

ÖKONOMIE FÜR DAS STUDIENFACH GW

TEIL 8: GRUNDLAGEN DES DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENTS

Ao. Univ.-Prof. Dr. René ANDESSNER
JKU Linz, Institut für Public und Nonprofit Management
rene.andessner@jku.at

Sommersemester 2026

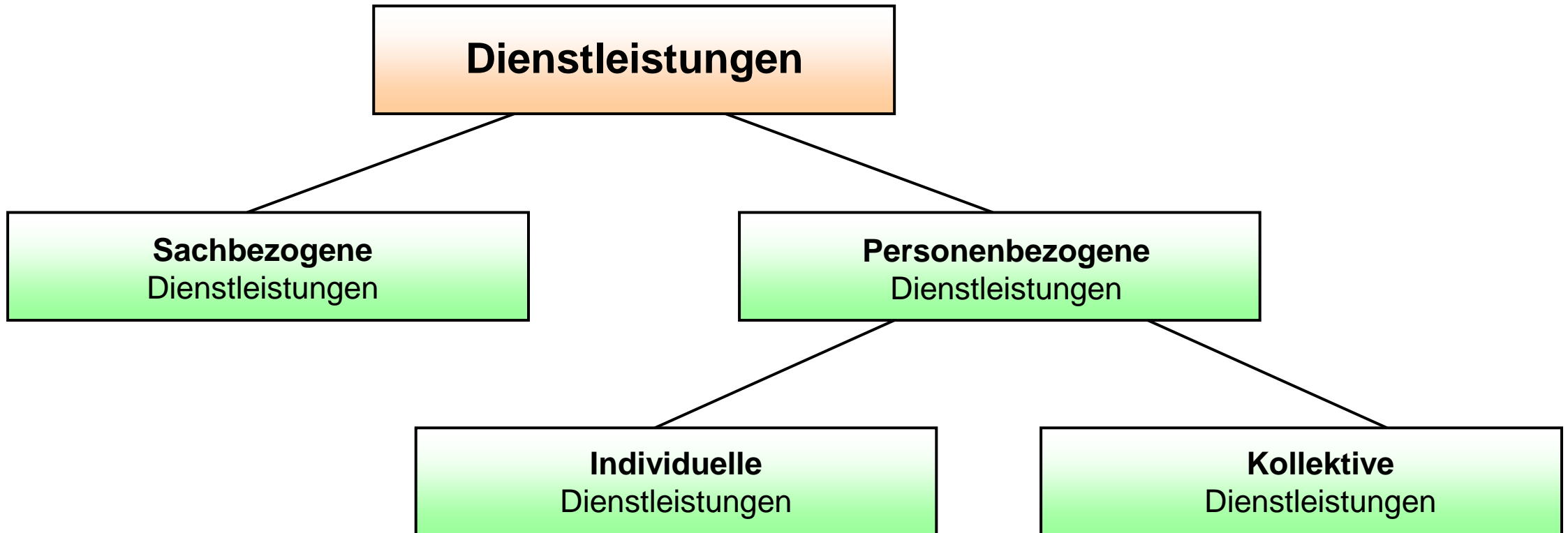
GRUNDLAGEN

Sachgüter versus Dienstleistungen

Sachgut/Produkt	Dienstleistung
materielles Gut	immaterielles Gut
objektiv wahrnehmbar	subjektive Wahrnehmung
kann vor Verkauf gezeigt bzw. geprüft werden	ist vor Verkauf weder zeig- noch prüfbar
Eigentum bzw. Besitz	Nutzung
kann wiederverkauft werden	kann nicht wiederverkauft werden
Produktion ist ohne Beteiligung des Käufers möglich	Käufer ist bei Leistungserstellung beteiligt
Produkt ist lagerfähig und transportierbar	nicht speicherbar, vergänglich, nicht transportierbar (Ausnahme: Kommunikationsdienstleistungen)
Produktionsquantität und -qualität sind messbar	Dienstleistungsquantität, vor allem aber -qualität schwer erfassbar
Handelsstufen können zwischen Hersteller und Verwender treten	direkter Käuferkontakt ist notwendig

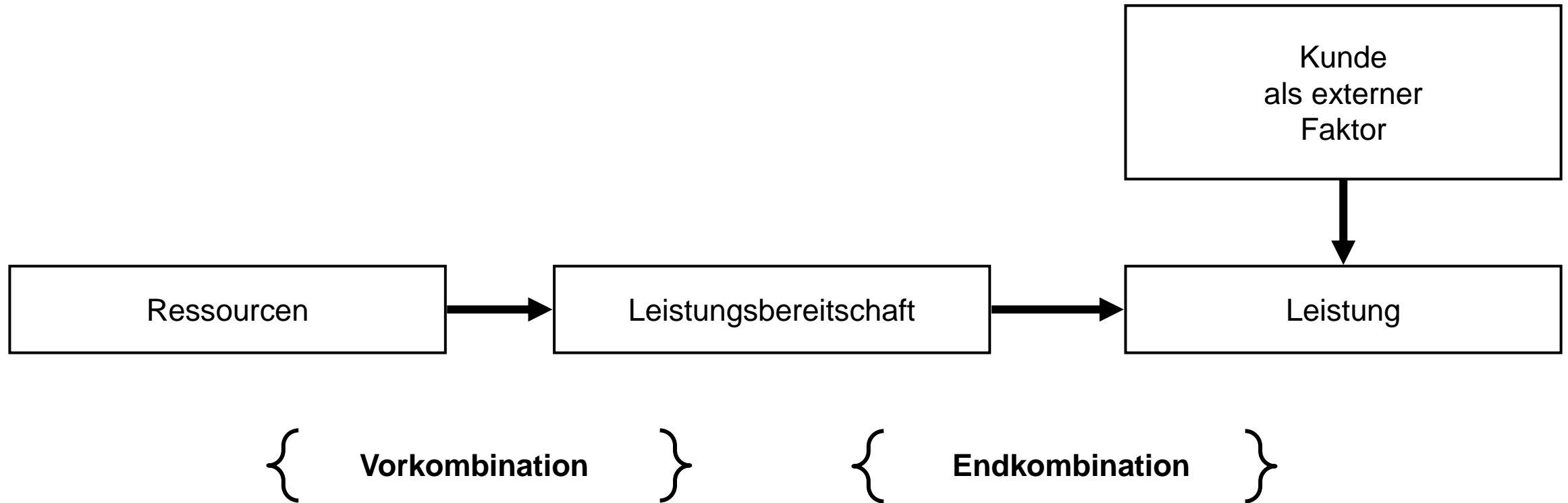
Quelle: leicht verändert übernommen aus BWL, 2021, S. 19.

Arten von Dienstleistungen



PRODUKTIONS- UND ABSATZ-ASPEKTE

Dienstleistungsproduktion (1)



Quelle: BWL, 2024, S. 136.

Dienstleistungsproduktion (2)

- Der Produktionsprozess erfolgt zweistufig, die finale Leistungserstellung (Endkombination) setzt eine Vorkombination voraus.
- Die Prozesse der Vorkombination dienen der Herstellung von Leistungsbereitschaft.
- Unter Nutzung dieser Leistungsbereitschaft wird in Prozessen der Endkombination die Leistung erstellt.
- Die finale Leistungserstellung (Endkombination) und der Konsum der Leistung erfolgen simultan. Der Nutzer der Leistung wirkt in der Regel an der Leistungserstellung mit.

Mitwirkung des Dienstleistungsnehmers als Co-Produzent

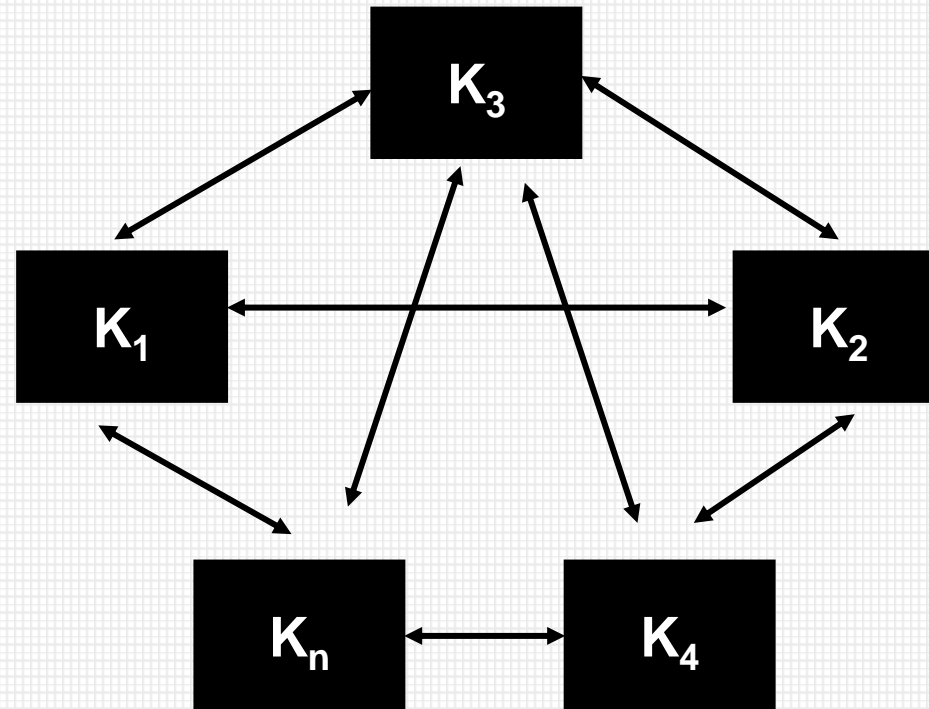
- Reine Präsenz
- Bereitstellung von Informationen
- Aktive Mitwirkung

