings, auf die im folgenden näher eingegangen wird.

⁸ Magrath hat dieses Postulat 1986 mit plausiblen Erklärungen und einigen konkreten Beispielen aufgestellt. Er hat die „neuen“ drei Instrumente weder empirisch geprüft noch theoretisch fundiert. Es gibt auch kritische Stimmen, u.a. von Meffert/Bruhn (2009, S. 243), die Magrath nicht folgen und nur „Personal“ als weiteres Instrument aufnehmen. Hier soll aber auf Ausstattung und Prozess auch eingegangen werden, da diese beiden Aspekte dem Design-Begriff nahe kommen.

⁹ Magrath (1986, S. 48) führt als Beispiel an, dass ein gereizter Flugbegleiter, ein unverschämter Handwerker und ein rücksichtsloser Koch sehr wohl die Wiederinanspruchnahme der Dienstleistung einer Fluggesellschaft, einer Werkstatt und eines Restaurants negativ beeinflussen können.

¹⁰ Als Beispiel für die Ausstattung, die für den Kunden nicht sichtbar ist, nennt Magrath Disneyland, wo die unterirdische Technik im Park dafür sorgt, dass die Fantasiewelt entstehen kann.

¹¹ Banken leiten Kunden, die lediglich Geld abheben wollen, bzw. welche, die nach den Geschäftszeiten einer Bank Geldgeschäfte erledigen wollen auf die Bankautomaten um. Somit bleibt den BankmitarbeiterInnen mehr Zeit für komplexe Beratung (Magrath, 1986, S. 48).

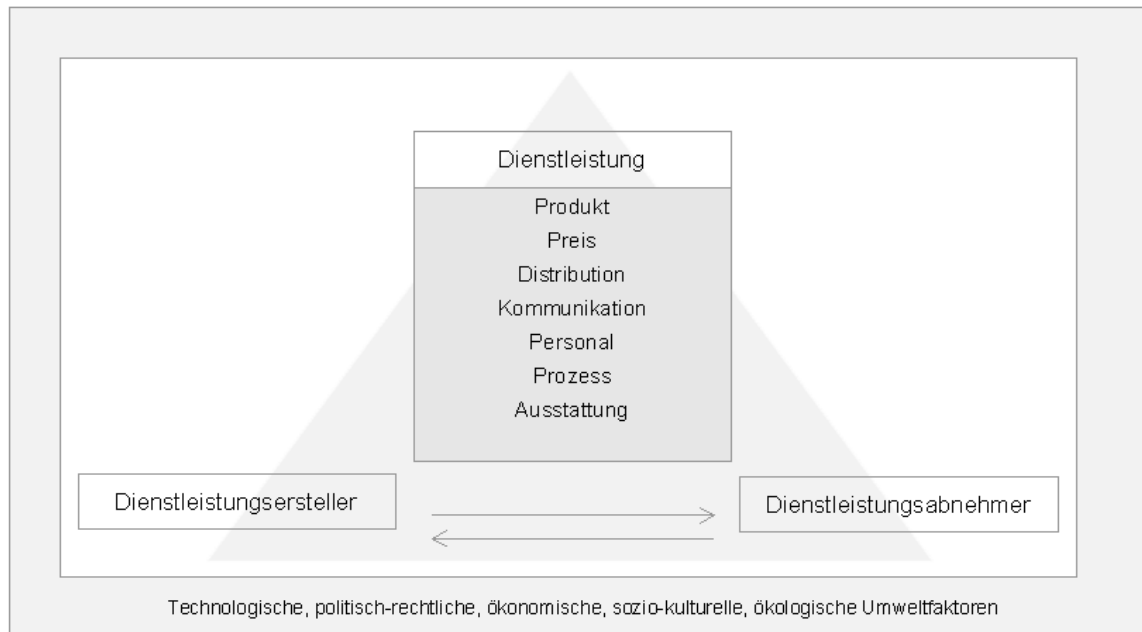


Abb. 1: Marketing in Dienstleistungsunternehmen

- **Produkt**

Aus der Immaterialität der Dienstleistungen resultiert die Notwendigkeit der „Tangibilisierung“ durch unterschiedliche Formen „physischer Placebos“ (Pepels, 2004, S. 942): Der Kunde honoriert nur, was für ihn auch wahrnehmbar ist – somit müssen u.a. die Arbeitsmittel im Verfügungsbereich des Dienstleisters gestaltet werden. Aber dieses Management des Tangiblen darf nicht zu einer einseitigen Konzentration und damit einhergehend zu einer Vernachlässigung des Intangiblen führen, kritisieren Rushton/Carson (1989). Vielmehr gilt es auch das Intangible einer Dienstleistung zu managen. Hierzu zählen primär die menschlichen Dienstleistungsersteller (Rushton/Carson, 1989, S. 34):

„One of the principal intangibles in a service is the human element. Most services are delivered by people and so the marketing management of the service product may require more man management, people skills and probably greater liaison with personnel and industrial relations management than is normally associated with a tangible product.“

Als größte Herausforderung stellt sich für die Marketers die Differenzierung zwischen Eigenschaft und Nutzen einer Dienstleistung, wie Rushton/Carson (1989) in einer empirischen Studie¹² festgestellt haben. Wie man das ändern könnte, bezeichnen die Autoren als „problem to exercise the minds of marketing academics and practitioners alike“ (ibid, S. 43).

¹² Bei dieser Studie handelt es sich allerdings um eine explorative Studie, die keineswegs den Anspruch auf Allgemeingültigkeit erhebt. Es wurden dreizehn Marketingverantwortliche aus zehn Unternehmen in halb-strukturierten Interviews befragt. Von diesen hatten alle Schwierigkeiten zwischen Eigenschaften und Nutzen zu differenzieren.

- **Preis**

Anbieter von Dienstleistungen sind, um eine hohe Leistungsbereitschaft vorzuhalten, mit einer hohen Fixkostenbelastung konfrontiert. Diesem entgegenzuwirken ist eine „schwierige Gratwanderung“ (Pepels, 2004, S. 943): Einer erhöhten sachlichen, räumlichen, zeitlichen und personellen Flexibilität stehen aufgrund der menschlichen Arbeitsleistung vielfältige sozialpolitische Restriktionen entgegen. Als mögliche Lösung bietet sich das „Yield Management“ an, als preisgesteuerte Nachfragelenkung und zeitliche Preisdifferenzierung.

Aus Sicht der Kunden nimmt der Preis bei Dienstleistungen eine wichtigere Indikatorrolle als bei Sachgütern ein, um die Qualität des Produkts zu beurteilen (Rushton/Carson, 1989, S. 35). Unter dem Aspekt des subjektiv als hoch empfundenen Kaufrisikos bei Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern, kommt dem Preis eine besondere Rolle als Qualitätssignal zu.

- **Distribution**

In Anbetracht der Ko-Präsenz von Dienstleistungsersteller und –abnehmer kommt der Distribution, also dem Ort der Leistungserstellung eine besondere Bedeutung zu. Rushton/Carson (1989, S. 36) schreiben diesem Instrument im Marketingmix von Dienstleistungen die höchste Priorität zu: „The location of the premises at which a service is performed is a vital ingredient in the overall marketing mix of most, if not all, services.“ Da der räumliche Kontext von einer solchen Bedeutung ist, wird hier auch das Instrument „Ausstattungs-politik“ berücksichtigt, um den „traditionellen“ Marketingmix zu ergänzen. Dennoch hat das Instrument Distribution auch im Marketingmix von Dienstleistungen einen Sinn: denn die Distribution ist in Bezug auf den Vertrieb von Dienstleistungen, z.B. der Ticketverkauf und in Bezug auf die dabei involvierten Partner, wie beispielsweise Makler zu managen.

- **Kommunikation**

Aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen, insbesondere der Immaterialität und der Integration des externen Faktors kann das Produkt selbst nicht in der Kommunikation direkt abgebildet werden. Häufig umgehen die Marketer diese Schwierigkeit, indem das Dienstleistungsunternehmen dargestellt wird (Rushton/Carson, 1989, S. 35). Aufgrund der Nichtlagerfähigkeit von Dienstleistungen kommt der Kommunikationspolitik bei Dienstleistungen auch die Aufgabe zu, nicht nur das Produkt zu vermarkten, sondern auch eine zeitliche Verteilung herbeizuführen.

- **Personal**

Für das Marketing von Dienstleistungen ist das Personal eine besondere Herausforderung, denn durch andere wird die Markenbotschaft transportiert, diese anderen sind Menschen und entziehen sich der Kontrolle von Marketers. Dies ist auch das Ergebnis der empirischen Studie von Rushton/Carson (1989, S. 41), bei der die befragten Marketers äußerten, die Abhängigkeit von den Mitarbeitern im Dienstleistungserstellungsprozess sei der größte Unterschied zwischen der Vermarktung von Dienstleistungen und der von Sachgütern. Um diese Abhängigkeit zu managen, haben die befragten Marketingverantwortlichen keine

Strategie, sondern taktische Aktionen entwickelt, wie beispielsweise unangekündigte Besuche im Feld (ibid, S. 43).

In einer empirischen Studie kamen Wakefield/Blodgett (1999) u.a. zu dem Ergebnis, dass zwar die intangible Dienstleistung – in ihrem Forschungskontext waren dies Vergnügungseinrichtungen – die wesentliche Komponente für das emotionale Erleben und das Weiterempfehlungsverhalten der Kunden war, aber die gut gekleideten Mitarbeiter zu den Top-Umfeldfaktoren¹³ zählen. Neben Kleidung sind beispielsweise in Schnellrestaurants Freundlichkeit, die Fähigkeit, sich selbst in Anbetracht teilweise langweiliger Jobs und anstrengender Kunden zu motivieren und schnelles Reaktionsvermögen wichtig (Magrath, 1986, S. 48). MitarbeiterInnen sollten deshalb geschult werden, tragen Uniformen bzw. müssen einen Dresscode befolgen, auf ihre Sprache und Körperhaltung achten und haben einige Aufgaben während Leerlaufzeiten zu erledigen, um beschäftigt zu bleiben. Dies sind laut Magrath (1986) Maßnahmen der Qualitätssicherung.

- **Prozess**

Die Prozesse sind beispielsweise in Bezug auf Zeitpunkt, Zeitdauer, Ablauf, Organisation und Interaktion zu organisieren, wobei hier nicht nur auf die quantitative Erledigung der Aufgaben im Fokus steht, sondern auch die Kontaktqualität¹⁴ (Pepels, 2004, S. 954). Auch zum Instrument Prozess hat Magrath (1986, S. 49) einige konkrete Beispiele für ein Schnellrestaurant parat: u.a. Personaleinsatzplanung, Standardabläufe, Verpacken und Servieren, die Gestaltung der Bestelllisten, Programmierung von Kassen, Auffüllen der Salatbar. Durch Planung der Aktivitäten und Automatisierung von Abläufen wird im Dienstleistungsunternehmen nichts dem Zufall überlassen.

- **Ausstattung**

Die physische Präsenz der Leistungsumgebung zählt zu den zu „tangibilisierenden“ Aspekten zwecks Honorierbarkeit durch den Kunden (Pepels, 2004, S. 942). In seinem Schnellrestaurant-Beispiel stellt Magrath (1986, S. 48) folgende Aspekte zur Ausstattung beispielhaft an der Location dar: Verfügbarkeit von Parkplätzen, verkehrsgünstiger Zugang, Sichtbarkeit der Logos, attraktive Gebäude und Anlagen. Die Location ist entscheidend für das Volumen, das ein Dienstleister anstreben kann und bestimmt die Klientel. Die Inneneinrichtung ist für das Ambiente der Dienstleistung relevant. Sie wird in der Werbung kommuniziert und sollte im Corporate Design gestaltet sein.

