



ulm university universität
uulm

Produktivitätsmessung von Dienstleistungen

**– Entwicklung eines Messansatzes für die Produktivitätsbewertung
von Dienstleistungen am Beispiel von Facility Services**

DISSERTATION

zur Erlangung des Doktorgrades Dr. rer. pol.
der Fakultät für Mathematik und Wirtschaftswissenschaften
der Universität Ulm

vorgelegt von

Vanessa Lellek

2016

Amtierender Dekan:	Prof. Dr. Werner Smolny (Universität Ulm)
1. Gutachter	Prof. Dr. Martin Müller (Universität Ulm)
2. Gutachter	Prof. Dr. Torben Bernhold (Fachhochschule Münster)
Tag der Promotion:	12.07.2016

Danksagung

Ich möchte die Möglichkeit nutzen und den Personen meinen Dank aussprechen, die es mir durch ihre Unterstützung und Förderung ermöglicht haben, diese Arbeit zu verfassen.

So gilt mein Dank allen voran meinen beiden Doktorvätern, Prof. Martin Müller der Universität Ulm und Prof. Torben Bernhold der Fachhochschule Münster, die mir mit ihren fachlichen und menschlichen Ratschlägen eine außerdordentliche Betreuung geschenkt haben. Martin, ich danke Dir besonders für die offene Kommunikation und die zielgerichtete Unterstützung, diese Arbeit zu meinem wissenschaftlichen Diskurs werden zu lassen. Deine konstruktiven Anmerkungen haben diese Arbeit in ihrer Güte sehr gefördert. Torben, Dir möchte ich neben deiner umfassenden fachlichen Unterstützung insbesondere für deine Begleitung als Mentor danken. Du hast mir den erforderlichen Rahmen gegeben, diese Arbeit schreiben zu können und mich in allen schönen und schweren Forschungsphasen unterstützt, mir Wege aufgezeigt Herausforderungen zu meistern und nicht aufzugeben. Ich danke Dir sehr für deinen Support und die immerweg motivierenden Worte.

Auch meinen Kollegen und Kolleginnen der Universität Ulm, der Fachhochschule Münster und dem Science-to-Business Marketing Research Center möchte ich dafür danken, dass sie immer offen für fachliche Diskussionen waren. Jana Koers und Mario Winkelhaus, Euch vor allem ein großes Dankeschön dafür, dass Ihr immer ein offenes Ohr für mich hattet. Wir haben viele gemeinsame Erfahrungen als Doktoranden sammeln dürfen; hatten eine gute Zeit, die uns zu Freunden gemacht hat.

Bei meiner Familie und meinen Freunden möchte ich mich ebenfalls bedanken: Ihr seid meine Energiequelle - mein Ruhepol. Ich danke Euch für die Kraft, die Ihr mir unentwegt gebt. Ihr habt mir in den letzten Jahren immerwieder Mut zugesprochen und Euch über jeden kleinen Erfolg mit mir zusammen gefreut. Es war eine herausfordernde Zeit und eine Erfahrung an der ich mit Eurer Unterstützung und Eurer Liebe gewachsen bin - meinen allertiefsten Dank dafür!

Kurzzusammenfassung

Durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck sehen sich Dienstleistungsunternehmen gezwungen ihre Leistungsproduktion zu professionalisieren und ressourcenschonend auszugestalten. Dieses Bestreben erfordert ein strukturiertes Dienstleistungsmanagement, welches durch kennzahlengestützte Steuerungsinstrumente bisher nicht ausgeschöpfte, versteckte Produktivitätspotenziale aufdeckt und zum Ausbau der betrieblichen Unternehmenssituation nutzt. Diese Notwendigkeit wird insbesondere im Business-to-Business-Bereich ersichtlich, wenn unternehmensbezogene Dienstleistungen ressourcenschonende Leistungen zu einem bestimmten Leistungsstandard hervorbringen müssen. Das Facility Management, welches die Steuerung und Koordination immobilienbezogener Dienstleistungen zur Unterstützung kerngeschäftlicher Aktivitäten umfasst, enthält als funktionales Subsystem derartige werttreibende Potenziale, die nach Freisetzung in die primären Wertaktivitäten einfließen können. Der Einsatz leistungsbasierter Instrumente zur Produktivitätsbewertung von Facility Services wird somit notwendig.

Während im Sachgüterbereich die Produktivitätsmessung bereits ein prominentes Steuerungsinstrument darstellt, besteht im Dienstleistungsbereich bis dato ein wenig konsistentes Begriffsverständnis, sodass sich unterschiedliche Herausforderungen für die konzeptionelle Entwicklung eines Produktivitätsmesssystems ergeben. Vor diesem Hintergrund beruht das methodische Vorgehen der Modellentwicklung auf einer belastbaren, theoretischen Auseinandersetzung mit dem Status Quo des Produktivitätsbegriffs und der Harmonisierung dessen mit den Anforderungen der betrieblichen Praxis. Anhand einer qualitativen Literaturanalyse wurden relevante Produktivitätsfaktoren und damit verbundene Bewertungsindikatoren identifiziert, die anschließend in einem diskursiven Expertenworkshop hinsichtlich ihrer Validität und Anwendbarkeit bewertet und in ein konzeptionelles Messmodell überführt wurden. Basierend auf der klassischen Input-Output-Relation setzt sich die Produktivitätskennziffer im entwickelten Messmodell aus der Erhebung des Leistungsaufwands (Input) und des generierten Leistungsumsatzes (Output) zusammen, welche um die Qualitätsdimensionen des Leistungsergebnisses (Nachbesserungen bei Schlechtleistung, die den Gesamtleistungsaufwand verhältnissprechend erhöhen) ergänzt werden. Das entwickelte Messmodell wurde ebenfalls im Rahmen einer Fallstudienanalyse evaluiert und im Ergebnis als valides, praxistaugliches Instrument bewertet. Als generalistischer Messansatz, der auf einem monetären Bewertungsvorgehen beruht, lässt sich die Produktivitätsmessung somit auch auf andere Dienstleistungsbereiche übertragen. Im Ergebnis konnte anhand der dargestellten Untersuchungen das heterogene Begriffsverständnis über die Dienstleistungsproduktivität harmonisiert und ein Wissensbeitrag durch die Operationalisierung des Produktivitätsbegriffs, der als leistungsbasierte Produktivitätskennziffer in einen praxisnahen Messansatz eingebettet wurde, erzielt werden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Problemstellung und Aufbau der Arbeit	1
1.1 Ausgangssituation und Bestimmung des Untersuchungsgegenstands	1
1.2 Darstellung der forschungsleitenden Fragestellung	6
1.3 Struktur und Aufbau der Arbeit	7
2 Terminologische Abgrenzung von Dienstleistungen und Besonderheiten von Facility Services	12
2.1 Terminologie und Spezifikation von Dienstleistungen	12
2.2 Volkswirtschaftliche Definitionsansätze zur Bestimmung von Dienstleistungen	14
2.3 Betriebswirtschaftliche Definitionsansätze und dienstleistungsbestimmende Dimensionen	19
2.3.1 Phasenorientierte Differenzierung des Dienstleistungsbegriffs	20
2.3.2 Immaterialität als konstitutives Dienstleistungsmerkmal	22
2.3.3 Integrativität als konstitutives Dienstleistungsmerkmal.....	26
2.4 Besonderheiten im Dienstleistungsmanagement auf Basis der konstitutiven Dienstleistungsmerkmale.....	28
2.5 Systematisierungsansätze zur Bestimmung von Dienstleistungstypen	32
2.5.1 Eindimensionale Systematisierungen	33
2.5.2 Mehrdimensionale Systematisierungen	35
2.5.2.1 Absatzrelevante Dienstleistungstypologien	36
2.5.2.2 Produktionsrelevante Dienstleistungstypologien	40
2.6 Facility Services als unternehmensbezogene Dienstleistungen des Facility Managements	44
2.6.1 Begriffliche Abgrenzung des Facility Managements.....	45
2.6.2 Facility Services als Dienstleistungen des Facility Managements.....	47
2.6.3 Typologische Einordnung von Facility Services	48
2.6.4 Facility Management Funktion der unternehmerischen Wertschöpfung	54
2.6.5 Wertbeitrag der Produktivitätsmessung im Facility Management.....	55
3 Produktivitätsmessung von Dienstleistungen.....	59
3.1 Begriffsbestimmung der Produktivität.....	59
3.1.1 Das Verständnis von Produktivität	59
3.1.2 Der klassische Produktivitätsbegriff	60
3.1.3 Abgrenzung der Produktivität von weiteren Leistungszielgrößen.....	64
3.1.3.1 Effizienz und Effektivität als Wirtschaftlichkeitsmaße	64

3.1.3.2	Der Performancebegriff und das Tripple P-Modell.....	66
3.2	Einordnung der Produktivitätskennzahl in die Unternehmenssteuerung	69
3.2.1	Managementebenen der Unternehmung.....	70
3.2.2	Der klassische Managementprozess.....	75
3.2.3	Betriebliche Steuerungsinstrumente	78
3.2.3.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	81
3.2.3.2	Balanced Scorecard.....	85
3.2.4	Produktivitätsbestimmung als Leistungsindikator	89
3.3	Bewertung und Ermittlung der Dienstleistungsproduktivität	92
3.3.1	Produktionstheoretische Merkmale der Dienstleistungserstellung	93
3.3.2	Input der Dienstleistungsproduktion.....	96
3.3.2.1	Interne Produktionsfaktoren	98
3.3.2.2	Externe Produktionsfaktoren.....	104
3.3.3	Output der Faktorkombination	112
3.3.3.1	Immaterielle Dienstleistungsergebnisse.....	112
3.3.3.2	Standardisierung von Dienstleistungsergebnissen	113
3.3.3.3	Dimensionen der Dienstleistungsqualität	116
3.3.4	Methodische Ansätze zur Ermittlung der Dienstleistungsproduktivität	119
3.3.4.1	Dienstleistungstheoretischer Produktivitätsbegriff nach LASSHOF	120
3.3.4.2	Dienstleistungsproduktivität nach CORSTEN.....	122
3.3.4.3	Service Productivity nach GRÖNROOS und OJASALO.....	124
3.3.4.4	Deskriptiver Vergleich von bestehenden Produktivitätsmodellen	128
3.3.5	Instrumente der Produktivitätsmessung	130
4	Entwicklung eines Messansatzes für die Produktivitätsbewertung von Dienstleistungen am Beispiel von Facility Services	138
4.1	Theoretische Grundlagen und methodisches Vorgehen der Modellentwicklung	138
4.2	Anwendung der klassischen Input-Output-Relation	143
4.3	Untersuchung des theoretischen Produktivitätskonstrukts im Dienstleistungskontext	148
4.3.1	Bestimmung von theoretischen Konstrukten	148
4.3.2	Identifikation dienstleistungstheoretischer Produktivitätsfaktoren	151
4.3.2.1	Auswahl des Datenmaterials.....	151
4.3.2.2	Auswertung des Datenmaterials	153
4.3.2.3	Deskriptive Darstellung der Produktivitätsfaktoren	157
4.3.2.3.1	Input-Faktoren.....	160
4.3.2.3.2	Output-Faktoren.....	164
4.3.3	Diskussion der Produktivitätsfaktoren und Darstellung des theoretischen Produktivitätskonzepts	170

4.3.3.1	Methodik der diskursiven Betrachtung der Produktivitätsfaktoren	171
4.3.3.2	Darstellung des theoretischen Produktivitätskonzepts	174
4.4	Entwicklung des Messansatzes zur Produktivitätsmessung von Facility Services	179
4.4.1	Entwicklung des konzeptionellen Messmodells	179
4.4.2	Darstellung des Messvorgangs.....	184
4.5	Validierung des entwickelten Messansatzes	188
4.5.1	Beschreibung der Untersuchungsanordnung und methodisches Vorgehen	188
4.5.2	Darstellung der Untersuchungseinheiten.....	191
4.5.3	Erhebungsmethodik und Datensammlung der Evaluierung	193
4.5.4	Auswertung und Darstellung der Ergebnisse	194
4.5.4.1	Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit des Messmodells	196
4.5.4.2	Einschätzung der Modellrichtigkeit und Eignung	197
4.5.4.3	Wirtschaftlichkeit des Messmodells und Verbesserungspotenziale	199
4.5.5	Gesamtbeurteilung des entwickelten Messansatzes als betriebliches Steuerungsinstrument.....	200
5	Abschließende Betrachtung der Forschungsarbeit und Ausblick	204
5.1	Zusammenfassung und kritische Würdigung der Forschungsarbeit	204
5.2	Implikationen für die Praxis und weiterführender Forschungsbedarf	208
	Literaturverzeichnis	VIII
	Anhang.....	XLVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit	11
Abbildung 2:	Drei-Phasen-Modell der Dienstleistung nach HILKE.....	21
Abbildung 3:	Materialitätskontinuum von Produkten	25
Abbildung 4:	Dimensionen der Dienstleistung	29
Abbildung 5:	Typologie der Absatzobjekt nach ENGELHARDT ET AL. und deren Erweiterung durch MEFFERT	37
Abbildung 6:	Leistungsprozessbasierte Typologie nach LOVELOCK.....	39
Abbildung 7:	Service Process Matrix nach SCHMENNER	41
Abbildung 8:	Dienstleistungstypologische Einordnung nach SILVESTRO ET AL.....	43
Abbildung 9:	Facility Services im zeitlichen Verständnis	48
Abbildung 10:	Einordnung des Facility Managements in die Dienstleistungstypologie nach SILVESTRO ET AL.	53
Abbildung 11:	Facility Management als funktionales Subsystem	54
Abbildung 12:	Wertbeitrag der Produktivitätsmessung im Facility Managements	57
Abbildung 13:	Klassisches Produktivitätskonzept	61
Abbildung 14:	Spektrum des Produktivitätsbegriffs	63
Abbildung 15:	Effizienz und Effektivität im Produktivitätskonzept.....	66
Abbildung 16:	Triple-P Modell	68
Abbildung 17:	Produktivitätsmessung in der Unternehmenssteuerung	70
Abbildung 18:	Objekte des strategischen Managements.....	73
Abbildung 19:	Managementebenen der Unternehmung	75
Abbildung 20:	Klassischer Managementprozess	76
Abbildung 21:	Das Du-Pont-Kennzahlensystem	84
Abbildung 22:	Roll-out der Balanced Scorecard im FM	87
Abbildung 23:	Einbettung der Produktivitätsmessung ins PMS	91
Abbildung 24:	Dienstleistungstheoretische Produktionsmodell	95
Abbildung 25:	Interne Produktionsfaktoren bei Facility Services	104
Abbildung 26:	Isoleistungslinie nach CORSTEN	107
Abbildung 27:	Externe Produktionsfaktoren bei Facility Services.....	111
Abbildung 28:	Dienstleistungsbezogene Produktivität nach LASSHOF	121
Abbildung 29:	Konzept der Dienstleistungsproduktivität nach CORSTEN	123
Abbildung 30:	Service Productivity nach GRÖNROOS und OJASALO	126
Abbildung 31:	Instrumente der Produktivitätsmessung.....	132
Abbildung 32:	Methodisches Vorgehen der Modellentwicklung.....	141
Abbildung 33:	Empirisch motivierter Untersuchungsablauf	142

Abbildung 34:	Konzeptionalisierung theoretischer Konstrukte.....	150
Abbildung 35:	Auswahlprozess des Datenmaterials.....	153
Abbildung 36:	Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse	155
Abbildung 37:	Kategoriensystem der inhaltlichen Analyse	156
Abbildung 38:	Theoretisches Produktivitätskonzept	178
Abbildung 39:	Konzeptionelles Messmodell für die Produktivitätsmessung von Facility Services.....	183
Abbildung 40:	Prozessmodell der Produktivitätsmessung	187
Abbildung 41:	Enger und weiter Produktivitätsbegriff	203

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Kriterien der Gütersystematisierung in der volkswirtschaftlichen Drei-Sektoren-Theorie	17
Tabelle 2:	Ausgewählte Systematisierungsansätze für Dienstleistungen	35
Tabelle 3:	Service Classification nach LOVELOCK.....	38
Tabelle 4:	Dimensionen der Dienstleistungstypologie nach SILVESTRO ET AL.	41
Tabelle 5:	Facility Management Definitionen.....	46
Tabelle 6:	Ausprägungsformen von Facility Services.....	51
Tabelle 7:	Kennzahlenarten	82
Tabelle 8:	Perspektiven und Inhalte der <i>Balanced Scorecard</i> im Facility Management.....	86
Tabelle 9:	Beispielhafte Darstellung der internen Produktionsfaktoren in ausgewählten Facility Services.....	103
Tabelle 10:	Beispielhafte Darstellung der externen Produktionsfaktoren in ausgewählten Facility Services.....	111
Tabelle 11:	SERVQUAL-Dimensionen nach PARASURAMAN ET AL.....	118
Tabelle 12:	Gegenüberstellung der dargestellten Produktivitätsmodelle	130
Tabelle 13:	Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung	139
Tabelle 14:	Übertragung des klassischen Produktivitätskonzepts auf Facility Services	147
Tabelle 15:	Analysetechniken der Inhaltsanalyse	154
Tabelle 16:	Beispiel der kategorienbasierten Fundstellenanalyse	156
Tabelle 17:	Verteilung der Produktivitätsfaktoren	158
Tabelle 18:	Expertenteilnehmer des Workshops	172
Tabelle 19:	Begriffliche Abgrenzung der Produktivitätsfaktoren.....	173
Tabelle 20:	Bewertungssurrogate zur Ermittlung der Produktivität	181
Tabelle 21:	Produktivitätsfaktoren des konzeptionellen Messansatzes	183
Tabelle 22:	Beispiele zur Operationalisierung und Anwendung der Produktivitätsmessung.....	186
Tabelle 23:	Vorgehensweise der Fallstudienuntersuchung.....	190
Tabelle 24:	Explikation der Fälle.....	192
Tabelle 25:	Kurzvorstellung der Evaluationspartner	193
Tabelle 26:	Bewertung der Evaluationskriterien vor dem Hintergrund der Untersuchungseinheiten	196
Tabelle 27:	Bewertung der Gütekriterien qualitativer Forschung	207

Abkürzungsverzeichnis

a	Kundenrating
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
CAFM	<i>Computer Aided Facility Management</i>
DEA	<i>Data Envelopment Analysis</i>
FM	Facility Management
ggü.	gegenüber
IFM	Infrastrukturelles Facility Management
IVK	Input der Vorkombination
KFM	Kaufmännisches Facility Management
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
LB	Leistungsbereitschaft
LB _A	Leistungsbereitschaft (in Anspruch genommen)
LB _B	Leistungsbereitschaft (bereitgestellt)
ÖPNV	öffentlicher Personennahverkehr
PEK	Produktivität der Endkombination
PI	Primär-Input
PVK	Produktivität der Vorkombination
SI _h	Sekundär-Input (hedonisch)
SI _t	Sekundär-Input (technisch)
TFM	Technisches Facility Management

1 Problemstellung und Aufbau der Arbeit

1.1 Ausgangssituation und Bestimmung des Untersuchungsgegenstands

Während in der Betriebswirtschaftslehre Dienstleistungen bis Mitte der 70er-Jahre als Wirtschaftszweig zweiter Klasse betrachtet wurden und dementsprechend nur geringe Zuwendung in Wissenschaftsbeiträgen erfuhren, so finden sich nach volkswirtschaftlichen Strukturwandlungen zunehmend Wissenschaftsbeiträge, die steigendes gesamtwirtschaftliches Interesse widerspiegeln und die Notwendigkeit nach professionalisiertem Umgang mit diesen Gütern fordern.¹ Zudem werden Dienstleistungen nun nicht mehr ausschließlich von klassischen Dienstleistern erbracht, sondern auch von industriellen Fertigungsbereichen als Zusatzleistung vermarktet, sodass Dienstleistungen verstärkt angeboten und zugleich nachgefragt werden.² Neben endverbraucherorientierten Dienstleistungen (Business-to-Customer) rücken zunehmend produzentenorientierte Dienstleistungen (Business-to-Business) in den Fokus der Nachfrage, sodass der Begriff „Dienstleistungsgesellschaft“ sich zunehmend auch in den Wirtschaftsbereichen verankert.³

Mit Zunahme der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung gewinnen auch unternehmerische Anstrengungen zur Sicherung der Wettbewerbssituation an Bedeutung, die sich in Anbetracht der ökonomischen Rahmenbedingungen auf die Stärkung der unternehmerischen Potenziale und den Ausbau von Wettbewerbssituationen beziehen.⁴ Im Gegensatz zum Sachgüterbereich fallen jedoch Produktivitätssteigerungen im Dienstleistungssektor immer noch deutlich geringer aus, sodass Fragestellungen zur Ausschöpfung bisher versteckter Potenziale in den Vordergrund des dienstleistungstheoretischen Interesses rücken.⁵ Es lässt sich ebenfalls ein zunehmender Wettbewerbsdruck verzeichnen, der Dienstleistungsanbieter dazu zwingt, sich den Leistungsdimensionen Qualität, Kosten und Zeit verstärkt zuzuwenden und ressourcenschonendere Produktionsalternativen zu suchen.⁶ Folgerichtig streben die Produzenten nach produktiveren Leistungserstellungen, um die Unternehmenssituation entsprechend der vorzufindenden Rahmenbedingungen zu idealisieren. Problematisch bei der Identifikation dieser Verbesserungspotenziale ist jedoch, dass in Dienstleistungsbereichen bisher kaum betriebliche Steuerungsinstrumente zur leistungsbasierten Erfassung produktivitätsbezogener Parameter

¹ Vgl. Bieberstein 2006, S. 15; Meffert und Bruhn 2009, S. 3; Fitzsimmons und Fitzsimmons 2011, S. 3–14; Kißling 1999, S. 1 f.; Engelhardt et al. 1992, S. 7; Maleri und Frieztzsche 2008, S. 2 f.; Axelsson und Wynstra 2002.

² Vgl. Lehmann 1995, S. 3; Garbe 1998, S. 1; Bieger 2007, S. 28 f.; Scheer et al. 2006, S. 26; Grönroos 1990, S. 6 f.

³ Vgl. Bieger 2007, S. 30–32; Meffert und Bruhn 2012, S. 6–9; Hummel 1998, S. 59; Fassott 1995, S. 169.

⁴ Gesamtwirtschaftlich betrachtet leistet der Dienstleistungssektor einen maßgeblichen Beitrag der nationalen Gesamtproduktion. Von 1950 bis 2013 ist die Bruttowertschöpfung im tertiären Sektor um 87 % gestiegen, während im Sekundärsektor seit 1970 und im primären Sektor bereits seit 1950 deutliche Rückläufe zu erkennen sind, die sich mit der sektoralen Verschiebung durch Strukturwandlungen erklären lassen. Parallel dazu verteilt sich die Entwicklung der sektorbezogenen Beschäftigtenzahl. Von 1950 bis 2013 hat sich die Anzahl der Beschäftigten im Dienstleistungssektor von 6,4 Mio. Beschäftigten auf 31,2 Mio. Beschäftigte erhöht, was die wachsende Entwicklung des Wirtschaftssektors nochmals unterstreicht (vgl. Statistisches Bundesamt 2014).

⁵ Vgl. Reichwald und Möslein 1995, S. 335 f.

⁶ Vgl. Lasshof 2006, S. 1; Bruhn und Meffert 2001, S. 3.

zur Verfügung stehen. Dies ist insbesondere den spezifischen Merkmalen von Dienstleistungen zuzurechnen, die die Anwendung von bereits etablierten Mess- und Bewertungsverfahren der Sachgüterindustrie unterbinden. Erschwerend kommt hinzu, dass die Bestimmung von Dienstleistungen bisher auf keinem eindeutig konsensuellen Verständnis beruht. So rekurriert die Begriffsbestimmung bisher noch häufig auf einen umgangssprachlichen Gebrauch, der Dienstleistungen als „immaterielle Güter“ bezeichnet und sie als Pendant von Sachleistungen auffasst und das Begriffsspektrum entsprechend heterogen ausgestaltet.⁷ Demzufolge gibt es eine Vielzahl von Ansätzen, die Dienstleistungen versuchen zu operationalisieren und für die Gestaltung von produktionstheoretischen Zusammenhängen handhabbar zu machen. Sie gelangen jedoch nicht zu einem konsensuellen Begriffsverständnis und dementsprechend variieren methodische Instrumente je nach Leistungsbereich.⁸ Als charakteristische Merkmale von Dienstleistungen werden im Wesentlichen die Immaterialität sowie die Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess bezeichnet, die ebenfalls ausschlaggebend für die Heterogenität der Leistungsarten ist.⁹ Beispielsweise lassen sich Dienstleistungen in personen- und objektbezogene Leistungen differenzieren, die sich in ihren Ausgestaltungsformen entsprechend unterscheiden und einen anderen Ansatz in der Leistungserstellung sowie in der Bewertung erfordern.

Eine Branche, die Leistungsarten mit unterschiedlichen Ausprägungen hinsichtlich ihrer Materialitätsgrade und externer Faktoren vereint, ist die Facility Management-Branche (FM-Branche), die entsprechend ihrer übergeordneten Funktion kerngeschäftsunterstützende Leistungen für Unternehmen anbietet und so einen Wertbeitrag zum gesamtunternehmerischen Erfolg liefert.¹⁰ Dabei umfasst das Facility Management die Bereitstellung von immobilienbezogenen Leistungen, die sich an die Immobiliennutzer richten oder die Immobiliennutzung im Sinne des Objektbetriebs umfassen. Die Leistungen, sogenannte Facility Services, bedienen somit ein breites Merkmalsspektrum, da die Immobiliennutzung unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Anforderungen unterliegt; sie werden als kundenindividuelle Lösungsansätze erbracht.¹¹ Als unternehmensbezogene Managementleistung des Business-to-Business-Bereichs ist das Facility Management somit eine branchenübergreifende Disziplin, die zum Ziel hat, kerngeschäftliche Aktivitäten zu unterstützen und heterogene Anforderungsstrukturen ressourcen-

⁷ Vgl. Corsten 1985, S. 173; Haller 2015, S. 6; Corsten und Gössinger 2007, S. 21; Meffert und Bruhn 2012, S. 14; Bullinger und Schreiner 2006, S. 55; Bieberstein 2006, S. 27; Meyer 1991, S. 197; Berekhoven 1974, S. 28–30; Lasshof 2006, S. 47; Rosada 1990, S. 10 f.

⁸ Vgl. u. a. Corsten und Gössinger 2007, S. 130; Hilke 1989b, S. 15; Silvestro et al. 1992; Schmenner 1986. Darüber hinaus wurden bereits zahlreiche branchenspezifische Produktionsmodelle entwickelt, die beispielsweise auf die spezifische Faktorsystematik rekurrieren (vgl. beispielsweise Deppe 1969, S. 21; Haak 1983, S. 121).

⁹ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 27; Corsten 1997, S. 6; Bernhold 2010b, S. 30; Berekhoven 1983, S. 9; Rück 2000, S. 181; Meyer 1983, S. 19–21; Garbe 1998, S. 11; Haller 2015, S. 6; Lasshof 2006, S. 52; Kleinaltenkamp 2001, S. 36–38; Fließ 2006, S. 31.

¹⁰ Vgl. Nävy 2012, S. 9; Bernhold 2010b, S. 38; GEFMA 100-1 2004; Barrett 1998, S. 47; Kincaid 1994, S. 20; Amarantunga et al. 2000, S. 66; Tay und Ooi 2001, S. 359; GEFMA 100-1 2004; Diederichs 2006, S. 554.

¹¹ Vgl. zu den Anwendungsfeldern des FM Kincaid 1994, S. 20; Amarantunga et al. 2000, S. 66; Tay und Ooi 2001, S. 359; GEFMA 100-1 2004; Diederichs 2006, S. 554.

schonend zu bedienen.¹² Da nahezu jeder Betrieb Immobilien zur Herstellung seiner Marktleistungen nutzt, hat sich das FM als Sekundärfunktion in einem heterogenen Anwendungsfeld institutionalisiert.¹³

Als Teilbereich des wachsenden Dienstleistungssektors gewinnt somit auch die Facility Management-Branche zunehmend an Bedeutung. Geprägt von zahlreichen FM-Anbietern, FM-Beratern und „FM-inhouse-Teams“, die in einem hohen Wettbewerb zueinander stehen, setzt sich die Branche international und national durch und stellt mittlerweile mit einer geschätzten Bruttowertschöpfung von 130,25 Milliarden Euro (Stand: 2012) einen der stärksten Arbeitgeber im Dienstleistungssektor dar.¹⁴ So findet sich in Deutschland trotz zum Teil starker konjunktureller Schwankungen seit 2009 ein durchschnittliches Branchenwachstum von rund fünf Prozent.¹⁵ Vor diesem Hintergrund wird die Facility Management-Branche auch als eine „krisenresistente Schlüsselbranche in Deutschland“¹⁶ bezeichnet, da sich entgegen wirtschaftlicher Einbrüche in anderen Branchen ein konstantes Wachstum feststellen lässt.¹⁷ Trotz positiver Branchenentwicklungen besteht jedoch ein tendenziell zunehmender Konsolidierungsdruck unter den Facility Management-Anbietern, welche sich ebenso wie andere Dienstleistungsbereiche, mit einem hohen Preisdruck konfrontiert sehen und einem starken Wettbewerb ausgesetzt fühlen.¹⁸ Facility Management-Dienstleister stehen infolgedessen vor der Herausforderung ihre Marktpositionen zu sichern und systematisch Potenziale für Produktivitätssteigerungen in der Leistungserbringung auszuschöpfen.¹⁹

Für die Identifikation dieser versteckten Produktivitätspotenziale benötigen die Leistungsanbieter Instrumente zur Messung und Bewertung der betroffenen Leistungsdimensionen. Insofern stellt die Produktivitätsmessung die betriebswirtschaftliche Praxis vor Fragestellungen, die sowohl die konzeptionelle Definition als auch die operative Umsetzung des Produktivitätskonstrukts betreffen. So wurde zwar die Notwendigkeit von Produktivitätssteigerungen im Dienstleistungssektor bereits erkannt und auch vielfach im Rahmen von Prozessoptimierung unter Effizienzkriterien betrieblich umgesetzt, jedoch fehlt es nach wie vor an einem konsensuellen Begriffsverständnis sowie an einheitlichen Messmethoden, die die Leistungsproduktivität in die

¹² Vgl. Kincaid 1994, S. 20; Amaratunga et al. 2000, S. 66; Tay und Ooi 2001, S. 359; GEFMA 100-1 2004; Diederichs 2006, S. 554.