Kapazität und Kapazitätsauslastung

- Kapazitäten schaffen fixe Kosten. Wenn sich die Kapazitäten ändern, ändern sich auch die fixen Kosten.
- Die Auslastung bestimmt das Ausmaß der Nutzkosten (bzw. Leerkosten)
- Je besser die Gesamtkapazität ausgelastet ist, desto geringer sind die Kosten pro Leistungseinheit
- Maßnahmen im Hinblick auf die Auslastungsoptimierung
 - Buchungs- und Reservierungssysteme
 - Stimulierung der Nachfrage durch absatzpolitische Instrumente

Teil- und Gesamtkapazität

Gesamtkapazität



Design der Dienstleistung

- Der Nutzen im Vordergrund - Komponenten die Grund- und Komponenten, die Zusatznutzen schaffen
- Produktpolitik ist auch Prozessmanagement
- Bündelung von Dienstleistungen (vor allem zu Pauschalangeboten)
- Kooperation mit anderen Unternehmen
 - Outsourcing bzw. Contracting-Out
 - Gemeinsame Leistungserstellung
- Automatisierung und Digitalisierung

Preispolitische Besonderheiten

- Kalkulatorischer Preisausgleich (Mischkalkulation)
- (Personelle, zeitliche, mengenmäßige und räumliche) Preisdifferenzierung
- „Gespaltener“ Preis
- Pauschalpreise für mehrere Leistungen

Vertrauensaspekt

- Informationsasymmetrien zwischen dem Dienstleistungsgeber und -nehmer
- Dienstleistungen als Vertrauensgüter
- Bildung und Erhaltung von Vertrauen
 - Kommunikationspolitische Maßnahmen
 - Signaling (von Kompetenz)
 - Referenzen
 - Mund-zu-Mund-Propaganda und Bewertungen im Internet

PERSONAL-ASPEKTE

Motivation und Kompetenz

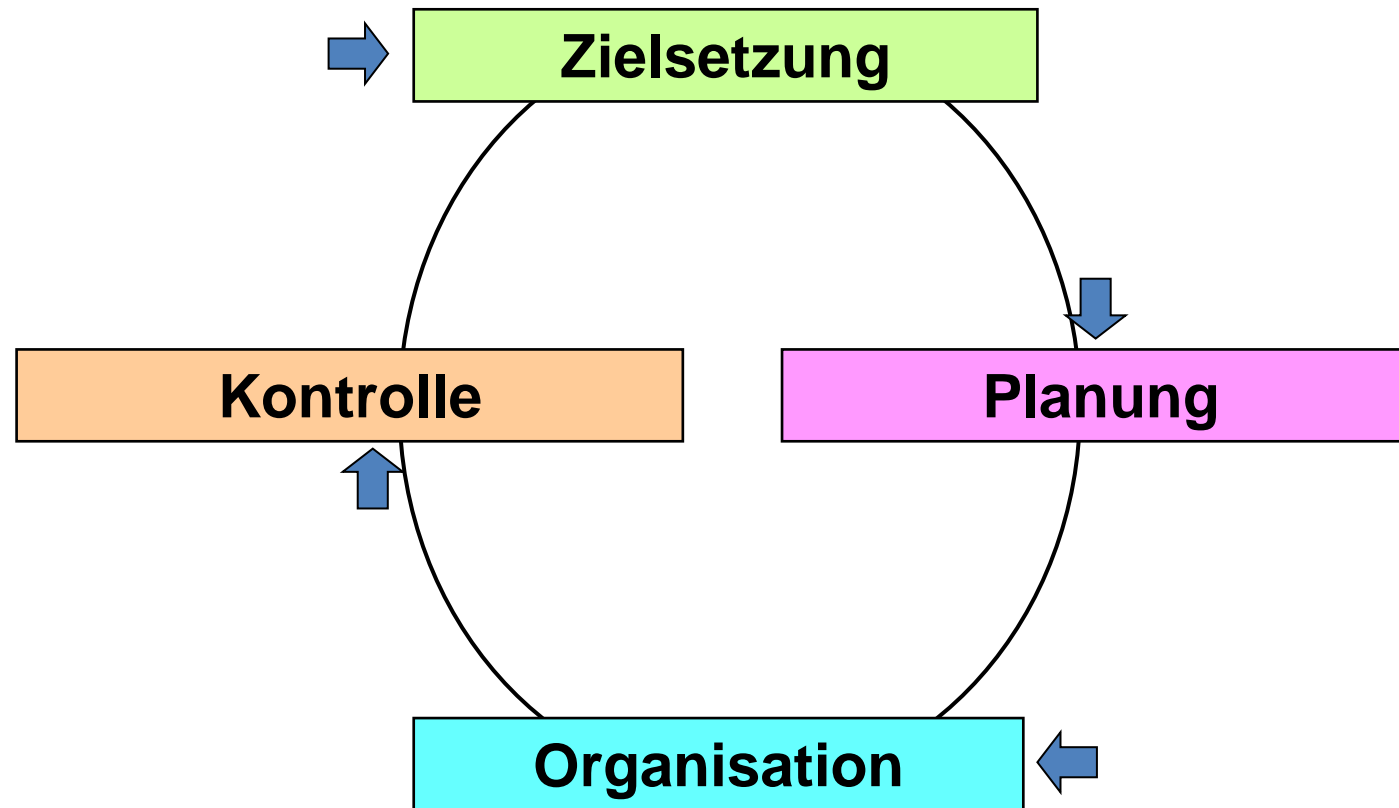
- Motivation
 - Intrinsische Motivation
 - extrinsische Motivation
- Kompetenz und Engagement
- Kompetenzentwicklung
 - Qualifizierungsmaßnahmen
 - Outsourcing und Kooperation (bis hin zu strategischen Allianz)
- Aspekte der zwischenmenschlichen Interaktion
 - Innere Emigration versus Gefahr von Burn-out und physischer Überlastung
 - Stimmung, Chemie
- Bedeutung situativer Faktoren

Entlohnungssysteme

- Akkordlohn
- Zeitlohn
- Mischsysteme
 - Zeitlohn mit leistungsbezogener Prämie
 - Akkordlohn mit Mindestentgelt
- Nicht-monetäre Aspekte (z.B. zusätzliche Urlaubstage für Ehrenamt, usw.)
- Entlohnungsvarianten und Kostenstruktur

ASPEKTE DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Managementkreis



Quelle: leicht verändert übernommen aus BWL, 2024, S. 67.

Beispiel Seminar- und Bildungszentrum

- Geschäftsidee: Angebote der berufsbezogenen Aus- und Fortbildung in den Bereichen Management, soziale Kompetenz (social skills) und (berufsbezogene) Fremdsprachen, um Unternehmen.
- Entwicklung des Seminar- und Veranstaltungsangebots in den drei genannten Leistungsfeldern.
- Unterstützende Serviceeinrichtungen in den Bereichen Gastronomie und Beherbergung.

Mögliche Zielformulierungen

- Die Geschäftsidee ist bereits die Folge der Formulierung grundlegender Ziele.
- Im Hinblick auf die Aktivitäten der genannten Leistungs- bzw. Geschäftsfelder werden konkrete Sachziele zu formulieren sein.
- Die Formalziele müssen ebenfalls konkretisiert werden.

Ziele

- Ziele sind erwünschte (angestrebte) zukünftige Zustände
- Dimensionen für die exakte Festlegung von Zielen
 - Zielinhalt
 - Zeitlicher Bezug
 - Zielausmaß

Zielsetzungen für den alltäglichen Betrieb (Beispiele)

- Wir wollen die Auslastung der angebotenen Seminare im kommenden Jahr um durchschnittlich 5 % steigern.
- Bei jeder Veranstaltung soll gewährleistet sein, dass die Erlöse zumindest die unmittelbar von ihr ausgelösten Kosten decken.

