

**Leseprobe**

# Kaufmännische Grundlagen im Sport (IST-Zertifikat)

**Studienheft**

## Betriebswirtschaftslehre I

**Autoren**

Cornelia Trinkaus (Diplom-Ökonomin)

Klaus Krampe (Diplom-Betriebswirt)

Der dritte Bereich der Produktionsplanung bezieht sich auf die **Bereitstellung** der für die Produktion erforderlichen Faktoren. Diesen Vorgang haben wir bereits im Kapitelabschnitt 2.2 „Beschaffung und Lagerhaltung“ behandelt. Nachdem Sie sich mit einigen Grundbegriffen der Produktion vertraut gemacht haben, werden wir uns im Folgenden ausschließlich auf die Dienstleistungsproduktion konzentrieren, mit der Unternehmen überwiegend konfrontiert werden.

QV

## 2.4 Dienstleistungsproduktion



### Praxisbeispiel

In Ihrem Unternehmen legen Sie als Manager ausschließlich Wert auf das Ergebnis der Dienstleistungen. Sie bemerken nicht, dass Kunden zur Konkurrenz abgewandert sind, da dort ebenso die Dienstleistung selbst und die Zufriedenheit der Kunden bei der Erbringung der Dienstleistung berücksichtigt werden.

Es ist nur natürlich, dass die Kunden bereits während des Dienstleistungsprozesses, eine freudige, angenehme Stimmung erleben wollen, denn der Trend bei der Freizeitgestaltung liegt in der Erlebnisorientierung. Diese kann durch die ansprechende Einrichtung der Räumlichkeiten erzeugt werden.

### 2.4.1 Phasen und Charakteristika der Dienstleistungsproduktion

Da Sie als Manager mit großer Wahrscheinlichkeit in einem Dienstleistungsunternehmen tätig sein werden, wollen wir in diesem Kapitel der Dienstleistungsproduktion und deren Besonderheiten einen größeren Raum geben.

Bevor wir im Folgenden die Dienstleistung genauer untersuchen, um deren spezifische Eigenheiten, insbesondere den immateriellen Charakter, zu verstehen, wenden wir uns zunächst dem Prozess der Dienstleistungserstellung und seinen Phasen zu. Der obige Praxisfall macht deutlich, dass bei einer Dienstleistung zwischen dem Prozess und dem Ergebnis zu unterscheiden ist.

## 2. Betriebliche Funktionen



### Übungsaufgabe

Führen Sie sich folgende Dienstleistungen vor Augen und versuchen Sie bitte, das immaterielle Wesen der Leistung zu bestimmen.

1. Eine Trainerstunde in einem Sportverein.
2. Ein Musikfestival mit namhaften Musikern.
3. Eine Werbeagentur berät einen Konsumgüterhersteller hinsichtlich neuer Werbemaßnahmen.

**Prozesscharakter** In der Literatur und der Managementpraxis hat sich eine differenzierte Betrachtung der Dienstleistungserstellung durchgesetzt. Sie basiert darauf, dass die Dienstleistungserstellung in mehreren Phasen abläuft und somit einen Prozesscharakter aufweist. Für einen Anbieter von Dienstleistungen und für Sie als Manager ist es wichtig, diese einzelnen Phasen und die Möglichkeiten der Einflussnahme in den unterschiedlichen Phasen zu kennen.

Grundsätzlich werden **drei Phasen der Dienstleistungsproduktion** unterschieden (vgl. im Folgenden MALERI/FRIETZSCHE 2010, S. 20 ff.):

- Potenzialorientierte Phase
- Prozessorientierte Phase
- Ergebnisorientierte Phase

### 1. Potenzialorientierte Phase

**Potenzialorientierung** In der ersten Phase hält ein Dienstleistungsbetrieb sein Potenzial bereit. Er stellt Räume, Maschinen, Hilfs- und Betriebsstoffe und Personal bereit, die auf ihren Einsatz warten. Diese Phase wird **potenzialorientierte Dienstleistungsdefinition** genannt.