¹³ Bei den Vergnügungseinrichtungen handelte es sich um ein Sportstadion, ein Theater und ein Familienfreizeitpark. Die gut gekleideten Mitarbeiter waren im Ranking der Theater auf Platz zwei und auf dem des Parks auf Platz eins.

¹⁴ Pepels (2004, S. 954) stellt treffend fest, dass „Freundlichkeit erstens unerlässlich und zweitens kostenlos ist. Die reale Betrachtung straft diese Erkenntnis meist Lügen“.

3 Dienstleistungsqualität

Da Bezeichnungen gerne auf ihren - möglichst altertümlichen - Ursprung zurückgeführt werden, soll dies hier nicht ausgespart werden: Qualität ist aus dem Lateinischen und wird im Allgemeinen mit „Beschaffenheit“, „Güte“, „Wert“ übersetzt. Da es einer Ausarbeitung in der Tradition einer Technischen Hochschule gut steht, soll darüber hinaus nun auch noch das Deutsche Institut für Normung zu Wort kommen, das Qualität laut DIN EN ISO 9000:2005 als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“, definiert.

Die vorliegende Arbeit ist dem Marketingparadigma verpflichtet und folgt der Definition von Bruhn (2008, S. 38), der in seinem umfassenden Werk „Qualitätsmanagement für Dienstleistungen“ nach angemessener Betrachtung unterschiedlicher Qualitätsbegriffe folgende Definition vorschlägt:

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

Zur Messung der Dienstleistungsqualität stehen zahlreiche Verfahren zur Verfügung. Im Folgenden werden einige näher dargestellt. Eine Tabelle mit einer pragmatischen Auswahl von Verfahren, Methoden und Tools schließt diesen Abschnitt ab.

Ein vielfach in empirischen Studien zur Dienstleistungsqualität erprobter - wenn auch aufgrund empirischer und theoretischer Mängel kritizierter - Ansatz wurde von Parasuraman/Zeithaml/Berry in den 1980er Jahren entwickelt: SERVQUAL. In einem standardisierten Fragebogen wird das Dienstleistungsunternehmen in fünf Dimensionen erfasst. Ziel ist es, ein globales Qualitätsurteil aus Kundensicht zu erhalten. Hierbei wird die erlebte Qualität mit den Erwartungen in Beziehung gebracht.

Die im Folgenden aufgelistete Darstellung berücksichtigt die von Parasuraman et al. (1994) selbst vorgenommenen Änderungen der Item-Battery, die nun 21 statt der in den Studien davor üblichen 22 Items enthält.¹⁵

In einer Modifikation des Modells schlagen Vaughan/Shiu (2001) für Non-Profit-Organisationen spezifische Komponenten vor. Das „ARCHSECRET-Modell“ – gemäß den Anfangsbuchstaben der Komponenten – hat folgende zehn Attribute. Es wurden im Vergleich zu SERVQUAL sechs neue hinzugefügt und eines (Einfühlungsvermögen – Empathy) gelöscht.

¹⁵ In einem umfangreichen Test wurde die SERVQUAL-Skalierung in drei unterschiedlichen Varianten erprobt. Dabei wurden auch einige Items verschoben, bzw. ein Item („Maintaining error-free records“) gelöscht. Diese – zugegebenermaßen kleinen – Korrekturen werden bislang von einigen Marketingstandardwerken nicht berücksichtigt (Meffert/Bruhn, 2009, S. 202; Bruhn, 2008, S. 145 stellen noch immer die 22 Item-Batterie dar).

Tabelle 2: ITEM-Batterie nach Parasuraman et al. 1994, S. 207; modifiziert gemäß der Studienergebnisse (ibid, S. 226ff), eigene Darstellung und Übersetzung

Attribut	Item
Zuverlässigkeit <i>Reliability</i>	1. Dienstleistungen werden wie versprochen erbracht. 2. Dienstleistungen werden verlässlich erbracht. 3. Dienstleistungen werden gleich beim ersten Mal richtig erbracht. 4. Dienstleistungen werden zur vereinbarten Zeit erbracht. 5. Die Kunden werden auf dem Laufenden gehalten, wann die Dienstleistung erbracht wird.
Reaktionsfähigkeit <i>Responsiveness</i>	6. Kunden werden prompt bedient. 7. Es besteht die stetige Bereitschaft, dem Kunden zu helfen. 8. Auf die Kundenanliegen wird eingegangen.
Leistungskompetenz <i>Assurance</i>	9. Die Mitarbeiter des Dienstleistungsanbieters wecken das Vertrauen ihrer Kunden. 10. Die Kunden fühlen sich bei ihren Transaktionen sicher. 11. Die Mitarbeiter sind stets höflich. 12. Die Mitarbeiter besitzen das Fachwissen zur Beantwortung von Kundenfragen.
Einfühlungsvermögen <i>Empathy</i>	13. Jedem Kunden wird individuell Aufmerksamkeit gewidmet. 14. Mitarbeiter gehen mit Kunden fürsorglich um. 15. Das Kundeninteresse liegt dem Dienstleister am Herzen. 16. Mitarbeiter verstehen die Bedürfnisse der Kunden.
Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds <i>Tangibles</i>	17. Die Dienstleistungen werden zu für den Kunden günstigen Zeiten angeboten. 18. Die Ausstattung ist modern. 19. Die Einrichtung ist ansprechend. 20. Die Mitarbeiter haben eine saubere, professionelle Erscheinung. 21. Die mit einer Dienstleistung verbundenen Materialien sind optisch ansprechend gestaltet.

1. *Access – Zugänglichkeit*: Die Bereitschaft, die Bedingungen der Anspruchsberechtigung zu verhandeln; Zugang zu den Einrichtungen, Personen, Ausstattung, Kommunikationsmaterial und „Service“; Verfügbarkeit von Informationen, Rat und Unterstützung in Bezug auf mögliche Finanzierung der Dienstleistung.
2. *Responsiveness – Reaktionsfähigkeit*: prompte und zeitnahe Dienstleistung; die Bereitschaft dem Kunden bei Problemen zu helfen, auf seine spezifischen Bedürfnisse einzugehen; konstruktiver Umgang mit Kundenbeschwerden; Bereitschaft für die individuellen Kundenrechte zu kämpfen und sie zu verteidigen.
3. *Communication – Kommunikation*: Höfliche und zuvorkommende Mitarbeiter, die in einer Sprache sprechen, die vom Kunden verstanden wird; Bereitschaft, den individuellen Äußerungen der Kunden zuzuhören; die Kunden werden mit vollständigen, korrekten und zeitnahen Informationen versorgt.

4. *Humaness – Menschlichkeit*: Respekt für die Gefühle der Kunden; Verständnis für die Kundenansichten; Leisten des Service in einer freundlichen, aufmerksamen Art, die die Privatsphäre des Kunden respektiert und die Kunden beruhigt, indem deren persönlichen Ängste respektiert werden.
5. *Security – Sicherheit*: Kunden fühlen sich gut aufgehoben; Respekt gegenüber den vertraulichen Informationen der Kunden; sichere Kundendaten.
6. *Enabling/Empowerment – Ermächtigung*: es wird eine Umgebung geschaffen, in der sich der Kunde eigenverantwortlich entwickeln kann; es werden spezifische Gelegenheiten zur individuellen Entwicklung gegeben; Training und Unterstützung der individuellen Entwicklung.
7. *Competence – Leistungskompetenz*: Fachwissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, um die spezifische Dienstleistung zu erbringen; Fähigkeit zur Planung und Synchronisation der Leistungskomponenten; Fähigkeit, den richtigen Mix an Dienstleistungen zu erbringen, die der Kunde benötigt.
8. *Reliability – Zuverlässigkeit*: Leisten einer verlässlichen und beständigen Dienstleistung; Einhalten des Leistungsversprechens, das Verhalten der Mitarbeiter vermittelt Vertrauen und Sicherheit.
9. *Equity – Gerechtigkeit*: Fähigkeit, die Dienstleistung gerecht für alle Individuen und Gruppen von Individuen zu erbringen.
10. *Tangibles – Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds*: aktueller Ausstattungsstand; vollständiges Angebot von und hohes Niveau an Ausstattung und Equipment.

Im folgenden werden die Attribute für die Qualität von Non-Profit Organisationen mit den jeweiligen Items aufgelistet.

Tabelle 3: Items des ARCHSECRET-Modells von Vaughan/Shiu (2001); die mit „•“ markierten sind neu, bzw. neu definiert

Attribut	Item
Zugänglichkeit • <i>Access</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Organisation ist bereit, die Bedingungen der Anspruchsberechtigung zu verhandeln. 2. Die Organisation stellt sicher, dass die Räume, das Personal, das Equipment, Kommunikationsmaterial und die Dienstleistung zugänglich sind. 3. Die Organisation stellt Informationen über mögliche finanzielle Unterstützung zur Verfügung und steht mit Rat und Tat den Kunden zur Seite.
Reaktionsfähigkeit <i>Responsiveness</i>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Kunden werden prompt und zeitnah bedient. 5. Die Organisation geht konstruktiv mit Kundenbeschwerden um. 6. Die Organisation ist bereit, die Kundenrechte zu verteidigen und dafür zu kämpfen. 7. Die Organisation stellt die Dienstleistungen flexibel zur Verfügung, um auf individuelle Kundenbedürfnisse einzugehen.
Kommunikation •	<ol style="list-style-type: none"> 8. Die Mitarbeiter sind höflich und zuvorkommend im Umgang mit Kunden.

<i>Communication</i>	9. Die Mitarbeiter sind bereit, sich die individuellen Standpunkte der Kunden anzuhören.
	10. Die Sprache der Mitarbeiter wird von den Kunden verstanden.
	11. Vollständige und korrekte Informationen werden den Kunden zeitnah zur Verfügung gestellt.
Menschlichkeit * <i>Humaness</i>	12. Die Mitarbeiter geben den Kunden Sicherheit in Bezug auf deren persönlichen Ängste, Bedenken und Probleme.
	13. Die Mitarbeiter sind einfühlsam und berücksichtigen die individuellen Bedürfnisse der Kunden.
	14. Die Mitarbeiter respektieren die vertraulichen Informationen und Gefühle der Kunden.
	15. Die Mitarbeiter respektieren die Privatsphäre des Kunden.
Sicherheit * <i>Security</i>	16. Die Kunden fühlen sich in der Betreuung der Mitarbeiter sicher.
	17. Die Organisation sorgt für korrekte und sichere Kundendaten.
Ermächtigung * <i>Enabling/Empowerment</i>	18. Die Organisation schafft eine Umgebung, in der sich die Kunden eigenverantwortlich entwickeln können.
	19. Die Organisation bietet spezifische Gelegenheiten und Unterstützung, damit die Kunden ihre persönlichen Ziele erreichen können.
Leistungskompetenz <i>Competence</i>	20. Die Organisation ist in der Lage zu klaren Nutzungsbedingungen das geforderte Niveau der Dienstleistung zu erbringen.
	21. Die Organisation hat die geforderte Anzahl von Mitarbeitern, die die Fähigkeiten besitzen, die Arbeit auszuführen.
	22. Die Organisation ist in der Lage die ganze Bandbreite an Dienstleistungen zu bringen und auf die wechselnden Bedürfnisse individueller Kunden einzugehen.
Zuverlässigkeit <i>Reliability</i>	23. Dienstleistungen werden wie versprochen erbracht.
	24. Dienstleistungen werden verlässlich erbracht und variieren nicht im Zeitverlauf.
	25. Das Verhalten der Mitarbeiter gibt dem Kunden das Gefühl, dass er ihnen vertrauen und sich auf sie verlassen kann.
Gerechtigkeit <i>Equity</i>	26. Die Dienstleistung wird gerecht erbracht und zwar über alle Individuen und Gruppen von Individuen hinweg.
Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds <i>Tangibles</i>	27. Die Organisation verfügt über ein vollständiges Angebot von zeitgemäßer Ausstattung und Equipment.