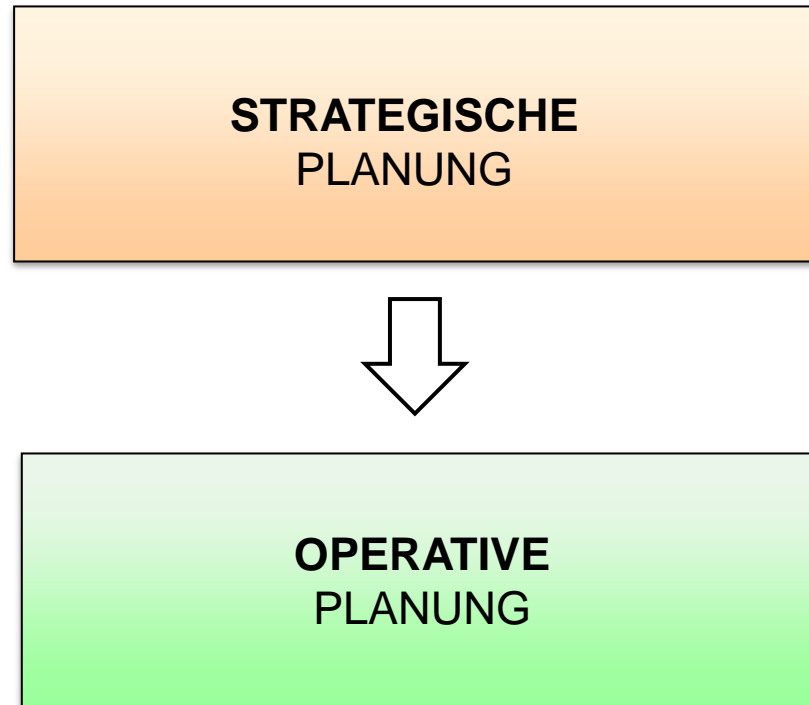
Planung

- Planung ist die gedankliche Vorwegnahme zielgerichteten künftigen Handelns.
- Improvisation ist ein Handeln aus der Augenblickssituation heraus.
- Im Gegensatz zur reinen Prognose, die zukünftige Zustände aufgrund von begründeten Erwartungen beschreibt, versucht die Planung, die Zukunft – soweit ein entsprechender Handlungsspielraum besteht – im Sinne der Unternehmens-ziele aktiv zu gestalten und zu beeinflussen.
- Das zahlenmäßige Festhalten der geplanten Aktivitäten wird als Budgetierung bezeichnet.

Unternehmen planen ...

- ... weil sie auf diese Weise künftige Probleme frühzeitig erkennen können.
- ... weil sie damit Zeit gewinnen, um rechtzeitig Maßnahmen der Problemlösung zu überlegen und einzuleiten.
- ... weil Planung auch die komplexen Beziehungen und wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen einzelnen Aufgaben und Projekten erkennen lässt und damit Abstimmungserfordernisse aufzeigt.

Ebenen der Planung



Strategische versus operative Planung

- Eher langfristige Ausrichtung
- Schaffung von neuen und Pflege von bestehenden Erfolgspotenzialen als „Vorsteuergrößen“ für kurzfristigen Erfolg
- Kapazitäten sind vielfach veränderbar
- Die „richtigen Dinge tun“.

- Eher kurzfristige Ausrichtung
- Optimale Nutzung von bestehenden Erfolgspotenzialen und unmittelbare Steuerung von Erfolg, Wirtschaftlichkeit und Liquidität
- Kapazitäten sind gegeben oder nur geringfügig veränderbar
- Die „Dinge richtig“ tun.

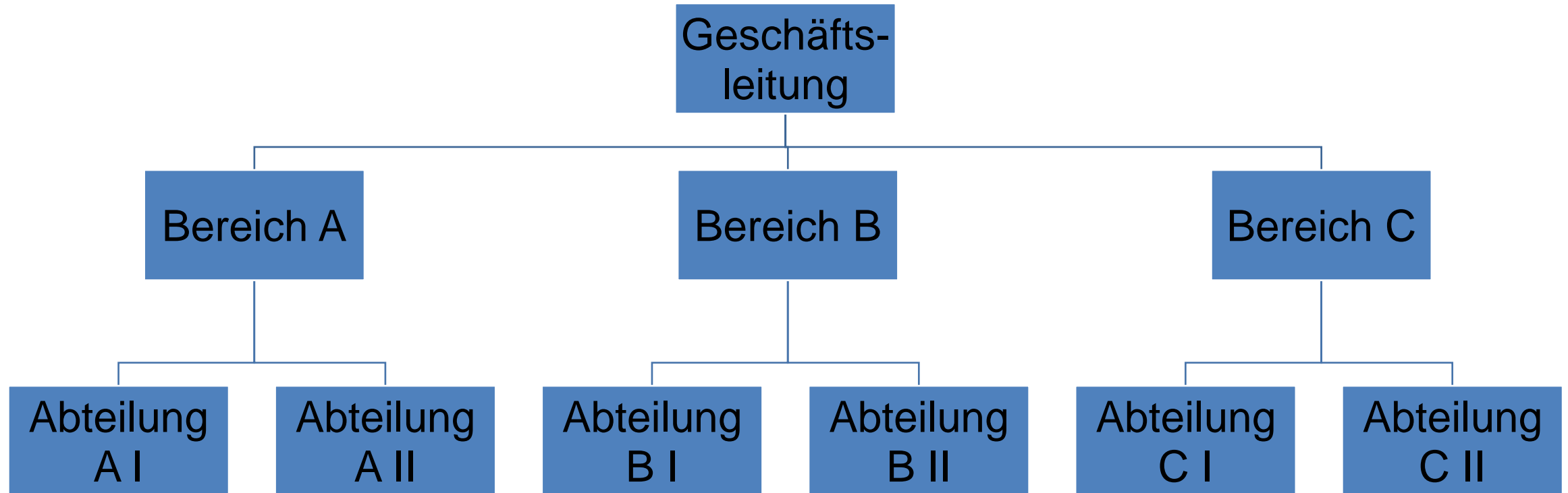
Organisation

- Struktureller Rahmen für das Zusammenwirken der Akteure in einem Unternehmen
- Aufbauorganisation – Schaffung von Strukturen des Unternehmensaufbaus
- Ablauforganisation – Gestaltung von bereichsinternen und bereichsübergreifenden Prozessen

Aufbauorganisation

- Regelung von Zuständigkeiten, Verteilung von Aufgaben und Bildung von Stellen
- Zentrale Frage: Wer macht was?
- Hierarchisierung der Organisationseinheiten – Bildung von Instanzen
- Zusammenfassung von Stellen zu größeren Organisationseinheiten (z.B. Gruppen, Abteilungen und Bereichen)