### Praxisbeispiele

- Die wohltemperierte und präparierte Sporthalle ist ab 10 Uhr geöffnet.
- Die Zuschauer des Musikfestivals haben sich auf dem Gelände eingefunden.
- Der Projektleiter der Werbeagentur hat sein gesamtes Wissen genutzt, eine Präsentation ausgearbeitet und wartet im Besprechungsraum auf den Kunden.

## 2. Prozessorientierte Phase

In der zweiten Phase findet die Dienstleistung als Prozess statt. Das bereitgestellte Potenzial des Anbieters wird mit dem Nachfrager oder einem Objekt des Nachfragers kombiniert. Der sogenannte **externe Faktor**, also der Kunde oder ein ihm gehörendes Objekt, wird in dieser Phase in den Prozess der Leistungserstellung **integriert**.

### Prozessorientierung

Charakteristisch für die Phase – und damit auch für die Dienstleistungserstellung – ist die **Präsenz des Nachfragers** oder seines Objektes. Ohne ihn könnte die Leistung nicht erbracht werden.

Der Nutzen, den die Dienstleistung dem Kunden bringen soll, kann bei einigen Dienstleistungen bereits in dieser Phase entstehen.

Wegen des Prozesscharakters wird die zweite Phase **prozessorientierte Dienstleistungsdefinition** genannt.



### Praxisbeispiel

- Eine Sportgruppe (externer Faktor) wird von einem Trainer (Personalfaktor) unter Nutzung der Bereitschaftspotenziale trainiert. Die Dienstleistung wird in dem Prozess des Trainings erstellt, der Nutzen kann in dieser Phase als Erlebnis oder Lernwert dargestellt werden.
- Die Musiker des Festivals (Personalfaktor) spielen auf den Bühnen (Bereitschaftspotenzial) vor den Augen der Zuschauer (externe Faktoren).
- Die Präsentation des Projektleiters und die anschließende Diskussion mit dem Marketingchef des Konsumgüterherstellers stellen die zweite Phase der Dienstleistungsproduktion dar.

## 3. Ergebnisorientierte Phase

In der dritten Phase untersucht der Nachfrager das **Ergebnis** der Dienstleistung. Dabei zieht er das Kriterium der **Nutzenstiftung** für ihn heran. Der Kunde fragt sich somit, welchen Nutzen ihm die Dienstleistung erbracht hat.

### Ergebnisorientierung

Dabei überprüft der Nachfrager, ob die Leistung für ihn eine Veränderung herbeiführt, d. h. ob eine **Zustandsveränderung** eingetreten ist. Das Ergebnis der Dienstleistung für den Kunden ist wiederum immaterieller Natur.

Wie bereits bei der Darstellung der zweiten Phase ausgeführt, finden die Zustandsveränderung und der Nutzen bei manchen Dienstleistungen bereits während des Prozesses der Erstellung, d. h. in der zweiten Phase statt. Aus diesem Grunde wird die dritte Phase in der Literatur teilweise **nicht als eigenständige Dienstleistungsphase** angesehen.



## 2. Betriebliche Funktionen

Die dritte Phase wird als **ergebnisorientierte Dienstleistungsdefinition** bezeichnet.



### Praxisbeispiele

- Neben der Freude beim Training (prozessorientierter Nutzen) werden vor allem der Lern- und der Leistungsfortschritt als Ergebnis empfunden. Beide sind immateriell.
- Im Vordergrund steht der immaterielle Prozess des Zuschauens. Aber auch das Erleben von prominenten Musikern kann als Ergebnis der Dienstleistung gewertet werden.
- Der Nutzen für den Konsumgüterhersteller kann darin liegen, dass durch die Intervention der Werbeagentur die Verhandlungen mit dessen Kunden vereinfacht und zu optimalen Konditionen abgeschlossen werden.