Der SERVQUAL-Ansatz, sowie seine Erweiterung in Form des ARCHSECRET-Modells stellen eine Kombination von einstellungs- und zufriedenheitsorientierter multi-attributiver Messung dar (Bruhn, 2008, S. 145). Zur Feststellung von Zufriedenheit eignen sich noch weitere Verfahren, die beispielsweise ereignisorientiert ein umfassendes, konkretes Bild der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität liefern. Hier sei insbesondere auf die Methode der kritischen Ereignisse – Critical Incident Technique – verwiesen (Matzler et al., 2002, S. 268). Dieses Verfahren wird eingesetzt, um zwischen (1) „Satisfiern“ (Wert-

erhöhungsqualität), das sind die positiven Erlebnisse, die über die Kernleistung hinausgehende Leistungen beinhalten und die die Erwartungen der Kunden übersteigen; und (2) „*Dissatisfierr*“ (Minimumqualität), das sind die negativen Ereignisse, in denen die grundlegenden Erwartungen verletzt wurden, zu unterscheiden (ibid, S. 270). Auch Lob- und Beschwerdeanalysen eignen sich, um Dienstleistungsattribute mit Wirkung auf die Zufriedenheit zu ermitteln. Allerdings sind hierbei einige Rahmenbedingungen zu berücksichtigen (Stauss, 1989, zitiert nach Matzler et al., 2002, S. 274): (1) *Eindeutigkeit der Ursachenattribution*: Kunden beschwerten sich eher, je eindeutiger der Grund für die Unzufriedenheit dem Anbieter zugeschrieben wird; (2) *Relevanz des Konsumereignisses*: Je wichtiger das Konsumereignis in sozialer oder finanzieller Hinsicht ist, desto mehr beschwerten sich Kunden; (3) *Art des Problems*: Je eher die Probleme offenkundig und mit geringem subjektivem Ermessens- und Bewertungsspielraum sind, desto eher kommen Beschwerden; (4) *Beschwerdekosten*: Je geringer die materiellen und zeitlichen Beschwerdekosten, desto höher die Beschwerdebereitschaft; (5) *Erfolgswahrscheinlichkeit*: Je höher die Erfolgsaussicht, desto eher beschwerten sich Kunden; (6) *Persönlichkeitsvariablen*: Eine bedeutende Determinante ist die Persönlichkeit des Beschwerdeführers. So wurde als „typischer Beschwerdeführer“ in mehreren Studien ein eher jüngerer, männlicher, besser gebildeter Kunde mit mittlerem bis höherem Einkommen ermittelt.

Zielführender Ausgangspunkt für die Sicherung, bzw. Optimierung der Dienstleistungsqualität ist eine Visualisierung des Prozesses der Dienstleistungserstellung und –inanspruchnahme.

Die Darstellung von Dienstleistungsprozessen kann anhand von Service Blueprints erfolgen. Dabei handelt es sich um eine Visualisierung, die nach dem Grad der Sichtbarkeit und Interaktion zwischen Kunde und Anbieter geordnet ist.

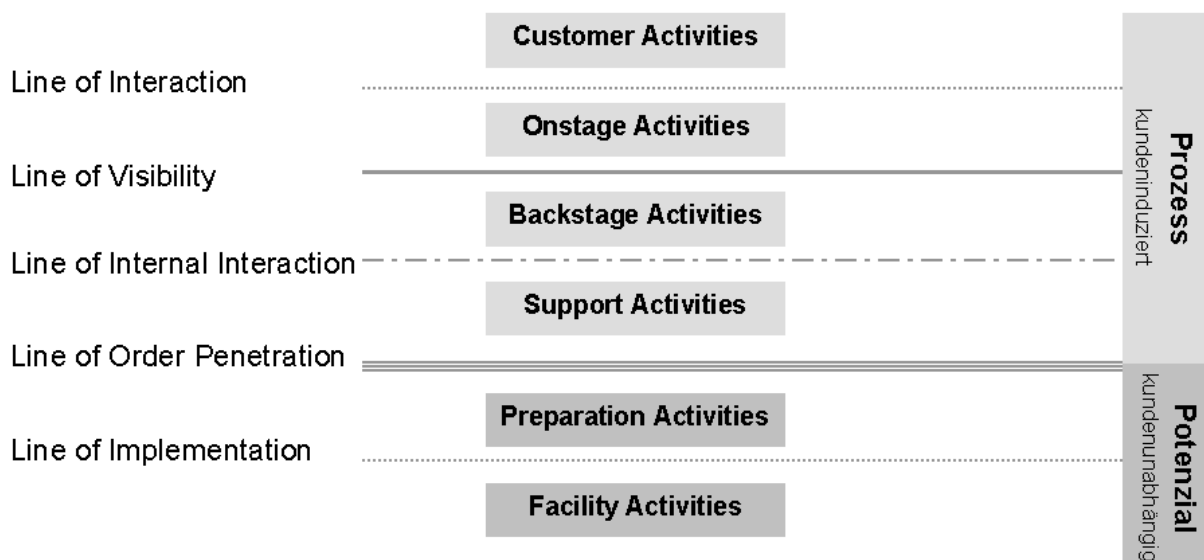


Abb. 2: Visualisierung von Dienstleistungsprozessen mittels Blueprint

Diese Gliederung erfolgt anhand von Trennlinien, deren es nach Kleinaltenkamp (1997 zitiert nach Bruhn, 2008, S. 167ff) fünf gibt: (1) „Line of Visibility“: Grenze zwischen den für den Kunden sichtbaren und unsichtbaren Elementen; (2) „Line of Interaction“: Interaktion

zwischen Kunde und Anbieter; (3) „Line of Internal Interaction“: anbieterinterne Prozesse zwischen Backstage und Support; (4) „Line of Order Penetration“: vorbereitende Aktivitäten, die auf das Leistungspotenzial abzielen, wie beispielsweise Marktforschung, Marktkommunikation, Management der Distribution u.ä.; (5) „Line of Implementation“: Bereitstellung der Verfügbarkeit der Dienstleistung, wie das Schaffen der Infrastruktur zu Personal, Finanzen, Technologien, Partner u.ä.

Da es eine Vielzahl von interessanten Methoden gibt, die im Rahmen von Dienstleistungen im allgemeinen und für das Service Design im besondere angewendet werden können, werden in folgender Tabelle einige pragmatisch ausgewählte¹⁶ dargestellt. Hierbei finden sich analytische Tools ebenso wie darstellende Verfahren oder auch Methoden zur Ideengenerierung und -visualisierung. Alle haben sie eins gemeinsam: Mit ihrer Hilfe können bestehende Dienstleistungen überprüft und neue, bzw. modifizierte Dienstleistungen vor ihrer Vermarktung getestet werden. Die Darstellung erhebt weder den Anspruch auf Vollständigkeit noch auf eine überschneidungsfreie¹⁷ Systematik.

Tabelle 4: „Ein pragmatischer Werkzeugkasten“
Quelle: eigene Darstellung nach Bruhn, 2008; Mager/Gais, 2009; Meffert/Bruhn, 2009

<i>Methode</i>	Kurzbeschreibung
<i>Expertenbeobachtung</i>	Nicht-teilnehmende Beobachtung durch geschulte Experten zwecks Analyse des Leistungserstellungsprozesses. Objektive, kundenorientierte Messung des Verhaltens von Mitarbeitern und Kunden.
<i>Silent Shopper o. Mystery Shopper</i>	Testkäufe. Auch als Konkurrenzvergleich eingesetzt.
<i>SERVQUAL</i> <i>ARCHSECRET</i>	Ganzheitliche Ermittlung der Kundenzufriedenheit nach subjektiven Kriterien. Feststellung von Diskrepanzen zwischen wahrgenommener und erwarteter Leistung.
<i>Willingness-to-Pay-Ansatz</i>	Basierend auf der Annahme von Preis als Leistungsqualität, geben Kunden an, was sie bereit wären, für eine Leistung zu bezahlen.
<i>Penalty-Reward-Faktoren-Ansatz</i>	Identifikation von Penalty- (Faktoren, die bei Nicht-Erfüllung Unzufriedenheit auslösen) und Reward-Faktoren (Zusatzleistungen, die höhere Zufriedenheit erzeugen).
<i>Vignette</i>	Fiktive Situation, die Kunden zur Beurteilung vorgelegt wird. Jede Vignette thematisiert unterschiedliche Attribute, die für die Qualitätsbeurteilung aus Kundensicht relevant sind.
<i>Critical Incident Technik</i>	Kritische Ereignisse sind Schlüsselereignisse, die vom Kunden als besonders positiv oder besonders negativ wahrgenommen werden. Dabei werden die Kunden aufgefordert über diese kritischen Ereignisse möglichst umfassend zu

¹⁶ Die Auswahl bezieht sich auf eine Teilmenge der Messansätze, wie sie von Bruhn (2008, S. 131ff) und Meffert/Bruhn (2009, S. 196ff) zusammengestellt wurden und integriert die von Mager/Gais im Rahmen der „Service Ökologie“ aufgeführten Methoden. Diese beiden Quellen sind nach Durchsicht der Literatur umfassend und zielführend.

¹⁷ Überschneidungen existieren zwischen einigen der aufgeführten Methoden: Beispielsweise kann die Selbstexploration auch im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen eingesetzt werden und die Persona kann im Rahmen von Benchmarking – als Zielperson – ebenso verwendet werden, wie in einem Service Enacting.

<i>Moments of Truth</i>	berichten (Beschreibung, Zeitpunkt, Ort, Reaktion Dienstleister genau, u.ä.). Moments of Truth sind „Augenblicke der Wahrheit“ und stimmen mit der Definition von Critical Incidents überein.
<i>Critical Path-Analyse</i> <i>Kundenreise</i>	Weiterentwicklung von Critical Incident, wobei nicht einzelne Ereignisse, sondern eine längerfristige Beziehung analysiert werden. Häufig eingesetzt um Abwanderungsprozesse zu verstehen. Kundenreise ist eine aus dem Service Design entnommene Bezeichnung, die mit dem Critical Path insoweit identisch ist, als dass es sich auch um eine Methode handelt, die die Dienstleistungsinteraktion aus Kundensicht über eine Zeitspanne abbildet.
<i>Beschwerdeanalyse</i>	Messung des Beschwerdevolumens und der Beschwerdeinhalte, um auf Problemfelder aus Kundensicht zu kommen. Sinnvoll ist der Abbau von Beschwerdebarrieren durch „Comment Cards“, „Meckerkasten“. Eine weitere Möglichkeit, Kundenbeschwerden zu erfassen, stellt die Analyse von Kundenbeiträgen im Internet (z.B. in den Consumer Portalen oder in Weblogs) dar.
<i>FRAP</i>	Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme. Hierbei gilt die Annahme, dass je häufiger und dringlicher ein Problem ist, dieses umso bedeutsamer für das Management sein sollte.
<i>Mitarbeiterbefragung</i>	Mitarbeiter, insbesondere diejenigen mit direktem Kundenkontakt sind wertvolle Informationsquellen, da sie Schwachstellen im Prozess selbst entdecken und von Kundenrückmeldungen (positive wie negative) am ehesten erfahren.
<i>Benchmarking</i>	Ein Vergleich – auch branchenübergreifend im Sinne von „Best Practice“ – kann vielfältige Ansätze zur Optimierung der Dienstleistungsqualität bringen.
<i>Stakeholder Map</i>	Visualisierung aller im Prozess der Dienstleistungserstellung und – inanspruchnahme relevanten Akteure. Darstellung der Stakeholder, ihrer Wünsche und Beziehungen untereinander.
<i>Selbstexploration</i>	Selbstbeobachtung, Selbstreflexion, idealerweise ausgestattet mit Werkzeugen, wie beispielsweise Diktiergeräte als akustisches Tagebuch, Videokameras oder Mappen zum Sammeln von Service Evidenzen.
<i>Service Blueprint</i>	Grafische Darstellung des Kontaktverlaufes zwischen Dienstleistungsersteller und –nachfrager: (1) „Line of Visibility“: Grenze zwischen den für den Kunden sichtbaren und unsichtbaren Elementen; (2) „Line of Interaction“: Interaktion zwischen Kunde und Anbieter; (3) „Line of Internal Interaction“: anbieterinterne Prozesse zwischen Backstage und Support; (4) „Line of Order Penetration“; (5) „Line of Implementation“:
<i>Touchpoints</i>	Kundenkontaktpunkte zwischen Anbieter und Nachfrager.
<i>Directed Storytelling</i>	Gelenktes Geschichtenerzählen ermöglicht es, in die Erlebniswelt des Kunden (aber auch des Mitarbeiters) einzutauchen, indem der Proband eine Dienstleistungssituation tatsächlich erinnert oder aber auch fabulierend ergänzt. Wird im Service Design eingesetzt, um Ideen zu entwickeln und zu testen.
<i>Persona</i>	Personas sind archetypische Repräsentationen von Menschen der avisierten Zielgruppe, die mit Namen, Wünschen, Zielen und Einstellungen versehen, dem aktuellen oder potenziellen Dienstleistungsabnehmer ein Gesicht geben.
<i>Work-along</i>	Service Designer können mit Mitarbeitern „in Echtzeit“ die Dienstleistung, und die damit verbundenen Elemente, wie beispielsweise Werkzeuge aber auch Kunden,