¹³ Vgl. Nävy 2012, S. 9; Bernhold 2010b, S. 38; GEFMA 100-1 2004; Barrett 1998, S. 47.

¹⁴ Vgl. Nutt 1999, S. 11; McLennan 2004, S. 344; Mudrak et al. 2004, S. 290; Salonen 2004a, S. 47; Amaratunga et al. 2000, S. 67; Ball und Hossenfelder 2014, S. 6. Sowie zur Bruttowertschöpfung und den Beschäftigungszahlen im FM Thomzik 2014, S. 11 f.

¹⁵ Das Wachstum bemisst sich auf Basis der führenden Facility Management-Unternehmen in Deutschland, die in der Lünendonkliste®-Liste 2014 „Führende Facility-Service-Unternehmen in Deutschland“ jährlich veröffentlicht werden (vgl. Lünendonk 2010a; Lünendonk 2010b, Lünendonk 2011, S. 1).

¹⁶ Thomzik 2014, S. 6.

¹⁷ Vgl. Hossenfelder 2011, S. 8 f.

¹⁸ Vgl. Ball und Hossenfelder 2014, S. 6; Lünendonk 2014, S. 2; Hossenfelder 2011, S. 9.

¹⁹ Vgl. Ball und Hossenfelder 2014, S. 6 f.

unternehmerischen Steuerungsinstrumente integrieren.²⁰ Es werden bereits vielfach produktivitätsnahe Dimensionen der Dienstleistungserstellung erfasst, jedoch kaum alle Parameter in einem Messansatz so vereint, dass die betriebliche Praxis ein anwendungsfähiges Lösungskonzept vorfindet.²¹ Dies lässt sich auch damit begründen, dass aus wissenschaftlicher Perspektive Uneinigkeit darüber besteht, wie sich das dienstleistungstheoretische Produktivitätskonzept zusammensetzt, welche Produktivitätsdimensionen darin enthalten sind und welche Konstrukte an ausgewählte Messfaktoren angrenzen.²² Vielfach sind konzeptionelle Überlegungen zur Dienstleistungsproduktivität zu finden, die kaum Operationalisierungen bzw. anwendungsbezogene Messansätze enthalten.²³ So ist das Produktivitätskonzept zwar bereits in branchenspezifischen Diskursen zu einer modellhaften Umsetzung gelangt, jedoch bisher nicht in ausreichender Form in die Praxis eingeführt worden, sodass hier weitere Transferarbeit zu leisten ist.²⁴

Insbesondere im Facility Management, welches als funktionelles Subsystem in Unternehmen bestrebt ist, seine Leistungen entsprechend des Minimalprinzips umzusetzen, bedarf es konzeptioneller Entwicklungen, die mit verhältnismäßig wenig Aufwand eine praktikable Umsetzung regelmäßiger Messungen ermöglichen. Dabei erscheint es durchaus sinnvoll, bestehende Produktivitätskonzepte wissenschaftlicher Diskurse zu adaptieren und hinsichtlich der branchenbezogenen Eignung einzuschätzen. So verhält es sich auch mit Messinstrumenten und Produktivitätskennzahlen der industriellen Sachgüterproduktion, die im Gegensatz zur Dienstleistungsbranche Produktivitätskennziffern in der Produktionssteuerung prominent einsetzt.²⁵ Die Produktivitätsgröße hat sich branchenweit etabliert und ist zu einer festen Kennziffer zur Bewertung der produktionstechnischen Entwicklung geworden.²⁶ Die Frage nach der Übernahme bestehender Bewertungsansätze der materiellen Fertigung liegt somit nahe, ist jedoch auch schnell durch die charakteristischen Unterschiede von Dienst- und Sachleistungen zu beantworten: In Dienstleistungsbetrieben ist die unmittelbare Übertragung bestehender Messansätze auf die

²⁰ Dabei haben unterschiedliche Methoden in der Prozessoptimierung Anwendung gefunden, die sich in radikale und sukzessive Prozessänderungen differenzieren lassen. So haben bereits in vielen Unternehmen das *Business-Process-Reengineering* (vgl. Johansson 1993; Hammer und Champy 1995), das *Lean Management* (vgl. Womack et al. 1991) oder die *Six-Sigma-Methode* (vgl. Dahm und Haindl 2009; Rehbehn und Yurdakul 2003), welche ebenfalls den Effektivitäts- bzw. den Qualitätsgedanken der Prozessausrichtung fokussiert, Einzug in die Praxis erhalten.

²¹ Vgl. Bernhold et al. 2011a, S. 8.

²² Vgl. u. a. Corsten 1994b; Lasshof 2006; Grönroos und Ojasalo 2004; Vuorinen et al. 1998; Parasuraman 2002 sowie Johnston und Jones 2004.

²³ In den prominenten Wissenschaftspublikationen wird der Fokus auf die konzeptionelle Gestaltung des Produktivitätskonstrukts gelegt und in Ansätzen dessen Transformationspotenziale in die Praxis aufgezeigt, jedoch keine empirische Untersuchungen zur Validierung der praktischen Umsetzung ergänzt. Die Praktikabilität der Messansätze wird somit nicht bewertet und hinsichtlich seiner informationsabhängigen Umsetzbarkeit eingeschätzt.

²⁴ Vgl. zu branchenspezifischen Beiträgen der Produktivitätskonzeptionalisierung und Messung Banaszewska et al. 2012; Jääskeläinen 2010; Martin et al. 2001; Sellers-Rubio und Ma-Ruiz 2007; Nachum 1999b; Lönnqvist und Laihonen 2012; Hsieh et al. 2010; Al-Shammari 1999; Kujansivu und Oksanen 2010; Jääskeläinen und Uusi-Rauva 2011; Sigala et al. 2005; Vuorinen et al. 1998; Oeij et al. 2012; Klassen et al. 1998; Van Looy et al. 1998.

²⁵ Vgl. Sink 1985, S. 9–15; Corsten 1994b, S. 47; Dellmann und Pedell 1994, S. 16; Corsten 2000b, S. 611; Diederich 1992, S. 78; McLaughlin und Coffey 1990, S. 51; Bieger 2007, S. 124.

²⁶ Vgl. beispielsweise die monatlichen Produktivitätsindizes des Statistischen Bundesamts an denen sich Industriebetriebe orientieren und messen können (vgl. Statistisches Bundesamt 2015).

Leistungserstellung aufgrund der unterschiedlichen Ausprägungsformen nicht möglich.²⁷ Aufgrund des überwiegend immateriellen Charakters von Dienstleistungen, gestaltet sich beispielsweise die Erfassung der Leistungsergebnisse sowie die Bewertung der Qualitätskomponenten als schwierig, da kaum eindeutig quantifizierbare Dimensionen herangezogen werden können.²⁸ Darüber hinaus werden die Leistungsbestandteile durch die essenzielle Integration externer Faktoren in den Erstellungsvorgang beeinflusst und entziehen sich somit der autonomen Disponierbarkeit des Dienstleisters, während hingegen in der industriellen Fertigung ein materielles Produkt, welches in einem geschlossenen System ohne Einfluss oder Mitwirkung fremder Faktoren erstellt wird, die Produktivitätsbewertung vereinfacht.²⁹ Konkret heißt dies, dass bestehende klassische Produktivitätsansätze unter Beachtung der dienstleistungsbesonderen Merkmale zu modifizieren sind. Der Grad der Anpassung hängt dabei möglicherweise von den spezifischen Ausprägungsformen der Dienstleistungen ab, die aufgrund ihrer generellen Heterogenität die Identifikationen von signifikanten Produktivitätsfaktoren und deren Messung durch Indikatoren erschweren.

Vor dem Hintergrund der Leistungsvielfalt, die aus dem heterogenen Anwendungsfeld von immobilienbezogenen Dienstleistungen resultiert, erscheint das Facility Management als Entwicklungskontext für die Produktivitätsmessung von Dienstleistungen in besonderem Maße geeignet.³⁰ Durch die Heterogenität des Leistungsbereichs besteht die Möglichkeit, dem entwickelten Messmodell einen universellen Methodencharakter zu verleihen, sodass der Ansatz auch für branchenfremde Dienstleistungen anwendbar wird. Die zunehmende Komplexität des Dienstleistungssektors fordert die Entwicklung verlässlicher Modelle für die Erfassung der Dienstleistungsproduktivität und der Identifikation bestehender Potenziale. Dies wird insbesondere durch das zunehmende Outsourcing unternehmensbezogener (facilitärer) Dienstleistungen notwendig, deren Erbringung durch die enge Zusammenarbeit von Kunde und Dienstleister eine erhöhte Transparenz hinsichtlich der Leistungserbringung erfordert, welche ebenfalls für die Vertrags- und Leistungssteuerung genutzt werden kann.³¹ So werden *Service Level Agreements* zur Beschreibung des erwarteten Leistungsergebnisses bereits eingesetzt und Vertrags- und Vergütungsregelungen anhand des Leistungsniveaus ausgerichtet, jedoch erfordert es für eine ausgewogenen Leistungssteuerung die Bewertung der qualitativen Komponenten vor dem Hintergrund der effizienten Ressourcengestaltung, um unwirtschaftlichen Leistungsentwicklungen

²⁷ Vgl. zu den Unterschieden zwischen Sach- und Dienstleistungen Baumgärtner und Bienzeisler 2006, S. 20–22; Ojasalo 1999, S. 59 f.; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 416.

²⁸ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 132; Maleri und Fritzsche 2008, S. 241; Corsten 1990, S. 113; Maleri und Fritzsche 2008, S. 241.

²⁹ Vgl. Corsten 1997, S. 6; Haller 2015, S. 6; Lasshof 2006, S. 52; Kleinaltenkamp 2001, S. 36–38; Corsten und Gössinger 2007, S. 115; Haller 2015, S. 8; Rosada 1990, S. 26; Rück 2000, S. 204; Lasshof 2006, S. 53; Fließ 2001, S. 30 f.; Kleinaltenkamp 1997b, S. 350 f.; Meyer und Blümelhuber 1994, S. 9; Maleri und Fritzsche 2008, S. 201; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 416.

³⁰ Vgl. zu den Leistungen im Facility Management GEFMA 100-1 2004; Bernhold 2010b, S. 52; Neumann 2003, S. 35.

³¹ Vgl. Tuomela und Puhto 2001, S. 43; Fitzsimmons et al. 1998, S. 370 f.; Baldwin und Clark 1997, S. 6 f.; Salonen 2006, S. 12 f.

frühzeitig entgegen zu wirken.³² Die Qualität der Dienstleistung ist untrennbar mit der Produktivität der Leistungserstellung verbunden, sodass beide Konstrukte gleichermaßen in die Leistungsbewertung einfließen sollten.³³ Im Zuge dessen bietet die Erfassung der Leistungsproduktivität bei der Erbringung immobilienbezogener Leistungen eine Quantifizierung des generierten Wertschöpfungsbeitrags und eignet sich somit für unterschiedliche Organisationsformen. Unter Betrachtung der tatsächlichen Leistungspotenziale unterbricht die Produktivitätsmessung somit die starre Preisfokussierung im Facility Management und ermöglicht eine differenzierte Betrachtung wirtschaftlicher Leistungserstellung im Betrieb und der Nutzung von Immobilien.

1.2 Darstellung der forschungsleitenden Fragestellung

Bedingt durch die bestehenden Branchenentwicklungen, den zunehmenden Konsolidierungsdruck und der damit verbundenen Notwendigkeit, Leistungen produktiv zu erbringen, wächst im Facility Management der Bedarf nach leistungsbasierten Steuerungsinstrumenten, die die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung abbilden. Dabei können Produktivitätskennziffern zur Verbesserung der gesamtunternehmerischen Situation beitragen, indem auf operativer Ebene unerschlossene Leistungspotenziale identifiziert und Optimierungsmaßnahmen eingeleitet werden. Insbesondere bei Facility Services, welche überwiegend während der Betriebsphase von Immobilien zur Unterstützung kerngeschäftlicher Aktivitäten erbracht werden, steht die Erschließung von ökonomischen Einsparpotenzialen als optimierte Ressourcenallokationen zu einer definierten Leistungsqualität im Fokus, da die Potenziale unmittelbar als freigesetzte Wertbeiträge in die Unternehmensaktivitäten einfließen können.³⁴ Die Immobilienbetriebsphase umfasst dabei im Vergleich zu den anderen neun Lebenszyklusphasen die größte Zeitspanne, sodass hier der überwiegende Teil vorhandener Optimierungspotenziale zu erwarten ist und die Integration einer leistungsbasierten Produktivitätsmessung den größten Nutzen hervorbringen kann.³⁵ Vor diesem Hintergrund kann zusammenfassend die folgende forschungsleitende Fragestellung für die vorliegende Arbeit abgeleitet werden:

Welche Bewertungsansätze eignen sich unter Berücksichtigung der dienstleistungsspezifischen Parameter zur Erfassung der leistungsbasierten Produktivität von Facility Services während der Immobilienbetriebsphase?

Zur Konkretisierung der übergeordneten Fragestellung lassen sich weitere Aspekte und Zielsetzungen für die Forschungsarbeit definieren:

³² Vgl. Axelsson und Wynstra 2002a; Bouman et al. 1999, S. 169–171; Riemenschneider et al. 2005, S. 89 f..

³³ Vgl. Marinova et al. 2008, S. 28; Rust und Huang 2012, S. 48; Mefford 1991, S. 138; Calabrese 2012, S. 800; Apte und Goh 2004, S. 503; Jääskeläinen 2010, S. 363; Armistead und Machin 1998, S. 323; Vuorinen et al. 1998, S. 380; McLaughlin und Coffey 1990, S. 47; Nachum 1999a, S. 925; Mägi und Julander 1996, S. 35; Parasuraman 2002, S. 6; Sahay 2005, S. 9; Johnston und Jones 2004, S. 212; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 417; Gummesson 1998, S. 4.

³⁴ Vgl. Neumann 2000, S. 242 f.; Bernhold 2010b, S. 36 f.; DIN EN 15221-1 2007; Hellerforth 2000, S. 311; Salonen 2004b, S. 318.

³⁵ Vgl. zum Immobilienlebenszyklus und den zugehörigen Leistungen GEFMA 100-1 2004.

- Die primäre Zielsetzung besteht darin, einen Messansatz zur Produktivitätsbewertung von Facility Services zu entwickeln, der sich in der Praxis als daten- und informations-technisch umsetzbares Konzept erweist.
- Um an bestehende Erkenntnisse der Wissenschaft anzuknüpfen, sind bestehende Produktivitätskonzepte für Dienstleistungen hinsichtlich ihrer konzeptionellen Faktoren und potenziellen Bewertungssurrogate empirisch zu untersuchen. Die Auswahl relevanter Produktivitätsfaktoren und entsprechender Operationalisierungsformen stellen das Sekundärziel der Untersuchung dar.
- Entsprechend der primären Zielsetzung ist ebenfalls zu diskutieren, inwiefern sich die theoretischen Konstrukte inklusive ihrer Produktivitätsfaktoren und den zugehörigen Messindikatoren für die betriebswirtschaftliche Praxis eignen und welche Messinstrumente eine praktische Umsetzung ermöglichen.
- Da die Produktivität von Dienstleistungen grundsätzlich aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden kann und sowohl die Dienstleisterseite als auch die Kundenseite abbilden kann, ist der Untersuchungsfokus konkret zu wählen. In der vorliegenden Arbeit wird die dienstleisterseitige Produktivität untersucht, um sie als Kenngröße in die betriebsinterne Leistungssteuerung einbinden zu können.
- Zur Bewertung der modellierten Produktivitätsmessung sind fallstudienbasierte Untersuchungen in der Facility Management-Branche anzuschließen und zu prüfen, inwiefern mit dem entwickelten Ansatz die Produktivität von unterschiedlichen Leistungsarten ermittelt werden kann.

Der Wissenschaftsbeitrag dieser Dissertation liegt somit in der Entwicklung eines praxistauglichen Messansatzes für die Produktivitätsbewertung von Facility Services aus dienstleisterseitigen Perspektive. Dabei soll sowohl der Status Quo theoretischer Fachbeiträge zur Dienstleistungsproduktivität als auch der betriebspraktische Anspruch der Branche Berücksichtigung finden. Vor diesem Hintergrund wird das theoretische Produktivitätskonstrukt kritisch reflektiert und sukzessive in einen Messansatz für die fallstudienbasierte Untersuchung transformiert. Auf diese Weise soll der Messansatz beiden Ansprüchen gerecht werden und eine Annäherung der Wissenschaftsbeiträge an die betriebliche Praxis ermöglichen.

1.3 Struktur und Aufbau der Arbeit

Die Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung beruht auf einem dreistufigen Prozess, der sich in der vorliegenden Arbeit in drei Hauptkapitel differenziert. Im Hinblick auf die Konzeptionalisierung des Messansatzes zur Produktivitätsbewertung von Dienstleistungen und Facility Services im Speziellen werden somit zu Beginn der Forschungsarbeit definitorische Grundlagen sowie Spezifikationen der Güter ermittelt (Kapitel 2). Dies erfolgt im Wesentlichen durch die terminologische Abgrenzung von Dienstleistungen gegenüber Sachgütern, indem volkswirtschaftliche Abgrenzungsversuche von produktiven Leistungen unternommen und unter

chronologischer Berücksichtigung des Güterverständnisses dargestellt werden (Abschnitt 2.1). Bedingt dadurch, dass dieser Ansatz für eine betriebswirtschaftliche Spezifikation des Dienstleistungsbegriffs eine stärkere Konkretisierung erfordert, wird, auf den volkswirtschaftlichen Grundannahmen basierend, eine phasenorientierte Begriffsdarstellung unternommen, die gemäß des Erstellungsprozesses eine definitorische Abgrenzung in unterschiedliche Leistungsphasen vornimmt (Abschnitt 2.3.1). Aus dieser Darstellungsform leiten sich für Dienstleistungen sogenannte konstitutive Leistungsmerkmale ab, die als grundlegende Ausprägungsformen von Dienstleistungen betrachtet werden können und diese von Sachgütern maßgeblich abgrenzen. So werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur Dienstleistungen vielfach die Bezeichnung als immaterielle Produkte, bzw. Leistungsformen bezeichnet, da sie überwiegend von Personen erbracht und somit kaum materielle Konkretisierung anhand von greifbaren Produktionsfaktoren und Materialien erfahren (Abschnitt 2.3.2). Ebenso ist bei der Leistungserstellung von Dienstleistungen besonders, dass ein externer Faktor in den prozessualen Vorgang zu integrieren ist, welcher zugleich ein prozessauslösendes Element darstellt. Dies hat zur Folge, dass die Produktion ohne diesen Faktor, der in der Regel durch den Kunden in den Leistungsvorgang eingebracht und bereitgestellt wird, nicht erfolgen kann (Abschnitt 2.3.3). Beide dienstleistungscharakteristischen Merkmale – die Integrativität ebenso wie die Immaterialität – rufen, aufgrund der Differenz zur klassischen Sachgüterproduktion, spezifische Besonderheiten für das Dienstleistungsmanagement hervor (Abschnitt 2.4). Im Hinblick auf die Bewältigung dieser dienstleistungstheoretischen Herausforderungen haben sich in der Wissenschaft Systematisierungsansätze herausgebildet, die Dienstleistungen entsprechend ihrer Ausprägungsformen zu Dienstleistungstypen zusammenfassen und die heterogene Bandbreite von Dienstleistungen in homogene Leistungssegmente spezifizieren. Vor diesem Hintergrund gibt es eindimensionale (Abschnitt 2.5.1) sowie mehrdimensionale Ansätze (Abschnitt 2.5.2 ff.), die Dienstleistungen entsprechend ihrer Ausprägungsformen bestimmen und Ableitungen von Steuerungsansätzen und Managementempfehlungen ermöglichen.

Im Hinblick auf die Entwicklung eines Messansatzes zur Bewertung der Dienstleistungsproduktivität am Beispiel von Facility Services, wurde in einem darauffolgenden Schritt der Anwendungskontext konkretisiert. Beginnend mit einer definitorischen Abgrenzung, wurde der Facility Management-Begriff zunächst inhaltlich bestimmt und die implizierte Management-Funktion abgeleitet. So fokussiert FM den optimierten Immobilienbetrieb sowie die wertorientierte Unterstützung des Kundenkerngeschäfts (Abschnitt 2.6.1). Darin enthalten ist die Steuerung von Facility Services, die nach einer enumerativen Zusammenstellung (Abschnitt 2.6.2) durch eine typologische Einordnung in ihre Leistungsmerkmale klassifiziert werden (Abschnitt 2.6.3). Dieser Schritt dient als Vorbereitung für die produktionstheoretische Bestimmung der Erstellung facilitärer Dienstleistungen. Erst nach Spezifikation der Merkmalsausprägungen von FM-Services wird die Differenzierung potenzieller Messansätze zur Produktivitätsbewertung möglich, da die Ausprägungen hinsichtlich der Input- und Output-Dimensionen einer strukturierten

Einschätzung unterzogen werden. Zur Darstellung des Nutzens, der aus der produktiven Leistungserstellung in unternehmensbezogenen Sekundärleistungen wie den Facility Services resultiert, wird ebenfalls die FM-Funktion in der gesamtunternehmerischen Wertschöpfung abgebildet (Abschnitt 2.6.4). So wird das Facility Management als funktionales Subsystem beschrieben, dessen Grundfunktion sich ebenso wie in anderen Geschäftseinheiten aus den unternehmerischen Zielsetzungen ableitet. Der Wertbeitrag der Produktivitätsmessung im FM liegt somit darin, dass freigesetzte Potenziale, die durch produktive Leistungserstellungen im Rahmen der unterstützenden Facility Services generiert werden, in die kerngeschäftlichen, wertschöpfenden Prozesse eingebracht werden können und somit der unternehmerische Erfolg, bzw. die unternehmerische Wettbewerbssituation ausgebaut werden kann (Abschnitt 2.6.5).

In einem nächsten Schritt fokussiert der Forschungsprozess die theoretischen Grundlagen der Produktivitätskennziffer sowie deren möglichen Anwendungsfelder im Rahmen der betrieblichen Steuerung (Kapitel 3). Vor diesem Hintergrund wird zunächst das Produktivitätsverständnis im wirtschaftlichen Kontext herausgestellt (Abschnitt 3.1.1) sowie der Produktivitätsbegriff im klassischen Sinne definiert (Abschnitt 3.1.2). Seinen Ursprung hat der klassische Produktivitätsbegriff in der industriellen Sachgüterproduktion, deren Güterverständnis noch weit vor die diskursiven Auseinandersetzungen mit Dienstleistungen reicht.³⁶ Der bereits in der Betriebswirtschaft etablierte Produktivitätsbegriff wird insofern als Basis herangezogen, um die Güte der Untersuchungen für die Produktivitätsmessung von Dienstleistungen zu erhöhen. Das klassische Produktivitätsverständnis stellt die Grundüberlegungen der Dienstleistungsproduktivität dar und wird aufgrund der weitreichenden Begriffsauslegungen von verwandten Größen wie der Effizienz, Effektivität und der Performance abgegrenzt (Abschnitt 3.1.3).

Auf Basis des grundlegenden Produktivitätsverständnisses wird die Produktivitätskennziffer in die Instrumente der Unternehmenssteuerung eingeordnet und ihre potenzielle, innerbetriebliche Verwendung herausgestellt. Dafür werden zunächst die Managementebenen der Unternehmensführung inklusive ihrer Funktionen erfasst (Abschnitt 3.2.1) sowie der klassische Managementprozess zur Abbildung der Steuerungsfunktion und des übergreifenden Informationsflusses dargestellt (Abschnitt 3.2.2). In Anlehnung daran wird die Managementfunktion im Sinne der betrieblichen Steuerung anhand von Kennzahlenarten und Kennzahlensystemen, wie der *Balanced Scorecard*, vor dem Hintergrund der Sachziel- und Wertorientierung von Unternehmen beschrieben (Abschnitt 3.2.3.1 f.). Anschließend wird die Produktivität als Leistungsindikator diskutiert und in die betriebliche Steuerung von operativen FM-Prozessen eingeordnet (Abschnitt 3.2.4). Die Konkretisierung der Dienstleistungsproduktivität als Gegenstand der Forschungsarbeit erfolgt anhand der Erfassung produktionstheoretischer Merkmale der Leistungserstellung (Abschnitt 3.3.1), welche auf die Input- und Outputausprägungen von Dienstleistun-

³⁶ Vgl. dazu Abschnitt 2.2.

gen rekurriert. So werden die Produktionsfaktoren der Leistungserstellung differenziert (Abschnitt 3.3.2) und ebenfalls die Ergebnisdimensionen im Hinblick auf ihre immateriellen Komponenten (Abschnitt 3.3.3.1) sowie qualitativen Dimensionen untersucht (Abschnitt 3.3.3.3). Es werden Ansätze aufgezeigt, wie zum Beispiel die Leistungsstandardisierung, die die Erfassung von Dienstleistungsergebnissen unter Berücksichtigung qualitativer Ausprägungen ermöglichen (Abschnitt 3.3.3.2). Ebenfalls werden in einer diskursiven Darstellung methodische Ansätze zur Ermittlung der Dienstleistungsproduktivität erfasst (Abschnitt 3.3.4), die unterschiedliche Ausprägungsformen von Dienstleistungen berücksichtigen und den klassischen Produktivitätsbegriff in entsprechender Form modifizieren. Nach Darstellung der prominenten Produktivitätskonzepte für Dienstleistungen werden Instrumente zur Erfassung und Bewertung dieser aufgeführt und hinsichtlich ihrer Einsetzbarkeit für die Leistungen im Facility Management bewertet (Abschnitt 3.3.5).

Für die Entwicklung des Messansatzes zur Bewertung der Leistungsproduktivität bei Facility Services werden zunächst die theoretischen Grundlagen der Modellbildung sowie das methodische Vorgehen der Entwicklung spezifiziert (Abschnitt 4.1). Im Hinblick auf das bereits etablierte, klassische Produktivitätskonzept in der industriellen Sachgüterproduktion wird die klassische Input-Output-Relation aufgegriffen und hinsichtlich notwendiger Spezifikationen für FM-Services untersucht (Abschnitt 4.2). Darauf aufbauend wird das theoretische Produktivitätskonstrukt im Dienstleistungskontext innerhalb einer qualitativen Literaturanalyse strukturiert untersucht und dienstleistungsspezifische Produktivitätsfaktoren nach Input- und Output-Dimensionen analysiert (Abschnitt 4.3.2). Nach diskursiver Expertenabstimmung der identifizierten Faktoren und ihrer potenziellen Messindikatoren, entspringt der Untersuchung ein theoretisches Produktivitätskonzept, welches die praktische Umsetzbarkeit im Facility Management berücksichtigt (Abschnitt 4.3.3). Der gewählte Ansatz entspringt somit den wissenschaftlichen Grundüberlegungen und berücksichtigt die betriebspraktische Anwendung gleichermaßen. Vor diesem Hintergrund operationalisiert das konzeptionelle Messmodell die dienstleisterseitige Leistungsproduktivität unter Zuhilfenahme indirekter Messsurrogate, die als leistungsorientierte Information bereits in der betrieblichen Praxis Anwendung finden (Abschnitt 4.4.1). Das entwickelte Messmodell rekurriert dabei auf den zuvor dargestellten dienstleistungstheoretischen Grundlagen und greift bestehende konzeptionelle Produktivitätsansätze aus dem Bereich *Service Science* auf. Für die praktische Anwendung wird das Messkonzept als Geschäftsprozessmodell dargestellt, das den Vorgang Schritt für Schritt abbildet (Abschnitt 4.4.2). Auf diese Weise wird ein generisches Anwendungsszenario dargestellt, welches einen vorbereitenden Charakter für die fallstudienbasierte Evaluierung des entwickelten Messmodells hat (Abschnitt 4.5).

Der Abschluss der Forschungsarbeit umfasst eine Gesamtbetrachtung, die die gesammelten Untersuchungsergebnisse zusammenfasst und unter Berücksichtigung forschungsrelevanter Gütekriterien beurteilt (Kapitel 6). Ergänzend werden die mit der Modellanwendung verbunde-

nen Auswirkungen für die betriebliche Praxis herausgestellt sowie ein Ausblick hinsichtlich der wissenschaftlichen Anschlussfähigkeit gegeben.

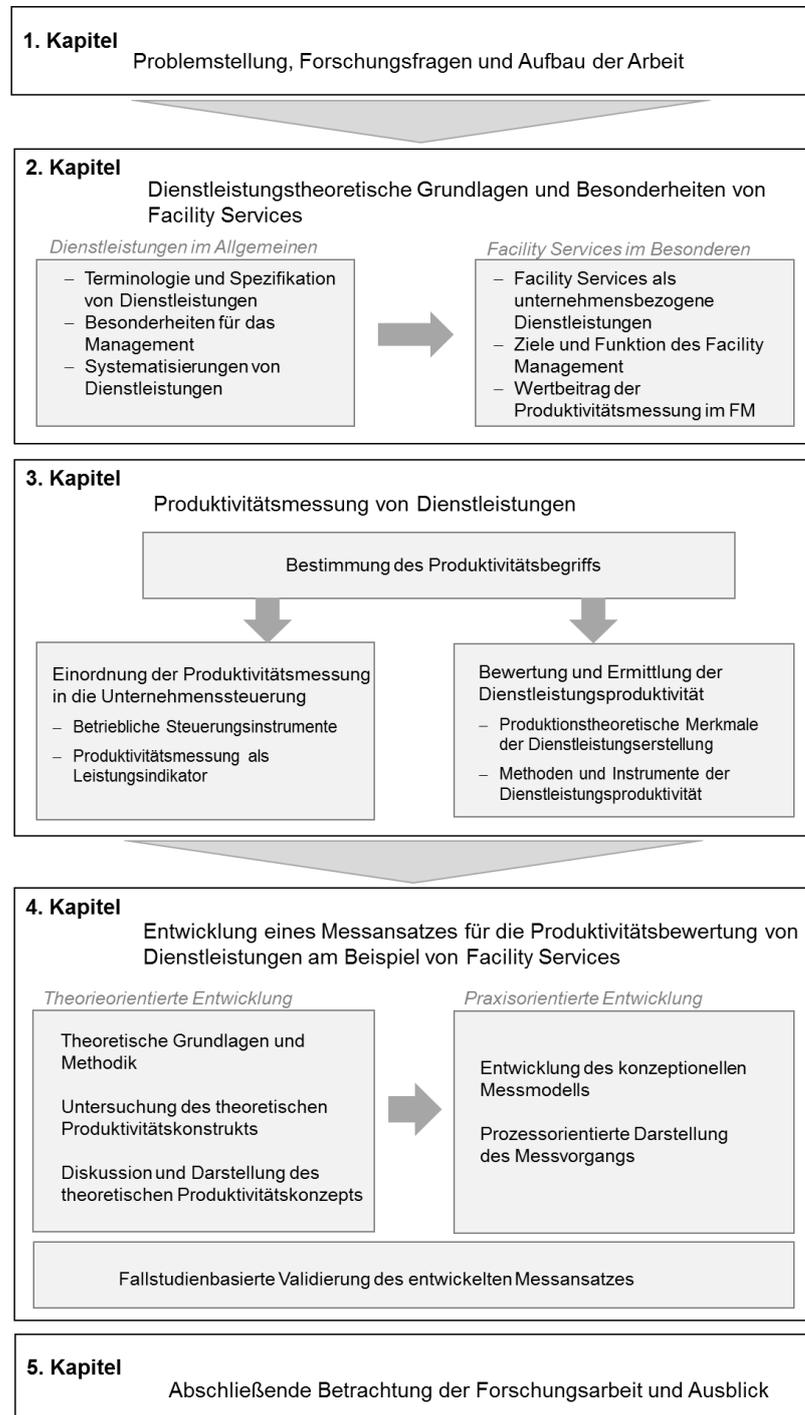


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung.