Zusammenfassend lassen sich die Elemente der Dienstleistungsproduktion wie folgt auf die Phasen der Dienstleistungsproduktion übertragen:

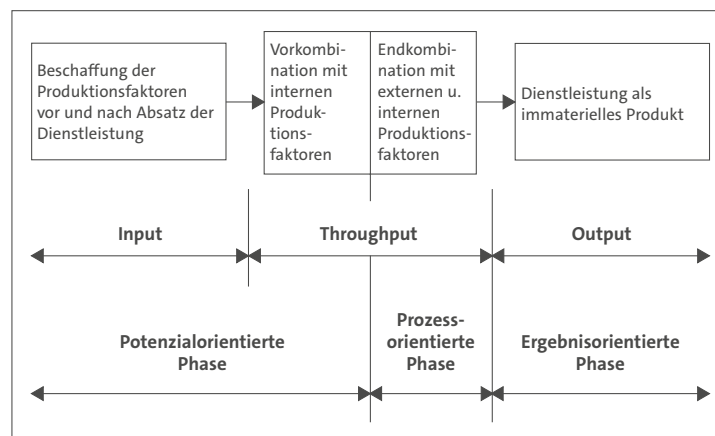


Abb. 17 Phasen und Elemente der Dienstleistungsproduktion  
(in Anlehnung an MALERI/FRIETZSCHE 2010, S. 95)

### Definition „Dienstleistung“

Da Sie sich ausführlich mit dem Prozess der Dienstleistungserstellung auseinandergesetzt haben, wollen wir den Begriff der Dienstleistung abschließend vollständig wie folgt definieren (vgl. MEFFERT/BRUHN/HADWICH 2015, S. 38):

Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeit verbunden sind (**Potenzialorientierung**). Interne Faktoren und externe Faktoren (z. B. Kunde) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (**Prozessorientierung**). Dies geschieht mit dem Ziel, an den externen Faktoren oder deren Objekten nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (**Ergebnisorientierung**).

Nachdem Sie den Ablauf der Dienstleistungserstellung kennen gelernt haben, wollen wir jetzt auf die charakteristischen Merkmale einer Dienstleistung eingehen.

### Immaterialität

In einem Produktionsbetrieb werden Sachgüter hergestellt. Sie sind materiell, d. h. man kann sie sehen oder anfassen. Eine Dienstleistung jedoch bringt diese spezifischen Eigenschaften nicht mit. Es ist nicht möglich, eine Dienstleistung anzufassen, zu messen oder zu wiegen. Wenn auch einzelne Produktionsfaktoren im Dienstleistungsprozess materieller Natur sind, so ist die Dienstleistung selbst grundsätzlich **immateriell** (vgl. MEFFERT/BRUHN/HADWICH 2015, S. 39 ff.).

Die Immaterialität der Dienstleistung führt direkt zu **zwei** wesentlichen **Problemkreisen** auf der Seite des Kunden, die sich aus der Schwierigkeit ergibt, eine Dienstleistung einzuschätzen. Anhand von Fragestellungen sollen diese Probleme verdeutlicht werden, die unter anderem auch Ihren Erfolg als Manager bestimmen.

Die Problematik besteht also darin, zum einen

- **vor dem Kauf**, d. h. vor der Inanspruchnahme einer Dienstleistung, deren **Qualität einzuschätzen** und
- einzuschätzen, **welche Personen** an der Qualität einer Dienstleistung **beteiligt** waren und **in welchem Umfang**.

### Nichtlagerfähigkeit und Vergänglichkeit

Bei der Darstellung der prozessorientierten Phase wurde deutlich, dass zur Erstellung der Dienstleistung die Einbeziehung des Nachfragers oder seines Objektes erforderlich ist.

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen Ihr Potenzial bereitgestellt haben und kein Kunde erscheint, ist die Bereitstellung vergangen, ohne dass eine Dienstleistung erbracht werden konnte. Es ist kein Absatz zustande gekommen und Ihrem Unternehmen sind Kosten entstanden, denen kein Umsatz gegenübersteht.



## 2. Betriebliche Funktionen

**Absatz vor Produktion** Es zählt also zu den Besonderheiten der Dienstleistungserstellung, dass der **Absatz der Dienstleistung der Produktion vorausgehen muss**. Trotz Bereitstellung muss erst ein Kunde anwesend sein und die Leistung in Anspruch nehmen wollen, ehe sie erfolgen kann.