	kennenlernen. Ziel ist es, dass zum einen die Designer eintauchen in die Dienstleistung und Wissen auch von den Mitarbeitern aufnehmen und zum anderen dass die Mitarbeiter motiviert werden, Maßnahmen zum Service Design aktiv zu unterstützen.
<i>Story Boards</i>	Diese Methode dient weniger der Analyse bestehender Dienstleistungen, als vielmehr der Auseinandersetzung mit alternativen, bzw. neuen Dienstleistungen, ihren Prozessen und Werkzeugen. In den Drehbüchern finden alle wesentlichen Komponenten der Dienstleistung Berücksichtigung. Umgesetzt werden diese beispielsweise in Form von Fotogeschichten oder Filmszenen. Story Boards eignen sich von daher auch gut zu Schulungszwecken.
<i>Service Enacting</i> <i>Impression Management</i>	Kurze Dienstleistungssequenzen werden nachgespielt. Dabei dürfen die Beteiligten die Prozesse auch nach ihren Vorstellungen optimieren. Während sie agieren, werden sie befragt. Diese Methode kann sich Elementen des Improvisationstheaters bedienen und kann zur Verbesserung der Kooperation in der Dienstleistungserstellung beteiligter Mitarbeiter beitragen.
<i>Mock-ups</i> <i>Prototypen</i> <i>Stylesheets</i>	In dieser Dreierliste sind keine analytischen Tools aufgezählt, sondern Hilfsmittel für Analysen, Trainings und Organisationsanweisungen. Mock-ups sind Platzhalter für ein Werkzeug, wie beispielsweise ein Stück Holz für einen PC. Weiterentwickelt sind Prototypen, die beispielsweise zum realitätsnahen Test eingesetzt werden können. Stylesheets stellen die Service-Realität für den gewählten Stil dar. Hierbei sollten die Kategorien Menschen, Prozesse und physische Evidenzen berücksichtigt werden.

4 Service Design als Teilbereich des Dienstleistungsmarketings

Das neue Forschungsfeld „Service Design“ wird zwar erstmalig in der völlig Neubearbeiteten Auflage des Grundlagenwerkes zu Dienstleistungsmarketing von Meffert/Bruhn 2009 (S. 13f) erwähnt. Mit dem Verweis, dass es eher in der pragmatischen Fragestellung amerikanischer Forschungstradition stehe, wird Service Design leider nicht weiter expliziert. Somit gilt es, eine Lücke zu schließen!

In der Literatur zum Service Design finden sich wiederum zahlreiche Hinweise auf die Marketingliteratur. So kommen gemäß einer aktuellen Studie zum Thema Dienstleistungsforschung eine große Zahl an Publikationen und Kongressbeiträgen aus der Management- und Marketingforschung (Stauss, 2008, S. 58). Schwerpunkte sind dabei u.a. Qualität und Kundenorientierung.

Neben der Bezeichnung Service Design hat sich gleichermaßen im deutschsprachigen Raum „Service Engineering“ etabliert. Aus der ingenieurwissenschaftlichen Tradition heraus wurde dieses Forschungsfeld seit Mitte der 1990er Jahre in Deutschland etabliert und ist heute eine Disziplin, die sich mit der Entwicklung und dem Design von neuen Dienstleistungen befasst (Spath et al., 2008, S. 46). Thematisch startete Service Engineering mit Prozessbeschreibungen in Analogie zu Produkt- und Softwareentwicklung. Die aktuellen interdisziplinären Themenschwerpunkte sind laut Spath et al. (ibid, S. 47) die Gestaltung von Dienstleistungsarbeit, Kundeninteraktion und emotionale Aspekte von Dienstleistungen. Es scheint sich bei „Service Design“ und „Service Engineering“ um thematisch eng verbundene Disziplinen zu handeln, deren Ursprung divergiert – zum einen Ingenieurwissenschaft bei Engineering und zum anderen ein bunter Strauß an Disziplinen,

wenn man die Herkunft ausgewählter AutorInnen¹⁸ betrachtet, wie beispielsweise Psychologie¹⁹, (Kommunikations-)Design²⁰, Literaturwissenschaft²¹, Architektur und Ingenieurwissenschaft²². Insgesamt fühlt sich Service Design eher dem Design im Sinne des Gestaltens²³ verpflichtet, was auch in einigen definitorischen Ansätzen zum Tragen kommt, wie im Abschnitt 4.2 Service Design dargestellt wird.

Nachdem der Erläuterung des ersten Begriffbestandteils „Service“, bzw. Dienstleistung hier viel Platz eingeräumt wurde, soll auch der Begriff „Design“ näher betrachtet werden, um dann die Literatur zum „Service Design“ zu beleuchten.

4.1 Design

Der Begriff Design wird laut Oxford Dictionary (zitiert nach Bürdeck, 2005, S. 13) erstmalig in 1588 verwendet und zwar als

„(1) ein von einem Menschen erdachter Plan oder ein Schema von etwas, das realisiert werden soll; (2) ein erster zeichnerischer Entwurf für ein Kunstwerk oder (3) ein Objekt der angewandten Kunst, der für die Ausführung eines Werkes verbindlich sein soll.“

Der lateinische Ursprung des Wortes Design – designare – bedeutet „bestimmen“, oder „von oben herab zeigen“ (Boon, 1994, zitiert nach Bürdeck, 2005, S. 13). Somit kann Design auch als „Bestimmung durch Darstellung“ konzeptionalisiert werden (ibid). Nach dem Abriss des Design Begriffs bringt Bürdeck statt einer weiteren, eigenen Definition eine Auflistung von Aufgaben, die Design erfüllen soll (2005, S. 16). Design leistet u.a.:

- Visualisierung von technologischen Fortschritten
- Steigerung der Benutzerfreundlichkeit bzw. Ermöglichung der Benutzung von Produkten (Hardware oder Software)
- Schaffung von Transparenz zwischen Produktion, Konsumtion und Wiederverwendung
- Kommunikation und Weiterentwicklung von Dienstleistungen
- Verhinderung unsinniger Produkte

Design hat in Deutschland durch das Bauhaus und die Ulmer Schule eine solide konzeptionelle Fundierung, sowie durch deutsche design-getriebene Unternehmen, wie beispielsweise Braun, Audi, AEG, Wilkhahn, Grohe, Bulthaupt eine herausragende

¹⁸ Ausgewählt wurden die Autoren deutschsprachiger Standardliteratur ohne eine wissenschaftliche Analyse über deren Relevanz in der wissenschaftlichen Community (wie z.B. Science Citation Index o.ä.) durchgeführt zu haben. Einschlusskriterium war die Publikation eines Fachbeitrags oder Buchs mit der Bezeichnung „Service Design“.

¹⁹ Birgit Mager studierte Psychologie.

²⁰ Michael Gais, Shelley Evenson, Jennie Winhall sind DesignerInnen.

²¹ Michael Erlhoff promovierte in deutscher Literaturwissenschaft, Soziologie und Kunstgeschichte.

²² Ezio Manzini ist Ingenieur und Architekt.

²³ Auch die weiteren Lebenswege dieser ausgewählten AutorInnen zeigen diesen gestalterischen Fokus, da dort Herausgeberschaften von Designzeitschriften, Beratertätigkeiten und Lehrstühle für Design stark vertreten sind.

praktische Realisierung erfahren. Der Ulmer Schule²⁴ verdankt das Design eine Methodologie, die jenseits der - durch emotionale und subjektive Gestaltungsmethoden geprägten - Werkkunst-Tradition objektive wissenschaftliche Methoden lehrte. Dies ist nicht im Sinne einer „Geheimkunst für gutes Design“ zu verstehen, sondern ist vielmehr eine logische und systematische Herangehensweise an Design. Die Systemtheorie liefert hierbei die theoretische Basis. Design entsteht innerhalb eines Bezugsrahmens aus sozio-ökonomischen, technologischen, kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Bedingungen. Dabei wird nicht nur gefragt, *wie* Produkte gestaltet werden sollten, sondern auch *welche* Produkte.

An dieser Stelle soll keine erschöpfende Darstellung weder der Design-Theorie noch für das Design relevanter Disziplinen erfolgen, sondern für die vorliegende Themenstellung des Service Design werden einige der Ansätze ausgewählt und skizziert. So erscheint die Semiotik in der Designtheorie eine wesentliche Rolle zu spielen. Wie Bürdek (2005, S. 230f) ausführt, wurde im Design lange Zeit die funktionale und technische Leistung von Design betrachtet und die kommunikative Funktion ausgeklammert. So sind beispielsweise Autos nicht nur Fortbewegungsmittel, sondern auch Statussymbole oder gar Kultobjekte. Design transportiert Botschaften über die Lebensweisen ihrer BenutzerInnen, ihre Peergroups und Werte. DesignerInnen müssen diese Sprachen beherrschen, sowohl in ihrer Rezeption, wie auch in der Gestaltung von (in)tangiblen Produkten. Design kann somit als Zeichen – etwas, das für etwas anderes steht - gelten:

„Ein Produkt aber mit richtigem Informationsgehalt ist ein Zeichen. Darum meinte ich richtig zu entscheiden, als ich die Begriffe ‚Design‘ und ‚Zeichen‘ vereinte (...). Für unsere Betrachtungsweise ist nun als selbstverständlich angenommen, dass der Mensch die Sprache der Dinge versteht. Dies können wir innerhalb eines geschlossenen Kulturkreises auch einigermaßen voraussetzen.“ (Gugelot, 1962, zitiert nach Bürdek, 2005, S. 238).

Diese Zeichen werden – gemäß der Kommunikationsmodelle von Sender und Empfänger – nicht nur auf Seiten des Designers kodiert, sondern auch vom Empfänger dekodiert. Sowohl der Sender, als auch der Empfänger beziehen sich dabei auf den Kontext, persönliche und situative Faktoren und konstruieren Wirklichkeit. Produkte können als ein Vehikel für die soziale Interaktion betrachtet werden (Bürdek, 2005, S. 239).