2 Terminologische Abgrenzung von Dienstleistungen und Besonderheiten von Facility Services

2.1 Terminologie und Spezifikation von Dienstleistungen

Für die Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs hat sich in der Literatur bisher kein allgemeines Begriffsverständnis etabliert.³⁷ So liegt aufgrund der Heterogenität von Dienstleistungen und ihrer Vielzahl spezifischer Ausprägungen in der Wissenschaft keine allgemeingültige Begriffsdefinition vor.³⁸ Diese Tatsache erschwert sowohl die Abgrenzung zwischen Dienstleistungen und Sachgütern als auch die Kategorisierung der unterschiedlichen Dienstleistungstypen.³⁹ Die Kontroverse hinsichtlich des Dienstleistungsbegriffs reicht überdies als „Produktivitätsstreit“ im Hinblick auf die Unterscheidung produktiver und unproduktiver Arbeit bis weit in die Geschichte der klassischen Wirtschaftslehre zurück und ist damit elementarer Bestandteil in der Bestimmung von Dienstleistungen als Güterart.⁴⁰ Bedingt durch das vordergründige Interesse an industrieller Produktion, war der Güterbegriff lange Zeit auf Sachgüter begrenzt und die Produktivität von Dienstleistungen stark umstritten.⁴¹ Insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung der Produktionstheorie wurden Dienstleistungen lange Zeit aus betriebswirtschaftlichen Analysen ausgeschlossen, sodass auf dienstleistungstheoretischem Gebiet weiterhin Entwicklungsbedarfe bestehen.⁴²

Im Rahmen des „Produktivitätsstreits“, der vordergründig als terminologischer Disput anzusehen ist, formten Ökonomen den Dienstleistungsbegriff unter Berücksichtigung übergeordneter Begriffsdefinitionen von Reichtum, Kapital, Mehrwert, Nettoprodukt oder wirtschaftlicher Güter.⁴³ So wurde die Produktivität von Dienstleistungen durch das jeweilige Reichtumsverständnis und den Gutsbegriff seinerzeit geprägt. Während um 1750 Dienstleistungen beruhend auf der physiokratischen Theorie zu unproduktiver Arbeit gezählt wurden, da nach Auffassungen klassischer Ökonomen allein der Boden als produktiver Produktionsfaktor anzusehen war, welcher Wirtschaftsgüter hervorbrachte und damit verbunden auch Mehrwert für die Volkswirtschaft

³⁷ Vgl. Maleri 2001, S. 127; Kleinaltenkamp 2001, S. 32; Corsten 1985, S. 172; Lasshof 2006, S. 47; Haas 1998, S. 25; Bieberstein 2006, S. 26; Rosada 1990, S. 9 f.; Engelhardt et al. 1994, S. 31; Behrens 2003, S. 37.

³⁸ Vgl. Haller 2015, S. 6; Corsten 1984, S. 254; Hilke 1989b, S. 10; Decker 1975, S. 58; Rasmussen 1977, S. 2; Corsten 1990, S. 18; Rück 2000, S. 1 f.; Zeithaml et al. 2009, S. 21; Mengen 1993, S. 10; Garbe 1998, S. 9; Bernhold 2010b, S. 32.

³⁹ Vgl. Rück 2000, S. 187; Maleri und Frietzsche 2008, S. 2 f. sowie 31-34; Silvestro et al. 1992; Lovelock 1980, S. 73-75.

⁴⁰ Vgl. Corsten 1990, S. 15-17; Rück 2000, S. 23.

⁴¹ Im klassischen Verständnis wird die Produktivität eines Wirtschaftsguts von seinem ökonomischen Beitrag zur Volkswirtschaft bestimmt. Als produktive Güter werden solche angesehen, die einen Mehrwert (Wertbeitrag) zur Volkswirtschaft leisten. Unproduktive Güter als Erzeugnisse unproduktiver Arbeit verzehren dagegen Werte und schmälern den volkswirtschaftlichen Reichtum (vgl. Quesnay 1965, S. 306-309; Smith 1983, S. 272; Smith 1986, S. 429 f.; Mill 1875, S. 30 f.; Marx 1956, S. 118-123).

⁴² Vgl. Berekhoven 1983, S. 8; Schwenker 1989, S. 25-28; Rück 2000, S. 175.

⁴³ Vgl. Schumpeter 1965, S. 764; Rück 2000, S. 29.

schaffen konnte⁴⁴, erkannte MILL 1848 Dienstleistungen eine mittelbare Produktivität zu, die in engem Zusammenhang mit der nutzenstiftenden Eigenschaft von Gütern⁴⁵ und der Arbeit als Wertesubstanz⁴⁶ stand.⁴⁷ MILLS Auffassung nach differenzierte sich der Nutzen entsprechend seiner Verkörperung und konnte somit an äußerlichen, materiellen Gegenständen und in Menschen hervorgebracht werden oder in keinerlei Gegenständen abgebildet und damit unmittelbar vergänglich sein.⁴⁸ Analog dazu unterschied er produktive Arbeit in direkte und indirekte produktive Arbeit, indem er erstere als solche definierte, die Nutzen erzeugte, der sich in Sachgütern speicherte und letztere in Arbeit, die Nutzen hervorbrachte, der in Menschen materialisiert wurde. Als unproduktive Arbeit sah er solche an, die direkt vergängliche Nutzenstiftung implizierte.⁴⁹ Auf den vorangegangenen Diskursen basierend, wurden Dienstleistungen letztlich durch SENIOR (1854) und später auch durch MARX (1862/63) ihre produktiven Eigenschaften anerkannt.⁵⁰ SENIOR wies ihnen zum einen die konstitutiven Eigenschaften reichtumbildender Wirtschaftsgüter⁵¹ zu und stellte sie somit Sachgütern gleich.⁵² Zum anderen definierte er Produktion als Veränderung von Zustandseigenschaften an Objekten und bestimmte im Zuge dessen, dass auch Dienstleistungen produziert werden.⁵³ MARX sprach Dienstleistungen die Produktivität zu, indem er den Produktionsfaktor Arbeit bzw. das Arbeitsvermögen als Ware interpretierte, die als materialisierte Arbeitszeit zu verstehen war und somit bedingt durch ihren Tauschwert zu einem Teil des Warenmarktes werden konnte.⁵⁴ Die Differenz aus Gebrauchs- und Tauschwert der Arbeit bildete den Mehrwert, der durch die Arbeitsleistung geschaffen wurde und vor dem

⁴⁴ Als Vertreter der physiokratischen Theorie, in der der Boden als alleiniger Produktionsfaktor anzusehen ist, gilt vordergründig FRANCOIS QUESNAY (vgl. Quesnay 1965, S. 305). Die klassischen Ökonomen, die Dienstleistungen ebenfalls zu unproduktiver Arbeit zählten und damit Dienstleistungen ihre Produktivität unter Verwendung unterschiedlicher Argumentationsstränge absprachen, waren SMITH, SAY und MATHUS, (vgl. Gide und Rist 1923, S. 24 f.; Schumpeter 1965, S. 306 f. Für weitere Ausführungen zum Produktivitätsstreit siehe Rück 2000.)

⁴⁵ Die nutzenstiftende Eigenschaft von Gütern wurde im Rahmen des Produktivitätsstreits von JEAN-BAPTISTE SAY hervorgehoben, der die Fähigkeit zur Nutzenstiftung als Wertebasis für alle Güter ansah. Seiner Auffassung nach war Produktion von Reichtum nicht gleichzusetzen mit der Produktion von Materie und auch Konsum nicht zwingend die Vernichtung von Nutzen (vgl. Say 1876, S. 464).

⁴⁶ Im Gegensatz zu den Physiokraten, die die Materie als Substanz des Wertes hielten und im Rahmen dessen auch nur dem Produktionsfaktor Boden Produktivität zusprachen, war für SMITH die Arbeit als Basis für Reichtum anzusehen und somit der zentrale (aktive) Produktionsfaktor der klassischen Faktortriade Arbeit, Kapital und Boden (vgl. Gide und Rist 1923, S. 24 f.; Smith 1986, S. 133 sowie 382; Smith 1983, S. 236).

⁴⁷ Vgl. Mill 1875, S. 29.

⁴⁸ Vgl. Mill 1875, S. 29; Rück 2000, S. 79 f.

⁴⁹ Vgl. Mill 1875, S. 30 f.

⁵⁰ Die Entmaterialisierung des Produktivitätsbegriffs wird in der Literatur unterschiedlichen Ökonomen zugesprochen. In der westlichen Literatur wird es größtenteils SAY verdankt, Dienstleistungen zu einem produktiven Produktionsfaktor erhoben zu haben (vgl. Maleri 1973, S. 9; Corsten 1990, S. 16).

⁵¹ In seiner Theorie „Constituents of Wealth“ definiert SENIOR die konstitutiven Eigenschaften von reichtumbildenden Gütern anhand von drei Merkmalen. So zählt er die Fähigkeit zur Nutzenstiftung und damit implizierte Begehrtheit von Gütern in Verbindung mit ihrer Knappheit und der grundsätzlichen Übertragbarkeit dieser zu den wesentlichen Eigenschaften von Wirtschaftsgütern (vgl. Senior 1854, S. 6–13).

⁵² Vgl. Senior 1854, S. 6–13.

⁵³ Nach SENIOR besteht Produktion aus Arbeitsleistung, die Zustandseigenschaften vorhandener Objekte verändert. Dabei subsumiert er Arbeitsleistungen, die sowohl eigenständige Objekte transferieren, als auch solche die keine eigenständigen Objekte hervorbringen und somit Dienstleistungen einschließen (Vgl. Senior 1854, S. 51; Rück 2000, S. 86).

⁵⁴ Vgl. Marx 1956, S. 52.

Hintergrund der kapitalistischen Produktionsweise als produktiv angesehen werden konnte.⁵⁵ Im Wesentlichen beruht der historische Produktivitätsstreit somit auf der Definition des damaligen Reichtumsbegriffs und der damit verbundenen Bestimmung (un-)produktiver Arbeit, die maßgeblich für die terminologische Auseinandersetzung mit dem Dienstleistungsbegriff und die Positionierung als Güter in der Volkswirtschaft waren.⁵⁶ Basierend auf der klassischen Kontroverse über die Produktivität und den Gutscharakter von Dienstleistungen, sind in der kontemporalen Literatur weitere definitorische Ansätze zur inhaltlichen Bestimmung des Dienstleistungsbegriffs vorzufinden, die sich in volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Definitionen unterscheiden lassen und in den nachfolgenden Abschnitten 2.2 und 2.3 differenziert dargestellt werden. Während der volkswirtschaftliche Definitionsansatz eine Systematisierung von Dienstleistungen anhand volkswirtschaftlicher Sektoren verfolgt, unternimmt der betriebswirtschaftliche Ansatz einen Abgrenzungsversuch anhand von Enumerationen, Negativdefinitionen und konstitutiven Dienstleistungsmerkmalen.⁵⁷ Beide Ansätze lassen sich in ihren Ursprüngen jedoch auf den historischen Produktivitätsstreit zurückführen.

2.2 Volkswirtschaftliche Definitionsansätze zur Bestimmung von Dienstleistungen

Volkswirtschaften unterliegen ökonomischen Strukturwandlungen, die die Verschiebung der Relationen von Angebots- und Nachfrageverhalten sowie die Güterproduktivität einzelner Teilbereiche einer Volkswirtschaft beschreiben.⁵⁸ Diese gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen sind zugleich Ursache und Ergebnis für die Bestimmung des kontroversen Dienstleistungsbegriffs.⁵⁹ Neben Ansätzen der Zyklen­theorie⁶⁰ oder der Stufentheorie⁶¹ für volkswirtschaftliche Veränderungen, gilt die Sektoretheorie als eine der bekanntesten theoretischen Ansätze zur Erfassung struktureller Veränderungen.⁶² In der Drei-Sektoren-Theorie, anhand derer die sektoralen Veränderungen der Wirtschaft erläutert werden, wird die Volkswirtschaft in einen primären, sekundären und tertiären Sektor unterteilt, denen die Wirtschaftsgüter nach bestimmten Kriterien zu-

⁵⁵ Vgl. Marx 1956, S. 122 f.

⁵⁶ Vgl. Corsten 1990, S. 15 f.; Maleri und Frietzsche 2008, S. 8–10.

⁵⁷ Vgl. Bernhold 2010b, S. 21 f.; Corsten 1990, S. 17.

⁵⁸ Vgl. Kern 1981, S. 596; Fisher 1933, S. 389; Fourastié 1954, S. 86 f.; KLATT bezeichnet diesen Wandlungsprozess, der auch als „sektorale Verschiebung“ beschrieben wird, als Industrialisierung, die an der Wertschöpfung der einzelnen Wirtschaftszweige gemessen wird (vgl. Klatt 1959, S. 19).

⁵⁹ Vgl. Rasmussen 1977, S. 5.

⁶⁰ Die Zyklen­theorie führt intersektorale Veränderungen und Konjunkturschwankungen auf Innovationstheorien zurück, die mit Hilfe sogenannter Kondratieffwellen Entwicklungen von Arbeitsweisen und Technologien in der Volkswirtschaft darstellen. Die Entwicklung von Basisinnovationen wird somit als Ursache für intersektorale Verschiebungen betrachtet. Problematisch ist in der Anwendung der Zyklen­theorie jedoch, dass sich die innovationsbedingten Entwicklungen produktbezogen erläutern lassen, jedoch nicht für gesamte Wirtschaftszweige (vgl. Rasmussen 1983, S. 18–20; Mensch 1977, S. 56–60; Hopfenbeck 2002, S. 105 f.; Nefiodow 2006, S. 3).

⁶¹ Nach der Stufentheorie durchlaufen alle Volkswirtschaften ausgehend vom Urzustand bis zur Reife in Abhängigkeit der sektoralen Produktion und Beschäftigung, strukturelle Entwicklungsstadien. Die Ursachen für die strukturellen Entwicklungen werden jedoch im Rahmen dieser Theorie nicht ausreichend erläutert (vgl. Kern 1981, S. 597; Rasmussen 1983,

S. 20; Stavenhagen 1969, S. 629–631; Corsten und Gössinger 2007, S. 1).

⁶² Vgl. Corsten 1990, S. 2; Corsten und Gössinger 2007, S. 1–8.

gewiesen werden.⁶³ Bedingt dadurch, dass die Ansätze der Stufentheorien ebenso wie Zyklentheorien keine fundierten Erläuterungen hinsichtlich der strukturellen Veränderungen auf theoretischer Ebene liefern⁶⁴ und die kriterienbasierte Differenzierung der Wirtschaftszweige für die volkswirtschaftliche Bestimmung des Dienstleistungsbegriffs von zentraler Bedeutung ist, wird im Folgenden die Drei-Sektoren-Theorie näher betrachtet und im Hinblick auf ihre begriffsbildenden Ansätze untersucht.

Die Drei-Sektoren-Theorie begründet den volkswirtschaftlichen Strukturwandel anhand der Drei-Sektoren-Hypothese, die komplementäre Argumentationsstränge der untergeordneten Nachfragehypothese und Angebotshypothese subsumiert.⁶⁵ Im Rahmen dessen impliziert die Nachfragehypothese die Verschiebung der Nachfrage nach Produktionsgütern: Basierend auf dem Engel-Schwab'schen Gesetz⁶⁶ verschiebt sich die Nachfrage in Abhängigkeit des Pro-Kopf-Einkommens.⁶⁷ Mit Zunahme des Haushaltseinkommens erfahren lebensnotwendige Güter, als Güter des primären Sektors, eine zunehmende Nachfragesättigung, während höherwertige Konsumgüter des sekundären Sektors stärker nachgefragt werden.⁶⁸ Als Folge resultiert eine Verschiebung des Produktionsschwerpunkts in den sekundären Sektor. Bei weiter ansteigendem Einkommen erfolgt eine Sättigung der sekundären Konsumgüter, während tertiäre Güter stärker konsumiert werden, sodass die Produktion im tertiären Sektor zunimmt.⁶⁹ Die Nachfragehypothese fokussiert somit das Haushaltseinkommen als zentrales Element zur Erklärung der volkswirtschaftlichen Sektorenverschiebung. Als Pendant dazu ist die Produktivitäts- oder Angebotshypothese hinzuzuziehen, die die Sektorentwicklungen aufgrund steigender Arbeitsproduktivitäten interpretiert.⁷⁰ Die Begründung der Hypothese liegt in den unterschiedlichen Produktivitätsentwicklungen der Sektoren und der daraus resultierenden Freisetzung von Arbeitskräften⁷¹, die wiederum von den nachfolgenden Sektoren zwecks Erhalt der volkswirtschaftlichen Gesamtbeschäftigung aufgenommen werden, sodass sich eine Verlagerung des Beschäftigungsschwerpunkts ergibt.⁷² Im Hinblick auf die Produktivitätssteigerungen des tertiären Sektors konstatiert FOURASTIÉ Rationalisierungs- und Automatisierungsgrenzen, die durch die er-

⁶³ Vgl. Camphausen-Busold 1981, S. 4 f.; Rasmussen 1983, S. 25–33; Juen 1983, S. 433.

⁶⁴ Vgl. Rasmussen 1983, S. 20.

⁶⁵ Vgl. Rück 2000, S. 131; Rasmussen 1977, S. 15; Juen 1983, S. 433–438.

⁶⁶ Das Engel-Schwab'sche Gesetz stellt anhand kumulierter Einkommen-Konsum-Kurven die Nachfragepräferenzen der Volkswirtschaft graphisch dar. Im Zuge dessen werden die Güterkategorien der Volkswirtschaft entsprechend ihrer Einkommenselastizität im Zeitverlauf dargestellt (vgl. Juen 1983, S. 435 f.).

⁶⁷ Vgl. Corsten 1990, S. 2.

⁶⁸ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 2.

⁶⁹ Vgl. Juen 1983, S. 433 f. FOURASTIÉ ergänzt daran angelehnt in seiner These zum „Hunger nach Tertiärem“, dass eine Sättigung des tertiären Sektors hingegen nicht zu erwarten sei und dass volkswirtschaftliche Aktivitäten zukünftig hauptsächlich im tertiären Sektor erbracht werden (vgl. Fourastié 1954, S. 274 f.; Camphausen-Busold 1981, S. 6).

⁷⁰ Vgl. Juen 1983, S. 437.

⁷¹ Der Produktivitätsfortschritt innerhalb eines Sektors führt darüber hinaus zu einer Steigerung des Pro-Kopf-Einkommens, welches wiederum die Nachfrage nach höherwertigen Gütern erhöht und die Sektorverschiebung entsprechend der Nachfragehypothese beeinflusst (vgl. Juen 1983, S. 435 f.).

⁷² Vgl. Corsten 1990, S. 2; Corsten und Gössinger 2007, S. 2; Rück 2000, S. 134; Fourastié 1954, S. 135–137; Engelter 1979, S. 17.

höhte Arbeitsintensität tertiärer Güter bedingt sind.⁷³ Damit einhergehend ist ebenfalls eine limitierte Produktivitätssteigerung, sodass längerfristig, durch die zunehmende Produktionsverlagerung in den tertiären Sektor, ein reduziertes Produktivitätswachstum der Gesamtwirtschaft resultiert.⁷⁴ Im Wesentlichen wird somit die sektorale Verschiebung der Volkswirtschaft durch die Verlagerung der Produktions- und Beschäftigungsverhältnisse bedingt.⁷⁵ Hinsichtlich der definitorischen Bestimmung von Dienstleistungen ist die Kategorisierung der Produktionsgüter entsprechend der drei Sektoren profund zu betrachten.

Resultierend aus den ökonomisch-analytischen Reflexionen der Weltwirtschaftskrise um 1930 fasste FISHER als einer der ersten Vertreter der Drei-Sektoren-Theorie zusammen, dass der Bedarf an landwirtschaftlichen, wie auch industriellen Produktionsgütern weitestgehend gedeckt sei und sich ein Nachfrageüberschuss an höherwertigen Gütern und Dienstleistungen entwickelt habe.⁷⁶ Im Zuge dessen gliederte er die Volkswirtschaft entsprechend ihrer hervorgebrachten Erzeugnisse und der damit verbundenen Nachfrageelastizität in drei Sektoren.⁷⁷ Ein weiterer der insgesamt vier Vertreter der Drei-Sektoren-Theorie, COLIN CLARK, kategorisierte die Produktionswirtschaft anhand der sektorenspezifischen Produktionsfunktion, der implizierten Arbeitskräfteverteilung und der damit verbundenen Güteart des hervorgebrachten Wirtschaftsguts.⁷⁸ FOURASTIÉ verwendete den technischen Fortschritt als maßgebliches Kriterium zur Sektorenbildung, wohingegen WOLFE entsprechend des dominierenden Produktionsfaktors differenziert.⁷⁹ Die nachfolgende Tabelle stellt die unterschiedlichen Kriterien der Vertreter der Drei-Sektoren-Theorie zur Sektoralisierung von Volkswirtschaften zusammen.

⁷³ Vgl. Fourastié 1954, S. 126, 135-137; Juen 1983, S. 438; Rück 2000, S. 134;

⁷⁴ Vgl. Rück 2000, S. 134 f.

⁷⁵ Vgl. Camphausen-Busold 1981, S. 4; Juen 1983, S. 434–438; Corsten 1990, S. 2; Corsten und Gössinger 2007, S. 2.

⁷⁶ Vgl. Rasmussen 1977, S. 8; Fisher 1933, S. 380 f.

⁷⁷ Vgl. Fisher 1952, S. 825; Klatt 1959, S. 25 f.; Völker 1984, S. 20; Corsten 1990, S. 2.

⁷⁸ Vgl. Camphausen-Busold 1981, S. 9 f.; Meyer 1983, S. 8; Clark 1957, S. 490.

⁷⁹ Vgl. Fourastié 1954, S. 79 f.; Wolfe 1955, S. 406; Corsten 1990, S. 3; Camphausen-Busold 1981, S. 16; Maleri 1973, S. 11.

Tabelle 1: Kriterien der Gütersystematisierung in der volkswirtschaftlichen Drei-Sektoren-Theorie

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rück 2000, S. 130; Engelter 1979, S. 16; Klatt 1959, S. 27 f.; Juen 1983, S. 219.

Vertreter	Kriterium der Sektorabgrenzung	Primärer Sektor	Sekundärer Sektor	Tertiärer Sektor
FISHER (1933/39/52)	Einkommens- elastizität der Nachfrage (ε)	Unternehmen, die lebensnotwendige Güter produzieren; unelastische Nachfrage ($\varepsilon < 0,5$)	Unternehmen, die für eine weniger starre Nachfrage ($0,5 < \varepsilon < 1$) produzieren	Unternehmen, die superiore Güter produzieren; elastische Nachfrage ($\varepsilon > 1$)
CLARK (1940/57)	Produktionsfunktion	Unternehmen mit abnehmenden Erträgen	Unternehmen mit zunehmenden Erträgen	Unternehmen, die „unsichtbare Güter“ produzieren
FOURASTIÉ (1949/54)	Technischer Fortschritt (Produktivität)	Unternehmen mit mittelmäßig technischem Fortschritt	Unternehmen mit starkem technischen Fortschritt	Unternehmen mit geringem technischen Fortschritt
WOLFE (1955)	Dominierender Produktionsfaktor und dessen Leistungsbegrenzung	Dominanz des Produktionsfaktors Boden; begrenzt durch natürliches Wachstum	Dominanz des Produktionsfaktors Kapital; begrenzt durch mechanische Faktoren	Dominanz des Produktionsfaktors Arbeit; begrenzt durch menschliche Fähigkeiten

Bei näherer Betrachtung des früheren Dienstleistungsverständnisses ist überdies festzustellen, dass keiner der Drei-Sektoren-Theoretiker Dienstleistungen hinreichend anhand seiner gewählten Kriterien abgrenzen konnte. Während FISHER mit seinem Abgrenzungsversuch auf Basis der Einkommenselastizität von Gütern an ADAM SMITHS Güterdifferenzierung anknüpft, identifiziert er den primären Sektor mit landwirtschaftlichen, lebensnotwendigen Gütern, den sekundären Sektor mit industriellen, weniger lebensnotwendigen Gütern und den tertiären mit nicht lebensnotwendigen Gütern und setzt Dienstleistungen weitestgehend mit persönlichen Diensten im klassischen Sinne gleich.⁸⁰ Damit unterstellt er alle Dienstleistungen seien nicht lebensnotwendige Güter.⁸¹ CLARK als weiterer Vertreter der Drei-Sektoren-Theorie bezeichnet den dritten Wirtschaftssektor als *Service Industries* und verfolgt in seiner Kategorisierung der Produktionsgüter einen pragmatischen Gliederungsansatz: Er ordnet alle Güter, die nicht zum primären oder sekundären Sektor gezählt werden können, dem tertiären Sektor zu und verzichtet dabei auf weitere Ordnungskriterien, da Dienstleistungen heterogene Merkmale aufweisen können.⁸² Bei der institutionellen Sektoreuzuordnung differenziert er zudem nach dem Schwerpunktprinzip: Unternehmen, die als Mischbetriebe auftreten, sind entsprechend ihrer Hauptleistung zuzuordnen, jedoch bleibt er hinsichtlich des Bewertungsmaßstabs inkonkret, sodass keine objekti-

⁸⁰ Vgl. Fisher 1952, S. 825; Wolfe 1955, S. 409; Klatt 1959, S. 25.

⁸¹ Vgl. Berekhoven 1974, S. 21; Camphausen-Busold 1981, S. 14 f.; Völker 1984, S. 68–70; Bauer und Yamey 1951, S. 748; Rück 2000, S. 139.

⁸² Vgl. Camphausen-Busold 1981, S. 10; Rück 2000, S. 141 f.; Rasmussen 1977, S. 10 f.

vierte Abgrenzung möglich erscheint.⁸³ FOURASTIÉ teilt CLARKS Auffassung im Hinblick auf die produktionsbasierte Sektorenabgrenzung.⁸⁴ Als Abgrenzungsmerkmal zieht er den technischen Fortschritt hinzu und operationalisiert diesen als Änderungsrate der Arbeitsproduktivität.⁸⁵ Er spricht Dienstleistungen im Zuge dessen einen geringen technischen Fortschritt zu, setzt den tertiären Sektor, den er als den Sektor mit dem geringsten Fortschritt der Arbeitsproduktivität sieht, jedoch nicht mit Dienstleistungen gleich.⁸⁶ Seiner Auffassung nach umfasst dieser nicht nur Dienstleistungen, sondern auch bestimmte materielle Produkte.⁸⁷ Analog dazu sind Dienstleistungen nicht zwingend zum tertiären Sektor zuzuordnen⁸⁸, wenn auch FOURASTIÉ Dienstleistungen als „das bestimmende Merkmal der tertiären Zivilisation“⁸⁹ sieht. Trotz seiner Ausführungen im Hinblick auf die sektorale Zuordnung von Dienstleistung bleibt die Begriffsbestimmung von ihm unberührt.⁹⁰ WOLFE als vierter Verfechter der Drei-Sektoren-Theorie definiert die Sektoren anhand ihrer vordergründigen, klassischen Produktionsfaktoren.⁹¹ Bedingt durch die Abgrenzungsproblematik des zweiten und dritten Sektors, die darauf zurückzuführen ist, dass es kaum Institutionen gibt, deren Produktion ohne Kapitalgüter erfolgt, unterscheidet er nach direktem Maschineneinsatz (sekundärer Sektor) und Maschineneinsatz als Hilfsfunktion (tertiärer Sektor).⁹² Ebenso wie FOURASTIÉ sieht er jedoch keine unmittelbare Korrespondenz zwischen dem tertiären Sektor und Dienstleistungen.⁹³

Weitere Ausführungen zu den Wirtschaftsbereichen erwähnen zudem die Manifestation eines vierten Wirtschaftssektors, der auch als Informationssektor bezeichnet wird und Dienstleistungen umfasst, die sich der Erstellung, Verarbeitung und Verbreitung von Informationen im Sinne von Daten und Wissen widmen. Damit fallen im Wesentlichen Beratungsleistungen, IT- und Kommunikations-Dienstleistungen sowie hochentwickelte Technologien in diesen Wirtschaftsbereich.⁹⁴ So standen in der Industriegesellschaft materielle Werte im Vordergrund, während es in der sogenannten Informationsgesellschaft zunehmend um die Erschließung und den Nutzen von Informationen geht.⁹⁵ Entsprechend der vergangenen sektoralen Verschiebungen wird eine zunehmende Entwicklung zur Informationsgesellschaft erwartet, die bereits schon im Gange ist und deren Aufkommen auch frühzeitig in vereinzelt Vier-Sektoren-Modellen bereits vorhergesehen wurde.⁹⁶

⁸³ Vgl. Camphausen-Busold 1981, S. 12 f.