Das Organigramm



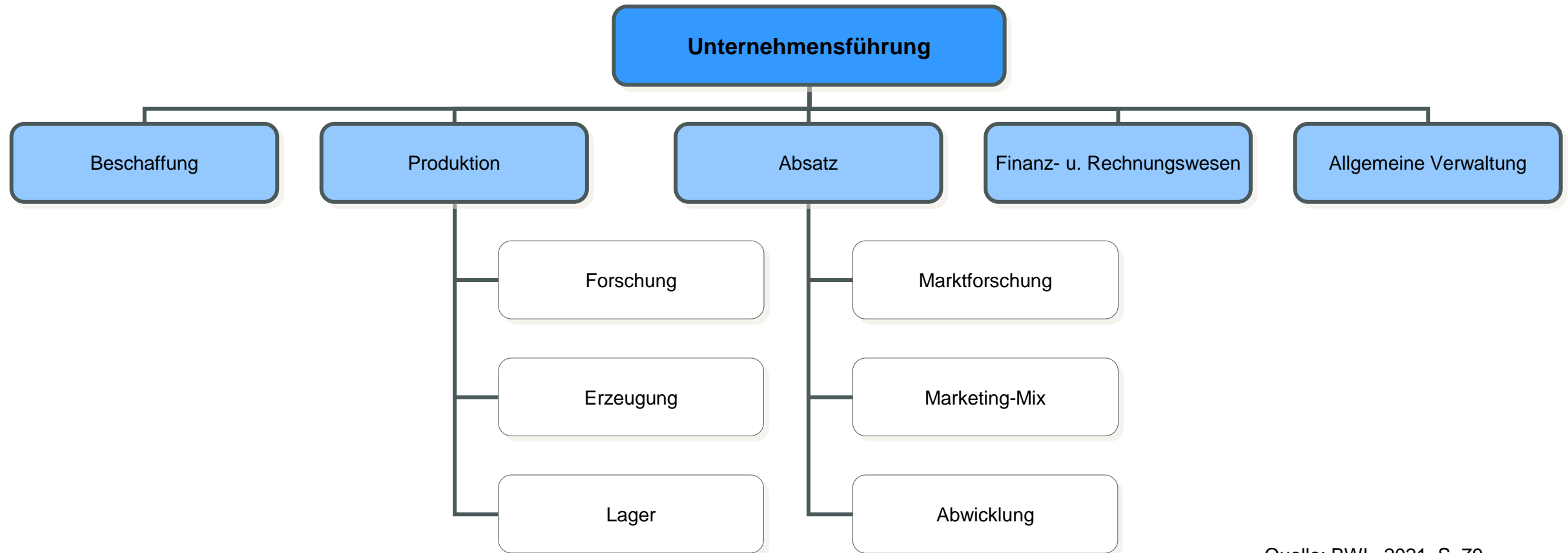
Arten von Stellen

- Ausführende Stellen
- Leitungsstellen
- Stäbe
- Zentrale Dienste

Modelle der Aufbauorganisation

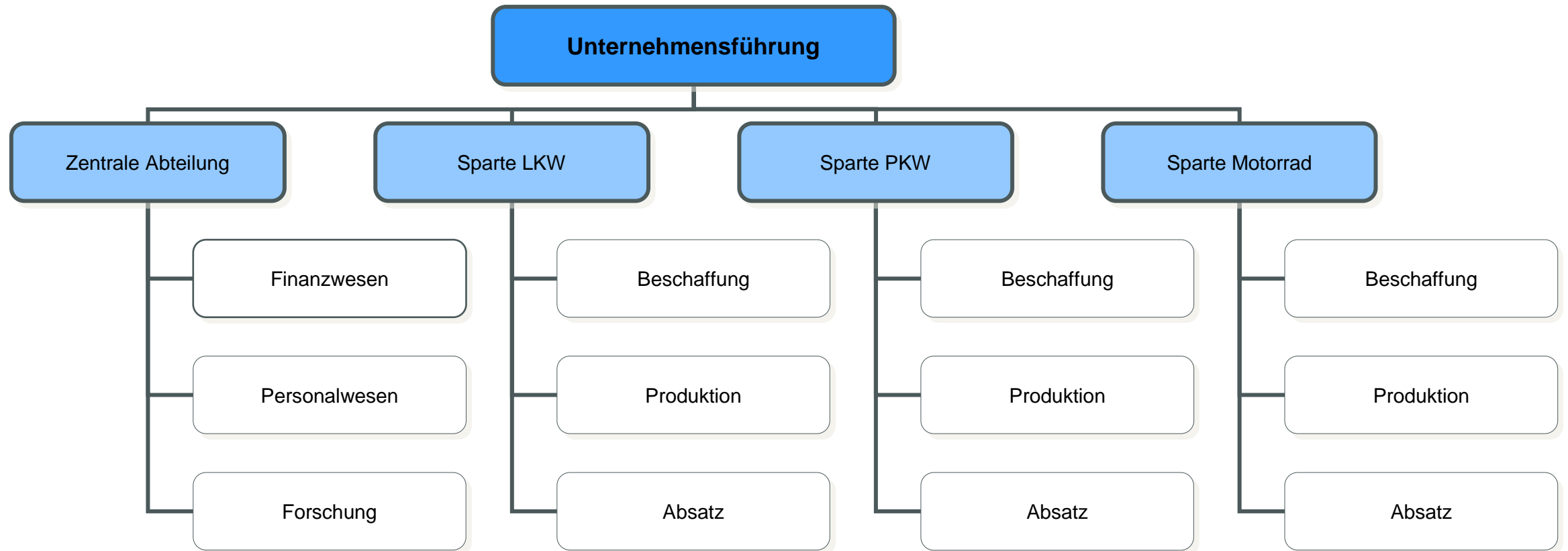
- Funktionale Organisation
- Divisionalorganisation
- Netzwerkorganisation

Funktionalorganisation



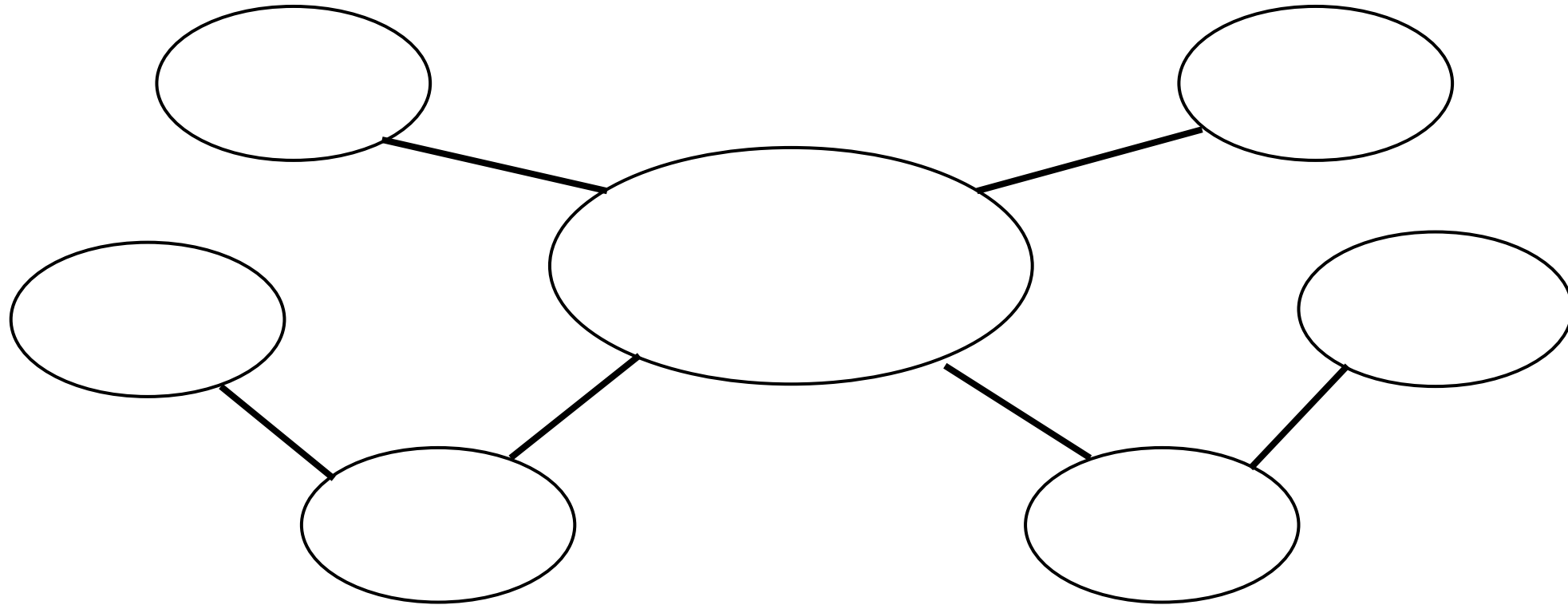
Quelle: BWL, 2021, S. 79.

Sparten- bzw. Divisionalorganisation



Quelle: BWL, 2024, S. 80.