4.2 Service Design

Service Design ist kein eigenständiges Feld – weder im Dienstleistungsmarketing noch im Design. Dennoch erscheint dieses Thema sinnvoll, da es wie ein „Token“ oder ein „Platzhalter“ auf die Notwendigkeit verweist, sich mit der Gestaltung von Dienstleistungen auseinander zu setzen. Die Gestaltung, das Design von Sachgütern im Gegensatz dazu ist längst etabliert. Im Design hat sich der Begriff der „Produktsprache“ etabliert, der dem Produkt selbst auch einen informatorischen Gehalt über sich selbst, adressiert an den Markt zuschreibt.

²⁴ Die Hochschule für Gestaltung Ulm (HfG) wurde u.a. von ehemaligen Bauhaus-Schülern gegründet, einige der Lehrenden an der HfG waren Absolventen des Bauhauses. Die HfG wurde 1953 gegründet und stellte nur fünfzehn Jahre später ihre Tätigkeit ein.

„Zur Produktsprache gehören sehr verschiedene Ausdrucksformen wie z.B. Dimension, Form, physikalische Oberflächenstruktur, Bewegung, Materialbeschaffenheit, Art und Weise der Funktionserfüllung, Farben und grafische Gestaltung der Oberfläche, Geräusche und Töne, Geschmack, Geruch, Temperatur, Verpackung, Widerstandsfähigkeit gegenüber Außeneinflüssen. Alle diese Informationen wirken – positiv oder negativ - in starkem Maße auf den potentiellen Käufer ein.“ (Ellinger, 1966, zitiert nach Bürdek, 2005, S. 285)

Diese von Ellinger beschriebenen Sinneseindrücke, die die Produktsprache konstituieren sind mehrheitlich durch Reize tangibler Produkte zu generieren. Oder wie kann eine Dienstleistung aufgrund ihrer Oberflächenstruktur wirken, wie ist Dienstleistung verpackt und welche Temperatur hat sie? Sicherlich ist die Dienstleistung an sich nicht Quelle dieser Sinneseindrücke, aber die in der Dienstleistungserstellung und –inanspruchnahme involvierten Komponenten. Beispielhaft skizziert an der Dienstleistung Bildung im Rahmen eines Hochschulstudiums: Die Oberflächenstruktur des Werkzeugs einer Dienstleistungserstellung – wem jagt das Kratzen von Kreide auf einer Tafel keinen Schauer über den Rücken? – kann den Eindruck und die Bewertung der Dienstleistung positiv oder negativ befördern. Gleiches gilt für die „Verpackung“, z.B. im Sinne wie wird Wissen vermittelt: anschaulich anhand von relevanten praxisnahen Beispielen oder „graue Theorie“. Und dass die Temperatur einen Einfluss hat, wissen wir aus eigener Erfahrung aus den Zeiten des Streitens über das Lüften des Unterrichtsraums. Diese beispielhafte, alltagsnahe Übertragung von Designaspekten eines tangiblen auf ein intangibles Produkt legt den Schluss nahe, dass es auch eine Disziplin gibt, die sich mit der Formgebung von Dienstleistungen beschäftigt. Die Gestaltung der Dienstleistungsprozesse und ihrer materiellen Bestandteile ist Gegenstand des Service Design. Und diese Gestaltung hat Funktionalität und Emotionalität (Mager/Gais, 2009, S. 43) zum Ziel – nicht das „Anhübschen“ oder „Form“ als Wert an sich.

Der Begriff Service Design wird von Mager/Gais (2009, S. 42) wie folgt definiert:

„Service Design gestaltet Funktionalität und Form von Dienstleistungen aus der Perspektive des Kunden. So werden Service-Interfaces für immaterielle Produkte gestaltet, die aus der Sicht des Kunden nützlich, nutzbar und begehrenswert sind, aus der Sicht der Anbieter effektiv, effizient und anders. Service Designer visualisieren, formulieren und choreographieren Lösungen, die es heute noch nicht gibt. Sie beobachten und interpretieren Bedürfnisse und Verhaltensweisen und transformieren sie in mögliche zukünftige Dienstleistungen.“

Grundsätzlich sollen demnach Dienstleistungen, wie Sachgüter auch Bedürfnisse befriedigen. Und zwar nicht nur die des Kunden, sondern auch die des Anbieters. Mager/Gais (2006) gehen dabei nicht auf das „Was“ ein, also das, was gestaltet werden soll, sondern betonen in ihrer Definition eher das „Wie“, indem sie die Tätigkeit des Service Designers, die darin besteht eine Dienstleistung gemäß dieser Bedürfnisse zu gestalten herausstellen.

In ihrer sehr ausführlichen Bestandsaufnahme zum Thema definiert Reimer (2004, S. 41) Service-Design als „die Gestaltung aller sinnlich wahrnehmbaren Aspekte einer Dienstleistung, mit denen der Kunde an Kontaktpunkten in Berührung kommt“. Insbesondere die „Gestaltung des räumlichen Umfeldes als auch die Gestaltung der kommunikativen Mittel sowie der tangiblen Leistungsbestandteile“ werden vom Kunden wahrgenommen (ibid.) und können zur strategischen Positionierung genutzt werden.

Wie in der Definition von Dienstleistungen dargestellt wurde, ist die Integration des externen Faktors ein Kennzeichen von Dienstleistungen. Ist dieser externe Faktor ein Mensch - und nicht das von ihm zur Verfügung gestellte Sachgut, wie beispielsweise bei einer Autoreparatur²⁵ - so wirkt der Raum, in dem die Dienstleistung erbracht wird sowohl auf den Dienstleistungsersteller, als auch auf den Dienstleistungsabnehmer. Der Raum wird mit den Sinnen wahrgenommen: darunter fallen die klassischen fünf, wie Sehen (visuelle Wahrnehmung), Hören (auditive Wahrnehmung), Riechen (olfaktorische Wahrnehmung), Schmecken (gustatorische Wahrnehmung) und Fühlen (haptische Wahrnehmung). Neueren Erkenntnissen der Physiologie des Menschen zufolge, können diese noch um weitere Wahrnehmungen ergänzt werden: Temperatursinn, Schmerzempfindung, Gleichgewichtssinn und die Körperempfindung (z.B. Anspannung der Muskeln, Lage des Körpers im Raum und Bewegungsempfindung). Neben der Integration des externen Faktors, spielt bei Dienstleistungen die Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters eine wesentliche Rolle, nämlich die Kompetenz und auch Motivation eine Dienstleistung angemessen zu erbringen. Dazu zählen Meffert/Bruhn (2009, S. 41) auch Erscheinungsbild von Personal und Räumlichkeiten. Ergänzt werden soll an dieser Stelle auch das Erscheinungsbild von in die Leistung einzubringende Gegenstände. Hierzu können beispielhaft gehören: Werkzeuge (z.B. Schere beim Friseur), Dokumente (z.B. Anamnesebogen beim Arzt) und die Dinge, die die vom Kunden eingebrachten Objekte betreffen (z.B. Kleidersack in der Reinigung). Diese Gegenstände, die im Service Design auch als tangible Leistungsbestandteile bezeichnet werden, sollten auch gemäß aller menschlichen Sinne gestaltet werden. Was spricht gegen Duftstoffe auf dem Anamnesebogen? Die Druckindustrie ist heute durchaus in der Lage derartige Printprodukte herzustellen und die mögliche positive Wirkung auf den Gemütszustand von Patienten könnte die ärztliche Konsultation effizienter und evtl. auch effektiver machen.

Der Feststellung von Reimer (2004, S. 43f) folgend, dass derzeit in der deutschsprachigen Forschung keine allgemein akzeptierte Definition von Service Design existiert, wird hier ein weiterer Definitionsvorschlag in die Diskussion eingebracht:

Service Design ist Prozess und Ergebnis des Gestaltens von intangiblen Leistungen, die darauf abzielen, sowohl die Bedürfnisse des Leistungsabnehmers als auch die des Leistungserstellers zu befriedigen. Unter Berücksichtigung der sinnlichen Wahrnehmung des Menschen können durch Service Design Räumlichkeiten, Personen und Gegenstände der Leistungserstellung und -Vermarktung gestaltet werden, dass Nutzen gestiftet und eine angestrebte Positionierung im Wettbewerb erzielt wird.

Prozess- und Ergebnischarakter sind hiermit konstitutive Bestandteile sowohl des Service Designs, als auch – wie unter „Definition Dienstleistungsmarketing“ ausführlicher erläutert - von Dienstleistungen. Ergänzt werden die Prozess- und Ergebnisdimension bei Dienstleistungen durch die Potenzialdimension. Im Rahmen von Service Design sind alle drei gestaltbar:

²⁵ Es könnte hier selbstverständlich auch der Ansatz vertieft werden, dass bei Dienstleistungen am Objekt, wie beispielsweise im Falle einer Autowerkstatt die Räumlichkeit auf den Dienstleistungsersteller wirkt. So beschäftigen sich Studien verschiedener Forschungsdisziplinen mit der optimalen Ausstattung von Arbeitsplätzen, wie Beleuchtung, Arbeitsplatzanordnung, –ausstattung, u.ä.

- (1) Die Potenzialdimension als die Bereitschaft und Fähigkeit des Dienstleistungsanbieters eine Leistung zu erbringen, kann folgende Ansatzpunkte zur Gestaltung bieten: Räumlichkeiten des Dienstleistungsanbieters, die Freundlichkeit und die Qualifikation des Personals, aber auch die zur Vermarktung relevanten Medien, wie beispielsweise Broschüren, Anzeigen, Communities.
- (2) In der Prozessdimension, die das eigentliche Tun umfasst, sind die Menschen – sowohl die Dienstleistungsersteller, als auch die –Abnehmer - zentral und es kommen wiederum die Räume zur Ausführung der Dienstleistung und als Warteräume für Menschen oder Lagerorte für deren Objekte und die tangiblen Leistungsbestandteile zur Geltung, wie beispielsweise Werkzeuge und Dokumente. Neben diesen mehr oder minder materiellen, zu gestaltenden Aspekten, ist der Ablauf der Dienstleistung zu „choreographieren“ oder zumindest festzulegen, d.h. beispielsweise von der Begrüßung bis zur Verabschiedung einer Friseurkundin oder vom ersten Studientag bis zur Absolventfeier der Studierenden. Dabei können einzelne Episoden gestaltet werden aber immer auch im Hinblick auf eine langfristige Kundenbeziehung, die idealerweise den gesamten Kundenlebenszyklus umfasst.
- (3) Das Ergebnis der Dienstleistung als Wirkung auf den Dienstleistungsabnehmer, bzw. seiner Objekte ist nicht immer greifbar. Während beispielsweise der Haarschnitt konkret zu sehen oder auch zu fühlen ist, kann der Wissenszuwachs einer Studentin nicht unmittelbar betrachtet werden. Da es sich bei letzterem auch um ein intangibles Leistungsergebnis handelt, können die Materialisierungen desselben gestaltet werden. Um beim Beispiel Hochschule zu bleiben, könnte der akademische Grad (z.B. Akkreditierung, Bezeichnung) und der erfolgreiche Abschluss des Studiums (z.B. durch eine wertige Urkunde) Gegenstand von Service Design sein.

Erlhoff/Mager/Manzini (1997) kritisieren, dass Dienstleistungen „ungestaltet evolutionieren“ (S. 10): „Die Dienstleistung ist zum ‚Service‘ avanciert. Doch, so will es scheinen, gibt es bei diesem so gefragten und bedeutsamen Produkt gravierende Probleme mit der Form“ (S. 11). Es wird klar, dass mit „Evolutionieren“ ein Prozess des natürlichen (Wild?)Wuchses assoziiert werden kann, allerdings stellt Evolution auch einen Selektionsprozess dar. D.h. es werden intangible Produkte, die nicht von Kunden angenommen werden, wieder aus dem Lebensraum verschwinden.