**Vergänglichkeit** Die Leistung an sich kann nicht gespeichert werden. Wird sie nicht in Anspruch genommen, wird sie nutzlos. Die Dienstleistung ist also **vergänglich**.

Wenn Sie sich ein neues Auto kaufen, nutzen Sie dieses über einen längeren Zeitraum, meist mehrere Jahre. Wenn ein Kunde eine Dienstleistung in Anspruch nimmt, ist das eigentliche Ergebnis nach Ablauf derselbigen vergangen.

**Nichtlagerfähigkeit** Aufgrund der Vergänglichkeit der Dienstleistungen ergibt sich eine weitere Besonderheit: Dienstleistungen sind **nicht lagerfähig**. Sie können sie nicht auf Vorrat produzieren, da Sie hierfür die Einbeziehung des Kunden benötigen. Dadurch ist die Leistung auch nicht abrufbar, wenn die entsprechenden Potenziale nicht bereitgestellt sind. Ist Ihr Arbeitnehmer erkrankt, kann die Dienstleistung also nicht angeboten und erbracht werden. Den Auswirkungen dieser Besonderheiten für einen Betrieb werden wir uns in einem späteren Kapitel widmen.

### Standortgebundenheit

Bei der Sachgüterproduktion ist es möglich, Güter herzustellen und diese dann an einem anderen Ort zu verkaufen. Über Vertriebsnetze können die Produkte auf nationalen und internationalen Märkten abgesetzt werden.

Im Gegensatz dazu ist ein Großteil der Dienstleistungen an einen bestimmten **Standort** in dem Sinne **gebunden**, dass sie am Ort des „Verbrauchs“ gleichzeitig produziert und genutzt werden. Wenn sich der Standort Ihres Dienstleistungsunternehmens in Düsseldorf befindet, können Sie z. B. Ihre Dienstleistung nicht in Hamburg absetzen. Ihre Kunden können Ihre Leistungen nur am Ort der Dienstleistungserstellung, also in Düsseldorf, nutzen.

Diese Standortgebundenheit verstärkt sich besonders dadurch, dass bei der Dienstleistungsproduktion vielfach unbewegliche (immobile) Produktionsfaktoren eingesetzt werden. Sie können, wie z. B. Gebäude, nicht ohne Weiteres an einen anderen Ort gebracht werden.

Es sind auch Dienstleistungen denkbar, die nur unter Einbeziehung immobiler Güter des Nachfragers erbracht werden können. Wenn z. B. eine Agentur eine Präsentation beim Kunden vor Ort durchführt, muss sie hierfür die Räumlichkeiten des Kunden nutzen.

## 2.4.2 Die Dienstleistungsproduktion als Faktorkombinationsprozess

### 2.4.2.1 Interne Produktionsfaktoren

An verschiedenen Stellen dieses Studienhefts haben Sie bereits die betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren dispositive Arbeit, ausführende Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe kennen gelernt. Diese Faktoren kommen in allen Unternehmen zum Einsatz.

Da der Prozess der Dienstleistungsproduktion jedoch eine sehr spezifische Thematik darstellt, die sich deutlich von der industriellen Produktion unterscheidet, ist man in der Literatur dazu übergegangen, die Produktionsfaktoren im **Hinblick auf die Charakteristika** der Dienstleistungen **weiter aufzugliedern**.

Grundsätzlich werden unterschieden:

- interne Produktionsfaktoren
- externe Produktionsfaktoren

**Interne Produktionsfaktoren** werden vom Unternehmen selbst eingesetzt, um eine Dienstleistung zu erbringen. Sie werden zum **einen bei der Herstellung der Einsatzbereitschaft**, d. h. in der potenzialorientierten Phase benötigt, z. B. Gebäude, Räume etc. Zum anderen werden sie **in der zweiten Phase** des Prozesses eingesetzt, um mit dem externen Faktor kombiniert zu werden, z. B. Geräte, Personal (vgl. im Folgenden MALER/FRITZSCHE 2010, S. 95 ff.).