⁸⁴ Vgl. Fourastié 1954, S. 81.

⁸⁵ Vgl. Fourastié 1954, S. 28; Rasmussen 1977, S. 11; Völker 1984, S. 21.

⁸⁶ Vgl. Rück 2000, S. 144; Klatt 1959, S. 26.

⁸⁷ Vgl. Fourastié 1954, S. 30 f.

⁸⁸ Vgl. Völker 1984, S. 21 f.

⁸⁹ Rück 2000, S. 144.

⁹⁰ Vgl. Rück 2000, S. 146.

⁹¹ Vgl. Wolfe 1955, S. 406; Klatt 1959, S. 26; Camphausen-Busold 1981, S. 16.

⁹² Vgl. Wolfe 1955, S. 418.

⁹³ Vgl. Wolfe 1955, S. 406; Rück 2000, S. 148.

⁹⁴ Vgl. Dostal 1995, S. 528; Schumann 1992, S. 15; Bangemann 1994, S. 3; Bullinger 1997b, S. 72.

⁹⁵ Vgl. Gräßler 2013, S. 11; Nefiodow 2000.

⁹⁶ Vgl. Machlup 1962; Masuda 1981; Porat 1973.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Kategorisierung der Produktionsgüter nach den Verfechtern der Drei-Sektoren-Theorie hinreichend ist, um Dienstleistungen kriterienfundiert zu erfassen. Als definitorische Abgrenzung von Dienstleistungen ist der volkswirtschaftliche Definitionsansatz jedoch unzureichend.⁹⁷ Der theoretische Ansatz des Drei-Sektoren-Modells findet überdies bis heute Anwendung und steht im Zentrum der amtlichen Statistik westlicher Industrienationen zur volkswirtschaftlichen Strukturierung und produktiven Bewertung der Wirtschaftssektoren.⁹⁸

2.3 Betriebswirtschaftliche Definitionsansätze und dienstleistungsbestimmende Dimensionen

In der betriebswirtschaftlichen Literatur finden sich vielfältige definitorische Abgrenzungsversuche hinsichtlich eines konsistenten Dienstleistungsbegriffs, welche sich in drei Gruppen zusammenfassen lassen:

- Enumerative Definitionen, die Dienstleistungen mittels einer Auflistung von Beispielen bestimmen,
- Negativdefinitionen, die insbesondere auf die Abgrenzung von Sachgütern und Dienstleistungen rekurrieren,
- Definitionen auf Basis konstitutiver Dienstleistungsmerkmale, die unter Herausarbeitung dienstleistungstypischer Charakteristika den Wesenskern von Dienstleistungen bestimmen.⁹⁹

Bei der erstgenannten Gruppe von Definitionen wird der Versuch unternommen, Dienstleistungen anhand von (institutionellen) Beispielaufzählungen ungeachtet dienstleistungsspezifischer Kriterien zur Konkretisierung des Dienstleistungsgegenstands abzugrenzen.¹⁰⁰ Die enumerative Dienstleistungsbestimmung basiert folglich auf einer intuitiven Herangehensweise, die als Definitionsversuch weder im Hinblick auf Konsensualität noch auf Vollständigkeit hinreichend ist und

⁹⁷ Die Strukturierungsansätze der Sektoretheoretiker werden zudem im Hinblick auf die residuale und damit einhergehend unscharfe Abgrenzung des tertiären Sektors kritisiert. Hinzukommend basieren die institutionellen Zuordnungsversuche auf einem hohen Aggregationsniveau, das im Zeitverlauf variieren kann, sodass in der Literatur auch von einer „gleitenden Sektorabgrenzung“ gesprochen wird (vgl. Corsten 1990, S. 4 f.; Rasmussen 1977, S. 19; Kleinaltenkamp 2001, S. 30 f.; Völker 1984, S. 31; Corsten und Gössinger 2007, S. 6; Decker 1975, S. 58).

⁹⁸ Insbesondere die Katalogisierung der Sektoren nach CLARK gilt als Ursprung der volkswirtschaftlichen Dreiteilung für die amtlichen Statistiken. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass der produktionsbasierte Differenzierungsansatz im Zeitverlauf nicht variiert und sich somit für periodenübergreifende Vergleiche eignet (vgl. Camphausen-Busold 1981, S. 11; Rück 2000, S. 129).

⁹⁹ Vgl. Corsten 1985, S. 173; Haller 2015, S. 6; Corsten und Gössinger 2007, S. 21; Bernhold 2010b, S. 21 f.; Meffert und Bruhn 2012, S. 14; Thiell 2008, S. 18; Bullinger und Schreiner 2006, S. 55; Bieberstein 2006, S. 27; Meyer 1991, S. 197; Berekhoven 1974, S. 28–30; Engelhardt et al. 1992, S. 8; Lasshof 2006, S. 47; Rosada 1990, S. 10 f.

¹⁰⁰ Vgl. Corsten 1985, S. 174; Behrens 2003, S. 38; Falk 1980, S. 14 f.; Haas 1998, S. 29.

damit für die wissenschaftliche Begriffsbildung als unzureichend zu werten ist.¹⁰¹ Die Begriffsbestimmung von Dienstleistungen mittels Negativdefinitionen grenzt Dienstleistungen gegenüber Sachgütern ab, indem Dienstleistungen als Gütergruppe mit homogenen Merkmalen betrachtet werden, deren Merkmale Sachgütern nicht eindeutig und zweifelsfrei zugewiesen werden können.¹⁰² Dieser Ansatz der residualen Zuordnung kommt den volkswirtschaftlichen Güterabgrenzungen nach Wirtschaftssektoren gleich und weist analoge Defizite im Hinblick auf die präzise Begriffsbestimmung von Dienstleistungen auf.¹⁰³ Im Hinblick auf die letztgenannte Gruppe der Dienstleistungsdefinitionen werden charakteristische Merkmale im Rahmen von drei phasenorientierten Definitionsansätzen hervorgehoben. Dieser Ansatz konzentriert sich auf den Wesenskern von Dienstleistungen und hat sich bedingt durch eine konsensfähige Bestimmung begriffsbildender Dienstleistungsmerkmale in der Wissenschaft durchgesetzt.¹⁰⁴

2.3.1 Phasenorientierte Differenzierung des Dienstleistungsbegriffs

Für eine zweckmäßige Operationalisierung des Dienstleistungsbegriffs auf Basis konstitutiver Merkmale differenziert HILKE in seinem Drei-Phasen-Modell den Dienstleistungsbegriff¹⁰⁵ entsprechend der zugrunde liegenden Faktorkombinationen in drei zeitlich aufeinander folgenden Phasen.

¹⁰¹ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 21; Haller 2015, S. 6; Corsten 1990, S. 17 f.; Forschner 1989, S. 35 f.; Bieberstein 2006, S. 28; Meyer 1991, S. 197; Grassy 1993, S. 13; Kleinaltenkamp 2001, S. 30; Scheer et al. 2006, S. 23; Thiell 2008, S. 18; Fandel und Blaga 2004, S. 5. Die enumerative Bestimmung von Dienstleistungen findet jedoch in der amtlichen Statistik Anwendung. Im Rahmen der Klassifizierung von Wirtschaftszweigen werden Dienstleistungen anhand eines tätigkeitsbasierten Katalogs dem tertiären Wirtschaftssektor zugewiesen (vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland 2008, S. 21–30). BEHRENS sieht diese positive Begriffsabgrenzung als pragmatische Abgrenzungslösung, die erfolglose Diskussionen im Hinblick auf charakteristische Dienstleistungseigenschaften umgeht (vgl. Behrens 2003, S. 37 f.).

¹⁰² Vgl. Bernhold 2010b, S. 22; Corsten 1990, S. 18.

¹⁰³ Vgl. hierzu die vorangegangenen Ausführungen zur Kategorisierung von Produktionsgütern anhand der Drei-Sektoren-Theorie; Abschnitt 2.2 Volkswirtschaftliche Definitionsansätze zur Bestimmung von Dienstleistungen sowie Corsten 1990, S. 5; Haas 1998, S. 29; Fandel und Blaga 2004, S. 5; Mengen 1993, S. 9.

¹⁰⁴ Vgl. Meffert und Bruhn 2012, S. 14; Lasshof 2006, S. 47; Haller 2015, S. 6; Bieberstein 2006, S. 28; Corsten 1984, S. 253; Corsten 1990, S. 17; Engelhardt et al. 1994, S. 33 f.; Forschner 1989, S. 35; Corsten und Gössinger 2007, S. 21; Kleinaltenkamp 2001, S. 32; Meyer 1991, S. 197.

¹⁰⁵ In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden die beschriebenen Dienstleistungsphasen auch synonym mit dem Begriff der Dienstleistungsdimensionen verwendet (vgl. Meffert und Bruhn 2012, S. 15 f.; Meyer und Blümelhuber 1994, S. 7; Kleinaltenkamp 2001, S. 32–38; Engelhardt et al. 1992, S. 8–10; Thiell 2008, S. 21–22; Fließ 2001, S. 13–17; Hilke 1989b, S. 10–15). RÜCK weist jedoch darauf hin, dass dies zu missverständlichen Diskursen hinsichtlich des Dienstleistungsbegriffs führen kann. Er konstatiert die Unterscheidung der Dienstleistungsdimensionen in eine zeitliche Dimension und in eine Zustandsdimension: „Die *zeitlichen Dimensionen* einer Dienstleistung bezeichnen demnach die chronologische Reihenfolge einzelner Faktor(teil)kombinationen, die *Zustandsdimensionen* hingegen deren jeweilige »Aggregatzustände.« (Rück 2000, S. 183).

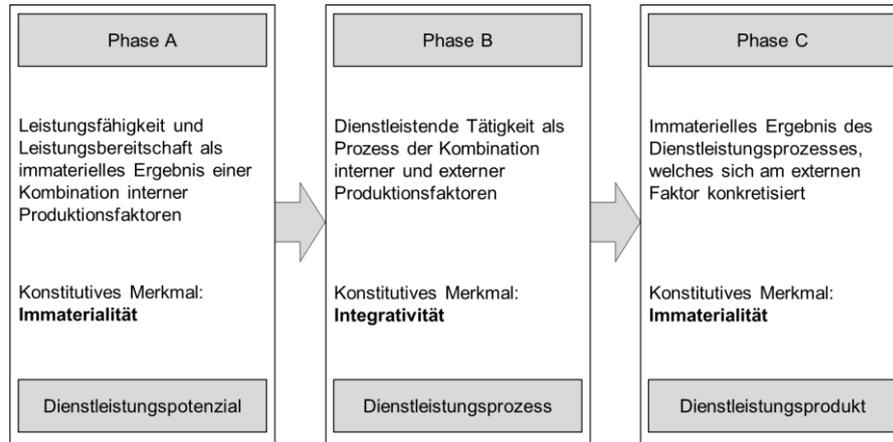


Abbildung 2: Drei-Phasen-Modell der Dienstleistung nach HILKE

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rück 2000, S. 182 i. V. m. Hilke 1989b, S. 15.

Die erste Phase betrifft das Dienstleistungspotenzial, welches die Kombination der internen, autonom disponierbaren Produktionsfaktoren des Dienstleisters zur Herstellung bzw. Aufrechterhaltung seiner Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft umfasst.¹⁰⁶ Die zweite Phase fokussiert den Dienstleistungsprozess, der die dienstleistende Tätigkeit unter Kombination interner und externer Produktionsfaktoren zum Zweck der vertraglich vereinbarten Leistungserbringung beinhaltet. Externe Produktionsfaktoren sind dabei die Faktoren, die durch den Kunden in den Leistungserstellungsprozess eingebracht werden (oder der Kunde unter aktiver Mitwirkung selbst erbringt)¹⁰⁷ und zugleich Leistungsobjekte der vertraglich vereinbarten Zustandsveränderung darstellen.¹⁰⁸ Die dritte dienstleistungsbestimmende Phase enthält das Dienstleistungsergebnis, welches sich als bewirkte Zustandsänderung an den durch den Kunden eingebrachten, externen Faktoren in Verbindung mit dem potenziell erbrachten Kundennutzen darstellt.¹⁰⁹ Als begriffsbestimmende Dienstleistungsmerkmale konstatiert HILKE zudem auf Basis seiner Abgrenzung der Dienstleistungsphasen zwei konstitutive Dienstleistungsmerkmale. So ordnet er dem Dienstleistungspotenzial aufgrund der intangiblen Leistungsbereitschaft sowie -fähigkeiten des Dienstleisters das Merkmal „Immaterialität“ zu, dem Dienstleistungsprozess das Merkmal „Integrativität“, bedingt durch die Integration externer Produktionsfaktoren in den Leistungserstellungsprozess, und dem Dienstleistungsprodukt wieder das Merkmal „Immaterialität“, da sich dieses als intangible Wirkung bzw. Zustandsänderung am Leistungsobjekt bemerkbar macht.¹¹⁰

¹⁰⁶ Vgl. Haller 2015, S. 10; Fließ 2006, S. 35 f.; Hilke 1989b, S. 11.

¹⁰⁷ Vgl. Maleri 1973, S. 80 f.; Corsten 1985, S. 129.

¹⁰⁸ Vgl. Hilke 1989b, S. 12.

¹⁰⁹ Vgl. Hilke 1989b, S. 12–15.

¹¹⁰ Vgl. Rück 2000, S. 183; Hilke 1989b, S. 11–15. LASSHOF führt hierzu an, dass sich in der Literatur die Merkmale „Integrativität“ und „Immaterialität“ als wesentliche Merkmale von Dienstleistungen durchgesetzt haben, wengleich in der deutschsprachigen Literatur durchdringt, dass der überwiegende Teil besonderer Spezifikationen von Dienstleistungen dem Merkmal „Integrativität“ unterzuordnen ist (vgl. Lasshof 2006, S. 47; siehe auch Corsten 1997, S. 6).

In Anlehnung an die oben beschriebene Dreiteilung des Dienstleistungsbegriffs nach HILKE lassen sich in der Literatur potenzialorientierte, prozessorientierte und ergebnisorientierte Dienstleistungsdefinitionen unterscheiden, die jeweils die Ausprägungen von Dienstleistung entsprechend ihrer Phase untersuchen.¹¹¹ Die unterschiedlichen Definitionsansätze sind jedoch nicht als alternative Betrachtungsweisen zu werten, sondern vielmehr im gemeinsamen Kontext zur umfassenden Abgrenzung von Dienstleistungen heranzuziehen.¹¹² In Anlehnung daran werden im Folgenden die unterschiedlichen Definitionsansätze vor dem Hintergrund ihrer übergeordneten Dienstleistungsmerkmale gegenübergestellt.

2.3.2 Immaterialität als konstitutives Dienstleistungsmerkmal

Die Immaterialität wird als konstitutives Dienstleistungsmerkmal zur Abgrenzung von Sachgütern und Dienstleistungen in der wissenschaftlichen Literatur kontrovers diskutiert.¹¹³ Dies ist unter anderem der Heterogenität von Dienstleistungen und den unterschiedlichen Ausprägungen ihrer materiellen Komponenten geschuldet, die insbesondere in potenzial- sowie ergebnisorientierten Dienstleistungsperspektiven zur Abgrenzung von Dienstleistungen hinzugezogen werden.¹¹⁴

Wie bereits im Drei-Phasen-Modell von HILKE erwähnt, wird im Rahmen der potenzialorientierten Perspektive der Dienstleistungsbestimmung die „Immaterialität“ von Dienstleistungen als konstitutives Merkmal herausgestellt.¹¹⁵ Das Dienstleistungspotenzial wird dabei als immaterielles Produkt der internen Faktorkombination, oder aber auch als immaterielles Angebot der dienstleisterseitigen Leistungsfähigkeit verstanden.¹¹⁶ Um eine Leistung erbringen zu können, muss der Dienstleister die menschlichen oder maschinellen Fähigkeiten zur Leistungserbringung besitzen und ebenso über die Bereitschaft zur Leistungserstellung verfügen.¹¹⁷ WAGNER differenziert in diesem Kontext die Leistungsfähigkeit in geistige, körperliche und psychische Komponenten des Humankapitals und ergänzt diese um technische Fähigkeiten.¹¹⁸ Im Gegensatz zu Sachgüterproduzenten haben Dienstleister zudem keine Möglichkeit, vorproduzierte Leistungen am Markt anzubieten, sodass sie lediglich ihre Bereitschaft sowie Fähigkeit zur Leis-

¹¹¹ Vgl. Rück 2000, S. 185 f.; Corsten und Gössinger 2007, S. 21 f.; Bernhold 2010b, S. 25–32; Lasshof 2006, S. 47; Meyer und Blümelhuber 1994, S. 7; Garbe 1998, S. 9; Engelhardt et al. 1994, S. 33–39; Kleinaltenkamp 2001, S. 34–38; Meyer 1991, S. 197. MENGEN ergänzt die Dreiteilung des Dienstleistungsbegriffs um die Nutzenphase als weitere Leistungskategorie (vgl. Mengen 1993, S. 14).

¹¹² Vgl. Hentschel 1992, S. 27.

¹¹³ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 27; Corsten 1997, S. 6; Bernhold 2010b, S. 30; Berekhoven 1983, S. 9; Rück 2000, S. 181; Meyer 1983, S. 19–21; Garbe 1998, S. 11.

¹¹⁴ Vgl. Fassott 1995, S. 17; Thiell 2008, S. 22–24; Bernhold 2010b, S. 30; Corsten und Gössinger 2007, S. 21 f.

¹¹⁵ Vgl. hierzu Abschnitt 2.1.2. Neben dem Begriff „Immaterialität“ wird ebenfalls der Begriff „Intangibilität“ in der Literatur verwendet, der neben der physischen Dimension auch eine intellektuelle Dimension umfasst (vgl. Corsten 1997, S. 7).

¹¹⁶ Vgl. Rück 2000, S. 198; Lasshof 2006, S. 48; Meyer und Blümelhuber 1994, S. 8.

¹¹⁷ Vgl. Hilke 1989b, S. 11; Corsten 1990, S. 18; Fließ 2006, S. 33; Meyer 1991, S. 197; Meyer 1984, S. 198; Haller 2015, S. 10; Engelhardt et al. 1992, S. 10.

¹¹⁸ Vgl. Wagner 2005, S. 31. MEYER unterscheidet hingegen in muskuläre, sensorische und geistige Fähigkeiten und ordnet die Bereitschaft des Dienstleisters zur Leistungserbringung qualitativen, quantitativen, zeitlichen und räumlichen Dimensionen der Leistungsfähigkeit zu (vgl. Meyer 1983, S. 18 f.; Meyer 1991, S. 198 f.).

tungserbringung als immaterielles Absatzobjekt offerieren können.¹¹⁹ Dies impliziert auch, dass zum Zeitpunkt der Leistungsvereinbarung nur ein Leistungsversprechen des Anbieters besteht, welches zugleich zum Kontraktgegenstand zwischen Dienstleistungsanbieter und Dienstleistungsnachfrager bei Leistungsbeauftragung wird.¹²⁰ Das Dienstleistungspotenzial ergibt sich in diesem Zusammenhang aus einer vorgelagerten Kombination der dienstleisterseitigen Produktionsfaktoren zur Erstellung des (immateriellen) Leistungsversprechens als Absatzprodukt.¹²¹ Die inputorientierte Betrachtung von Dienstleistungen fokussiert somit die Immaterialität des Leistungsversprechens als charakteristisches Dienstleistungsmerkmal, welches jedoch bedingt durch die grundsätzliche Intangibilität von Leistungspotenzialen im wissenschaftlichen Diskurs nicht auf allgemeine Zustimmung stößt. So ist das Kriterium des immateriellen Leistungsversprechens kein konsensuelles Merkmal, welches Dienstleistungen exklusiv zugewiesen werden kann, da das Angebot von Leistungspotenzialen stets immateriell und unabhängig von der Güterart ist.¹²² Die Besonderheit von Dienstleistungen im Rahmen des Dienstleistungspotenzials liegt zudem in ihrer Informationsarmut auf Seiten des Nachfragers, da das Dienstleistungsergebnis erst nach Leistungserstellung beurteilt werden kann.¹²³ Im Gegensatz dazu besteht in der Sachgüterproduktion die Möglichkeit, das Produkt vor Erwerb zu begutachten und es im Hinblick auf die erwarteten Produkteigenschaften zu bewerten.¹²⁴ Bei Dienstleistungen hingegen erhöht sich mit zunehmender Immaterialität in der Vorkaufphase die Beschaffungsunsicherheit für den Nachfrager und damit verbunden auch die Absatzschwierigkeiten für den Dienstleister, da die Konkretisierung des Leistungsziels erschwert wird.¹²⁵

Bestehende ergebnisorientierte Ansätze zur Begriffsbestimmung von Dienstleistungen rekurren ebenfalls auf die Immaterialität als konstitutives, wenngleich nicht exklusives Dienstleistungsmerkmal.¹²⁶ Im Rahmen dieser Ansätze werden Dienstleistungen als immaterielles Ergebnis von Produktionsprozessen interpretiert, die keine betriebsinternen, materiellen Substanzen

¹¹⁹ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 21. Bedingt durch die Immaterialität des Leistungsversprechens und der Notwendigkeit externer Faktoren in der Leistungserstellung (vgl. hierzu Abschnitt 2.3.3), ist im Gegensatz zu Sachgütern die Vorproduktion von Dienstleistungen sowie deren Lager- und Transportfähigkeit nicht gegeben (vgl. Meyer 1983, S. 27; Berekhoven 1974, S. 61–63; Schmenner 1995, S. 7; Meyer 1991, S. 201 f.; Djellal und Gallouj 2008, S. 38; Maleri und Frieztzsche 2008, S. 92). Dies impliziert besondere Auswirkungen auf das Dienstleistungsmarketing, insbesondere im Hinblick auf das Kapazitätsmanagement und der Auswahl der Absatzstrategie (vgl. Meyer 1991, S. 201–203; Corsten 1985, S. 135 f.; Engelhardt et al. 1992, S. 44–48).

¹²⁰ Vgl. Corsten 1990, S. 18; Hilke 1989b, S. 11 f.; Mengen 1993, S. 17; Meyer und Blümelhuber 1994, S. 8.

¹²¹ Vgl. Fließ 2006, S. 33; Fließ und Kleinaltenkamp 2004, S. 393; Meyer 1991, S. 198; Maleri und Frieztzsche 2008, S. 81.

¹²² Auch in der Produktion von Sachgütern ist eine generelle Bereitschaft sowie Leistungsfähigkeit zur Produktion vorauszusetzen (Rück 2000, S. 201; Engelhardt et al. 1994, S. 35; Lasshof 2006, S. 48).

¹²³ Vgl. Maleri und Frieztzsche 2008, S. 184; Engelhardt et al. 1994, S. 54; Wildemann 2004, S. 27; Fassott 1995, S. 62; Mengen 1993, S. 126.

¹²⁴ Vgl. Rushton und Carson 1985, S. 25; Mengen 1993, S. 126–128; McDougall und Snetsinger 1990, S. 28; Lehmann 1995, S. 23.

¹²⁵ Vgl. Bernhold 2010b, S. 27; Mengen 1993, S. 117 f.; Meyer 1991, S. 199 f.; Lasshof 2006, S. 51; Fassott 1995, S. 62 f.; Frieztzsche und Maleri 2006, S. 216; Kleinaltenkamp 1997b, S. 352; Engelhardt et al. 1992, S. 46; Rushton und Carson 1985, S. 26. Zu den Informationsasymmetrien in der Produktion vgl. Müller 2005, S. 66–70; Müller und Gaudig 2011, S. 1533 f.).

¹²⁶ Vgl. Maleri 1973, S. 22; Rück 2000, S. 189; Corsten 1985, S. 167 f.; Meffert 1994, S. 521 f.

in Form interner Rohstoffe als Produktionsfaktoren einschließen.¹²⁷ Dienstleistungen werden somit im Rahmen der ergebnisorientierten Betrachtung als intangible, produktionstechnische Zwischen- oder Endprodukte verstanden, die das ökonomische Endergebnis der Dienstleistungsproduktion darstellen.¹²⁸ So beschreibt beispielsweise MALERI die Dienstleistung als „unkörperliche, also unsichtbare und ungreifbare [...] Leistung.“¹²⁹ Das Leistungsergebnis eines Dienstleistungsbetriebs ist seiner Auffassung nach ein substanzloses Gut, dem die sinnliche Wahrnehmbarkeit fehlt.¹³⁰ Dieser Auffassung folgt auch HILKE, der Dienstleistungsergebnisse ausnahmslos als immaterielle Erzeugnisse dienstleistender Betriebe ansieht.¹³¹ Die Darlegung der Immaterialität von Dienstleistungsergebnissen trifft jedoch nicht auf alle Dienstleistungen zu, da nicht alle Dienstleistungskomponenten unstofflich, unsichtbar oder substanzlos sind.¹³² Eine generelle Nichtwahrnehmbarkeit von Dienstleistungen ist somit unzutreffend, insbesondere im Hinblick auf leistungsverbundene Trägermedien oder materielle Leistungsobjekte, die in die Leistungserstellung eingebracht werden.¹³³ Die Dienstleistung wird in diesem Fall an einer stofflichen Substanz tangibilisiert, sodass ein materielles Objekt den Produktionsprozess verlässt.¹³⁴ Das Ergebnis einer Leistung kann im Rahmen dessen als eine am Leistungsobjekt bewirkte Zustandsveränderung definiert werden.¹³⁵ Dies impliziert auch, dass die Dienstleistung untrennbar mit dem Leistungsobjekt verbunden und somit „identisch mit der materiellen Veränderung des Leistungsobjekts“¹³⁶ ist. Vor diesem Hintergrund kann das Dienstleistungsergebnis sowohl materielle wie auch immaterielle Komponenten enthalten. Eine isolierte Erfassung von Dienstleistungen im Rahmen der Gegenüberstellung von Produkten und Dienstleistungen als materielle und immaterielle Wirtschaftsgüter wird somit erschwert.¹³⁷ Die meisten Güter stellen komplexe Leistungsbündel dar, die bedingt durch ihren hybriden Charakter¹³⁸ nicht eindeutig im Pro-

¹²⁷ Vgl. Maleri und Frietzsche 2008, S. 5; Bieger 2007, S. 8; Haller 2015, S. 7; Maleri 2001, S. 129.

¹²⁸ Vgl. Altenburger 1980, S. 21; Engelter 1979, S. 116; Maleri und Frietzsche 2008, S. 17.

¹²⁹ Maleri 1973, S. 34.

¹³⁰ Vgl. Maleri 1973, S. 34 f.; Fassott 1995, S. 62.

¹³¹ Vgl. Hilke 1989b, S. 14; neben HILKE gibt es zahlreiche weitere Autoren, die Dienstleistungsergebnisse, respektive Dienstleistungen, als immaterielle Güter bzw. Erzeugnisse ansehen, wenn auch materielle Ergebnisbestandteile vorhanden sein können (vgl. Engelter 1979, S. 116; Engelhardt et al. 1992, S. 12–14; Maleri 2001, S. 129; Altenburger 1980, S. 21).

¹³² Vgl. Rück 2000, S. 192–195; Meyer 1983, S. 12.

¹³³ Vgl. Corsten 1985, S. 93–95; Lasshof 2006, S. 48; Rück 2000, S. 194 f.; Maleri 1973, S. 74 f.; Maleri und Frietzsche 2008, S. 67; Meyer 1983, S. 27–29; Maleri und Frietzsche 2008, S. 100 f.; Engelhardt et al. 1993, S. 400 f.; Djellal und Gallouj 2008, S. 44.

¹³⁴ Vgl. Rück 2000, S. 192; Lasshof 2006, S. 50; Maleri und Frietzsche 2008, S. 100 f.

¹³⁵ Vgl. Maleri und Frietzsche 2008, S. 67; Garbe 1998, S. 10; Djellal und Gallouj 2008, S. 33.

¹³⁶ Rück 2000, S. 194.

¹³⁷ Vgl. Rosada 1990, S. 12; Kleinaltenkamp 2001, S. 33 f.; Engelhardt et al. 1994, S. 35 f..

¹³⁸ Hybride Produkte sind integrierte Leistungsbündel, bestehend aus Sach- und Dienstleistungskomponenten, die als ganzheitliche Kundenproblemlösungen am Markt angeboten werden (vgl. Scheer et al. 2006, S. 26; Bullinger 1997a, S. 33 sowie 39; Böhmann und Krcmar 2007, S. 241). Als Beispiel für eine untrennbare Produkt-Dienstleistungskombination lässt sich die Leistungserstellung von Handelsbetrieben aufführen, welche zwar gemäß dem Statistischen Bundesamt Dienstleistungsbetrieben zuzuordnen sind, jedoch per Definition hybride Leistungsbündel absetzen. Die Handelswaren werden als Grundleistung im betrieblichen Produktionsprozess mit den Dienstleistungen, wie beispielsweise Beratung, Produktauslage und Verkauf als Zusatzleistungen zu einer „ganzheitlichen Handelsleistung untrennbar verbunden.“ (Maleri und Frietzsche 2008, S. 122).

dukt-Dienstleistungs-Kontinuum eingeordnet werden können.¹³⁹ Die Ausprägung der Materialitätskomponenten lässt sich aufgrund mangelnder Bewertungsinstrumentarien nicht objektiv bestimmen, sodass das Immaterialitätsmerkmal zur Abgrenzung von Dienstleistungen keine ausreichende Trennschärfe aufweist und somit im ergebnisorientierten Abgrenzungsansatz als willkürlich erscheint.¹⁴⁰ Eine Differenzierung zwischen Sach- und Dienstleistungen anhand der Immaterialität ist demzufolge auf eine tendenzielle Leistungseinordnung in „überwiegend materielle“ oder „überwiegend immaterielle“ Ergebnisbestandteile beschränkt.¹⁴¹

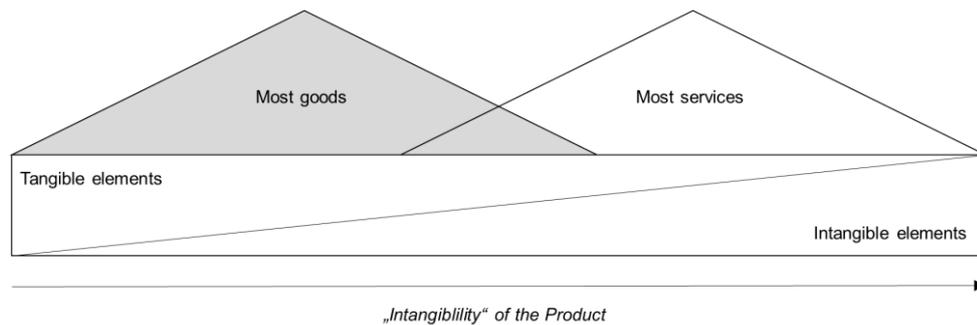


Abbildung 3: Materialitätskontinuum von Produkten

Quelle: Rushton und Carson 1985, S. 24.