Service Design ist kein kurzfristiges Projekt, sondern sollte in Organisationsstrukturen installiert werden (Moritz, 2005, S. 40):

“Effectively, Service Design adapts to organizations and needs, and is translated into business structures and processes. Service Design is planning and shaping useful, usable, desirable, effective and efficient service experiences. Service Design helps to understand consumers, the market, resources available and insights into clients expectations, needs an experiences across all Touchpoints and over time.”

Als Wortschöpferin der Bezeichnung „Service Design“ gilt Lynn Shostack mit ihrem Artikel „How to Design a Service“ von 1982 (Moritz, 2005, S. 66). Zentraler Ansatz dieses Artikels ist die komplexe Kombination von Produkten und Dienstleistungen. Hierzu verwendet Shostack die Analogie von Molekülen („molecular modelling“): Wie Moleküle sind Produkte und Dienstleistungen miteinander verbunden. Wird ein Atom – zufällig oder beabsichtigt -

geändert, entsteht ein neues Molekül, d.h. eine neue Substanz. Der molekulare Modellierungsansatz soll ein Werkzeug darstellen, um das Ganze zu erfassen, das aus tangiblen Produkten und intangiblen Dienstleistungen besteht²⁶. Dieses Ganze muss analysiert und gestaltet werden. Dienstleistungen sind häufig von materiellen Objekten begleitet, die keine eigenständigen Produktbestandteile (im Sinne des o.g. Moleküls) darstellen. Diese bezeichnet Shostack als „Evidenzen“ (1982, S. 51):

„Services are often accompanied by physical objects which cannot be categorised as true product elements. These objects, or pieces of ‚evidence‘, play the critical role of verifying either the existence or the completion of a service. A true product element, of course, never requires evidence. It is its own evidence.“

Dabei werden zwei Arten von Evidenzen (ibid, S. 51f) unterschieden: (1) *Periphere Evidenzen* haben keinen eigenen Wert, wie beispielsweise das Scheckheft bei einer Bank oder die Eintrittskarte für eine Theatervorstellung; (2) *Essentielle Evidenzen* können vom Kunden zwar nicht in Besitz genommen werden, sind aber ein eigenständiges Element (im Sinne des Moleküls) wie beispielsweise das Flugzeug bei einer Flugreise (wo vielleicht die Kunden keinen Flug kaufen, da sie befürchten nach einer Absturzserie eines Flugzeugtyps auch abzustürzen).

Evidenzen müssen sorgfältig gestaltet und gemanagt werden:

„Evidence must be as carefully designed and managed as a service itself, for it is evidence that provides the clues and the confirmation (or contradictions) that the consumer seeks and needs in order to formulate a specific mental ‚reality‘ for the service. The management of service evidence goes beyond what is commonly thought of as ‚packaging‘. It extends to the control and design of all tangible evidence that the consumer might associate with the service.“ (Shostack, 1982, S. 52f)

Dabei kommen den Menschen als DienstleistungserstellerInnen eine große Bedeutung zu, wie sie gekleidet sind, sprechen und in der Art und Weise, wie sie die Dienstleistung erbringen beeinflussen sie die Kundenwahrnehmung und sind essentielle Evidenzen. Deshalb gibt es auch in einigen Dienstleistungsbranchen dezidierte Kleiderordnungen, wie beispielsweise in Restaurants oder Fluggesellschaften. Shostack (1982, S. 53) bringt als - zugegebenermaßen plakatives - Beispiel für die Relevanz des Themas Service Design das Büro eines Anwalts, das in Pink gestrichen, wohl kaum Vertrauen erwecken wird.

Evidenzen können auch als „tangible Surrogate“ (Rushton/Carson, 1989, S. 32) ein Nutzenversprechen geben. So geschieht dies beispielsweise bei den in Folie verpackten Besteck auf Flugreisen oder der Papierbänderole auf dem Toilettendeckel im Hotel.

Insgesamt entsteht bei der Durchsicht der Literatur der Eindruck, dass insbesondere Hotels das Service Design nutzen (vgl. Reimer, 2004, S. 6). So stellten Larsen et al. (2007) in ihrer empirischen Studie des Dienstleistungssektors fest, dass von 75 Studienteilnehmern 58 kein Design nutzen – weder inhouse, noch durch externe Dienstleister. Diejenigen, die Design als relevant erkannten und managten waren primär auf dem Freizeit-, Hotel- und Unterhaltungssektor aktiv. Ebenso kommen Wakefield/Blodgett (1999) zu dem Schluss, dass Service Design im Sinne der Gestaltung des physischen Umfelds einer Dienstleistung,

²⁶ Das „Ganze“ wird dann in einem Service Blueprint visualisiert. Dies gilt neben der Prägung der Begrifflichkeit „Service Design“ durch Shostack als ihr weiterer Verdienst.

einen verhaltensbestimmenden Einfluss auf die emotionale Bewertung von Kunden in der Freizeitbranche²⁷ haben.

Wie sollten die Dienstleistungen nun gestaltet sein, um einen positiven Effekt zu erzielen? Die zu gestaltenden Dienstleistungen sind Produkte und wie bei diesen auch könnte man die Kriterien der Gestaltung anlegen. Bei Dienstleistungen könnten dies die „Sinnhaftigkeit, Funktionalität, Ergonomie, ökologische Verträglichkeit, ökonomische Rentabilität und ästhetische Ausgereiftheit“ (Mager, 1997, S. 87) sein. Allerdings sind hierbei die Besonderheiten von Dienstleistungen zu berücksichtigen, insbesondere aufgrund der Immaterialität und Gleichzeitigkeit der Produktion und des Konsums muss eine Servicestrategie formuliert werden, die drei interagierende Komponenten beinhaltet: *Organisation – Interaktion – gegenständliches Erscheinungsbild* (ibid). Die Servicestrategie sollte auf einer fundierten Analyse beruhen, Aussagen zum Markt, den Kunden, ihren Bedürfnissen enthalten und das Nutzenangebot der Dienstleistung verdeutlichen. Mit einem Motto versehen, ist die Servicestrategie nach innen und außen kommunizierbar. Im folgenden werden diese drei Bestandteile näher erläutert.

Zur Gestaltung der ersten Komponente der Servicestrategie, der *Organisation* schlägt Mager (1997, S. 89ff) folgende „Faustregeln“ vor:

1. „Die Organisation ist Mittel zur Strategieumsetzung“
Organisationen haben eine spezifische Eigendynamik, Prozesse werden nicht regelmäßig überprüft und angepasst. In einer zielführenden Servicestrategie ist die Organisationsstruktur der „Bauplan“ (S. 90) für die Umsetzung der Strategie und jede Einheit muss hinterfragt werden: „wozu es sie gibt“ (S. 90)
2. „Die Organisation dient dem Kunden“
„Der organisatorische Gestaltungsprozeß muß im Servicebereich seine Basis in der Sicht des Kunden auf die Organisation haben.“ (S. 90) Kundennahe Prozesse sind im Fokus der Organisationsanalyse und –gestaltung. Als Instrument kann die „Service-Landkarte“ eingesetzt werden, wie sie von Lynn Shostack in ihrem als grundlegend geltenden Artikel „How to design a service“ dargelegt wurde und die die Kundenkontaktpunkte visualisiert. Gut einsetzbar als qualitative Methode ist die Critical Incident Technique, die die herausragenden positiven und negativen Erfahrungen der Kunden herausstellt. Insgesamt soll dieser Schritt die Fragen klären, ob die Organisation für den Kunden transparent ist und ob die Abläufe einfach und kundenorientiert sind.
3. „Die Organisationsstruktur für ein ‚lebendiges Produkt‘ lebt“
„Erfolgreiche Strukturen lebender Produkte zeichnen sich durch hohe Flexibilität aus – sowohl im tagtäglichen Geschäft als auch in der kontinuierlichen Anpassung der Strukturen an die Bedürfnisse der Kunden und die Erfordernisse des Marktes.“ (S. 92) Somit sind Handbücher mit Organisationsanweisen nicht zielführend. Vielmehr sollten Service Organisationen durch Zielvereinbarungen geführt werden, die MitarbeiterInnen Handlungsfreiheiten lassen. Klare Ziele und Transparenz über die Unternehmensstrategie sind das Ideal. Um die Organisationsstruktur zu gestalten, muss eine Analyse der Unternehmenskultur durchgeführt werden, die folgende

²⁷ Die untersuchten Unternehmen entstammten dem der Familienfreizeit, dem Sport und dem Kino.

Fragen thematisiert: Wie sehr identifizieren sich die MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen? Wie sieht die interne Kommunikation aus? Wie der Führungsstil? Dazu gehört auch eine ausgeprägte Markt- und Kundennähe, eine Marktforschung, die auch die MitarbeiterInnen als MarktforscherInnen integriert. Als weitere Quelle für Marktforschung gelten Kundenrückmeldungen aus dem Reklamations-Monitoring, „denn nur eine Service-Organisation, die Kundenbeschwerden als Chance begreift, die Service-Qualität zu optimieren, sozusagen als ‚kostenlose Marktforschung‘, ist langfristig wettbewerbsfähig“ (ibid, S. 93).

4. „Die Service-Organisation stellt die Pyramide auf den Kopf“
In einer Servicestrategie müssen die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt wertgeschätzt werden: Sie leisten den Service und sind wesentliche Marktforscher – und werden aber dennoch wenig wertgeschätzt. Mager kritisiert die Personalpolitik im Front-End, dass Mitarbeiter, die in der direkten Kundeninteraktion erfolgreich sind, in Positionen ohne Kundenkontakt befördert werden. Es gilt hier gezielte Personalpolitik zu betreiben, die Qualifizierung, angemessene Bezahlung, attraktive Arbeitsbedingungen einschließt.
5. „Hohe Dezentralisierung und Vernetzung von Verantwortungen“
Bei Dienstleistungen erfolgen Produktion und Vertrieb gleichzeitig, ebenso der für die Marktforschung notwendige Erkenntnisgewinn aus der Kundeninteraktion. Somit sind eine hohe Vernetzung und Dezentralisierung der Unternehmensfunktionen notwendig. Eine „Silo-Organisation“ mit getrennten funktionalen Abteilungen, wie Marktforschung und Marketing, Finanzen und Controlling, Produktion, Qualitätssicherung u.ä. stehen einer Service-Organisation entgegen.

In Bezug auf die nächste Komponente der Servicestrategie, der *Interaktion* schlägt Mager das „Impression-Management“ vor. Hierbei handelt es sich um ein Instrument zum Interaktionsdesign, das der Schauspielkunst entlehnt ist. Bei dieser Methode werden Aufführungen ähnlich die Serviceinteraktionen mit Front und Backstage, Rollen, Skripten und Publikum geprobt, modifiziert und geübt (Mager, 1997, S. 99f). Wichtig erscheint hier, dass Mager einen kritischen Standpunkt einnimmt und nicht propagiert, dass Mitarbeiter mit Kundenkontakt durch derartige Methoden intrinsisch motiviert werden könnten, vielmehr stellt das Impression-Management einen Ansatz dar, Verhalten zu professionalisieren. Sie geht sogar soweit festzustellen, dass es gilt die Aussage „50% meines Gehaltes sind Gage, der Rest ist Schmerzensgeld“ (ibid, S. 102) nicht zu eliminieren, sondern zu kultivieren. Durch das Konzept der Aufführung werden nicht nur Dialoge geübt, sondern auch die gegenständlichen Rahmenbedingungen durchdacht, erprobt und weiterentwickelt.

Das *gegenständliche Erscheinungsbild* ist für die Vermarktung von immateriellen Dienstleistungen ein zentrales Kriterium: „Da, wo nicht das Produkt für sich sprechen kann, sprechen alle produktbegleitenden Indikatoren für und über dieses unsichtbare Produkt“ (S. 97). Für die DienstleistungsabnehmerInnen zählt, womit sie in Berührung kommen, die sinnliche – visuelle, akustische, olfaktorische, haptische – Erfahrung. Es gilt im Rahmen der Servicestrategie Evidenzen zu schaffen, die eine immaterielle Erfahrung in eine materielle Botschaft übersetzen.