Die nachfolgende Abbildung fasst diese Faktoren zusammen.

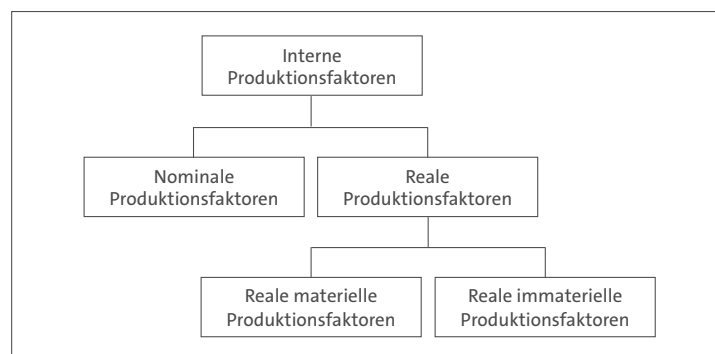


Abb. 18 Interne Produktionsfaktoren bei der Dienstleistungsproduktion (eigene Darstellung)



## 2. Betriebliche Funktionen

Die internen Produktionsfaktoren werden allgemein in Realgüter und Nominalgüter unterteilt.

**Nominalgüter** Man spricht von **Nominalgütern**, wenn es sich um Geld und Rechte auf Geld, z. B. Geldforderungen handelt. Dazu zählen insbesondere:

- **Geldwerte**, z. B. Guthaben auf Ihrem Geschäftskonto
- **Darlehenswerte**, z. B. ein Investitionskredit
- **Beteiligungswerte**, z. B. die stille Beteiligung an einem weiteren Betrieb

**Realgüter** Bei den **Realgütern** werden differenziert:

- **reale materielle** Güter, d. h. stoffliche, körperlich greifbare Güter, z. B. Firmen-PKW
- **reale immaterielle** Güter, d. h. stofflich nicht greifbare Güter, z. B. Dienstleistungen oder Arbeitsleistungen

**Reale materielle Güter** Zu den **realen materiellen** Gütern gehören die schon im Kapitelabschnitt 2.3 „Produktion – Allgemeine Grundlagen“ dargestellten **Betriebsmittel** (z. B. Büroeinrichtung, Firmen-Pkw, Werkzeuge) und **Werkstoffe** (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe). Je nach Dienstleistungsbranche ist der Anteil der eingesetzten Betriebsmittel unterschiedlich hoch.

QV

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass bei der Dienstleistungserstellung – anders als bei der Sachgüterproduktion – **keine Rohstoffe** im eigentlichen Sinne verwendet werden. Sie werden allenfalls eingesetzt, um Sachgüter zu produzieren, die dann ihrerseits wieder im Prozess der Dienstleistungserstellung eingebracht werden.



### Praxisbeispiel

Wenn in einem Café sonntags z. B. ein Familienbrunch angeboten wird, würde in diesem Fall das zugekaufte Kaffeepulver für den Kaffee einen Rohstoff darstellen, das dann als „produzierter“ Kaffee in die Leistung „Brunch“ eingeht.

Als Hilfs- und Betriebsstoffe nutzen Sie in Ihrem Betrieb alle Arten der Energie für Heizung und Stromversorgung, aber auch Kopierpapier, Bleistifte, Farbbänder und Putzmittel.

## 2. Betriebliche Funktionen

Zu den **realen immateriellen** Produktionsfaktoren gehören:

- die menschliche Arbeitsleistung
- (externe) Dienstleistungen
- Rechte
- Informationen

**Reale immaterielle  
Güter**

Eines der wichtigsten immateriellen Realgüter bei der Erstellung von Dienstleistungen ist die **menschliche Arbeitsleistung**. Dazu zählt die bereits im Kapitelabschnitt 1.4 „Der Betrieb als Objekt der BWL“ dargestellte dispositive und ausführende Arbeit.