Neben der Auslegung von Dienstleistungen als intangible Erzeugnisse von arbeitsintensiven Produktionsprozessen¹⁴², wird die Immaterialität im ergebnisbezogenen Dienstleistungsverständnis auch als nutzenstiftende Wirkung von Dienstleistungen beschrieben, wie zum Beispiel als resultierender Nutzen eines Beratungsgesprächs in Form eines gesteigerten Leistungsvermögens des Beratenen.¹⁴³ An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass der Nutzen bzw. die induzierte Wirkung von Dienstleistungen keine kontrahierbaren Leistungsbestandteile darstellen, sondern nur eine potenzielle Folge der Leistungserstellung sind. Ergänzend steht der wirkungsbezogenen Immaterialität als konstitutives Dienstleistungsmerkmal entgegen, dass der resultierende Nutzen der Leistungsbeanspruchung unabhängig von der Güterart stets immate-

¹³⁹ Vgl. Rück 2000, S. 190; Shostack 1982, S. 51 f.; Engelhardt 1990, S. 276; McDougall und Snetsinger 1990, S. 28 f.

¹⁴⁰ Vgl. Engelhardt 1990, S. 279; Engelhardt et al. 1992, S. 13; Rück 2000, S. 192; Zeithaml et al. 2009, S. 6.

¹⁴¹ Vgl. Rushton und Carson 1985, S. 23; Kleinaltenkamp 2001, S. 33 f.; Hilke 1989b, S. 8; Shostack 1982, S. 53; Engelhardt et al. 1994, S. 36; McDougall und Snetsinger 1990, S. 27–30.

¹⁴² Bereits im historischen Produktivitätsstreit wurde die These der Arbeitsintensität von Dienstleistungen erstellt (vgl. Abschnitt 2.1). In Anlehnung daran wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur die Abgrenzung von Dienstleistungen und Sachgütern u. a. anhand des dominierenden Produktionsfaktors („Arbeitsintensität gegenüber Kapitalintensität“) vorgenommen (vgl. Schwenker 1989, S. 63; Fischer 1983, S. 61 f.; Maleri 1973, S. 98). CORSTEN hingegen sieht in der Produktionsfaktordominanz aufgrund der Heterogenität von Dienstleistungen kein geeignetes Abgrenzungsmerkmal; bedingt durch den zunehmenden Einsatz moderner Technik in der Dienstleistungserbringung spricht er vielmehr von einer zunehmenden „Industrialisierung von Dienstleistungen“, sodass auch hier eine steigende Kapitalintensität postuliert wird (Corsten 1985, S. 126). Auch SCHWENKER hat mithilfe seiner empirischen Untersuchungen zur Kapitalintensität von Dienstleistungen die These der Arbeitsintensität widerlegt (vgl. Schwenker 1989, S. 69–77).

¹⁴³ Vgl. Hilke 1989b, S. 14; Meyer 1991, S. 197; Kißling 1999, S. 11; Mengen 1993, S. 22 f.; Forschner 1989, S. 46; Lasshof 2006, S. 50; Rück 2000, S. 196. HALLER bezeichnet die nutzenstiftende Wirkung hingegen als Folgeergebnis, das neben dem prozessualen Ergebnis aus der Leistungserstellung resultiert (vgl. Haller 2015, S. 11).

riell ist, sodass die Abgrenzung von Dienstleistungen anhand ihrer Nutzenstiftung ebenfalls nicht ausreichend ist.¹⁴⁴

2.3.3 Integrativität als konstitutives Dienstleistungsmerkmal

Als weiteres konstitutives Dienstleistungsmerkmal wird im Rahmen der prozessorientierten Betrachtungsweise von Dienstleistungen die Integration externer Faktoren in den Leistungsprozess konstatiert.¹⁴⁵ Als wesentlicher Vertreter des prozessorientierten Dienstleistungsverständnisses versteht BEREKHOVEN Dienstleistungen als vollziehende Tätigkeiten, die zur Bedarfsdeckung Dritter dienen und mitunter als materielle sowie immaterielle Wirkung einen synchronen Kontakt zwischen Dienstleister und Nachfrager erfordern.¹⁴⁶ Diese Auffassung impliziert die notwendige Integration eines durch den Dienstleistungsnachfrager eingebrachten, externen Faktors in die Leistungserstellung.¹⁴⁷ Der externe Faktor wird vielfach auch als *conditio sine qua non* der Dienstleistung bezeichnet, da er als Leistungsobjekt zugleich durch die Aktivierung des Leistungspotenzials prozessauslösendes Element im Erstellungsprozess ist.¹⁴⁸ Erst durch die Bereitstellung dieses Faktors wird die Leistungserstellung möglich, da diese die Kombination interner, dienstleisterseitiger Produktionsfaktoren mit den externen Faktoren des Leistungsnachfragers erfordert.¹⁴⁹ Dies bedingt ebenfalls, dass Dienstleistungen vor Leistungserstellung am Markt abgesetzt werden, was jedoch bedingt durch die Immaterialität des Leistungsversprechens mit Unsicherheiten verbunden ist.¹⁵⁰ Die Integration der externen Faktoren in die Leistungserstellung erfordert zudem einen zeitlich synchronen Kontakt zwischen Dienstleistungsanbieter und Dienstleistungsnachfrager bzw. dessen Leistungsobjekt in der Endkombination der Leistungserstellung.¹⁵¹ Die Leistung wird somit direkt am externen Faktor erbracht und impliziert

¹⁴⁴ Vgl. Rück 2000, S. 196 f.; Bernhold 2010b, S. 31; Kleinaltenkamp 2001, S. 33. MENGEN differenziert zwischen der ergebnisdominanten und prozessbasierten Nutzenstiftung. Während erstere als Abgrenzungsmerkmal zwischen Sach- und Dienstleistungen unzureichend ist, liegt ein prozessbasierter Nutzenbeitrag allein bei Dienstleistungen vor (vgl. Mengen 1993, S. 22 f.).

¹⁴⁵ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 27; Corsten 1997, S. 6; Haller 2015, S. 6; Lasshof 2006, S. 52; Kleinaltenkamp 2001, S. 36–38; Fließ 2006, S. 31.

¹⁴⁶ Vgl. Berekhoven 1983, S. 23.

¹⁴⁷ Vgl. Kißling 1999, S. 10; Rosada 1990, S. 21; Fließ 2006, S. 34; Kleinaltenkamp 1997b, S. 350; Meyer 1983, S. 22; Corsten und Gössinger 2007, S. 27; Berekhoven 1974, S. 59; Hilke 1989b, S. 12. In der Literatur werden die Begriffe „Objektfaktor“ oder „Fremdfaktor“ ebenfalls für die Bezeichnung des externen Faktors verwendet (vgl. Corsten 1984, S. 258; Kern 1980, S. 140; Kern 1992, S. 14; Kern 1976, S. 760; Berekhoven 1974, S. 59).

¹⁴⁸ Vgl. Rück 2000, S. 203; Fließ 2006, S. 34; Lasshof 2006, S. 48 f.; Fließ und Kleinaltenkamp 2004, S. 395; Corsten 1984, S. 258; Meyer 1991, S. 198. BEREKHOVEN bezeichnet den externen Faktor als „Katalysator der Leistungserstellung“ (Berekhoven 1974, S. 59).

¹⁴⁹ Vgl. Fließ 2001, S. 21; Maleri und Frietzsche 2008, S. 92; Corsten 1997, S. 6; Kleinaltenkamp 1997a, S. 89 f..

¹⁵⁰ Vgl. Zeithaml et al. 2009, S. 21; Bernhold 2010b, S. 28; Maleri 1973, S. 26; Frietzsche und Maleri 2006, S. 15; Meyer 1991, S. 200; Maleri 1997, S. 37; siehe auch Abschnitt 2.3.2. So hat der Dienstleister vielfach nur die Möglichkeit durch Reputationen den Abnehmer von seiner Leistung zu überzeugen (vgl. zu Reputationen im SCM Müller 2005, S. 88; Müller und Gaudig 2011, S. 1534 f.).

¹⁵¹ Vgl. Kißling 1999, S. 10 f.; Maleri 1997, S. 103; Berekhoven 1983, S. 9; Corsten 1990, S. 19; Frietzsche und Maleri 2006, S. 218; Zeithaml et al. 2009, S. 21; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 416; Hilke 1989b, S. 12 f. Aufgrund neuer Informations- und Kommunikationstechnologien ist der räumliche Kontakt zwischen Leistungsnachfrager bzw. dessen eingebrachter Faktoren und Dienstleister nicht zwingend erforderlich (vgl. Corsten 1984, S. 254; Corsten und Gössinger 2007, S. 22; Rück 2000, S. 205).

damit eine (partielle) Simultanität von Produktion und Konsum, die in der wissenschaftlichen Literatur als „*Uno-actu-Prinzip*“ bezeichnet wird.¹⁵²

Die externen Faktoren im Leistungserstellungsprozess können grundsätzlich alle Erscheinungsformen von Produktionsfaktoren annehmen, die vom Abnehmer bzw. Leistungsverwerter in den Dienstleistungsprozess eingebracht oder dem Dienstleister im Rahmen der Leistungserstellung überlassen werden können.¹⁵³ Besonderheit dieser Faktoren ist, dass sie für den Dienstleister nicht frei disponierbar sind und sich somit im Hinblick auf ihre Qualitäts- und Zustandseigenschaften seiner Beeinflussbarkeit entziehen.¹⁵⁴ Der Dienstleister kann lediglich das Leistungspotenzial autonom planen und vorbereiten, wohingegen erst im Rahmen der Endkombination der Leistungserstellung, wenn der externe Faktor in den Prozess integriert wird, die Dienstleistung in ihren Ausprägungen konkretisiert werden kann.¹⁵⁵ Als besondere Herausforderung ergibt sich für den Dienstleister somit, dass die Qualität des externen Faktors, ebenso wie die davon abhängige Zielfunktion, maßgeblich für das Dienstleistungsergebnis sind.¹⁵⁶ Darüber hinaus kann der externe Faktor in unterschiedlicher Funktion in die Leistungserstellung integriert werden. Er kann als Leistungsobjekt bereitgestellt werden, damit der Dienstleister eine Zustandsänderung an diesem Objekt herbeiführt, wie zum Beispiel bei der Reinigung von Büroräumen, oder aber in Form des Leistungsabnehmers aktiv an der Leistungserstellung mitwirken, beispielsweise in der Beratung oder gemeinsamen Projektarbeit.¹⁵⁷ Die Integration des externen Faktors bzw. die Mitwirkung des Kunden am Leistungserstellungsprozess erhöht in Abhängigkeit der Kundenkontaktzeit und Integrationstiefe, die kundenseitige Einflussnahme auf den Leistungserstellungsprozess und damit auch die Individualität der Leistungserstellung und des Dienstleistungsergebnisses.¹⁵⁸ Dies erschwert für den Dienstleister zum einen die Standardisierung der Leistungserstellung, ebenso wie die Ausrichtung der prozessualen und ergebnisorientierten Leistungsqualität.¹⁵⁹

¹⁵² Vgl. Hilke 1989b, S. 12 f.; Fritzsche und Maleri 2006, S. 218; Bernhold 2010b, S. 28; Corsten und Gössinger 2007, S. 27 f.; Rosada 1990, S. 13; Maleri und Fritzsche 2008, S. 53; Corsten 1990, S. 19; Meyer und Blümelhuber 1994, S. 12; Schmenner 1995, S. 7 f.; Djellal und Gallouj 2008, S. 38.

¹⁵³ Vgl. Maleri 1973, S. 75; Kleinaltenkamp und Haase 1999, S. 171; Lasshof 2006, S. 49. Eine Reihe von Beispielen hinsichtlich der Erscheinungsformen des externen Faktors in der Dienstleistungserstellung sind in Corsten 1985, S. 128; Maleri 1973, S. 82–89; Fließ 2006, S. 32 zu finden.

¹⁵⁴ Vgl. Rück 2000, S. 204; Haller 2015, S. 8; Lasshof 2006, S. 53; Corsten und Gössinger 2007, S. 119; Fließ 2001, S. 30 f.; Kleinaltenkamp 1997a, S. 90; Kleinaltenkamp 1997b, S. 350 f.; Meyer und Blümelhuber 1994, S. 9; Woratschek 1998, S. 704; Rosada 1990, S. 26; Wagner 2005, S. 35; Corsten 1984, S. 258. Die geringe Disponierbarkeit impliziert, dass der Dienstleister kaum Einfluss auf die Leistungsobjekte oder Personen hat und auch nur bedingt Einfluss auf die Leistungszeitpunkte oder auf den Standort der Leistungserbringung nehmen kann (vgl. Berekhoven 1974, S. 59; Schmenner 1995, S. 8; Meyer 1991, S. 202).

¹⁵⁵ Vgl. Bernhold 2010b, S. 29; Engelhardt 1990, S. 281; Maleri und Fritzsche 2008, S. 106; Kleinaltenkamp und Haase 1999, S. 171.

¹⁵⁶ Vgl. Corsten 1985, S. 132; Maleri 1973, S. 82 f.

¹⁵⁷ Vgl. Maleri 1973, S. 80 f.; Corsten 1985, S. 129; Zeithaml et al. 2013, S. 347 f.; Fließ 2006, S. 33; Fließ und Kleinaltenkamp 2004, S. 394; Engelhardt 1990, S. 280; Engelhardt et al. 1992, S. 14 f.; Maleri und Fritzsche 2008, S. 105 f.

¹⁵⁸ Vgl. Lasshof 2006, S. 52; Chase und Tansik 1983, S. 1040.

¹⁵⁹ Vgl. Haller 2015, S. 17.

Ungeachtet dessen, dass die Integration externer Faktoren in die Leistungserstellung als notwendige Voraussetzung betrachtet wird, ist die Integrativität als exklusives Merkmal von Dienstleistungen in der wissenschaftlichen Literatur umstritten.¹⁶⁰ CORSTEN legitimiert im Rahmen dessen, dass „die Existenz [im Original unterstrichen; Anm. d. Verf.] des externen Faktors unabhängig von seiner konkreten Erscheinungsform eine unabdingbare Voraussetzung für die Dienstleistung darstellt“¹⁶¹, jedoch für eine konsistente Abgrenzung von Dienstleistungen gegenüber Sachgütern externe Faktoren nicht in der industriellen Fertigung auftreten dürfen; wengleich sie in Form von Objektfaktoren durchaus vorzufinden sind.¹⁶² Dem entgegen stellt HALLER das besondere Eigentumsverhältnis externer Faktoren im Dienstleistungsprozess: Im Gegensatz zur Sachgüterproduktion verbleibt das Eigentum des Leistungsobjekts beim Dienstleistungsnachfrager, der es als externen Faktor dem Dienstleister der Leistungserstellung bereitstellt, sodass darin ein exklusives Dienstleistungsmerkmal besteht.¹⁶³

2.4 Besonderheiten im Dienstleistungsmanagement auf Basis der konstitutiven Dienstleistungsmerkmale

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden die dienstleistungsbestimmenden Merkmale „Immaterialität“ und „Integrativität“ kontrovers diskutiert; wengleich diese keine exklusiven Dienstleistungsmerkmale darstellen und für eine trennscharfe Abgrenzung gegenüber Sachgütern nicht ausreichend geeignet sind, so prägen sie Dienstleistungen erheblich.¹⁶⁴ Aus den beschriebenen konstitutiven Dienstleistungsmerkmalen lassen sich im Rahmen einer Ursache-Wirkungs-Beziehung weitere derivierte Leistungsspezifika ableiten, die bereits in den vorangegangenen Abschnitten beschrieben wurden und in der nachfolgenden Grafik zusammenfassend dargestellt werden.¹⁶⁵ Im Hinblick auf die Ergebnisdimension von Dienstleistungen kann kein konstitutives Merkmal identifiziert werden, welches ausschließlich Dienstleistungen zuzusprechen ist. Wie bereits in Abschnitt 2.3.2 erläutert, besteht das Dienstleistungsergebnis aus unterschiedlichen Materialitätsgraden und auch die nutzenstiftende Wirkung stellt kein explizites Dienstleistungsmerkmal dar. Beide Dimensionen der ergebnisorientierten Immaterialität sind demnach mangels Differenzierungskraft zwischen Sachgütern und Dienstleistungen als konstitutives Dienstleistungsmerkmal unzureichend.¹⁶⁶

¹⁶⁰ Vgl. Corsten 1984, S. 261; Maleri 1973, S. 78 f.; Altenburger 1980, S. 80–81; Lasshof 2006, S. 49 f.

¹⁶¹ Corsten 1985, S. 134.

¹⁶² Vgl. Kern 1992, S. 14 f.; Corsten 1985, S. 134. Dabei ist die Integration von Kundenwünschen als externe Faktoren in den Produktionsprozess nicht allein bei Dienstleistungen vorzufinden, sondern auch bei individualisierten Industriefertigungen (vgl. Kleinaltenkamp 2001, S. 37; Kleinaltenkamp 1997b, S. 350).

¹⁶³ Vgl. Haller 2015, S. 7 f.

¹⁶⁴ Vgl. Kißling 1999, S. 9; Hilke 1989b, S. 8; Shostack 1982, S. 51 f.; Lasshof 2006, S. 50; Djellal und Gallouj 2008, S. 38.

¹⁶⁵ Vgl. Bernhold 2010b, S. 32 in Anlehnung an Kißling 1999, S. 12. Siehe dazu auch Rosada 1990, S. 16–18; Fassott 1995, S. 17.

¹⁶⁶ Vgl. Kißling 1999, S. 11 f.

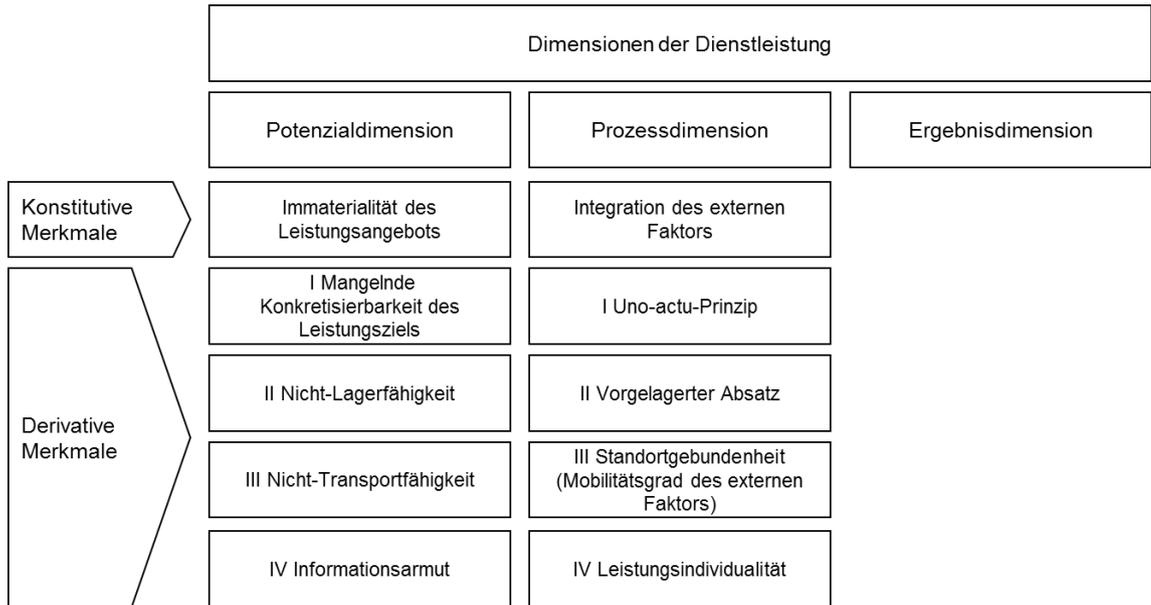


Abbildung 4: Dimensionen der Dienstleistung

Quelle: Bernhold 2010b, S. 33 i. V. m. Kießling 1999, S. 12.

In der Gesamtbetrachtung der potenzialorientierten, prozessorientierten und ergebnisorientierten Dienstleistungsbegriffe sowie deren akzessorischen Dienstleistungsmerkmale, wird der Prozessorientierung, bedingt durch die Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess, eine bedeutendere Funktion zugeschrieben. Dieses Merkmal hat im Gegensatz zu der Immaterialität eine resolute Begriffsbildung inne, da Dienstleistungen als Leistungsbündel lediglich als Güter mit einer tendenziellen immateriellen Ausprägungsform bestimmt werden können.¹⁶⁷ In Anlehnung an die phasenorientierte Dienstleistungsbestimmung haben MEFFERT und BRUHN eine Begriffsdefinition entwickelt, welche ebenfalls richtungsweisend für die vorliegende Arbeit sein soll:

Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung [...] und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten [...] verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne [...] und externe Faktoren [...] werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen [...] und deren Objekten [...] nutzenstiftende Wirkungen [...] zu erzielen (Ergebnisorientierung).¹⁶⁸

Über die Schwierigkeiten in der definatorischen Begriffsbildung hinaus ergeben sich aus den spezifischen Eigenschaften von Dienstleistungen auch besondere Herausforderungen für deren Management.¹⁶⁹ So erschwert die Teilnahme des Kunden oder die Integration eines Objektfak-

¹⁶⁷ Vgl. hierzu Abschnitt 2.3.2.

¹⁶⁸ Meffert und Bruhn 2012, S. 17.

¹⁶⁹ Vgl. Hope und Mühlemann 1997, S. 24–35.

tors die zielgerichtete Ausrichtung der Leistungsqualität sowie die Sicherstellung der Leistungskonsistenz gemessen an den Kundenanforderungen.¹⁷⁰ Diese Herausforderung knüpft an die konstitutiven Dienstleistungsmerkmale „Immaterialität“ und „Integrativität“ gleichermaßen an: Die Konkretisierung der kundenspezifischen Anforderungen vor Leistungsabsatz stellt, wie bereits in Abschnitt 2.3.2 dargestellt, eine erste Herausforderung für den Dienstleister dar. Kunden können ihre Vorstellungen teilweise nicht spezifisch formulieren, da sie sich entweder hinsichtlich ihrer Vorstellungen nicht bewusst sind oder diese nicht hinreichend beschreiben können, weil ihnen zum Beispiel selbst nicht ausreichend Informationen vorliegen oder das Know-how fehlt. Hinzukommend können sich die kundenspezifischen Anforderungen auch im Laufe der Leistungserstellung ändern, bzw. durch die Leistungserbringung beeinflusst werden; dies kann wiederum die Folge einer mangelnden Zieldefinition zu Beginn sein oder auf im Zeitverlauf veränderte Rahmenbedingungen zurückgeführt werden. Erschwerend kommt hinzu, dass das Dienstleistungsergebnis aufgrund der Kundenindividualität (durch die Integration des externen Faktors) weder standardisiert¹⁷¹ noch vor dem Hintergrund der immateriellen Ergebnisbestandteile gänzlich beschrieben werden kann; auch hier birgt die Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses „Dienstleistungen“ die Gefahr der Fehlkommunikation, verbunden mit Missverständnissen zwischen Dienstleister und Nachfrager. Vor diesem Hintergrund erfordert das Dienstleistungsmanagement bereits vor Beginn der Leistungserbringung Instrumente, die die Herausforderungen von Dienstleistungen steuern.¹⁷² Erst durch eine erfolgreiche Zieldefinition kann die Dienstleistungsqualität und damit verbunden die Prozess- und Ergebnisqualität sichergestellt werden. Sofern sich diese Zielsetzungen kontinuierlich ändern, besteht für den Dienstleister kaum eine Möglichkeit ein zufriedenstellendes Dienstleistungsprodukt zu erstellen.¹⁷³ Aus der Leistungserbringung in Abhängigkeit des externen Faktors und der damit verbundenen Kundenindividualität resultiert zudem eine eingeschränkte Standardisierbarkeit des Leistungsprozesses und in Abhängigkeit des Dienstleistungstypus ein erhöhter Autonomiegrad als Handlungs- und Entscheidungsspielraum des dienstleistenden Personals.¹⁷⁴ Je flexibler und kundenspezifischer sich der Leistungsprozess gestaltet, desto mehr Kompetenzen hinsichtlich der Leistungserbringung werden von den Mitarbeitern, die in direktem Kundenkontakt stehen, verlangt.¹⁷⁵ Bedingt durch eine geringe Wertschöpfungstiefe werden viele Dienstleistungen zur

¹⁷⁰ Vgl. Meyer 1991, S. 203.

¹⁷¹ Je nach Individualitätscharakter des Dienstleistungstyps sind jedoch Teilstandardisierungen im Leistungserstellungsprozess oder im Ergebnis möglich (vgl. Abschnitt 3.3.3.2).

¹⁷² So wurden bereits unterschiedliche Instrumente zur Erfassung der Kundenorientierung entwickelt, wie zum Beispiel das *Quality Function Deployment*-Konzept (QFD-Konzept), welches die Zwecktauglichkeit der Leistung aus Kundensicht fokussiert und das Verständnis unter Prämisse einer kundenorientierten Produktgestaltung auf die betrieblichen Funktionen überträgt (vgl. Herrmann und Huber, S. 10; Griffin und Hauser 1993, S. 1–3; Hauser und Clausing 1988, S. 63–65).

¹⁷³ Vgl. Haller 2015, S. 17.

¹⁷⁴ Im Gegensatz dazu führt eine Automatisierung von Dienstleistungen, bei der das dienstleistende Personal durch Maschinen ersetzt wird, in der Regel zu einer stärkeren Objektivierung und einer reduzierten Integrationsintensität externer Faktoren. Automatisierte Dienstleistungen sind somit weniger auf die Einwirkung externer Faktoren ausgerichtet und weisen demnach eine erhöhte Standardisierbarkeit auf (vgl. Meyer 1991, S. 203).

¹⁷⁵ Vgl. Berry 1986, S. 48 f.

Reduzierung des Kostenfaktors jedoch von gering qualifiziertem Personal erbracht, welches das nötige Fachwissen und die kommunikativen Fähigkeiten nicht in dem Maße vorhält, um die Unwägbarkeiten durch die Kundenintegration zu bewerkstelligen.¹⁷⁶ Hinzukommend unterliegen viele Dienstleistungen einer hohen Preissensibilität. Das Nutzenverhältnis in der Make-or-Buy-Entscheidung wird von Dienstleistungsnachfragern kritisch betrachtet, sodass bei der Bewertung des Beschaffungsaufwands der Preis von hoher Bedeutung ist.¹⁷⁷

Die aktive Teilnahme des Kunden am Leistungserstellungsprozess erfordert darüber hinaus auch sozio-kulturelle Kompetenz auf Seiten des dienstleistenden Personals sowie die Fähigkeit, den Kunden im Rahmen seiner Prozessaktivität anzuleiten.¹⁷⁸ Übernimmt der Kunde die Rolle des Koproduzenten im Leistungserstellungsprozess, impliziert dies zugleich Restriktionen hinsichtlich der Dienstleistungsdistribution.¹⁷⁹ Die kundenseitige Mitwirkung erfordert eine räumliche Nähe zwischen Anbieter und Nachfrager, sodass das Einzugsgebiet für den Dienstleister räumlich begrenzt ist, es sei denn er wählt eine dezentrale Leistungserbringung¹⁸⁰, die die Nutzung von Skaleneffekten, die Qualitätssicherung und Realisierung eines einheitlichen Leistungsniveaus erschweren.¹⁸¹ Insbesondere die Schaffung von Qualitätsstandards und deren Sicherung sind vor dem Hintergrund der Synchronität von Produktion und Konsum bei Dienstleistungen (*Uno-actu-Prinzip*)¹⁸² von besonderer Bedeutung, da im Gegensatz zu Sachgütern der Umtausch oder die Rückgabe von Dienstleistungen nicht möglich ist.¹⁸³ Neben der Herausforderung Qualitätsstandards zu schaffen, besteht bedingt durch die Immaterialität von Dienstleistungen und der mangelnden Konkretisierbarkeit von Produktspezifika ebenfalls eine Schwierigkeit in der Bewertung der Dienstleistungsqualität, sodass objektive Qualitätskontrollen nur bedingt umsetzbar sind und die Qualitätswahrnehmungen von Kunden- und Dienstleisterseite stark variieren können.¹⁸⁴ Objektiv-messbare Prüfkriterien allein sind für die Bewertung der

¹⁷⁶ Vgl. Wildemann 2004, S. 26 f.

¹⁷⁷ Vgl. Haller 2015, S. 28.

¹⁷⁸ Durch die aktive Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung agiert der Kunde als Koproduzent und übernimmt die Erbringung ihm zugewiesener Prozessschritte. Im Rahmen dessen sollte dieser im Hinblick auf seine Beteiligung angeleitet oder wenn möglich auch im Hinblick auf die erfolgreiche Durchführung der Leistungsschritte geschult werden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der Kundenzufriedenheit von besonderer Bedeutung, da Unzufriedenheit zu Frustration und Schlechtleistung führen kann (vgl. Haller 2015, S. 334).

¹⁷⁹ Vgl. Lasshof 2006, S. 106; Chase 1978, S. 138; Kleinaltenkamp und Dahlke 2006, S. 230; Hilke 1989b, S. 13.

¹⁸⁰ Die dezentrale Leistungserbringung wird unter dem Begriff „Denzentralisation“ gefasst, der im Rahmen der Aufgabensynthese die Trennung von Teilaufgaben beinhaltet (vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 44). Demzufolge wird als dezentrale Leistungserbringung die getrennte Aufgabenerfüllung als Pendant zur Arbeitsteilung verstanden.

¹⁸¹ Vgl. Haller 2015, S. 20.

¹⁸² Das *Uno-actu-Prinzip* rekuriert auf die Integration externer Faktoren in die Leistungserstellung, sodass die Produktion und der Konsum von Dienstleistungen zeitgleich auftreten (vgl. Hilke 1989a, S. 12 f.; Frietzsche und Maleri 2006, S. 218; Bernhold 2010b, S. 28; Corsten und Gössinger 2007, S. 27 f.; Rosada 1990, S. 13; Maleri und Frietzsche 2008, S. 53; Corsten 1990, S. 19; Meyer und Blümelhuber 1994, S. 12; Schmenner 1995, S. 7 f.; Djellal und Gallouj 2008, S. 38).