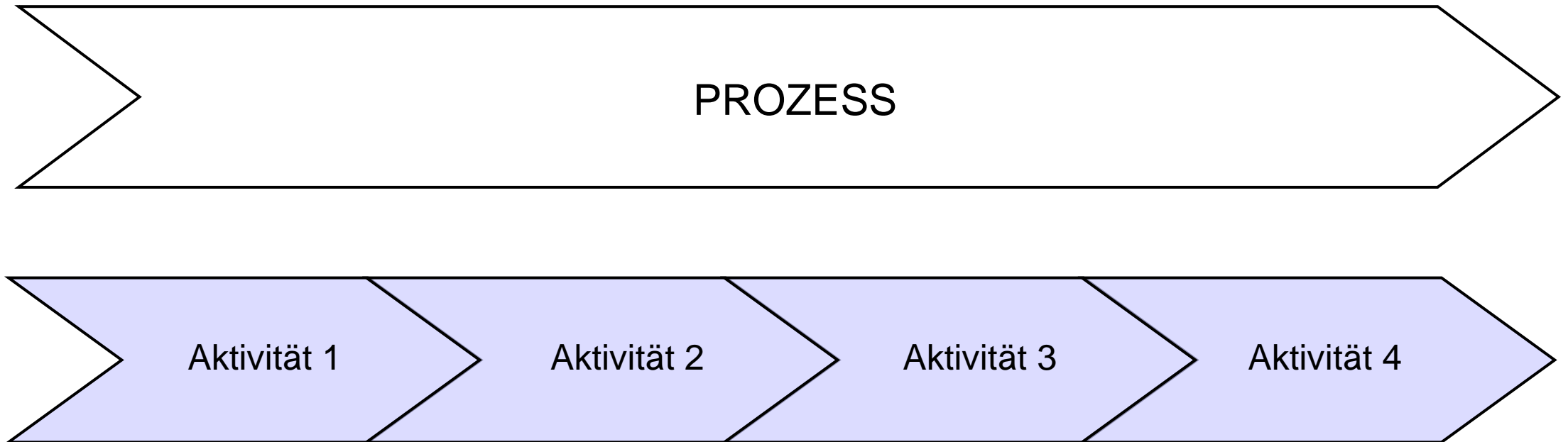
Netzwerkorganisation



Ablauforganisation

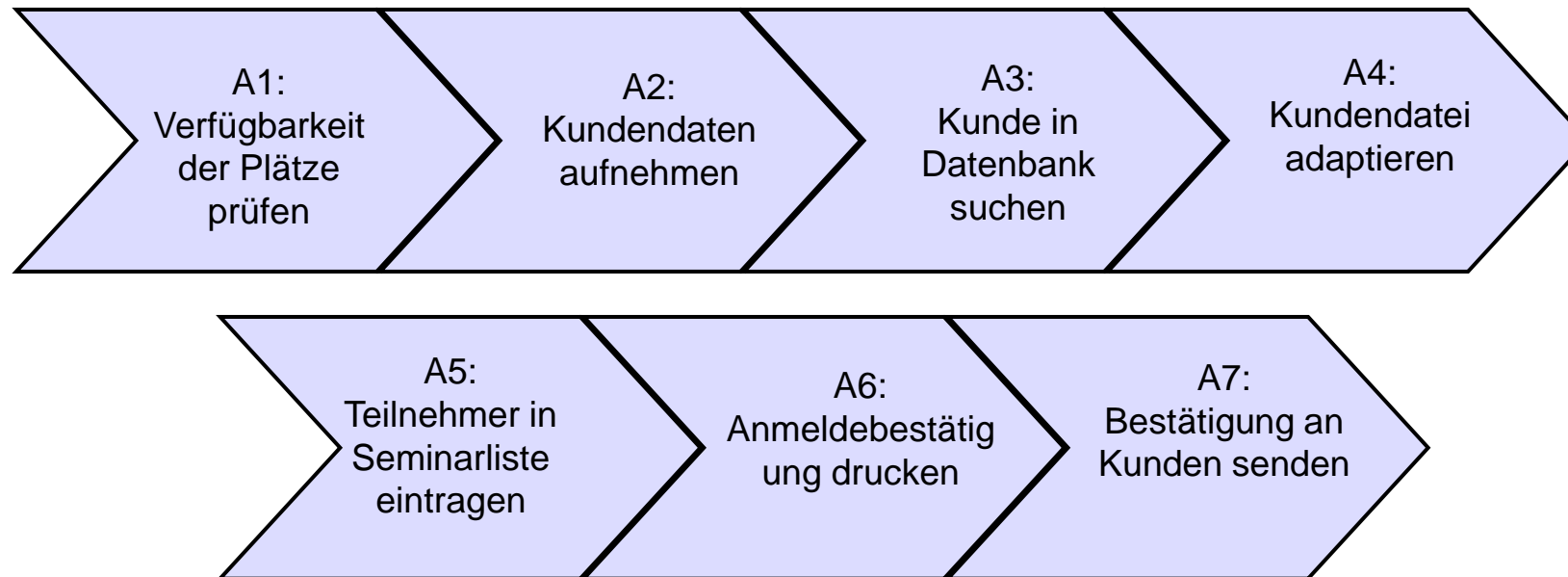
- Gestaltung und Optimierung relevanter Prozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmittel und Personen
- Prozesse ergeben sich aus einer logische Abfolge von Aktivitäten.
- Zentrale Frage: Wie soll etwas gemacht werden?
- Prozessmanagement als Prozessoptimierung