**Menschliche  
Arbeitsleistung**  
QV

Unter dem Begriff **Arbeit** werden im Allgemeinen alle geistigen und körperlichen Anstrengungen des Menschen zusammengefasst. In betriebswirtschaftlicher Hinsicht werden sie zum Zwecke der Erreichung wirtschaftlicher Zielsetzungen eingesetzt.

Ein weiterer realer immaterieller Produktionsfaktor sind **(externe) Dienstleistungen**, die von anderen Anbietern bezogen werden, um eigene Dienstleistungen erbringen zu können. In diesem Fall haben Sie dieselbe Funktion wie andere interne Produktionsfaktoren. Zum Beispiel betrauen Sie einen Steuerberater mit der Auswertung des Jahresabschlusses. Eventuell schalten Sie auch eine Werbeagentur ein, um eine neue Leistung fachgerecht vermarkten zu können.

**Externe  
Dienstleistungen**

Als immaterielle Realgüter gelten zudem neben den **Rechten**, z. B. Lizenzen oder Patente, die **Informationen**.

**Rechte/Informationen**



#### Praxisbeispiel

Bei der Entscheidung zur Standortwahl für ein neues Unternehmen werden viele Informationen benötigt. Marktforschungsdaten über die absatzbezogene Tragfähigkeit der möglichen Standorte müssen erhoben werden. Juristische Informationen über Baunutzungsaufgaben sollten ausgewertet werden.

Schon dieses kleine Beispiel zeigt, wie wichtig Informationen für einen Dienstleistungsanbieter sein können. Sie werden gesammelt, um Wissen zu bestimmten Zwecken aufzubauen und bilden so die Grundlage für Entscheidungen. Da Informationen die Basis für die Gestaltung Ihres Unternehmensaufbaus, Ihres Dienstleistungsprogrammes und -prozesses darstellen, können sie somit als Rohstoffe im weiteren Sinne bezeichnet werden und zählen mit zu den Produktionsfaktoren.



### 2.4.2.2 Externe Produktionsfaktoren

Ein Wesensmerkmal der Dienstleistungsproduktion ist die Integration des Nachfragers. Das Dienstleistungsunternehmen selbst kann seine Potenziale bereitstellen und zu dieser Bereitstellung auch Produktionsfaktoren einsetzen. Letztlich ist es danach jedoch auf die Einbeziehung des Kunden oder eines Objektes des Kunden angewiesen (vgl. im Folgenden MALERI/FRIEHSCH 2010, S. 104 ff.).

Bei der Dienstleistungserstellung fließen also **zusätzliche Produktionsfaktoren** mit ein, die **durch den Nachfrager** oder Abnehmer der Dienstleistung in den Produktionsprozess eingebracht werden und somit außerhalb des Einflussbereichs des Anbieters liegen. Diese Tatsache wollen wir kurz anhand von Beispielen verdeutlichen.



#### Praxisbeispiele

- Ein Musiker bringt sein Schlagzeug vor Beginn der Festivalsaison in Ihr Musikgeschäft, um die richtige Einstellung überprüfen zu lassen.
- Ein Tennisspieler lässt in einem Geschäft seine Tennisschlägerbesaitung hinsichtlich der individuell richtigen Bespannungshärte kontrollieren.
- Vor seinem 14-tägigen gesundheitsorientierten Wellnessurlaub schickt der Kunde die ausführlichen Daten seines Gesundheitszustandes an das Sporthotel.

Der Abnehmer einer Dienstleistung kann verschiedene **externe Produktionsfaktoren** einbringen:

- **immaterielle Güter** des Abnehmers, z. B. seine Arbeitsleistung, Nominalgüter, Informationen
- **materielle Güter**
- aktive oder passive **Beteiligung** des Abnehmers

**Merkmale** Charakteristisch – auch für die obigen Beispiele – sind **drei Merkmale** der externen Produktionsfaktoren. Zum einen werden die Güter **von außen** in den Produktionsprozess des Anbieters **eingebracht**. Dies geschieht im Allgemeinen durch den Nachfrager der Dienstleistung selbst. Zu beachten ist auch, dass das von außen eingebrachte Objekt Eigentum des Nachfragers bleibt.