¹⁸³ Vgl. Meyer 1991, S. 200.

¹⁸⁴ Vgl. Bovermann 2013, S. 124; Gersch 1995, S. 15. Im Dienstleistungskontext ließe sich beispielsweise das *Quality Function Deployment*-Konzept als Kommunikations- und Informationsinstrument einsetzen, um ein einheitliches Verständnis für die Qualitätsdimensionen über den gesamten Leistungserstellungsprozess zu schaffen (vgl. zum QFD-Konzept Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. 2001, S. 12).

Dienstleistungsqualität jedoch nicht hinreichend, da auch das subjektive Empfinden insbesondere bei personenbezogenen Dienstleistungen, eine wichtige Rolle spielt.¹⁸⁵

Die beschriebenen Herausforderungen im Management von Dienstleistungen nehmen Einfluss auf das interne Produktionssystem des Dienstleisters, sodass er den gegebenen Schwierigkeiten unter Zuhilfenahme zielgerichteter Managementtechniken entgegenwirken muss. Für die Identifikation geeigneter Steuerungsinstrumente lassen sich Dienstleistungssystematisierungen hinzuziehen, die Dienstleistungen anhand ihrer Ausprägungsmerkmale zu homogenen Typen zusammenfassen und so Ableitungen von Entwicklungsmaßnahmen ermöglichen.¹⁸⁶ Ausgewählte Ansätze zur Kategorisierung von Dienstleistungen werden in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt.

2.5 Systematisierungsansätze zur Bestimmung von Dienstleistungstypen

Basierend auf den Besonderheiten von Dienstleistungen, die in den vorangegangenen Kapiteln behandelt wurden, werden in der Literatur zahlreiche Systematisierungsansätze für Dienstleistungen diskutiert, die sich den unterschiedlichen Merkmalen und Dimensionen von Dienstleistungen zuwenden.¹⁸⁷ So gibt es Differenzierungsansätze, die auf den Materialitätsgrad von Dienstleistungen abzielen oder Ansätze, die sich auf den Integrationsgrad des externen Faktors beziehen.¹⁸⁸ Zielsetzung solcher „Systematisierungen ist [dabei; Anm. d. Verf.] die ordnende Beschreibung der Realität, indem sie charakteristische Ausprägungen realer Phänomene auf der Grundlage von sachbezogenen Merkmalen kennzeichnen, wobei zwischen Klassifikationen und Typologien zu unterscheiden ist.“¹⁸⁹ Während Klassifikationen auf die Systematisierung von Dienstleistungen anhand eines Merkmals (eindimensionale Ansätze) rekurren und überwiegend in der Literatur vorzufinden sind, stellen Typologien mehrdimensionale Systematisierungen dar.¹⁹⁰

Die Systematisierung von Dienstleistungen hat gegenüber definitorischen Ansätzen grundsätzlich den Vorteil, dass charakteristische Merkmale keine eindeutige Bestimmung erfordern, son-

¹⁸⁵ MEYER ist sogar der Auffassung, dass objekt-messbare Kriterien eine untergeordnete Rolle gegenüber subjektiven Bewertungen spielen (vgl. Meyer 1991, S. 200). Subjektive Empfindungen, wie zum Beispiel die Dauer des Leistungsprozesses, Wartezeit oder Freundlichkeit des Dienstleisters, nehmen einen großen Einfluss auf die Gesamtbewertung der Dienstleistungsqualität aus Kundensicht (vgl. dazu auch Abschnitt 3.3.3.3).

¹⁸⁶ Vgl. Lovelock 1983, S. 9 f.; Meffert und Bruhn 2012, S. 17; Engelhardt 1990, S. 282 sowie 284; Bruhn 2011, S. 25; Bullinger und Meiren 2001, S. 157; Mengen 1993, S. 46.

¹⁸⁷ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 36–48; Silvestro et al. 1992, S. 63–66; Meffert und Bruhn 2012, S. 17–28; Lovelock 1983, S. 11; Engelhardt 1990, S. 282 f.; Bruhn 2011, S. 25; Fähnrich 1999, S. 29–34; Rosada 1990, S. 17 f.; Garbe 1998, S. 13. CORSTEN sieht die vielzähligen Systematisierungsansätze damit begründet, dass sie jeweils vor dem spezifischen Untersuchungsgegenstand der Autoren entwickelt wurden (vgl. Corsten 1985, S. 187).

¹⁸⁸ Vgl. Fließ 2006, S. 37; Berekhoven 1983, S. 24–26; Bullinger und Meiren 2001, S. 157 f.; Engelhardt 1990, S. 282 f.; Schmemmer 1995, S. 11. Die vorhandenen Systematisierungsansätze wenden sich unterschiedlichen Objektbereichen zu, die sich entsprechend der Untersuchungsgegenstände der Autoren entwickelt haben (vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 32).

¹⁸⁹ Corsten und Gössinger 2007, S. 31.

¹⁹⁰ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 31; Garbe 1998, S. 13; Rosada 1990, S. 17 f.; Ahlert und Evanschitzky 2003, S. 20 f.; Knoblich 1995, S. 840; Nagengast 1997, S. 19; Berkenstein 1996.

dern als Kontinuum zwischen zwei Extremausprägungen dargestellt werden können.¹⁹¹ Demzufolge ist die typologische Bestimmung von Dienstleistungen umfassender als definitorische Abgrenzungsversuche, da die spezifischen Erscheinungsformen von Dienstleistungen entsprechend ihrer Merkmale zusammengefasst werden.¹⁹²

2.5.1 Eindimensionale Systematisierungen

Die Klassifizierung von Dienstleistungen anhand eindimensionaler Systematisierungsansätze ist in der wissenschaftlichen Literatur weit verbreitet.¹⁹³ Dienstleistungen werden im Rahmen dessen vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Ausprägungsformen differenziert, wobei immer nur ein Leistungskriterium im Betrachtungsfokus steht. MALERI identifiziert im Rahmen der eindimensionalen Systematisierung drei relevante Klassifizierungskriterien:

- Klassifizierung entsprechend der Leistungsverwertung,
- Klassifizierung nach Leistungsarten und
- Klassifizierung gemäß der Leistungsproduzenten.¹⁹⁴

Im Rahmen der Leistungsverwertung werden indirekte und direkte Dienstleistungen unterschieden, während letztere Dienstleistungen umfassen, die sich direkt an den Endkonsumenten richten; indirekte Leistungen unterstützen hingegen eine Zubringerfunktion und stellen somit unternehmensbezogene Unterstützungsprozesse dar.¹⁹⁵ Zudem differenziert er im Rahmen der Leistungsverwertung zwischen objektbezogenen und personenbezogenen Dienstleistungen, sodass eine Unterscheidung entsprechend des externen Faktors im Erstellungsprozess vorgenommen wird.¹⁹⁶ Diese Differenzierung lässt ebenso auf den Materialitätsgrad der Leistungserstellung schließen, da objektbezogene Dienstleistungen an einem Trägermedium materialisiert werden und somit ein maßgeblicher Einfluss auf absatzpolitische Entscheidungen besteht.¹⁹⁷ Ergänzend wird in der Literatur auch eine Unterscheidung entsprechend der Leistungsart in persönliche, sachliche oder kommerzielle Dienstleistungen als sinnvoll erachtet.¹⁹⁸ Diese Differenzierung ist an die Unterscheidung nach Leistungsobjekten angelehnt. So stellen persönliche Dienstleistungen Leistungen dar, die an Menschen erbracht werden und vielfach auch die Pro-

¹⁹¹ Vgl. Meffert und Bruhn 2012, S. 17.

¹⁹² Vgl. Falk 1980, S. 12.

¹⁹³ Vgl. Maleri 1973, S. 45–51; Falk 1980, S. 12–15; Corsten und Gössinger 2007, S. 32–34.

¹⁹⁴ Vgl. Maleri 1973, S. 46–51. FALK differenziert im Rahmen der eindimensionalen Systematisierung von Dienstleistungen hingegen vier Klassifizierungskriterien, wobei seine inhaltliche Darstellung Überschneidungen zu der Differenzierung nach MALERI aufweist (vgl. Falk 1980, S. 13). Beide ergänzen zudem die statistische Systematisierung, die aus dem hier vorliegenden Betrachtungsfokus aufgrund der volkswirtschaftlichen Perspektive ausgeklammert wird (vgl. Maleri 1973, S. 51–56; Falk 1980, S. 13–15).

¹⁹⁵ Vgl. Maleri 1973, S. 46 f.; Decker 1975, S. 73. Im angelsächsischen Raum werden hingegen die Bezeichnungen *consumer services* und *producer services* für die Unterscheidung zwischen Endverbraucherleistungen und unternehmensbezogene Dienstleistungen verwendet (vgl. Greenfield 1966, S. 7–10).

¹⁹⁶ Vgl. Maleri 1973, S. 48. FALK zieht für die Differenzierung zwischen sachbezogenen und personenbezogenen Dienstleistungen das Kriterium der Leistungserstellung hinzu (vgl. Falk 1980, S. 13).

¹⁹⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.3.2 sowie Maleri 1973, S. 48.

¹⁹⁸ Vgl. Meyer 1968, S. 117; Menz 1965, S. 30 f.; Maleri 1973, S. 48–50.

duzenten-Konsumenten-Beziehung berücksichtigen. Sachliche Dienstleistungen werden hingegen als Pendant zu persönlichen Leistungen gesehen und umfassen Leistungen, die an Gegenständen ausgeführt werden oder die Überlassung von Nutzungsrechten an diesen Gegenständen innehaben.¹⁹⁹ Leistungen, die als kommerzielle Dienstleistungen bezeichnet werden, sind solche, die nicht direkt zur Mehrung des volkswirtschaftlichen Güterstroms erbracht werden, sondern als Unterstützungsleistungen des Tertiärsektors eine Basis für diesen schaffen.²⁰⁰ Das dritte Kriterium differenziert Dienstleistungen entsprechend der Dienstleistungsproduzenten in privatwirtschaftlich produzierte Dienstleistungen und öffentliche Dienste, da letztere unter anderen Restriktionen produziert werden.²⁰¹

Neben den Klassifizierungsansätzen nach MALERI gibt es eine Vielzahl an weiteren eindimensionalen Systematisierungsmöglichkeiten, von denen ausgewählte Ansätze in der nachfolgenden Tabelle dargestellt sind, die einen relevanten Bezug zum Untersuchungsgegenstand aufweisen.

¹⁹⁹ Vgl. Maleri 1973, S. 48 f.; Meyer 1968, S. 117.

²⁰⁰ Vgl. Menz 1965, S. 31; Maleri 1973, S. 49 f.

²⁰¹ Grundsätzlich können die öffentlichen Dienste jedoch auch durch privatwirtschaftliche Institutionen erbracht werden oder auch Substitutionsbeziehungen bei Wirtschaftsfreiheit aufkommen (vgl. Falk 1980, S. 13; Maleri 1973, S. 50 f.).

Tabelle 2: Ausgewählte Systematisierungsansätze für Dienstleistungen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Corsten 1985, S. 188–190; Mengen 1993, S. 41, vgl. dazu auch Maleri 1973, S. 26–33 sowie 48; Decker 1975, S. 59–66.

Autor	Klassifizierungsmerkmal	Ausprägungen
MALERI (1973)	Art der Nutzenstiftung	<ul style="list-style-type: none"> - Vermittlung des Nutzens materieller und immaterieller Güter - Wert- und Funktionssteigerung bzw. Erhaltung - Beseitigung von Nutzenbeeinträchtigungen - Information, ästhetischer Genuss und Erbauung - Produktion immateriellen Kapitals - Dienstleistungen als Produktionsfaktor
	Leistungsobjekt	<ul style="list-style-type: none"> - Sachbezogene Dienstleistungen - Personenbezogene Dienstleistungen
KULHAVY (1974)	Produktverbindung	<ul style="list-style-type: none"> - Isolierte Dienstleistungen - Kombinierte Dienstleistungen
	Interne Faktordominanz	<ul style="list-style-type: none"> - Maschinenintensive Dienstleistungen - Personalintensive Dienstleistungen
	Ausprägung des Faktors Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Körperliche Dienstleistung - Geistige Dienstleistung
DECKER (1975)	Physische Exklusion	<ul style="list-style-type: none"> - Individualdienstleistungen - Kollektivdienstleistungen
HILL (1977)	Zeitliche Wirkung der Nutzenstiftung	<ul style="list-style-type: none"> - Dauerhafte Dienstleistungen - Nicht dauerhafte Dienstleistungen
BEREKHOVEN (1980)	Integrationsgrad des externen Produktionsfaktors	<ul style="list-style-type: none"> - Dienstleistungen mit direkter Abhängigkeit - Dienstleistungen mit indirekter Abhängigkeit
ENGELHARDT/SCHWAB (1982)	Verwendungsbezug	<ul style="list-style-type: none"> - Konsumtive Dienstleistungen - Investive Dienstleistungen
	Individualität	<ul style="list-style-type: none"> - Individuelle Dienstleistungen - Standardisierte Dienstleistungen
SCHERTLER/POPP (1983)	Verwendungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> - Dienstleistungen zur unternehmensinternen Verwendung - Zum Absatz bestimmte Dienstleistungen

Bei der Anwendung von eindimensionalen Klassifizierungen stellt sich die eindeutige Abgrenzung der Kriterien untereinander als schwierig heraus. Ebenso eignen sich nicht alle Merkmale gleichermaßen zur typenbildenden Dienstleistungsbestimmung. Daher sind sie jeweils vor dem spezifischen Anwendungsbezug auszuwählen.

2.5.2 Mehrdimensionale Systematisierungen

Im Hinblick darauf, möglichst anwendungsspezifische Methodiken zu entwickeln, empfiehlt es sich, Dienstleistungen auf Basis typologischer Einordnungen unter Berücksichtigung von mehrdimensionalen Dienstleistungsmerkmalen zu systematisieren.²⁰² Vor diesem Hintergrund wurden in der Wissenschaft bereits eine Vielzahl von Dienstleistungstypologien entwickelt, während

²⁰² Vgl. Bullinger und Meiren 2001, S. 157; Bruhn 2011, S. 27; Mengen 1993, S. 46; Lovelock 1983, S. 10; Corsten 1990, S. 27. GARBE spricht mehrdimensionalen Ansätzen eine höhere Aussagekraft zu (vgl. Garbe 1998, S. 13).

die meisten Ansätze auf die konstitutiven Dienstleistungsmerkmale rekurrieren.²⁰³ Demnach basieren die Typologien überwiegend auf der Differenzierung von Dienstleistungen entsprechend ihrer Leistungsobjekte, ihren Materialitätsgraden und Kundenmitwirkungsgraden in der Leistungserstellung.²⁰⁴

In der Betriebswirtschaft werden mehrdimensionale Systematisierungsansätze vordergründig zur Durchführung von leistungsbezogenen Analysen und darauf aufbauender Methodenentwicklungen verwendet, um entsprechende Handlungsempfehlungen, beispielsweise im Hinblick auf das Marketing, für ausgewählte Dienstleistungstypen geben zu können.²⁰⁵ Damit dies möglichst wirkungsvoll umgesetzt werden kann, sollten die Dienstleistungstypen untereinander eine möglichst hohe Heterogenität, innerhalb eines Typus jedoch gleichartige Erscheinungsformen aufweisen.²⁰⁶ Im Folgenden werden daher ausgewählte mehrdimensionale Systematisierungsansätze zur Bestimmung von Dienstleistungstypen dargestellt und im Hinblick auf ihren Verwendungsbezug in absatzrelevante und produktionsbezogene Typologien unterschieden.

2.5.2.1 Absatzrelevante Dienstleistungstypologien

Im deutschsprachigen Raum haben ENGELHARDT ET AL. einen bekannten Typologisierungsansatz entwickelt, der die Differenzierung zwischen Sach- und Dienstleistungen aufgibt und alle Absatzobjekte als Leistungsbündel definiert, deren Teilleistungen unter Integration externer Faktoren entstehen und unterschiedliche Materialitätsgrade im Leistungsergebnis aufweisen.²⁰⁷ Es werden somit der prozess- und ergebnisorientierte Leistungsbegriff im Rahmen der typologischen Bestimmung zusammengefasst und die Leistungsbündel entsprechend ihrer Dimensionierung im Kontinuum der Immaterialitäts- und Integrativitätsachsen positioniert.²⁰⁸ In Anlehnung daran hat MEFFERT die Integrativitätsachse nochmals in einen Interaktions- und Individualisierungsgrad unterteilt, der auf der einen Seite zwischen einem quasi-industriellen und einem interaktionsorientierten Management unterscheiden soll und auf der anderen Seite eine Ab-

²⁰³ Vgl. Silvestro et al. 1992, S. 63–66; Corsten und Corsten 2012, S. 29–48; Knoblich und Oppermann 1996, S. 17; Engelhardt 1990, S. 282 f.

²⁰⁴ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 36–47; Lovelock 1980, S. 73–75; Engelhardt et al. 1992, S. 34 f.; Schmenner 1986; Silvestro et al. 1992

²⁰⁵ Vgl. Lovelock 1983, S. 9 f.; Meffert und Bruhn 2012, S. 17; Engelhardt 1990, S. 282 sowie 284; Bruhn 2011, S. 25; Corsten 1990, S. 27.

²⁰⁶ Vgl. Meffert 1994, S. 522; Corsten und Gössinger 2007, S. 36. Dem kann unter anderem Folge geleistet werden, indem die Anforderungen der Echtheit, Vollständigkeit und Eindeutigkeit bei der typologischen Zuordnung von Dienstleistungen berücksichtigt werden (vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 31).

²⁰⁷ Vgl. Engelhardt et al. 1992, S. 34 f.; Kleinaltenkamp 2001, S. 38; Bruhn 2011, S. 27; siehe hierzu auch Woratschek 1996, S. 59; Knoblich und Oppermann 1996, S. 19 f.

²⁰⁸ Vgl. Engelhardt et al. 1992, S. 34 f.; Meffert und Bruhn 2012, S. 19.

grenzung zwischen der Standardisierung von Leistungen und der individuellen Kundenorientierung als Grad der Kundenanpassung vornehmen soll.²⁰⁹

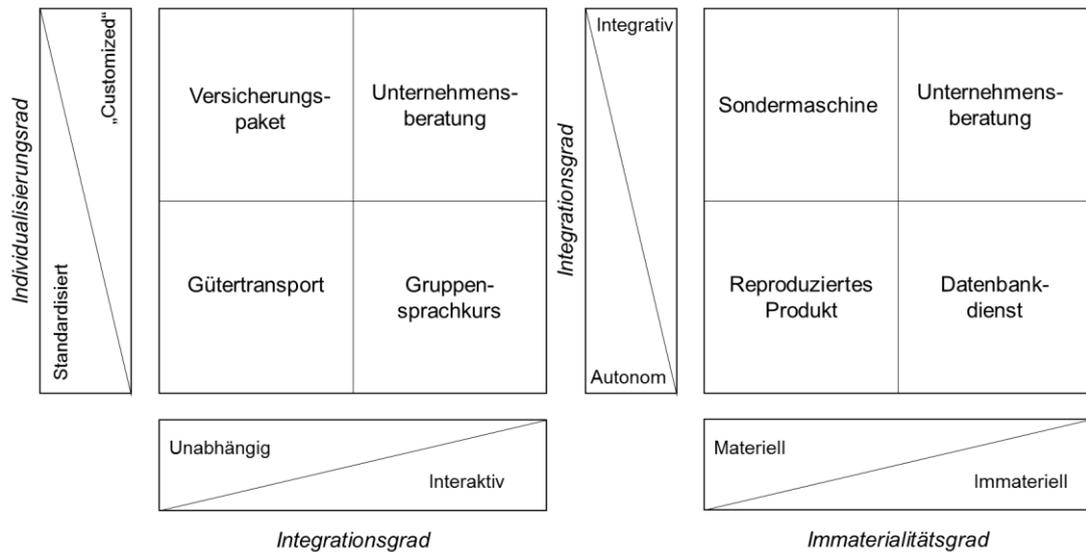


Abbildung 5: Typologie der Absatzobjekte nach ENGELHARDT ET AL. und deren Erweiterung durch MEFFERT

Quelle: Meffert 1992, S. 12.

Einen ähnlichen marketingspezifischen Ansatz zur Spezifizierung von Dienstleistungstypen verfolgt auch LOVELOCK, indem er fünf Fragestellungen entwickelt hat, anhand derer er Dienstleistungen strukturieren und zu homogenen Leistungsgruppen zusammenfassen kann. Zu jeder Fragestellung ist zudem eine Vier-Felder-Matrix entwickelt worden, die die Leistungen entsprechend zweier Dimensionen differenzieren.

²⁰⁹ Vgl. Meffert 1992, S. 12; Meffert und Bruhn 2012, S. 20 f. Ebenso hat ENGELHARDT Dienstleistungen entsprechend des Einflussgrads des externen Faktors auf die Leistungserstellung und der Varietät der externen Faktoren, die mit dem Individualisierungsgrad der Dienstleistungen in enger Verbindung steht, differenziert (vgl. Engelhardt 1990, S. 282 f.). WORATSCHEK modifiziert die Typologie nach ENGELHARDT ET AL., indem er den Immaterialitätsgrad durch den Grad der Verhaltensunsicherheit ersetzt, da seines Erachtens nach alle Konsequenzen der Immaterialität mit Bewertungsunsicherheiten und den zugrunde liegenden Informationsasymmetrien des Produzenten und Abnehmers zusammenhängen (vgl. Woratschek 1996, S. 64–66; Woratschek 1998).

Tabelle 3: Service Classification nach LOVELOCK

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lovelock 1983, S. 10–18.

Questions for Service Classification	Service Dimensions
What is the nature of the service act?	<ul style="list-style-type: none"> - Direct recipient of the service (people/things) - Nature of the service act (tangible actions/intangible actions)
What type of relationship does the service organization have with its customers?	<ul style="list-style-type: none"> - Type of relationship between the service organization and its customers („membership“ relationship/no formal relationship) - Nature of service delivery (continuous delivery of service/discrete transactions)
How much room is there for customization and judgment on the part of the service provider?	<ul style="list-style-type: none"> - Extent to which service characteristics are customized (high/low) - Extent to which customer contact personnel exercise judgment in meeting individual customer needs (high/low)
What is the nature of demand and supply for the service?	<ul style="list-style-type: none"> - Extent of demand fluctuations over time (wide/narrow) - Extent to which supply is constrained (peak demand can usually be met without a major delay/peak demand regularly exceeds capacity)
How is the service delivered?	<ul style="list-style-type: none"> - Availability of service outlets (single site/multiple set) - Nature of interaction between customer and service organization (customer goes to service organization/service organization comes to customer/customer and service organization transact at arm's length)

Exemplarisch wird nachfolgend die typologische Bestimmung auf Basis des Leistungsprozesses näher beleuchtet, da sich diese für die Spezifizierung von Dienstleistungen im Hinblick auf die Möglichkeiten zur Produktivitätsmessung als geeignet erweist. Der Dienstleistungsprozess wird im Rahmen dessen hinsichtlich des implizierten Materialitätsgrades der Leistungserstellung und des Leistungsobjekts, als Empfänger der Leistung, unterschieden.

		Who or What is the Direct Recipient of the Service?	
		People	Things
What is the Nature of the Service Act?	Tangible Actions	<p>Services directed at people's bodies</p> <ul style="list-style-type: none"> • health care • passenger transportation • beauty salons • exercise clinics • restaurants • haircutting 	<p>Services directed at goods and other physical possessions</p> <ul style="list-style-type: none"> • freight transportation • equipment repair and maintenance • janitorial services • laundry and dry cleaning • landscaping/ lawn care • veterinary care
	Intangible Actions	<p>Services directed at people's minds</p> <ul style="list-style-type: none"> • education • broadcasting • information services • theaters • museums 	<p>Services directed at intangible assets</p> <ul style="list-style-type: none"> • banking • legal services • accounting • securities • insurance

Abbildung 6: Leistungsprozessbasierte Typologie nach LOVELOCK

Quelle: Lovelock 1983, S. 12.

Vor dem Hintergrund der Typologisierung von Absatzobjekten bzw. deren Teilleistungen lassen sowohl die Leistungstypologie nach ENGELHARDT ET AL. als auch die Systematisierung nach LOVELOCK durch die Verwendung des Materialitätsgrads als Leistungsdimension Rückschlüsse auf die Anwesenheit von tangiblen Leistungsobjekten in der Leistungserstellung zu. Absatzobjekte mit tendenziell materiellen Leistungskomponenten erfordern eine physische Präsenz des Leistungsempfängers oder seines Leistungsobjekts, wohingegen immaterielle Leistungen auf die geistige Präsenz des Leistungsempfängers abzielen.²¹⁰ Je nach Materialitätsgrad der Leistung steht überdies das resultierende Leistungsergebnis im Zentrum des Kundeninteresses oder bei erhöhtem Integrationsgrad der Leistungserstellungsprozess selbst, welcher im Zuge der Transaktion zudem Einfluss auf die Kundenzufriedenheit nimmt.²¹¹ Die Differenzierung des Integrationsgrads in die Subdimensionen „Interaktionsgrad“ und „Individualisierungsgrad“ im Rahmen der Erweiterung von MEFFERT bietet zudem eine wertvolle Trennung hinsichtlich der Interaktionen im Leistungserstellungsprozess und der implizierten Kundenindividualisierung hinsichtlich der Wertaktivitäten.²¹²

Während die bereits dargestellten Typologisierungen vor dem Hintergrund marketingrelevanter Gesichtspunkte entwickelt wurden, gibt es in der Literatur auch Systematisierungsansätze, die auf die Steuerung von Dienstleistungen rekurren.²¹³ Dementsprechend werden Dienstleistungen zu homogenen Leistungsbündeln zusammengefasst, deren Ausprägungsformen hinsichtch

²¹⁰ Vgl. Lovelock 1983, S. 12 f.

²¹¹ Vgl. Lehmann 1995, S. 22; Meyer und Westerbarkey 2000, S. 83; Silvestro et al. 1992, S. 67.

²¹² Vgl. Meffert und Bruhn 2012, S. 20.

²¹³ Vgl. Meffert und Bruhn 2012, S. 19–22; Schmenner 1986; Silvestro et al. 1992.

der produktionstechnischen Optimierungspotenziale analysiert werden und somit Handlungsempfehlungen im Hinblick auf die Dienstleistungssteuerung gegeben werden können.

2.5.2.2 Produktionsrelevante Dienstleistungstypologien

„By identifying the target of the service and the examining how it is 'modified' or changed by receipt of the service act, we can develop a better understanding of the nature of the service product and the core benefits that it offer.“²¹⁴ Vor diesem Hintergrund hat SCHMENNER eine vierteilige Systematisierung entwickelt, die Dienstleistungen nach ihrer Arbeitsintensität und Kundeninteraktion sowie der intendierten Kundenanpassung in *Service Factories*, *Service Shops*, *Mass Services* und *Professional Services* unterscheidet (vgl. Abbildung 7). Die Arbeitsintensität der Dienstleistung ist dabei im Verhältnis zu den Anlagen und Betriebsmitteln, die in den Dienstleistungsprozess eingebracht werden, zu betrachten. Eine hohe Arbeitsintensität, wie sie beispielsweise bei der Beratungsleistung in einem Reisebüro vorzufinden ist, erfordert relativ wenig Anlagen und Betriebsmittel für die Leistungserstellung und verhältnismäßig viel Arbeitszeit des Kundenberaters.²¹⁵ Ein Beispiel für eine Dienstleistung mit geringer Arbeitsintensität ist dagegen die Versorgung eines Patienten im Krankenhaus, denn obwohl die Arbeitszeit des Personals hoch ist, ist die Arbeitsintensität als gering zu bewerten, da der Wert der erforderlichen Anlagen und Betriebsmittel die Personalkosten deutlich übersteigt.²¹⁶ Die Leistungstypologie nach SCHMENNER rekuriert insofern zum einen auf die Produktionsfaktoren der Dienstleistungserstellung und zum anderen auf das Integrativitätsmerkmal in Verbindung mit der Leistungsindividualität. Der Integrationsgrad beschreibt dabei die Intensität der Kundeninteraktion in der Leistungserbringung, wohingegen die Kundenanpassung den Grad der möglichen Kundenindividualität widerspiegelt. Bedingt dadurch, dass die beiden Dimensionen nicht zwingend miteinander korrelieren, wäre jedoch eine dreidimensionale Darstellung der Leistungstypologie zu bevorzugen.²¹⁷

²¹⁴ Lovelock 1983, S. 12.

²¹⁵ Vgl. Schmenner 1986, S. 23.

²¹⁶ Vgl. Schmenner 1986, S. 21.

²¹⁷ Bei gegensätzlicher Merkmalsausprägung des Interaktions- und Individualisierungsgrads der Leistungserstellung empfiehlt SCHMENNER die Leistung in der Mitte der Matrix zu positionieren (vgl. Schmenner 1986, S. 22).

		Degree of Interaction & Customization	
		Low	High
Degree of Labor Intensity	Low	Service Factory: <ul style="list-style-type: none"> • Airlines • Trucking • Hotels • Resorts & Recreation 	Service Shop: <ul style="list-style-type: none"> • Hospitals • Auto Repair • Other Repair Services
	High	Mass Service <ul style="list-style-type: none"> • Retailing • Wholesaling • Schools • Retail Aspects of Commercial Banking 	Professional Service: <ul style="list-style-type: none"> • Doctors • Lawyers • Accountants • Architects

Abbildung 7: Service Process-Matrix nach SCHMENNER

Quelle: Schmenner 1986, S. 25.

Die Dienstleistungstypologie nach SILVESTRO ET AL. greift ebenfalls die Kategorisierung in *Professional Services*, *Service Shop* und *Mass Services* auf, differenziert jedoch Dienstleistungen anhand von sechs Merkmalen, die sich über die Jahre in der Literatur manifestiert haben.²¹⁸ Die Merkmale, die für die Typologie herangezogen werden, sind in Verbindung mit dem zugrunde liegenden Verständnis der Ausprägungsformen in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 4: Dimensionen der Dienstleistungstypologie nach SILVESTRO ET AL.