Prozesse

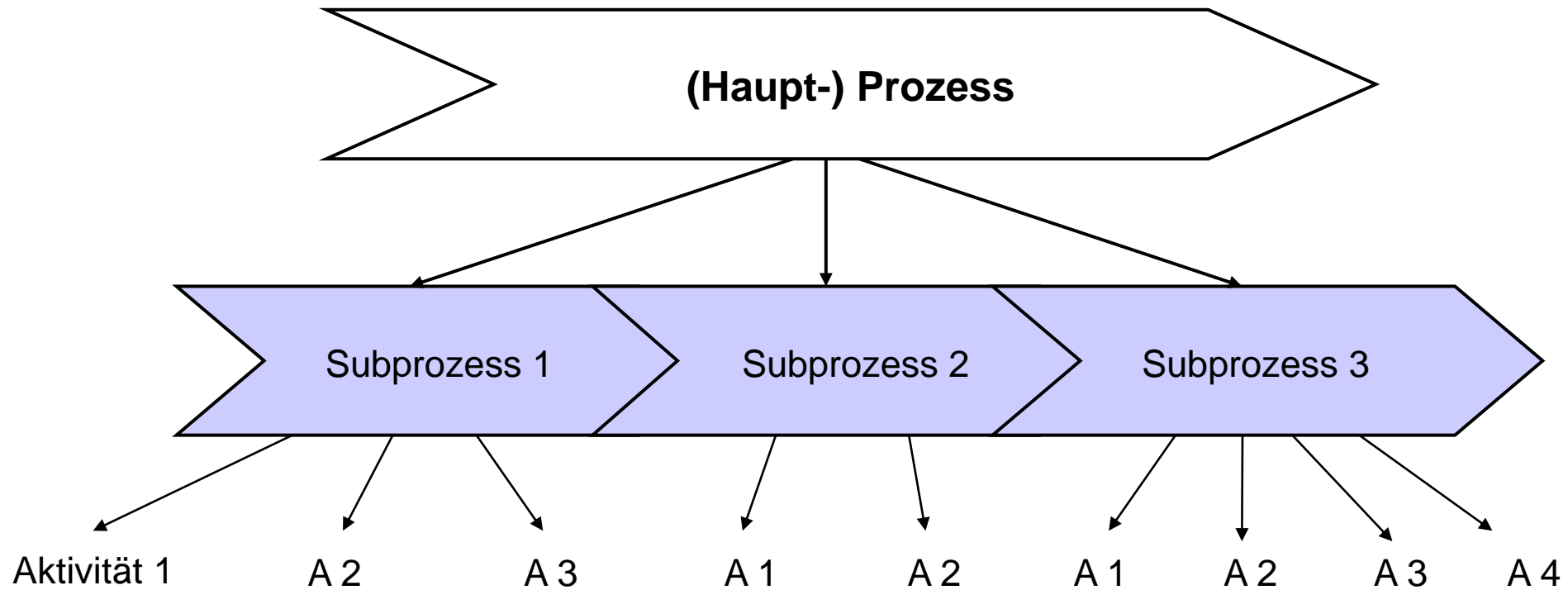


Beispiel Seminar- und Bildungszentrum

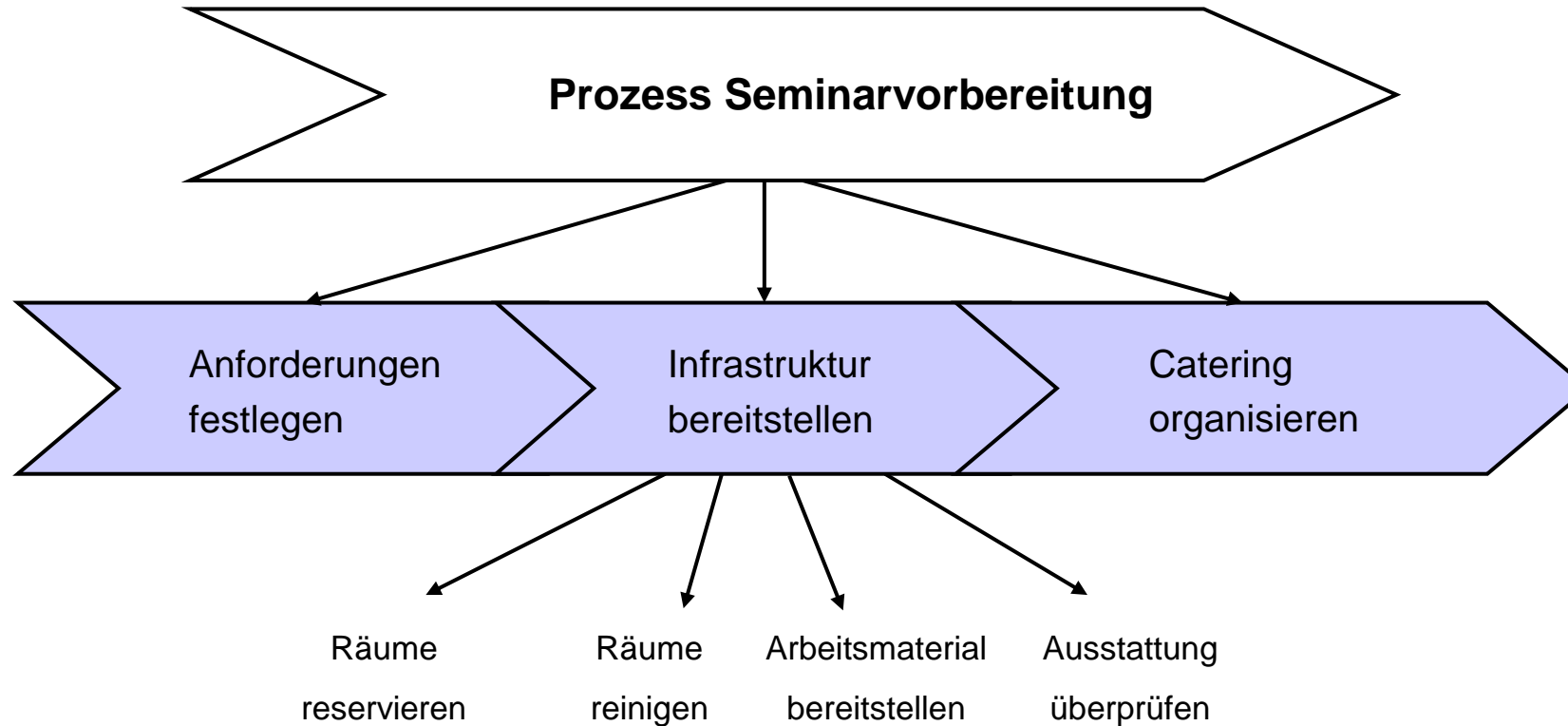
Prozess:
Seminaranmeldung abwickeln



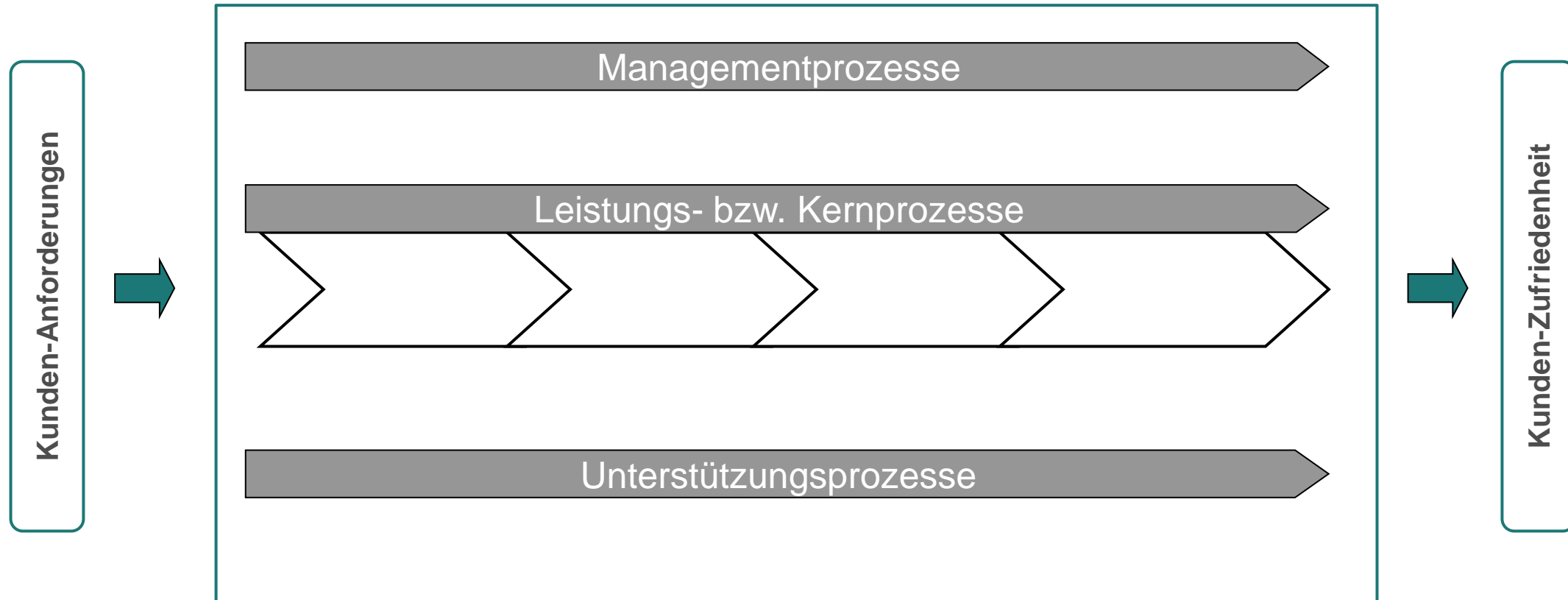
Prozeshierarchie



Beispiel Seminar- und Bildungszentrum



Prozesslandkarte



Arten von Prozessen

- Leistungs- bzw Kernprozesse
- Unterstützungsprozesse
- Managementprozesse

Erwartungen Kunde

Kundenzufriedenheit

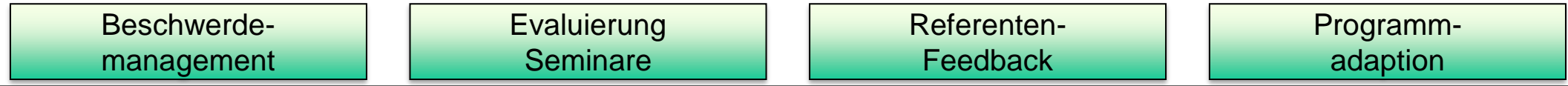
Führungsprozesse



Kernprozesse



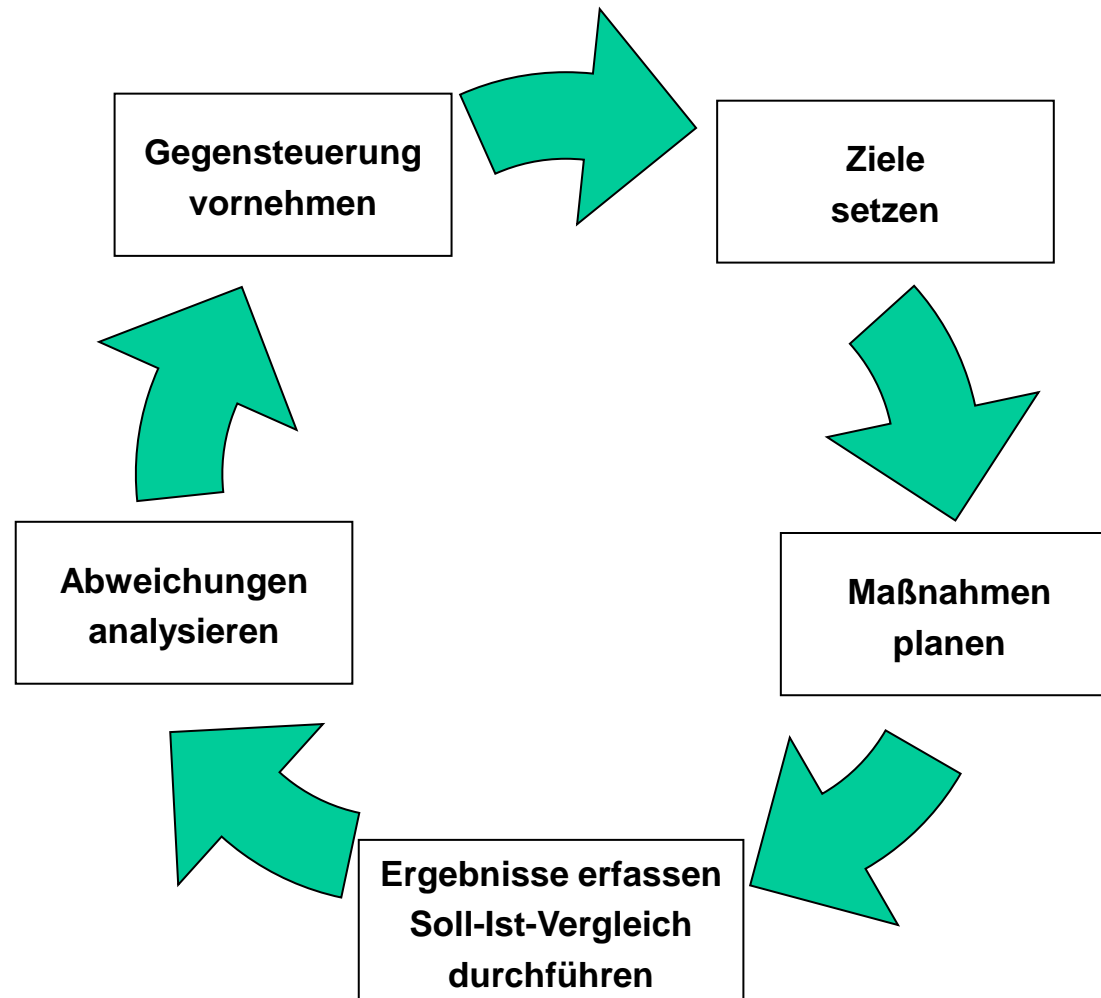
Optimierungsprozesse