Wie wird nun Service Design tatsächlich „praktiziert“? Als einer der bekanntesten Praktiker im Service Design gilt Tim Brown, Gründer und Geschäftsführer der Design Agentur IDEO in

Palo Alto. Er ist Begründer des „Design Thinking“, einer Methode, die im nutzerzentrierten Design-Ethos verwurzelt ist und auf der Basis von einem ganzheitlichen Verständnis der Nutzerbedürfnisse Produkte entwickelt, verpackt, vermarktet, verkauft und unterstützt. Brown (2008, S. 86) definiert Design Thinking wie folgt:

„Design thinking is (...) a discipline that uses the designer’s sensibility and methods to match people’s needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity.“

Wie Mager/Gais (2009) sieht auch Brown (2008, S. 86) Design nicht als das „Anhübschen“ von etwas, sondern er macht die Notwendigkeit deutlich, Design von Anfang an in den Innovationsprozess zu integrieren:

„...rather than asking designers to make an already developed idea more attractive to consumers, companies are asking them to create ideas that better meet consumers’ needs and desires“.

Der Design-Prozess ist ein iterativer: Service Design startet mit einer Phase der Beobachtung, der Feststellung des – aktuellen oder zukünftigen – Problems, es werden Chancen gesucht und analysiert, interdisziplinär mit anderen Abteilungen, wie beispielsweise der Entwicklungsabteilung zusammengearbeitet, die organisatorischen, zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen geklärt und „extreme Nutzer“, wie Kinder und ältere Menschen beobachtet. In einem Projektraum sollten alle Daten gesammelt und Geschichten erzählt werden. Kann die neue Verfahrensweise helfen? Welche wertvollen Ideen, Expertisen verstecken sich in dem aktuellen Geschäft, den derzeitigen Prozessen? Alle Informationen werden verdichtet. In dieser Phase der Inspiration gilt das Motto „Erwarte Erfolg!“.

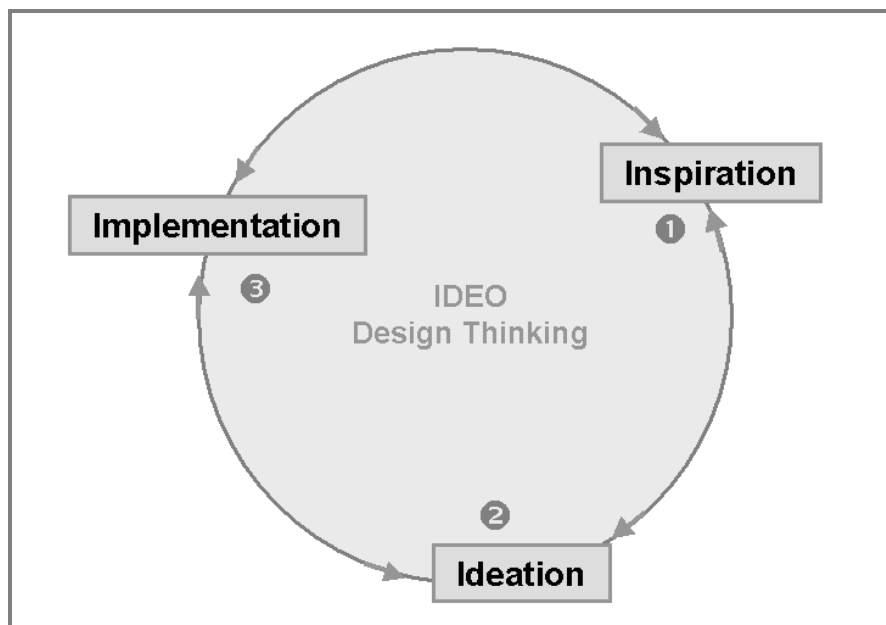


Abb. 3: Design-Thinking Prozess eigene Darstellung nach Brown, 2008

Insbesondere mit der zweiten Phase „Ideation“ gibt es mehrere Schleifen. In der Ideation geht es um Brainstorming, die Entwicklung von Szenarien, die Kunden werden bei allen

Ideen immer in den Mittelpunkt gestellt, ihre Reisen²⁸ beschrieben, Prototypen getestet, viele Geschichten erzählt, die die Ideen lebendig machen und erhalten. Letztlich mündet diese Phase in die der Implementation. Dort werden die Ideen umgesetzt unter dem Motto „Setze die Vision um!“. Die Idee wird zum Geschäftsmodell, zum Produkt. Design Thinking unterstützt in dieser Phase auch das Marketing, eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln. Nach der Implementierung geht der Zyklus weiter: die nächste Inspiration kommt bestimmt!

Das Ergebnis des Design Thinking ist eine Innovation, die Form und Funktion vereint: „Great design satisfies both our needs and our desires“ (Brown, 2009, S. 92).

Service Design ist auch für öffentlichen Sektor relevant: „Auch in öffentlichen Verwaltungen spricht sich herum, daß Verwaltung kein Selbstzweck, sondern eine Dienstleistung für einen klar definierten Kunden ist. Dieser Einstellungswandel hat eine wesentliche Ursache in der Notwendigkeit, Kosten einzusparen – bei gleichzeitiger Deregulierung der Märkte – und somit erstmalig einer Wettbewerbssituation für ehemals monopolisierte Dienstleistungsanbieter“ (S. 11).

Gewisse Berufsgruppen, u.a. Ärzte, Rechtsanwälte, Lehranstalten, öffentliche Verwaltungen, verstehen sich als „Herrschaftsausüßer“ (S. 14), die „Machtallüren“ (ibid) pflegen und selbstherrlich Kunden als „Bittsteller“ (ibid) betrachten. Aufgrund von staatlicher Deregulierung und Internationalisierung der Märkte müssen „alte Dünkel aufgebrochen und in eine Service-Mentalität verwandelt“ (ibid) werden.

²⁸ Die „Kundenreise“ wird als Instrument im Abschnitt „Dienstleistungsqualität“ unter Toolkiste dargestellt.

5 Zusammenfassung

Service Design wurde in dieser Ausarbeitung definiert als Prozess und Ergebnis des Gestaltens von intangiblen Leistungen, die darauf abzielen, sowohl die Bedürfnisse des Leistungsabnehmers als auch die des Leistungserstellers zu befriedigen. Unter Berücksichtigung der sinnlichen Wahrnehmung des Menschen können durch Service Design Räumlichkeiten, Personen und Gegenstände der Leistungserstellung und -Vermarktung gestaltet werden, dass Nutzen gestiftet und eine angestrebte Positionierung im Wettbewerb erzielt wird.

Zwecks Einordnung in den Wissenschaftskanon wurde hier Service Design im Kontext von Dienstleistungsmarketing strukturiert. Dienstleistungen zeichnen sich durch vielfältige Besonderheiten aus, die sie von Sachgütern unterscheiden. Eine Zusammenstellung ist in folgender Tabelle dargestellt.

Tabelle 5: Zusammenstellung der Besonderheiten von Dienstleistungen

<i>Merkmal</i>	<i>Autoren</i>			
	Pepels (2004)	Kotler/Keller/Bliemel (2007)	Homburg/Krohmer (2009)	Meffert/Bruhn (2009)
Immaterialität	X	X	X	X
Kundenintegration	X	X		X
Qualitätsschwankungen		X		
Fehlende Lagerbarkeit		X	X	
Kaufrisiko			X	
Individualität			X	
Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters				X

Aus den unterschiedlichen Ansätzen von Forschungsbeiträgen aus Service Design und Dienstleistungsmarketing lässt sich erkennen, dass Überschneidungen in Bezug auf das zu gestaltende Objekt bestehen. So wird laut Mager (1997) im Service Design der Dreiklang Organisation – Interaktion – gegenständliches Erscheinungsbild gestaltet. Dabei sollen die Mitarbeiter geschult und mit entsprechenden Handlungsspielräumen ausgestattet werden. In Bezug auf die beiden anderen Objekte der Service Strategie sind die Ausführungen tendenziell methodischer Art, wobei Mager beispielsweise das „Impression-Management“

und „Mock-ups“ empfiehlt. Insgesamt sind die hier ausgewählten dem Service Design zuzurechnenden Literaturquellen methodenstark. Dahingegen sind die Ansätze aus dem Dienstleistungsmarketing instrumentenorientiert: Die traditionellen vier Instrumente (Produkt – Preis – Distribution – Kommunikation) wurden 1986 um weitere drei durch Magrath ergänzt: Personal – Prozess - Ausstattung. Die inhaltlichen Überschneidungen werden im Folgenden kurz skizziert.

- (1) Produkt: Die intangible Leistung hat laut Dienstleistungsdefinition eine Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension. In der Potenzialdimension, der Phase der Bereitschaft, eine Dienstleistung zu erbringen, müssen die Arbeitsmittel im Verfügungsbereich des Dienstleistungserstellers gestaltet werden. Hierzu sind auch die wesentlichen Intangiblen zu zählen, die Mitarbeiter. Im Prozess erfolgt die Kopräsenz der Akteure und in der Ergebnisdimension sind wiederum die (intangiblen) Veränderungen am Objekt zu managen. Der Produktpolitik im Dienstleistungsmarketing steht Magers Organisation nahe, wobei diese aus Kundensicht gestaltet und laufend angepasst werden sollte.
- (2) Preis: Zur effizienten Preisgestaltung ist in der hier beachteten Service Design Literatur keine Auskunft zu finden. Dies ist ein Manko, da im Vergleich zu Sachgütern das subjektiv empfundene Kaufrisiko bei Dienstleistungen höher ist. Somit sollte auch unter Service Design Aspekten der Preis Berücksichtigung finden.
- (3) Distribution: Der Ort der Leistungserstellung – nicht ganz trennscharf von dem weiteren Instrument „Ausstattung“ differenziert – ist unter dem Aspekt der Kopräsenz der Akteure Dienstleistungsersteller und –abnehmer zu gestalten. Auch die involvierten Partner, beispielsweise zum Verkauf einer Anspruchsberechtigung auf eine Dienstleistung sind Gegenstand der Distributionspolitik. Hierzu gibt es keine spezifischen Aussagen aus der hier analysierten Service Design Literatur.
- (4) Kommunikation: Aufgrund der Immaterialität kann die Dienstleistung selbst nicht dargestellt werden. Somit kommen laut Service Design Literatur (Rushton/Carson, 1989; Shostack, 1982) Evidenzen zum Einsatz – und dies teilweise sogar als Substitute der Leistung. Evidenzen müssen im Rahmen der Service Strategie als „gegenständliches Erscheinungsbild“ gemanagt werden, quasi als „Übersetzer“ (Mager, 1997) der immateriellen Leistung in eine materielle Botschaft.
- (5) Personal: In allen drei Phasen - Potenzial-, Prozess- und Ergebnisphase – ist der Faktor Mensch in der Dienstleistungserstellung ein kritischer Erfolgsfaktor. Menschen tragen das Markenbild nach aussen, entziehen sich aber (glücklicherweise?) der vollständigen Design Kontrolle (Rushton/Carson, 1989). Das Personal zählt zu den Topeinflussfaktoren auf das emotionale Erleben der Kunden (Wakefield/Blodgett, 1999). Dieser Gestaltungsaspekt findet sowohl im Dienstleistungsmarketing, als auch im Service Design umfangreich Berücksichtigung.
- (6) Prozess: Zeiten, Verantwortlichkeiten, Abläufe werden in diesem Marketinginstrument definiert. Dies kommt der Interaktion aus Magers (1997) Service Strategie nahe, wo Rollen einstudiert und Service Interaktionen geprobt und modifiziert werden.