Quelle: Silvestro et al. 1992, S. 67.

Dimension	Definition
Equipment/ people focus	Equipment-focused services are those where the provision of certain equipment is the core element in the service delivery. People-focused services are those where the provision of contact staff is the core element in service delivery.
Customer contact time per transaction	High customer contact is where the customer spends hours, days or weeks in the service system, per transaction. Low customer contact is where the contact with the service system is a few minutes.
Degree of customization	A high degree of customization is where the service process can be adapted to suit the needs of individual customers. A low degree of customization is where there is a non-varying standardized process; the customer may be offered several routes but the availability of routes is predetermined.
Degree of discretion	A high degree of discretion is where front office personnel can exercise judgement in altering the service package or process without referring to superiors. A low degree of discretion is where changes to service provision can be made only with authorization from superiors.
Value added back office/front office	A back-office-oriented service is where the proportion of front office (customer contact) staff to total staff is small. A front-office-oriented service is where the proportion of front office staff to total staff is large.
Product/process focus	A product-oriented service is where the emphasis is on what the customer buys. A process-oriented service is where the emphasis is on how the service is delivered to the customer.

²¹⁸ Im Hinblick auf die sonst in der Literatur verbreitete vierte Dienstleistungskategorie verzichten SILVESTRO ET AL. auf die Integration der *Service Factory*, da diese Kategorie ihrer Erfahrung nach kaum als Deskriptor in Dienstleistungsunternehmen vorliegt (vgl. Silvestro et al. 1992, S. 74).

Entsprechend der oben beschriebenen Ausprägungen im Leistungserstellungsprozess werden Dienstleistungen in drei Dienstleistungstypen differenziert:

- *Professional Services* umfassen personalintensive Dienstleistungen mit hoher Kundenkontaktzeit und einem hohen Grad der Kundenanpassung. Dabei ist der Freiheitsgrad in leistungsverbundenen Entscheidungen (Diskretionsgrad) des dienstleistenden Personals relativ ausgeprägt. Charakteristisch für diesen Dienstleistungstypus ist ebenfalls, dass der Mehrwert der Leistungserbringung überwiegend im *Frontoffice* und somit direkt am Kunden erzeugt wird. Vor diesem Hintergrund steht der prozessuale Dienstleistungscharakter im Fokus der Leistungsbewertung.²¹⁹
- Der Dienstleistungstyp *Service Shop* umfasst hingegen Leistungen, die weder besonders arbeitsintensiv sind noch in ausgeprägter Form Betriebsmittel erfordern. Die Kundenkontaktzeit während der Leistungserstellung kann dabei als mittelhoch eingestuft werden, ebenso wie der Anpassungsgrad an Kundenwünsche und der Diskretionsgrad. Die wertschöpfenden Tätigkeiten werden gleichermaßen im *Frontoffice* wie auch im *Backoffice* erbracht und auch die Ausprägungsformen der produktorientierten und ergebnisorientierten Leistungserstellung sind beide möglich.²²⁰
- In *Mass Services* werden überwiegend maschinelle Produktionsfaktoren bzw. Betriebsstoffe eingesetzt, sodass sie einen ausgeprägten Equipment-Fokus aufweisen. Darüber hinaus werden sie größtenteils ohne direkten Kundenkontakt erbracht und nur geringfügig an Kundenbedürfnisse angepasst. Der Diskretionsgrad bei der Erfüllung der Leistung ist ebenso gering ausgeprägt, während die Wertschöpfung im Prozess größtenteils im *Backoffice* stattfindet und der Fokus im Hinblick auf eine ergebnisorientierte Leistungserstellung auf dem Dienstleistungsprodukt liegt.²²¹

Die beschriebene Differenzierung in die drei Dienstleistungskategorien ist jedoch nicht als trennscharf zu werten und kann durchaus Überschneidungen, bedingt durch hybride Ausprägungsformen der Leistungserbringung, beinhalten.²²²

²¹⁹ Vgl. Silvestro et al. 1992, S. 73.

²²⁰ Vgl. Silvestro et al. 1992, S. 73.

²²¹ Vgl. Silvestro et al. 1992, S. 72 f.

²²² Vgl. Silvestro et al. 1992, S. 72 f.

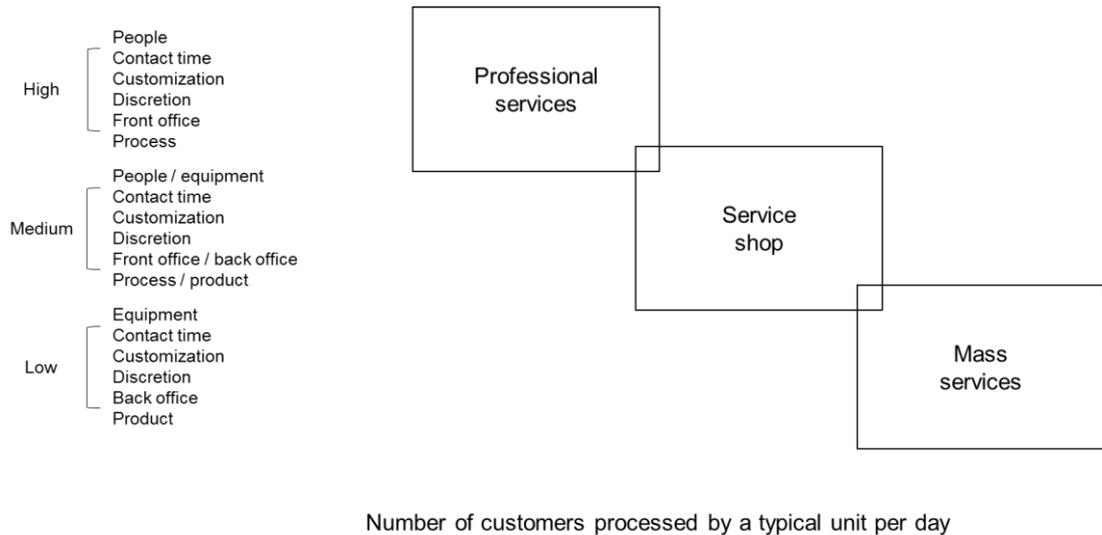


Abbildung 8: Dienstleistungstypologische Einordnung nach SILVESTRO ET AL.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Silvestro et al. 1992, S. 72 sowie Fitzgerald et al. 1991, S. 12.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die typologische Differenzierung von Dienstleistungen insbesondere dazu dient, den heterogenen Dienstleistungsmarkt zu strukturieren.²²³ Die Typologisierung nach Leistungsmerkmalen bietet zudem zahlreiche Vorteile für die strategische Ausrichtung von Dienstleistungsunternehmen. So kann sie beispielsweise genutzt werden, um ein gezieltes, auf die Merkmale der einzelnen Leistungsgruppen abgestimmtes Dienstleistungsmarketing zu etablieren oder den Aufbau eines umfassenden Zielsystems strukturiert zu begleiten, sodass diverse wettbewerbsrelevante Faktoren, wie zum Beispiel die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit vor dem Hintergrund der Wettbewerbsposition ausreichend berücksichtigt werden können.²²⁴ Darüber hinaus kann die Systematisierung von Dienstleistungen produktions-theoretische Optimierungspotenziale aufdecken und dahingehend eine Weiterentwicklung von Dienstleistungstypen im Hinblick auf ein harmonisches Dienstleistungsportfolio in der gesamtstrategischen Unternehmensausrichtung unterstützen.²²⁵ Maßnahmen zur Optimierung der Leistungserstellung können überdies aufwandsreduziert adaptiert und positive Erfolge anderer Leistungsprozesse auf Dienstleistungen der gleichen Typologie übertragen werden.²²⁶ Diese Synergieeffekte erhöhen die Leistungsqualität einer Dienstleistungsgruppe und steigern infolge dessen die Kundenzufriedenheit, die mit verbesserter Qualität einhergeht.²²⁷ Die Typologisierung von Dienstleistungen stellt insofern ein nützliches Instrumentarium dar, um Dienstleistungsprodukte zu systematisieren und unter Berücksichtigung von Synergieeffekten zu steu-

²²³ Vgl. Engelhardt 1990, S. 282.

²²⁴ Vgl. Bruhn 2011, S. 25; Meffert et al. 1993, S. 14.

²²⁵ Vgl. Schmenner 1986, S. 31 f.

²²⁶ Vgl. Lovelock 1983, S. 19.

²²⁷ Vgl. Bruhn 2011, S. 61–63.

ern.²²⁸ Vor diesem Hintergrund begünstigt die typologische Einordnung von Dienstleistungen und deren Differenzierung in homogene Dienstleistungstypen auch den Einsatz adäquater Steuerungsinstrumente, die auf unterschiedlichen Aggregationsebenen Einsatz finden können. Für die Produktivitätsmessung bedeutet dies, dass homogenisierte Leistungsgruppen die differenzierte Gestaltung von Messansätzen ermöglichen. Demzufolge werden an späterer Stelle immobilienbezogene Dienstleistungen im Hinblick auf ihre Leistungsmerkmale typologisch untersucht und der Anwendungskontext entsprechend seiner Ausprägungsformen spezifiziert.

2.6 Facility Services als unternehmensbezogene Dienstleistungen des Facility Managements

Die wirtschaftlichen Entwicklungen mit einhergehendem Qualitäts- und Kostendruck zwingen Unternehmen dazu, ihre Leistungsprozesse vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Bestrebungen neu auszurichten. Dies rückt unter anderem die Konzentration auf die kerngeschäftlichen Aktivitäten²²⁹ sowie die dauerhafte Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in den Vordergrund.²³⁰ Supportprozesse, die der Unterstützung des übergeordneten Unternehmenszwecks dienen, rücken dabei zunehmend in das Interesse wirtschaftlicher Optimierungsansätze, da ihr Wertbeitrag zunehmend erkannt wird und ihre Einsparpotenziale noch nicht vollständig ausgeschöpft wurden.²³¹ Ebenso im Facility Management, einer Managementdisziplin, die eine professionelle Unterstützung der kerngeschäftlichen Aktivitäten verfolgt und im Rahmen dessen Leistungen erbringt, die eine kostenbewusste Bewirtschaftung und Nutzung betriebsnotwendiger Sachressourcen (Facilities, wie Grundstücke, Gebäude und technische Anlagen) ermöglichen.²³² Das Facility Management lässt sich somit als unternehmerisches Subsystem beschreiben, welches in seiner funktionalen Ausrichtung einen Beitrag zur unternehmerischen Gesamtwertschöpfung leistet. Insbesondere durch die Produktivitätsmessung und die Umsetzung steigender Maßnahmen lassen sich freigesetzte Potenziale in die werttreibenden Aktivitäten integrieren und so Wettbewerbspositionen ausbauen.

Bedingt dadurch, dass nahezu jedes Unternehmen Immobilien und technische Anlagen zur Erbringung seiner Aktivitäten nutzt, kommt dem Facility Management zudem eine hohe ökonomische

²²⁸ Vgl. Schmenner 1986, S. 28–31; Engelhardt 1990, S. 282–284.

²²⁹ Als Kerngeschäft bzw. kerngeschäftliche Aktivitäten werden unternehmerische Tätigkeiten verstanden, die zur Erzielung des übergeordneten Unternehmenszwecks ausgeführt werden (vgl. Schulte und Pierschke 2000, S. 37). Für weitere Konkretisierungen sei an dieser Stelle auf die Wertschöpfungskette nach PORTER verwiesen, welche die unternehmerischen Aktivitäten in Primär- und Sekundärprozesse unterteilt (vgl. Porter 1996, S. 65).

²³⁰ Vgl. Bieger 2007, S. 27.

²³¹ Vgl. Hellerforth 2000, S. 288; Neumann 2000, S. 242; Schulte und Schäfers 2004, S. 34; Brecht und Schallmo 2009, S. 17.

²³² Vgl. Nävy 2012, S. 3; Schulte und Pierschke 2000, S. 35; Edelhoff 2013, S. 72; Neumann 2000, S. 243; Schulte und Schäfers 2004, S. 32 f.; Diederichs 2006, S. 554; GEFMA 100-1 2004. HELLERFORTH ergänzt die Sachressourcen um die damit verbundenen Dienste und Prozesse (vgl. Hellerforth 2006, S. 5). Teilweise wird auch die Bezeichnung „Facilities Management“ verwendet, welche für die hier vorliegenden Arbeit synonymen Charakter besitzen soll (vgl. Schulte und Pierschke 2000, S. 34).

mische Bedeutung zu.²³³ Aus der heterogenen Nachfragerstruktur resultiert jedoch auch ein variantenreiches Leistungsportfolio, das an unterschiedlichen Bedarfen auszurichten ist und unterschiedliche kerngeschäftliche Aktivitäten begleitet. Demzufolge erfordert die Darstellung facilitärer Dienstleistungen eine Homogenisierung unter Verwendung eines geeigneten Systematisierungsansatzes. Zudem sollen die produktionstheoretischen Zusammenhänge untersucht und mit vorbereitendem Charakter zur Identifikation potenzieller Messansätze systematisiert werden.

2.6.1 Begriffliche Abgrenzung des Facility Managements

In der Facility Management-Branche hat sich trotz zunehmender Bedeutung bisher kein einheitliches Begriffsverständnis durchgesetzt.²³⁴ Dies lässt sich unter anderem damit begründen, dass sich das Facility Management als eine junge Managementdisziplin aus praktischen Problemstellungen entwickelt hat und es ihr folglich an einer theoretischen Fundierung mangelt, dem mit zunehmenden wissenschaftlichen Auseinandersetzungen entgegengewirkt werden muss.²³⁵ Erschwerend kommt hinzu, dass das FM, wie bereits im vorangegangenen Abschnitt erläutert, ein breites Dienstleistungsspektrum mit unterschiedlichen Anwendungsfeldern umfasst.²³⁶ Das schnelle Wachstum der Branche und ihre praxisfundierte Entwicklung haben dazu geführt, dass das Begriffsverständnis nicht eindeutig differenzierbar ist und wenige wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse in der Managementdisziplin vorhanden sind.²³⁷ Dies hat zur Folge, dass der Facility Management-Begriff in der Literatur umfassend diskutiert wird,²³⁸ nicht zuletzt aufgrund der Diversität vorhandener Leistungen, Dienstleistungsformen und den daraus resultierenden Mitarbeiterkompetenzen.²³⁹ Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend Definitionen herausgebender FM-Institutionen aufgeführt, um den Begriff des Facility Managements zu konkretisieren.²⁴⁰

²³³ Vgl. Schulte und Schäfers 2004, S. 31.

²³⁴ Vgl. Mudrak et al. 2004, S. 290; McLennan 2004, S. 344; Nitzsche 2009, S. 63; Hellerforth 2006, S. 4 f.; Schulte und Pierschke 2000, S. 34; Harting 2002, S. 2; Barrett 1998, S. 11; Nutt 1999, S. 11; Tay und Ooi 2001, S. 357; Salonen 2006, S. 8; Gänßmantel 2005, S. 18–21; Tuomela und Puhto 2001, S. 18.

²³⁵ Vgl. Bernhold 2010b, S. 34; Tay und Ooi 2001, S. 357; Kincaid 1994, S. 20; Salonen et al. 2005, S. 477 sowie 484; Teichmann 2009, S. 16; Lehtonen und Salonen 2005, S. 2.

²³⁶ Vgl. Amaratunga et al. 2000, S. 66; Bernhold 2010b, S. 39; Thomzik 2014, S. 6; Braun 2007b, S. 1; Hellerforth 2006, S. 19 f.

²³⁷ Vgl. Kincaid 1994, S. 20; McLennan 2004, S. 344; Nutt 1999, S. 11.

²³⁸ Vgl. Tay und Ooi 2001, S. 357 f.; Amaratunga et al. 2000, S. 67; Kincaid 1994, S. 23.

²³⁹ Vgl. Kincaid 1994, S. 20; Tay und Ooi 2001, S. 356 f.; Bernhold 2010b, S. 35.

²⁴⁰ Neben den hier tabellarisch aufgeführten Begriffsbestimmungen der FM-Institutionen hat sich auch eine Vielzahl an Autoren zu der definitorischen Abgrenzung des Facility Facility-Managements geäußert (vgl. Kincaid 1994, S. 23; Amaratunga et al. 2000, S. 67; Barrett 1998, S. 11; Tay und Ooi 2001, S. 359; Nutt 1999, S. 12 f.; Price 2003, S. 54; Jensen et al. 2012, S. 15 f.; Atkin und Brooks 2009, S. 4; Shiem-Shin Then 1999, S. 462; Varcoe 2000, S. 386).

Tabelle 5: Facility Management Definitionen

Quelle: Eigene Darstellung mit Rezitation von IFMA 2014; GEFMA 100-1 2004; VDMA 1996; VDI 6009 2002; DIN EN 15221-1 2007.

Quelle	Definition
VDMA 24196 (1996)	Gesamtheit aller Leistungen zur optimalen Nutzung der betrieblichen Infrastruktur auf der Grundlage einer ganzheitlichen Strategie. Betrachtet wird der gesamte Lebenszyklus, von der Planung und Erstellung bis zum Abriss. Ziel ist die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, die Werterhaltung, die Optimierung der Gebäudenutzung und die Minimierung des Ressourceneinsatzes zum Schutz der Umwelt. Facility Management umfasst gebäudeabhängige und gebäudeunabhängige Leistungen.
VDI 6009 (2002)	Unter Facility Management (FM) versteht man die Gesamtheit aller Leistungen zur optimalen Nutzung der betrieblichen Infrastruktur auf der Grundlage einer ganzheitlichen Strategie. [...] FM unterscheidet sich von der herkömmlichen Gebäudebewirtschaftung durch eine umfassende Strategie mit den Merkmalen: Kunden- und Serviceorientierung, Optimierung der Gebäudenutzung, verursachungsgerechte Leistungsrechnung, Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, Werterhaltung, Minimierung des Ressourceneinsatzes.
GEFMA 100-1 (2004)	Facility Management (FM) ist eine Managementdisziplin, die durch ergebnisorientierte Handhabung von Facilities und Services im Rahmen geplanter, gesteuerter und beherrschter Facility Prozesse eine Befriedigung der Grundbedürfnisse von Menschen am Arbeitsplatz, Unterstützung der Unternehmens-Kernprozesse und Erhöhung der Kapitalrentabilität bewirkt.
DIN EN 15221-1 (2006)	Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung und Entwicklung der vereinbarten Leistungen, welche zur Unterstützung und Verbesserung der Effektivität der Hauptaktivitäten der Organisation dienen.
IFMA (2014)	Facility management is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology.

Den verschiedenen nationalen und internationalen Definitionen ist gemein, dass Facility Management den optimalen Betrieb von Immobilien und technischen Anlagen sowie die optimale Unterstützung des Kundenkerngeschäfts umfasst, mit dem übergeordneten Ziel, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern.²⁴¹ Dabei sollte der Fokus nicht nur auf der Reduzierung von laufenden Bewirtschaftungskosten liegen, sondern auch auf der Effizienzsteigerung von Prozessen und Arbeitsumgebungen, einhergehend mit entsprechenden Anpassungen an die Nutzeranforderungen.²⁴²

Bedingt durch die Heterogenität der Anwendungsfelder von FM, da grundsätzlich jedes Unternehmen mit Immobiliennutzung facilitäre Dienstleistungen in Anspruch nimmt, variiert der Gegenstandsbereich im FM stark, sodass FM in jedem Unternehmen individuell umgesetzt wird und eine trennscharfe Abgrenzung erschwert wird.²⁴³ Vor diesem Hintergrund finden sich in der Literatur unterschiedliche Ansätze, welche durch enumerative Aufzählungen der immobilienbe-

²⁴¹ Vgl. Kincaid 1994, S. 20; Amaratunga et al. 2000, S. 66; Tay und Ooi 2001, S. 359; GEFMA 100-1 2004; Diederichs 2006, S. 554.

²⁴² Vgl. Amaratunga et al. 2000, S. 66.

²⁴³ Vgl. Nävy 2012, S. 9; Bernhold 2010b, S. 38; GEFMA 100-1 2004; Barrett 1998, S. 47.

zogenen Dienstleistungen oder durch Negativabgrenzungen Ansätze unternehmen, das Facility Management zu spezifizieren.²⁴⁴

Gemeinhin lässt sich das Facility Management-Konzept jedoch anhand von drei Säulen beschreiben:

- Ganzheitlichkeit in der perspektivischen Betrachtung,
- Transparenz hinsichtlich einer universellen und gebündelten Datenbereitstellung und
- Lebenszyklusorientierung, sodass die unternehmerischen Sachressourcen vor dem Hintergrund ihrer gesamten Lebensdauer bewirtschaftet werden.²⁴⁵

Insofern werden im FM die technische und kaufmännische Sichtweise verbunden und die unterschiedlichen immobilienverwandten Themenbereiche entsprechend der Zielsetzungen verschiedener Interessensträger harmonisiert. Dieser Aspekt ergibt sich aus den Beziehungen zwischen Immobilieneigentümer, Betreiber bzw. Dienstleister und Immobiliennutzer, welche allesamt unterschiedliche Erwartungen an die Facilities stellen.²⁴⁶

2.6.2 Facility Services als Dienstleistungen des Facility Managements

Vor dem Hintergrund des Lebenszyklusgedankens im Facility Management lassen sich Facility Services in Anbetracht einer phasenfokussierten Ausrichtung in einen engen und einen weiten Facility Management-Kontext unterteilen, deren weitere kerngeschäftsorientierte Spezifikation zunächst unberücksichtigt bleibt.²⁴⁷

Während das weitergefasste Dienstleistungsverständnis im Facility Management das gesamte Leistungssystem mit allen Lebenszyklusphasen von Immobilien umspannt, werden innerhalb des engen Begriffsverständnisses ausschließlich Leistungen während der Immobilienbetriebsphase betrachtet.²⁴⁸ Die FM-Dienstleistungen im weiten Begriffsverständnis bestehen dabei hauptsächlich aus Planungs- und Errichtungsleistungen und weisen im Vergleich zu Leistungen der Nutzungsphase von Immobilien einen weniger zyklisch ausgeprägten Charakter auf. Die

²⁴⁴ Vgl. Bernhold 2010b, S. 42; TEICHMANN hat vor diesem Hintergrund eine Auswahl bereits etablierter FM-Definitionen entsprechend ihrer Merkmale typologisiert und im Hinblick auf ihre betriebliche Anwendbarkeit bewertet (vgl. Teichmann 2009, S. 18 f.).

²⁴⁵ Vgl. Nävy 2012, S. 3–6; Hellerforth 2006, S. f.

²⁴⁶ Die Interessen der Stakeholder unterscheiden sich dabei entsprechend der übergeordneten Betrachtung der Immobilie. Während der Immobilieneigentümer die Immobilie als Investitionsobjekt betrachtet und somit an einer hohen Rendite interessiert ist, verfolgt der Immobilienbetreiber, bzw. FM-Dienstleister das Ziel seine Leistungen in einem vertretbaren Preis-Leistungsverhältnis anzubieten. Der Immobiliennutzer erwartet hingegen eine größtmögliche Unterstützung seiner kerngeschäftlichen Aktivitäten bei hoher Flexibilität, Qualität und zugleich geringer Kosten (vgl. Nävy 2012, S. 4; Diederichs 2006, S. 556 f.; Hellerforth 2006, S. 6 f.).

²⁴⁷ Vgl. Bernhold 2010b, S. 51.

²⁴⁸ Vgl. Neumann 2003, S. 33. Während das Facility Management alle neun Lebenszyklusphasen von Immobilien umspannt und die kausalen Zusammenhänge zwischen diesen Phasen in der Steuerung und Planung des Immobilienbetriebs berücksichtigt, beschränkt sich das Gebäudemanagement auf die Nutzungsphase von Immobilien und umfasst die Verwaltung und Bewirtschaftung des bestehenden Gebäude- und Anlagenbestands. Der Lebenszyklusgedanke grenzt demnach das Facility Management vom Gebäudemanagement ab (vgl. Nävy 2012, S. 12; Zahn 2007, S. 76; GEFMA 100-1 2004; DIN 32736 2000).

Nutzungsphase, welche im Vergleich zu den anderen Lebenszyklusphasen die größte Zeitspanne umfasst, impliziert im Gegensatz dazu das größte Management- und Rationalisierungspotenzial, da die kumulierten Kosten über die Immobiliennutzungsphase die Planungs- und Investitionskosten deutlich übersteigen. Der größte Kostenblock im Immobilienzyklus wird in der Betriebsphase verursacht, da Reinvestitionen zur Werterhaltung zu tätigen sind und die zugehörigen Betriebs- und Managementleistungen über die gesamte Nutzungsdauer anfallen.²⁴⁹

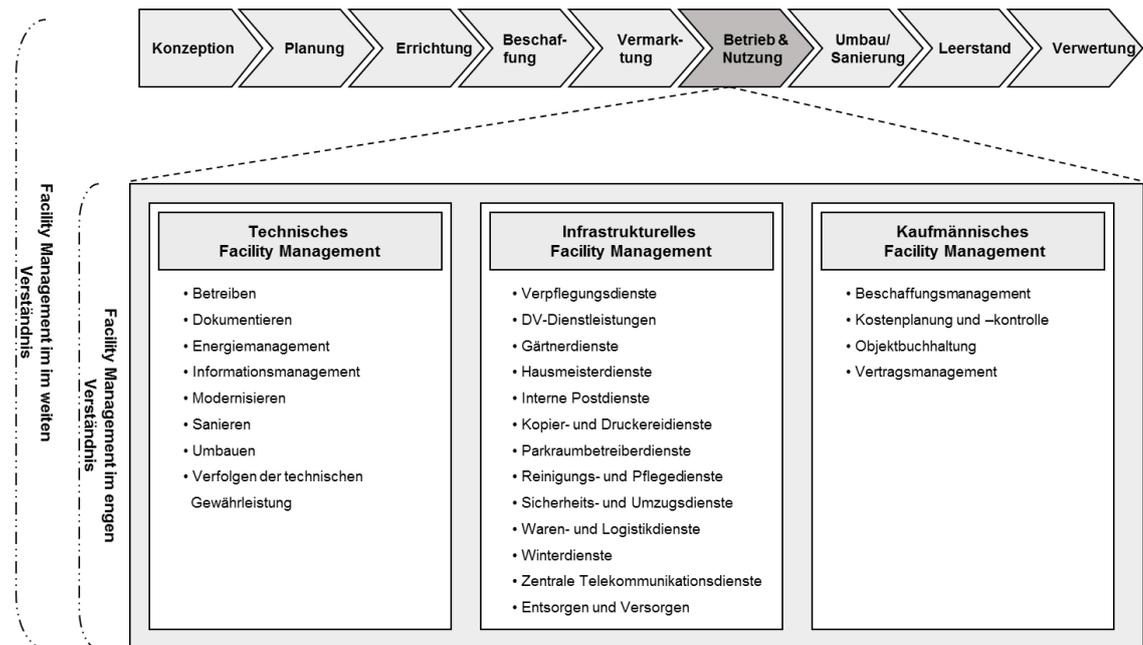


Abbildung 9: Facility Services im zeitlichen Verständnis

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bernhold 2010b, S. 52 sowie Neumann 2003, S. 35.

Innerhalb der Immobilienbetriebsphase lassen sich die FM-Services, wie in Abbildung 9 veranschaulicht, in drei disziplinäre Teilbereiche unterteilen: technisches Facility Management (TFM), infrastrukturelles Facility Management (IFM) und kaufmännisches Facility Management (KFM), denen die FM-Services wie abgebildet enumerativ unterstellt werden und im Rahmen der Managementfunktion im FM geplant, gesteuert und koordiniert werden.²⁵⁰

2.6.3 Typologische Einordnung von Facility Services

Bedingt dadurch, dass FM-Leistungen kerngeschäftsunterstützende Tätigkeiten darstellen, umfasst das Facility Management eine Vielzahl differierender Leistungen insbesondere in Hinblick auf Markt- und Dienstleistungsstrukturen, rechtliche und normative Grundlagen bezüglich der Qualifikationsanforderungen des Dienstleistungspersonals sowie weiteren Spezifikationen, die

²⁴⁹ Vgl. DIN 18960 2008; Stocker et al. 2014, S. 4 f.

²⁵⁰ Vgl. DIN 32736 2000; GEFMA 100-2 2004, S. 3 f.; Die Leistungen des Flächenmanagements sind in der Abbildung 9 nicht aufgeführt und werden aus den nachfolgenden Betrachtungen exkludiert. Die Auflistung der Facility Services stellt darüber hinaus ein beispielhaftes Exzerpt des gesamten Leistungsportfolios dar.

von der Art und Nähe des jeweiligen Kerngeschäfts abhängen.²⁵¹ Die Bandbreite facilitärer Dienstleistungen lässt sich analog zu anderen Dienstleistungen im Hinblick auf ihre charakteristischen Eigenschaften typologisch einordnen. Eine Auswahl mehrdimensionaler Systematisierungsansätze für Dienstleistungen wurde bereits in Abschnitt 2.5.2 vorgestellt und wird im Folgenden für die typologische Einordnung von FM-Dienstleistungen zur Identifikation ihrer spezifischen Charakteristika aufgegriffen.

Für die Systematisierung von FM-Leistungen eignet sich nicht jede der vorgestellten Typologien gleichermaßen. Die Typologie nach ENGELHARDT ET AL. fokussiert beispielsweise mit dem Integrationsgrad die Einbindung des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess. Zwar sind bei facilitären Dienstleistungen auch Objekte des Leistungsnachfragers²⁵² für die Leistungserbringung erforderlich, weil die FM-Leistung in oder an einem Objekt des Nachfragers erbracht wird,²⁵³ jedoch findet keine integrative Leistung statt, bei der die Integration externer Faktoren ebenso ausgeprägt ist, wie zum Beispiel bei der Fertigung einer Sondermaschine.²⁵⁴ Auch die Differenzierung nach MEFFERT ist für FM-Leistungen unzureichend, da keine Interaktionen zwischen Leistungsanbieter und externem Faktor während der Leistungsausführung vorliegen.²⁵⁵ Geeigneter ist bereits die Dienstleistungstypologie nach LOVELOCK, da der externe Faktor als Leistungsempfänger in Objekt und Mensch unterteilt wird und beide tangible oder intangible Handlungen mit entsprechenden Auswirkungen erfahren können. Da jedoch der überwiegende Teil der FM-Services an Objekten, wie Immobilien oder Anlagen, erbracht wird und der Leistungserstellungsprozess überwiegend materieller Art ist, sind die meisten facilitären Leistungen einem Quadranten zuzuordnen, sodass nur eine geringe Differenzierung der FM-Leistungen möglich ist.²⁵⁶ Gleiches gilt für die Typologie nach SCHMENNER, nach der ein Teil der FM-Services aufgrund ihrer hohen Arbeitsintensität und hohen Standardisierbarkeit den *Mass Services* sowie manche Leistungen den *Service Shops* zuzuordnen sind.²⁵⁷

Neben den Dimensionen, die für die Differenzierung von Dienstleistungstypen hinzugezogen werden, ist auch der vorgesehene Verwendungszweck zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund wird der Entwicklung eines Produktivitätsmessansatzes für immobilienbezogene Dienstleistungen eine produktionsorientierte Merkmalsanalyse vorangestellt, für die der Systematisierungsansatz nach SILVESTRO ET AL. als besonders geeignet erscheint, da er die spezifischen

²⁵¹ Vgl. Bernhold 2010b, S. 53.