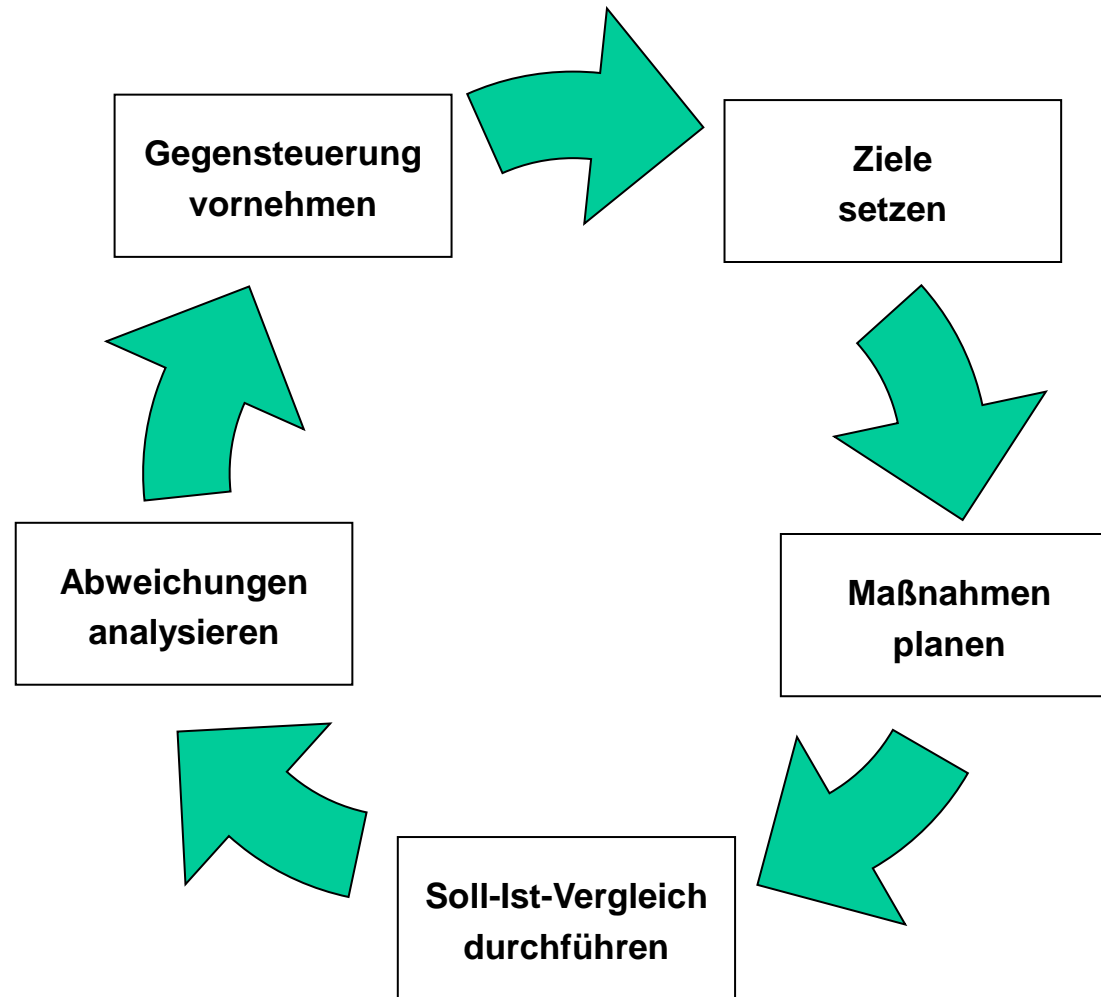
Unterstützungsprozesse



Controlling als Steuerungskreislauf (vgl. Teil Rechnungswesen)



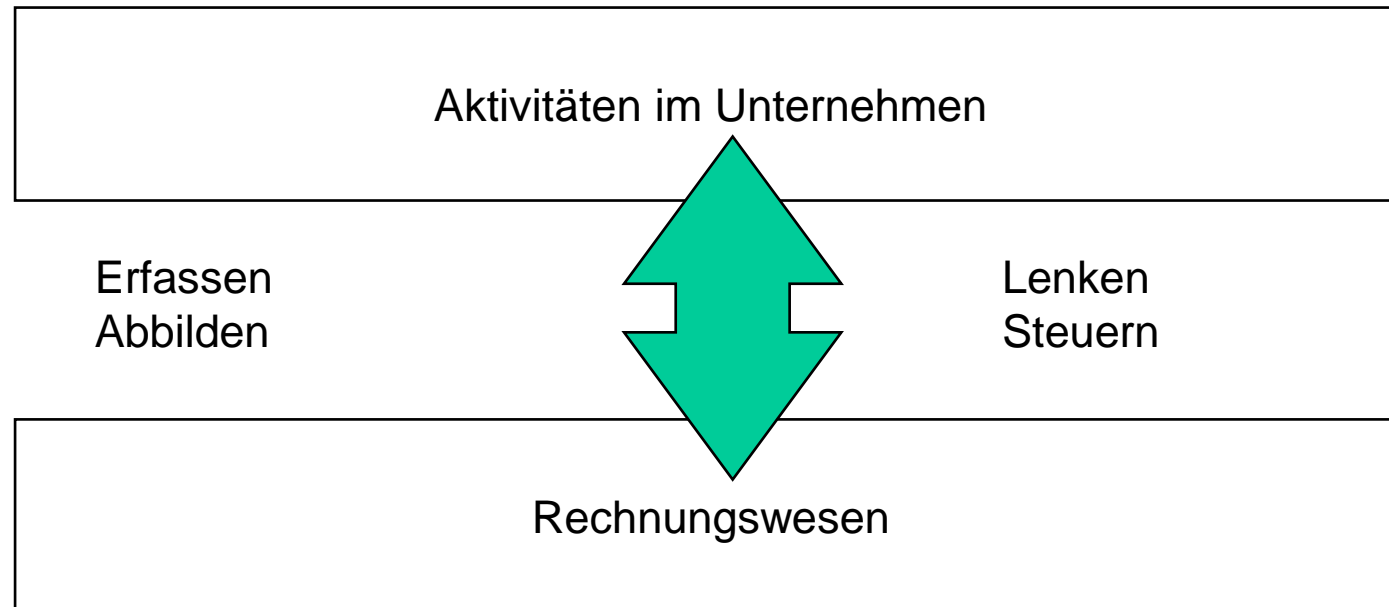
Controlling



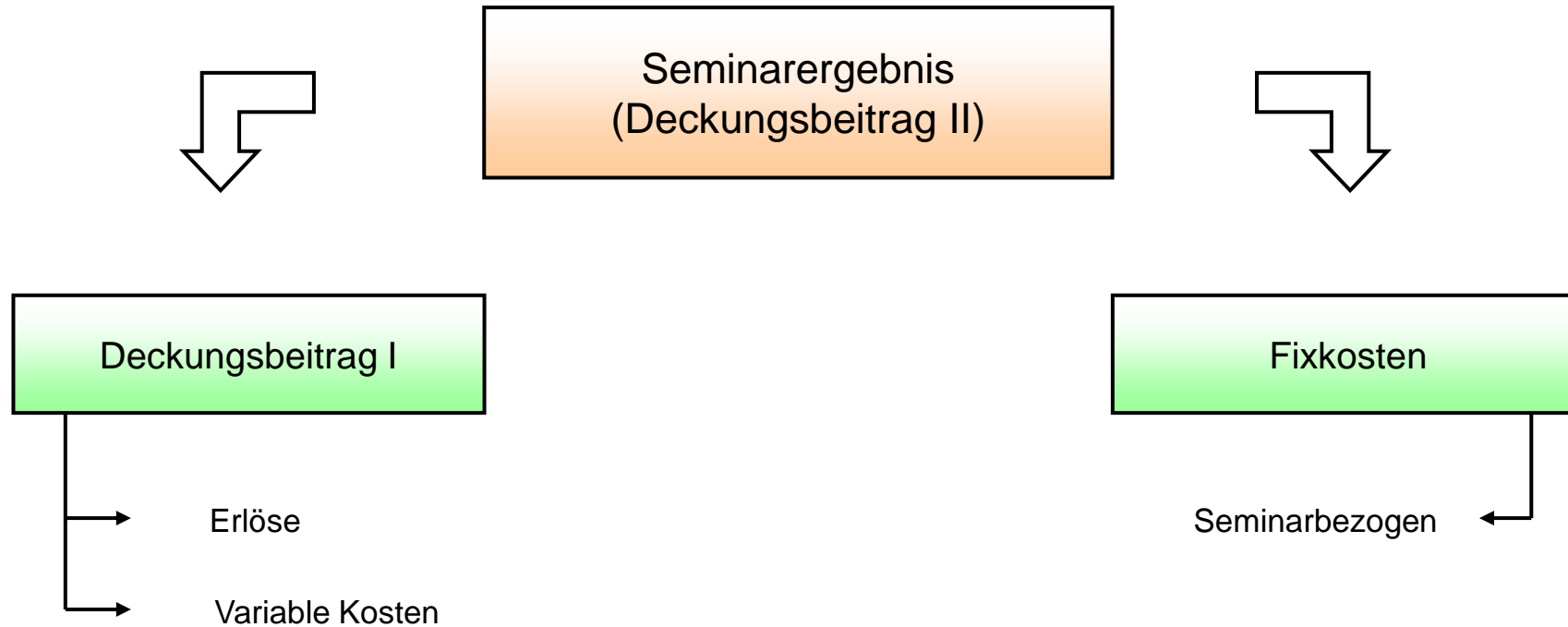
Beispiel operative Seminarplanung

- Seminarprogramm inhaltlich festlegen
- Referent bzw. Referenten (möglicherweise aus dem bestehenden Pool) aussuchen und kontaktieren
- Werbefolder erstellen und drucken
- Zeitpunkt fixieren
- Begleitmaterialien erstellen und zur Vervielfältigung vorbereiten
- Erlös- und Kostenplanung durchführen