- (7) Ausstattung: Die Leistungsumgebung übernimmt auch die Funktion von Evidenzen. Diese „produktbegleitenden Indikatoren“ werden im Rahmen des gegenständlichen Erscheinungsbilds (Mager 1997) gemanagt.

Aus dieser zusammenführenden Darstellung ist erkennbar, dass es disziplinenübergreifend - Dienstleistungsmarketing und Service Design umspannend – Übereinstimmungen, insbesondere in Bezug auf Personal, Prozess und Ausstattung gibt. In der Binnensicht, innerhalb der jeweiligen Instrumente, wäre teilweise auch ein höheres Maß an Trennschärfe wünschenswert. So macht Magrath nicht eindeutig klar, wo Distribution endet und Ausstattung beginnt, bzw. inwieweit Produkt von Personal zu differenzieren ist. Auch liegt derzeit keine empirische Überprüfung dieser sieben Instrumente vor. Trotz dieser Kritik erscheint der Ansatz von Magrath, eingebettet in den Wissenschaftskanon des Dienstleistungsmarketings und bereichert um die neuen Impulse aus Service Design zielführend für eine strukturierte Gestaltung von Dienstleistungen zu sein. Neben den sieben Marketinginstrumenten können hierbei die Besonderheiten von Dienstleistungen nach Meffert /Bruhn (2009) Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters, Integration des externen Faktors und Immaterialität ein solides Rahmenwerk bilden, das mittels des reichhaltigen Methodenspektrums aus dem Service Design und dem Qualitätsmanagement empirisch analysiert und optimiert werden kann. Der SERVQUAL-Ansatz, bzw. dessen Modifizierung im ARCHSECRET-Modell, sowie die vielfältigen Ansätze von „Moments of Truth“, Business Blueprinting u.ä., die hier kurz vorgestellt wurden, liefern wertvolle Beiträge zur empirischen Arbeit.

Dies tatsächlich in der Praxis zu leisten, ist Gegenstand des zweiten Teils dieser Ausarbeitung.

6 Literaturverzeichnis

- Berghoff, S.; Federkeil, G.; Giebisch, P.; Hachmeister, C.-D.; Hennings, M.; Roessler, I.; Ziegele, F. (2009): CHE-HochschulRanking: Vorgehensweise und Indikatoren. Arbeitspapier Nr. 119, Mai 2009.
- Brown, T. (2008): Design Thinking. Harvard Business Review: S. 84 - 92.
- Bruhn, M. (2007): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden. 7. Aufl., Berlin: Springer.
- Bürdeck, B. E. (2005): Design: Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Basel: Birkhäuser.
- Hell, B.; Haehnel, Ch. (2008): Bewerbermarketing im tertiären Bildungsbereich unter Berücksichtigung des Entscheidungsverhaltens Studieninteressierter. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 2, 30. Jahrgang, S. 8 - 32.
- Homburg, Ch.; Krohmer, H. (2009): Grundlagen des Marketingmanagements: Einführung in die Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung. 2. vollständig überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Kotler, Ph.; Keller, K.L.; Bliemel, F. (2007): Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln. 12. akt. Aufl., München: Pearson.
- Larsen, P.; Tonge, R.; Lewis, A. (2007): Strategic Planning and Design in the Service Sector. Management Decision, Vol. 45, Nr. 2, S. 180 - 195.
- Mager, B. (1997): Dienstleistungen als Gegenstand der Gestaltung. In Erhoff, M.; Mager, B.; Manzini, B. (Hrsg): Dienstleistung braucht Design: professioneller Produkt- und Marktauftritt für Serviceanbieter. Neuwied: Luchterhand, S. 87 - 102.
- Mager, B./Gais, M. (2009): Service Design. Stuttgart: UTB.
- Magrath, A.J. (1986): When Marketing Services 4 Ps are not enough. In: Business Horizons, Vol. 29, May June, S. 44 - 50.
- Matzler, K.; Sauerwein, E.; Stark, Ch. (2002): Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren. In Hinterhuber, H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 265 - 289.
- Meffert, H.; Burmann, Ch.; Kirchgeorg, M. (2008): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. 10. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (2009): Dienstleistungsmarketing. 6. völlig neubearbeitete Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Moritz, S. (2005): Service Design: Practical Access to an Evolving Field.
http://www.service-design.de/fileadmin/pdf/Newsletter1/Practical_Access_to_Service_Design.pdf; Stand: 11.05.2009.

- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry L.L (1994): Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. In *Journal of Retailing*, Vol. 70, Number 3, S. 201 - 230.
- Pattloch, A. (2010): *Service Design im Dienstleistungsmarketing. Teil II Praxis: Empirische Exploration zu Service Design an der Hochschule. Berichte aus dem Fachbereich I Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften der Beuth Hochschule für Technik. Bericht 4 / 2010*
- Pepels, W. (2004): *Marketing. 4. völlig überarbeitete und erweiterte Aufl., München: Oldenbourg.*
- Reimer, A. (2004): *Die Bedeutung des Dienstleistungsdesign für den Markterfolg. Berner betriebswirtschaftliche Schriften. Quelle: http://www.stub.unibe.ch/download/eldiss/o3reimer_a.pdf; Stand: 01.12.2008*
- Rushton, A.M.; Carson, D.J. (1989): *The Marketing of Services: Managing the Intangibles. European Journal of Marketing*, Vol. 8, S. 23 - 44.
- Shostack, L. G. (1982). "How to Design a Service". *European Journal of Marketing* Vol. 16 Nr. 1: S. 49 - 63
- Spath, D.; Ganz, W.; Meiren, Th.; Bienzeisler (2008): *Service Engineering – A Transdisciplinary Approach in Service Research. In: Stauss, B. et al. (Hrsg.): Services Science: Fundamentals, Challenges and Future Development. Berlin: Springer, S. 41 - 53.*
- Stauss, B. (2008): *International Service Research: Status Quo, Developments, and Consequences for the Emerging Services Science. In: Stauss, B. et al. (Hrsg.): Services Science: Fundamentals, Challenges and Future Development. Berlin: Springer, S. 57 - 70.*
- Vaughan, L.; Shiu, E. (2001): *ACRCHSECRET: A multi-item scale to measure service quality within the voluntary sector. In International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 6, No. 2, S. 131 – 144.
- Wakefield, K. L.; Blodgett, J. G. (1999): *Customer response to Intangible and tangible service factors. Psychology and Marketing*, Vol. 16, Nr. 1, S. 51-68.
- Winkelmann, P. (2008): *Marketing und Vertrieb. 6. Aufl., München: Oldenbourg*

Bisher veröffentlichte Berichte in dieser Reihe:

Jahrgang 2006

- Bericht 1 / 2006 *Ullmann, W.; Jordans, I.:* Untersuchungen zur Standortfrage von Logistik-Standorten unter dem Einfluss der EU-Osterweiterung. Teil 1: Daten & Fakten.
- Bericht 2 / 2006 *Ullmann, W.; Jordans, I.:* Untersuchungen zur Standortfrage von Logistik-Standorten unter dem Einfluss der EU-Osterweiterung. Teil 2: Umfrage-Ergebnisse.
- Bericht 3 / 2006 *Kleinert, H.:* Studierende an Technischen Fachhochschulen: Lebensentwürfe, Zukunftsbilder, Erwartungen.
- Bericht 4 / 2006 *Brockmann, H.; Greaney, P.K.:* Gründungen aus Hochschulen: Ergebnisse und Implikationen einer Befragung von Drittsemestern der TFH Berlin.
- Bericht 5 / 2006 *Rohbock, U.:* Entwicklung eines Konzeptrahmens für den kommunikativen Auftritt des Fachbereichs I der Technischen Fachhochschule Berlin.

Jahrgang 2007

- Bericht 1 / 2007 *Walter, H.-C.:* Systementwicklung - Planung, Realisierung und Einführung von EDV-Anwendungssystemen. Teil I: Systemkonzeption.
- Bericht 2 / 2007 *Doese, A.; Stallmann, M.:* Worklife-Balance-Erwartungen von Ingenieurstudentinnen: ein Forschungsprojekt.
- Bericht 3 / 2007 *Kleinert, H.:* Produktentwicklung in technologie-orientierten Gründungsunternehmen: ein Erfahrungsbericht.
- Bericht 4 / 2007 *Ullmann, W.; Axmann, R.; Doberstein, D.:* Einsatz von RFID in der Baulogistik: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung.

Jahrgang 2008

- Bericht 1 / 2008 *Brockmann, H.; Greaney, P.K.:* Gründungen aus Hochschulen: Ergebnisse und Implikationen einer Befragung von Drittsemestern der TFH Berlin (Spätphase).
- Bericht 2 / 2008 *Pattloch, A.; Scholtz, G.:* Der Einsatz von Blogs in der internen Unternehmenskommunikation.

Jahrgang 2009

- Bericht 1 / 2009 *Doese, A.:* Der Einfluss neuerer Gesetzgebung auf Einstellungs- und Karrierechancen qualifizierter Frauen, unter besonderer Berücksichtigung der Ingenieurinnen.
- Bericht 2 / 2009 *König, A.:* Anerkennung beruflicher Vorerfahrungen am Beispiel von Studierenden der Druck- und Medientechnik - Dokumentation einer Analyse.
- Bericht 3 / 2009 *Block, J.H.; Brockmann, H.; Klandt, H.; Kohn, K.:* Gründungshemmnisse in Marktmechanismen und -umfeld – Facetten empirischer Evidenz.

Jahrgang 2010

- Bericht 1 / 2010 *Schlink, H.*: The determination of function costs to achieve success-oriented design of engineering products – theory and application.
- Bericht 2 / 2010 *Buchem, I.; Schmitz, H.*: Didaktische Konzeption von Web 2.0-basierten Lehr-/Lernszenarien: Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt „Mediencommunity 2.0“.

Studiere Zukunft. Mitten in Berlin

Beuth Hochschule für Technik Berlin – Praxisorientierte Lehre und Forschung

Zukunft braucht eine Basis. Die Beuth Hochschule für Technik Berlin (zuvor: Technische Fachhochschule (TFH) Berlin) blickt mit ihren Vorgängereinrichtungen auf eine Geschichte zurück, die weit in das 19. Jahrhundert zurückgreift. Dieser Tradition, zu der Veränderung und Vielfalt gehören, fühlen wir uns verpflichtet. Die Nähe zur Praxis und die ständige Weiterentwicklung der Studieninhalte sind charakteristisch für die Beuth Hochschule.

70 Studiengänge (Bachelor und Master) an 8 Fachbereichen:

FB I	Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften
FB II	Mathematik, Physik, Chemie
FB III	Bauingenieur- und Geoinformationswesen
FB IV	Architektur und Gebäudetechnik
FB V	Life Sciences and Technology
FB VI	Informatik und Medien
FB VII	Elektrotechnik und Feinwerktechnik
FB VIII	Maschinenbau, Verfahrens- und Umwelttechnik

Studium am FB I – Verbindung von Wirtschaft und Technik

Bachelor-Studiengänge:

- Bachelor Wirtschaftsingenieurwesen/Bau
- Bachelor Wirtschaftsingenieurwesen/Maschinenbau
- Bachelor Wirtschaftsingenieurwesen (Online)
- Bachelor Wirtschaftsinformatik (Online)
- Bachelor Betriebswirtschaftslehre (dualer Studiengang)

Master-Studiengänge:

- Master Wirtschaftsingenieurwesen
- Master Wirtschaftsingenieurwesen/Projektmanagement
- Master Management und Beratung (Online)

Allgemeinwissenschaftliche Module für alle Studiengänge der Beuth Hochschule:

Fremdsprachen + Managementwissen + Rhetorik und Präsentationstechnik + Betriebspsychologie + Wirtschaftsrecht + Technikbewertung + politische Kompetenz + Arbeitsmethodik + Technik und Neue Medien + Existenzgründung + Ökologie und Wirtschaft + u.a.m.