Rechnungswesen



Seminarbezogene Ergebnisrechnung (1)



Seminarbezogene Ergebnisrechnung (2)

Seminar:				
		Soll	Ist	Abweichung
	Erlöse			
-	Variable Kosten			
=	DB I			
-	Referentenhonorar			
-	Spesen			
-	Sonstige Fixkosten			
=	DB II			
	Teilnehmerzahl			

Beispiel Seminar- und Bildungszentrum

Die Bildungsakademie eines Verbandes plant in einem seiner Geschäftsfelder die Durchführung eines eintägigen Kurses. Als Kursgebühr sind 98,-- GE je Teilnehmer/-in vorgesehen.

Das Honorar für die Leiterin des Kurses beträgt 1.000,-- GE, die sonstigen mit dem Kurs verbundenen Fixkosten belaufen sich auf 250,-- GE.

Verpflegung und Pausengetränke sind im Preis inkludiert und verursachen Kosten in Höhe von 18,-- GE je Teilnehmer/-in. Die sonstigen Kosten für Materialien und Vervielfältigung betragen 5,-- GE je Teilnehmer/-in.

Angestrebt ist, dass 20 TN das Seminar buchen.

Aufgabenstellung:

Gegenwärtig sind 13 Teilnehmer/-innen für den Kurs angemeldet. Wie hoch ist das Ergebnis des Seminars?

Beispiel Kurs (Lösung):

Variable Kosten je Teilnehmer/-in:

Speisen und Pausengetränke	18
Sonstige	5
<hr/>	
Summe	23

Fixe Kosten:

Honorar	1.000
Sonstige	250
<hr/>	
Summe	1.250

Ergebnis:

Deckungsbeitrag: 13 mal (98-23) =	975
abzüglich Fixkosten	- 1.250
<hr/>	
Ergebnis (DB II)	- 275

Seminarbezogene Ergebnisrechnung

Kurs				
		Soll	Ist	Abweichung
	Erlöse	1.960	1.274	- 686
-	variable Kosten	460	299	161
=	DB I	1.500	975	- 525
-	Kosten Referent	1.000	1.000	0
-	Spesen			
-	Sonstige Fixkosten	250	250	0
=	DB II	250	- 275	- 525
	Teilnehmerzahl	20	13	- 7

Fortsetzung der Angabe:

Wie viele Teilnehmer müssen sich für den Kurs mindestens anmelden, damit die Kurserlöse zumindest die unmittelbaren Kurskosten decken?

Lösung:

$$\text{Erlöse} = \text{Variable Kosten} + \text{Fixkosten}$$

$$98 \times = 23 \times + 1.250$$

$$75 \times = 1.250$$

$$\times = \mathbf{16,67 \text{ (rund 17 TN)}}$$

Probe:

$$\text{Erlöse} = 17 * 98 = 1.666$$

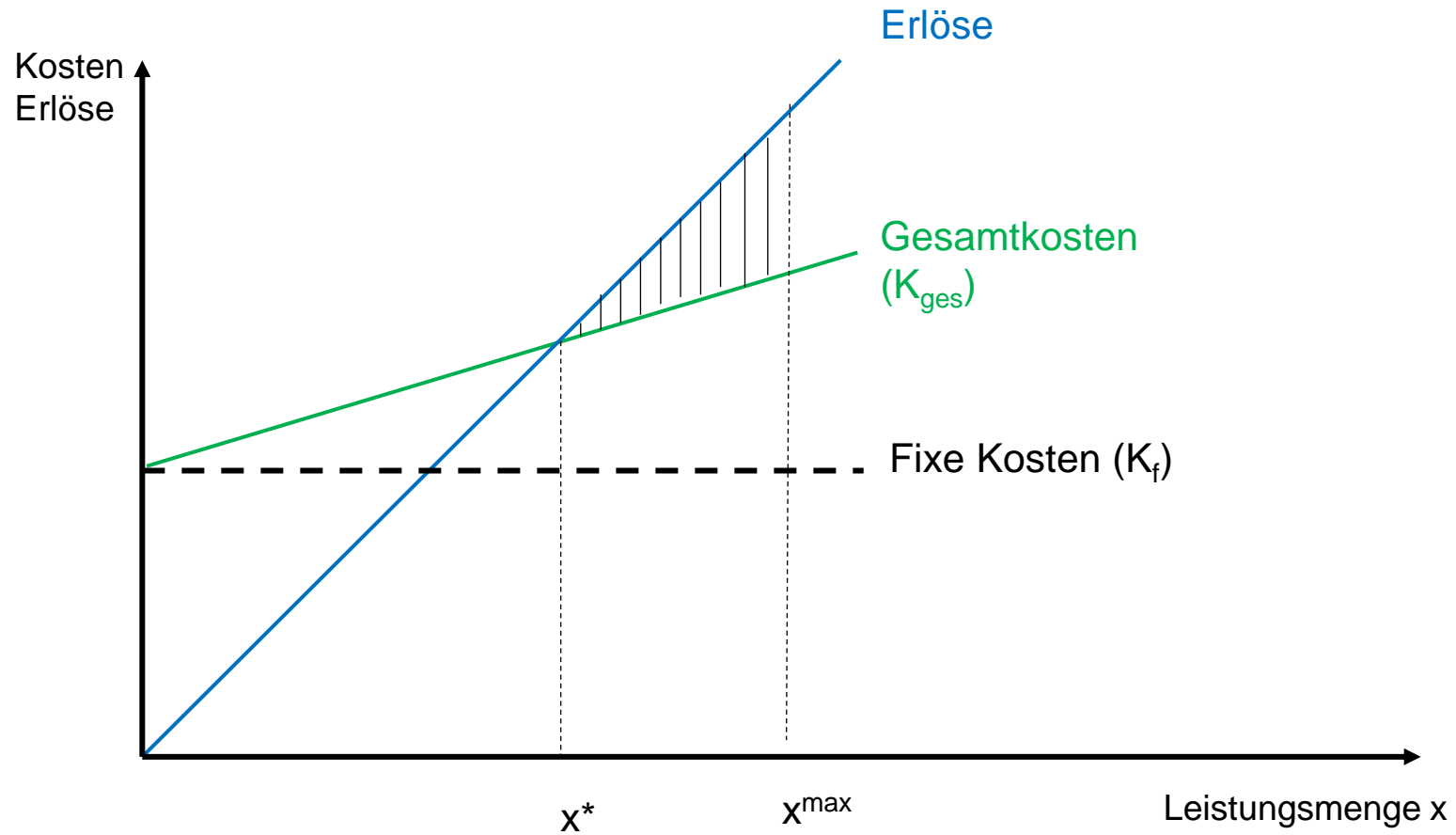
$$\text{- Variable Kosten} = 17 * 23 = - 391$$

$$\text{Deckungsbeitrag} = 1.275$$

$$\text{- Fixkosten} = - 1.250$$

$$\text{Ergebnis (DB II)} = \mathbf{25}$$

Break-Even-Analyse



Abweichungsanalyse

- War das Thema falsch? Ist der Markt für diese Art von Seminaren gesättigt?
- War der Referent nicht zugkräftig genug?
- War die Veranstaltung zum falschen Zeitpunkt angesetzt?
- Hat es Fehler in der Werbelinie gegeben?
- Hat ein unmittelbarer Konkurrent ein ähnliches Angebot qualitativ besser oder preisgünstiger gestaltet?

Weiterführende Literatur

- Corsten, Hans/Gössinger, Ralf: Dienstleistungsmanagement, 6. Auflage, München 2015.
- Geldern, M. van: Basis-Know-How Organisation, Was Sie für die Praxis wissen müssen, Frankfurt am Main 2000.
- Haller, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 7. Auflage, Wiesbaden 2017.
- Hammer, R./Kaltenbrunner, K.: Organisation Personal & Führung Management, Wien 2009.
- Lechner, K./Egger, A. u. W./Schauer, R.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27. Auflage, Wien 2016.
- Schauer, R.: Betriebswirtschaftslehre, Grundlagen, 8. Auflage, Wien 2024
- Thommen, J.-P.: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Zürich 2016.
- Wöhe, G./Döring, U./Brösel, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Auflage, München 2016.