²⁵² Im FM stellen in der Regel die Immobilie oder darin verbaute (technische) Anlagen die Objekte des Leistungsnachfragers dar. Bei nutzerorientierten FM-Leistungen wird der (Immobilien-)Nutzer als Leistungsempfänger/-nachfrager bezeichnet.

²⁵³ Vgl. Bernhold 2010b, S. 68.

²⁵⁴ Vgl. Engelhardt et al. 1992, S. 30–33.

²⁵⁵ Interaktionen zwischen Nachfrager und Dienstleister finden bei immobilienpezifischen Dienstleistungen während der Betriebsphase überwiegend in der Vorkombination der Leistung statt, wenn entsprechende Abstimmungen bezüglich der zu erfüllenden Leistungen zwischen den Parteien zu treffen sind.

²⁵⁶ Vgl. Bernhold 2010b, S. 64.

²⁵⁷ Vgl. Salonen 2004a, S. 53.

Merkmale auf Basis sechs weit vertretener Dimensionen untersucht.²⁵⁸ Zusammengefasst lassen sich die Leistungsbereiche infrastrukturelle, technische und kaufmännische FM-Services in der Typologie nach SILVESTRO ET AL. überwiegend als *Service Shops* und *Mass Services* definieren. Dienstleistungen im kaufmännischen und technischen Facility Management weisen dabei überwiegend Charakteristika des *Service Shops* auf, wohingegen die Leistungen im infrastrukturellen Facility Management überwiegend als *Mass Services* klassifiziert werden können.²⁵⁹ Die jeweiligen Ausprägungsformen entsprechend der typologischen Dimensionen können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

²⁵⁸ Die Dimensionen, die SILVESTRO ET AL. in ihrer Dienstleistungstypologie aufgreifen, wurden bereits in der Vergangenheit für die Bestimmung von Dienstleistungstypen vielfach verwendet, da sie die Dimensionen anderer Systematisierungsansätze impliziert (vgl. Silvestro et al. 1992, S. 63; Bernhold 2010b, S. 66; Bernhold 2014).

²⁵⁹ Im Rahmen der merkmalsbasierten Analyse zur Systematisierung facilitärer Dienstleistungen wurde der enumerative Definitionsansatz der Richtlinie GEFMA 100-2 aufgegriffen. Im Zuge der Analyse wurden die Facility Services während der Betriebsphase auf unterster Detaillierungsebene den typologischen Dimensionen entsprechend ihrer Ausprägungsform zugewiesen und sukzessive auf höheren Aggregationsebenen klassifiziert.

Tabelle 6: Ausprägungsformen von Facility Services

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bernhold 2010b, S. 66–68 und Bernhold 2014, S. 2.

Dienstleistungsdimension	Ausprägungen im Facility Management
Equipment/ people focus	Sowohl technische, kaufmännische als auch infrastrukturelle FM-Leistungen weisen einen ausgeprägten Objektfokus in der Dienstleistungserstellung auf, da sie entweder direkt an Immobilien oder technischen Anlagen erbracht werden oder ein grundsätzlicher Objektbezug in der Leistungserbringung erkennbar ist. Insofern stellen Facility Services Dienstleistungen mit einseitigem Objektbezug dar, deren Ergebnisbestandteile überwiegend materieller Art sind.
Contact time	Das infrastrukturelle FM weist im Vergleich zum technischen und kaufmännischen FM eine geringere Kundenkontaktzeit auf, da die Leistungen überwiegend an Objekten erbracht werden, die die Anwesenheit des Kunden und somit den direkten Kontakt zu diesem nicht erfordern. Technische und kaufmännische Leistungen erfordern hingegen einen höheren Kundenkontakt, da zum Beispiel erhöhter Abstimmungsbedarf hinsichtlich der Leistungserbringung erforderlich ist oder die Leistungen während der Kundenkerngeschäftzeiten ausgeführt werden.
Degree of customization	Facilitäre Dienstleistungen besitzen insgesamt eine geringe Komplexität. Technische und kaufmännische Leistungen erfordern eine mittlere Kundenanpassung, während infrastrukturelle Leistungen geringe Anpassungen benötigen. Die Leistungen können größtenteils nach standardisierten Vorgaben erfüllt werden. Lediglich im technischen und kaufmännischen Bereich sind Anpassungen erforderlich, wie zum Beispiel individuelle Instandhaltungsstrategien oder kundengerichtete Reportings. Generell gibt es bei Facility Services jedoch ein hohes Potenzial für Prozessstandardisierungen.
Degree of discretion	Im technischen und kaufmännischen Bereich können dienstleistende Mitarbeiter des Leistungsanbieters je nach fachlicher Qualifikation, Leistungsbereich und eingetretene Ereignis vor Ort Maßnahmen einleiten. Infrastrukturelle Leistungen weisen dagegen einen geringen Diskretionsgrad auf, da die Leistungen weniger komplex sind und damit in der Regel einen geringeren Anspruch an Mitarbeiterqualifikationen erheben. Die Freiheitsgrade des Dienstleistungspersonals in der operativen Leistungserbringung sind jedoch eingeschränkt und erfordern Rücksprachen mit leitendem Personal.
Value added front office/ back office	Bei technischen und kaufmännischen FM-Leistungen ist der Anteil des leistungsorientierten Steuerungsaufwands größer als der Anteil der operativen Leistungserbringung. Bei infrastrukturellen Leistungen ist das Verhältnis der operativen und koordinativen Aufgaben ausgeglichener als im TFM und KFM. Grundsätzlich findet die Leistungserbringung im FM jedoch ohne direkte Kundenintegration statt. Dieser wird allenfalls zur Leistungsbeschreibung hinsichtlich seiner Vorgaben und Wünsche involviert.
Product/ process focus	Im kaufmännischen Facility Management liegt der Fokus der Leistungserbringung auf prozessualer Ebene, da ein Großteil der Aufgaben administrative Tätigkeiten umfasst, deren Erstellungsprozess für den Leistungsnachfrager bedeutend ist. Bei technischen und infrastrukturellen Leistungen ist der Produktfokus höher, da der Leistungsnachfrager eher am Leistungsergebnis als am Erstellungsprozess interessiert ist.

Im Hinblick auf ihre funktionalen Ausprägungsformen stellen Facility Services Dienstleistungen dar, die sich hinsichtlich ihrer Komponenten partiell gut standardisieren lassen und einen relativ geringen Komplexitätsgrad aufweisen. Dennoch erzeugen FM-Dienstleistungen vor dem Hintergrund ihrer unterschiedlichen Materialitätsgrade und den verschiedenartigen Integrationstiefen externer Faktoren in der ergebnisbasierten Dienstleistungssteuerung erhebliche Bewertungsprobleme. Insbesondere leistungsartenübergreifende Bewertungen von Dienstleistungskomponenten, welche im Hinblick auf die Identifikation vorhandener Optimierungspotenziale oder für übergreifende Vergleiche erforderlich sind, werden durch die Leistungsdiversifikation erschwert, sodass Managementinstrumente nur bedingt universellen Charakter für alle Typen der Facility

Services aufweisen können. Vor diesem Hintergrund ist die Merkmalsheterogenität auch für die Entwicklung eines Messansatzes zur Produktivitätsbewertung immobilienbezogener Dienstleistungen entsprechend zu berücksichtigen und die Operationalisierung des Produktivitätsbegriffs derart zu gestalten, dass eine übergreifende Dienstleistungsanwendung möglich ist.

2.6.4 Facility Management-Funktion der unternehmerischen Wertschöpfung

Auf einer übergeordneten Betrachtungsebene stellen immobilienbezogene Dienstleistungen „eine Teilmenge [der; Anm. d. Verf.] unternehmensbezogenen Dienstleistungen zur Bedarfsdeckung von Organisationen dar“²⁶⁰, deren Produktion unter durch den Leistungsnachfrager eingebrachten Objektfaktoren oder Personen erfolgt. Im Rahmen dieser Leistungen stehen die Unterstützung der Immobiliennutzer sowie die immobilienbezogenen Sekundärprozesse im Fokus des Interesses.²⁶¹ Insoweit sind die dargestellten FM-Leistungen den innerbetrieblichen, unternehmensbezogenen Sekundärdienstleistungen zuzuordnen, welche in ihrer Nähe zu den kerngeschäftlichen Aktivitäten variieren können.²⁶²

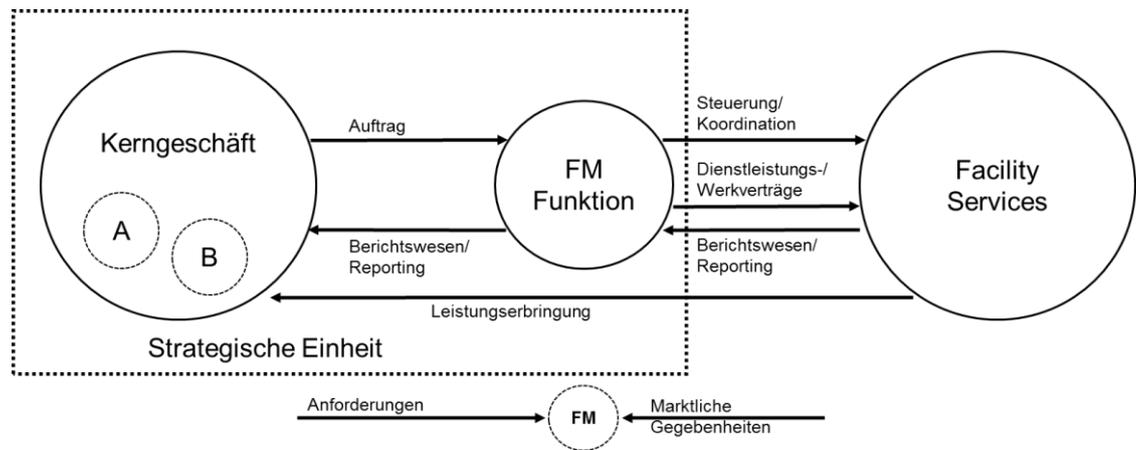


Abbildung 11: Facility Management als funktionales Subsystem

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bernhold et al., S. 39 m. V. a. van Wagenberg 2003, S. 96.

Das Facility Management wird hiermit als funktionales Subsystem von betrieblichen Unternehmen beschrieben, dessen Grundfunktion von den unternehmerischen Zielsetzungen abzuleiten ist, damit kerngeschäftliche mit unterstützenden Aktivitäten verbunden werden können.²⁶³ Insofern hängen die Ausprägungen der facilitären Dienstleistungen vom spezifischen Kerngeschäft ab, sodass Anforderungen an Facility Services ebenso wie die strategische Bedeutung des Facility Management in Abhängigkeit zur Kerngeschäftsnähe, unternehmensübergreifend variieren und generelle FM-Zielsetzungen nicht konkret abbildbar erscheinen.²⁶⁴

Bedingt dadurch, dass Facility Services von Unternehmen und Organisationen überwiegend als Dienstleistungen extern beschafft werden, besteht die Funktion des Facility Managements

²⁶⁰ Bernhold 2010b, S. 48.

²⁶¹ Vgl. GEFMA 100-1 2004, S. 2; Harting 2002, S. 36.

²⁶² Vgl. Axelsson und Wynstra 2002, S. 73; Long und Vickers-Koch 1995, S. 13 f.; Fassott 1995, S. 21. In umgekehrter Form sind jedoch betriebsinterne Leistungen, die unter die Sekundäraktivitäten eines Unternehmens fallen, bzw. Unterstützungsaktivitäten im Sinne der Porterschen Wertschöpfungskette darstellen, nicht automatisch dem FM zuzuordnen, wengleich es ein sehr heterogenes Begriffsverständnis von Facility Services gibt und das Dienstleistungsspektrum weit gefasst wird (vgl. Bernhold 2010b, S. 42).

²⁶³ Vgl. Bernhold et al. 2007, S. 39.

²⁶⁴ Vgl. Bernhold 2010b, S. 42 f.

ebenso darin, die facilitären Dienstleistungen zielorientiert und wertschöpfend zu koordinieren und zu steuern.²⁶⁵ Im produktionswirtschaftlichen Verständnis werden somit kerngeschäftverbundene Bedarfe des Unternehmens formuliert und durch unternehmensfremde Wirtschaftseinheiten befriedigt, die auftrags- oder vertragsbasiert zur gewünschten Leistungserbringung verpflichtet werden.²⁶⁶ Der Erfolg des Facility Managements hängt insofern von der Managementfähigkeit der FM-Funktion ab und schlägt sich als „Beitrag zur Erfüllung des Unternehmenszwecks“²⁶⁷ nieder. Die Planung und Steuerung der Facility Services kann dabei organisatorisch je nach Organisationsmodell von einem betriebsinternen Geschäftsbereich übernommen werden oder als ganzheitliche FM-Dienstleistung am Markt beschafft werden.²⁶⁸

2.6.5 Wertbeitrag der Produktivitätsmessung im Facility Management

Zusammenfassend lässt sich aus den zuvor dargestellten Begriffsdefinitionen ableiten, dass Facility Management in den Bereich der Sekundärprozesse einzuordnen ist und sich der Gesamtfokus von FM sowohl auf die physische Infrastruktur eines Unternehmens als auch auf nutzerbezogene Leistungen bezieht.²⁶⁹ Damit einher geht die übergeordnete Funktion der facilitären Sekundärleistungen, das unternehmerische Kerngeschäft und damit die primären Wertschöpfungsaktivitäten zu unterstützen, sodass das Facility Management eine Ausrichtung an der Unternehmensstrategie erfordert, um die unternehmerischen Zielsetzungen konform umsetzen zu können.²⁷⁰

Der Beitrag des Facility Managements in der gesamtunternehmerischen Wertschöpfung sowie die Wirkungszusammenhänge zwischen den primären Wertschöpfungsaktivitäten und den damit verbundenen Sekundärprozessen lassen sich anhand eines Ordnungsrahmens, welcher die prozessualen Zusammenhänge vereinfacht abbildet, darstellen. Ordnungsrahmen oder daran angelehnte Management-Modelle dienen dabei als konzeptionelle Grundlage für die Visualisierung von Unternehmensaktivitäten und lassen sich als Systemaufbauten mit entsprechenden Objektverknüpfungen oder als dynamisch-funktionale Modelle zur Prozessbeschreibung darstellen.²⁷¹ Letztere finden sich im Facility Management vorwiegend unter informationstechnischer

²⁶⁵ Alternativ können Facility Services auch als Eigenleistung innerbetrieblich produziert werden, sodass sie nicht zwingend extern am Markt beschafft werden müssen. Sie lassen sich somit ebenso wie andere Leistungen in interne und externe Dienstleistungen differenzieren, die sich insbesondere durch ihre Marktbestimmtheit unterscheiden (vgl. Kaufmann 1977, S. 24; Corsten 1984, S. 254; Corsten 1985, S. 132 f.; Haller 2015, S. 217; Gerhardt 1987, S. 78 f.; Engelhardt 1990, S. 273). Nach RÜCK sind interne Dienstleistungen beispielsweise grundsätzlich marktfähig, jedoch nicht marktbestimmt, da sie als innerbetriebliche Vorproduktion in die Wirtschaftsaktivitäten einfließen (vgl. Rück 2000, S. 20, siehe auch Hill 1977, S. 317; 337; Engelhardt und Schwab 1982, S. 504).

²⁶⁶ Vgl. Bernhold 2010b, S. 48; Lehtonen und Salonen 2005, S. 1.

²⁶⁷ Diederichs 2006, S. 555.

²⁶⁸ Vgl. Schäfers und Pierschke 2004; Henzelmann 2004, S. 69–73; Schäfers 2004, S. 237–240; Pierschke 2000.

²⁶⁹ Unter Sekundärprozessen werden dabei indirekte Geschäftsprozesse gefasst, die die primären Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens unterstützen (vgl. Porter 1996, S. 65).

²⁷⁰ Vgl. Bernhold 2010b, S. 36 f.; Diederichs 2006, S. 554; Seuring 2003, S. 1213; DIN EN 15221-1 2007; GEFMA 100-1 2004; Hellerforth 2000, S. 311; Van Wagenberg 2003, S. 96 f.; Bennett 2000, S. 41–50; Chotipanich 2004, S. 365; Price 2003; McLennan 2004; Kincaid 1994; Fitzgerald und Melvin 2002, S. 120.

²⁷¹ Vgl. Becker und Meise 2012, S. 113; Meise 2001, S. 62.

Unterstützung auf unternehmensspezifischer Ebene, während auf holistischer Ebene überwiegend Strukturmodelle das Facility Management in die Organisationsstruktur einbinden.²⁷² Vor diesem Hintergrund bietet es sich an, die Funktion des Facility Managements anhand eines Ordnungsrahmens in die unternehmerischen Wertschöpfungsaktivitäten einzusortieren und die Wirkungszusammenhänge in Verbindung mit dem Beitrag der integrierten Produktivitätsmessung im Gesamtkontext dazustellen.²⁷³

Das Facility Management, als unternehmerisches Subsystem, übernimmt die Steuerungsaufgaben hinsichtlich der unterstützenden Facility Services mit der Zielsetzung, diese möglichst wirtschaftlich und damit produktiv zu erbringen.²⁷⁴ Die Produktivität ist dabei primär für die ausführende Instanz als Wirtschaftlichkeitsmessung von Bedeutung, wobei es unabhängig davon ist, ob das fokale Unternehmen die Leistung erbringt oder ein Facility Management-Dienstleister. Durch eine produktive Leistungserbringung leistet es in jedem Fall einen indirekten Wertbeitrag zur unternehmerischen Gesamtsituation. Freigesetzte Potenziale, die durch die Identifikation von Minderleistungen und entsprechender Umsetzung von Optimierungsansätzen auf operativer Leistungsebene gewonnen werden, können über ein ganzheitliches Ressourcenmanagement in die primären Wertschöpfungsaktivitäten einfließen und somit einen Beitrag zur Sicherung des Unternehmenserfolges leisten.²⁷⁵ Demzufolge sind Unterstützungsleistungen so auszurichten, dass sie die notwendige Güte erfüllen, um kerngeschäftliche Aktivitäten unterstützen zu können, dabei jedoch der Ressourcenaufwand so reduziert wie möglich bleibt.²⁷⁶ So zeigt die nachfolgende Abbildung die Wertschöpfungskette eines Facility Management-Nachfragers, der im Rahmen der Sekundärprozesse Facility Services in Anspruch nimmt.²⁷⁷

²⁷² Bekannte Management-Modelle im Facility Management sind das FM-Modell der Europäischen Norm 15221 oder das FM-System des deutschen FM-Branchenverbands aus der GEFMA-Richtlinie 100 (vgl. DIN EN 15221-1 2007, S. 8; GEFMA 100-1 2004, S. 2). Darüber hinaus gibt es weitere Modelle, die jeweils für einen spezifischen Anwendungskontext entwickelt wurden (vgl. Teichmann 2009, S. 22; Koers et al. 2014, S. 336; Bernhold 2010a, S. 32).

²⁷³ Weitere Ausführungen zur Produktivitätsmessung sowie deren Einordnung in die Unternehmensteuerung werden im Verlauf der Arbeit konkretisiert; dennoch wird für die verbesserte Verständlichkeit der Gesamtkontext vor dem Hintergrund des Facility Managements dargestellt.

²⁷⁴ So stellt BERNHOLD heraus, dass das FM einem systematischen Ansatz in der Unterstützung der kerngeschäftlichen Aktivitäten folgen muss (vgl. Bernhold 2010b, S. 43). Ebenso verweist SALONEN auf die proaktiven und reaktiven Einwirkungen des FM auf das Kerngeschäft (vgl. Salonen 2004b, S. 318).

²⁷⁵ Vgl. Neumann 2000, S. 242 f.

²⁷⁶ Vgl. zur näheren Darstellung des Wirtschaftlichkeitsprinzips Abschnitt 3.1.3.1.

²⁷⁷ Vgl. hierzu ebenfalls BALCK, der daran angelehnt einen Paradigmenwechsel im FM verzeichnet (vgl. Balck 2000, S. 455).

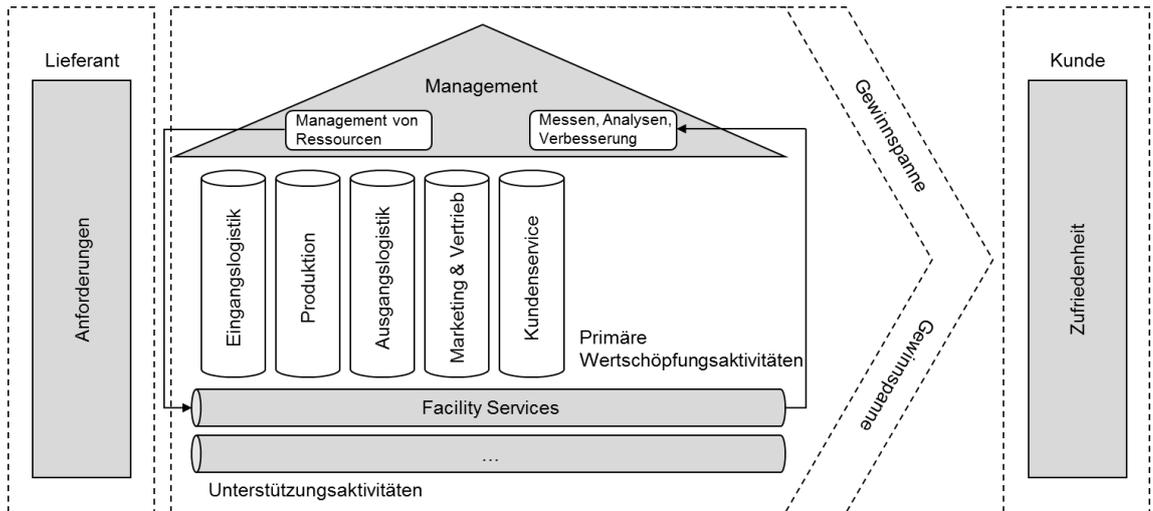


Abbildung 12: Wertbeitrag der Produktivitätsmessung im Facility Management

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter 1986, S. 62 sowie DIN EN 15221-1 2007, S. 8.

Der Wertbeitrag der Produktivitätsmessung im FM äußert sich demnach in der effektiven Gestaltung der Managementaufgaben in der operativen Dienstleistungserbringung. Ebenso wie in anderen Geschäftsbereichen, werden die Rahmenbedingungen dafür von der obersten Unternehmensinstanz vorgegeben und für die unteren Leistungsebenen operationalisiert.²⁷⁸ So auch im Facility Management, das als strategische Geschäftseinheit abgeleitete Strategievorgaben im Rahmen der Ausführung operativer Aufgaben umsetzt.²⁷⁹ Diese Funktion gewinnt im FM insbesondere in der Betriebsphase von Immobilien zunehmend an Bedeutung, da sich mit steigendem Immobilienalter auch die Betriebskosten im operativen Bereich erhöhen.²⁸⁰ Die Integration übergeordneter Planungs- und Kontrollprozesse verfolgt insofern die Identifikation und Freisetzung von Einsparungspotenzialen innerhalb der Erbringung von Facility Management-Dienstleistungen.²⁸¹ Leistungsnachfrager erwarten demzufolge nicht nur die Bereitstellung von facilitären Dienstleistungen, sondern einen Mehrwert durch Verbesserung und Unterstützung des Kerngeschäfts bei nutzenorientierter und ökonomischer Bewirtschaftung des betrieblichen Immobilien- und Anlagevermögens.²⁸²

Darüber hinaus stellt die Nutzungsphase²⁸³ von Immobilien bei der Betrachtung des gesamten Immobilienlebenszyklus die längste Zeitspanne dar, sodass die anfallenden Nutzungskosten

²⁷⁸ Siehe dazu Abschnitt 3.2.1.

²⁷⁹ Eine besondere Form des Facility Managements findet sich in sog. *Non-Property-Companies* wieder, die das Immobilienmanagement nicht zum Kerngeschäft haben. Dabei werden betriebliche und betriebsnotwendige Immobilien strategisch wie auch operativ unter Asset-Gesichtspunkten betreut (vgl. Schulte und Pierschke 2000, S. 39).

²⁸⁰ Vgl. Braun 2007a, S. 149; Neumann 2000, S. 243.

²⁸¹ Vgl. Nävy 2012, S. 8.

²⁸² Vgl. Harting 2002, S. 17; Teichmann 2009, S. 19 f.; Amaratunga et al. 2000, S. 66; Kincaid 1994, S. 22.

²⁸³ Die Nutzungsphase von Immobilien kann unterschiedliche Zeitspannen umfassen, sodass sich in der Literatur Angaben zwischen 20 und 50 Jahren finden lassen (vgl. Zahn 2007, S. 77; Nävy 2012, S. 5; Pelzeter und Sigg 2014, S. 32 f.).

den größten Kostenblock des Immobilienlebenszyklus ausmachen und demnach das höchste Rationalisierungspotenzial enthalten.²⁸⁴ Die Nutzungsphase eignet sich daher in besonderem Maße für die Anwendung von leistungsbasierten Steuerungsinstrumenten, die Ergebnisse operativer Prozesse für die Managementebenen widerspiegeln. Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend ein Messmodell zur Produktivitätsbewertung der Leistungserbringung im Facility Management als funktionales Subsystem von Unternehmen entwickelt, welches versteckte Produktivitätspotenziale identifiziert und somit den Wertbeitrag im FM indikativ abbildet. Zunächst soll diesbezüglich die Dienstleistungsproduktivität im Allgemeinen als terminologisches Konzept und in konzeptioneller Hinsicht als betriebliches Steuerungsinstrument untersucht werden. Dabei werden ebenfalls bestehende Bewertungsansätze zur Ermittlung der Dienstleistungsproduktivität ermittelt und hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit für die Bewertung von Facility Services eingeschätzt.

²⁸⁴ Über den gesamten Immobilienlebenszyklus hinweg fallen geschätzt 80 % der Gesamtkosten für die Immobilienbewirtschaftung an. Diese Kosten lassen sich insbesondere in der Planungs- und Erstellungsphase noch am stärksten beeinflussen. Die verbleibenden Kosten entfallen auf die Planungs- und Erstellungs- sowie die Entsorgungskosten (vgl. Nävy 2012, S. 5; ebenso wie Neumann 2000, S. 243; Hellerforth 2000, S. 311; Staudt et al. 1999, S. 41 f.).

3 Produktivitätsmessung von Dienstleistungen

3.1 Begriffsbestimmung der Produktivität

Der Produktivität kommt als Leistungskennzahl eine besondere Bedeutung zu. Als eine der wichtigsten Basiskenngrößen zur Bewertung wirtschaftlicher Vorgänge wird sie auf unterschiedlichen Aggregationsleveln ökonomischer Systeme angewendet.²⁸⁵ So sind volkswirtschaftliche Ansätze von betriebswirtschaftlichen zu unterscheiden, ebenso wie individuelle, personenbezogene Konzepte, die die Produktivität aktivitätenbasiert ermitteln.²⁸⁶ Insbesondere im betriebswirtschaftlichen Kontext ist die Produktivität maßgeblich für die unternehmerische Erfolgskraft. Produktivitätsstarke Unternehmen, die über dem Branchendurchschnitt liegen, erzielen höhere Gewinnspannen als ihre Mitstreiter, wohingegen Wettbewerber mit unterdurchschnittlichen Produktivitätsentwicklungen schlimmstenfalls in die Zahlungsunfähigkeit steuern.²⁸⁷ Obwohl der Produktivitätskennziffer eine wichtige betriebswirtschaftliche Bedeutung zugesprochen wird, besteht dennoch kein Konsens darüber, was darunter zu verstehen ist und wie sich diese Größe ermitteln lässt.²⁸⁸ Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend der Produktivitätsbegriff spezifiziert und hinsichtlich verwandter betriebswirtschaftlicher Größen abgegrenzt, um eine konsensuelle Präzisierung für die Gestaltung der Produktivitätsmessung zu schaffen.

3.1.1 Das Verständnis von Produktivität

Trotz seiner prominenten Bedeutung wird der Produktivitätsbegriff in der Betriebswirtschaft vielfach heterogen verstanden.²⁸⁹ Es bestehen unterschiedliche Definitionsansätze, die den zahlreichen Anwendungskontexten entstammen und zu verschiedenen Begriffsinterpretationen in der Praxis, wie auch im wissenschaftlichen Diskurs, geführt haben.²⁹⁰ TANGEN klassifiziert zudem die kursierenden Begriffsbestimmungen in verbale und mathematische Definitionen, die sich in ihrer übergeordneten Funktion unterscheiden. Verbale Definitionen haben einen normativen Charakter und dienen vordergründig der Erläuterung des Produktivitätskonzepts.²⁹¹ Mathematischen Definitionsansätzen wohnt hingegen ein Messcharakter inne, der auf Produktivitätssteigerungen abzielt und nicht auf die konzeptionelle Differenzierung des Produktivitätsbegriffs.²⁹² Die Übersetzung verbaler Definitionsansätze in mathematische Produktivitätsbestimmungen ist jedoch nicht problemlos möglich, da bei Ersteren konzeptionelle Ausgestaltungen derart komplex sind, dass die messbare Umsetzung nur einen Teil des realen Produktivitäts-

²⁸⁵ Vgl. Singh et al. 2000, S. 234 f.; Dellmann und Pedell 1994, S. 1; Lasshof 2006, S. 11.

²⁸⁶ Vgl. Tangen 2004, S. 4.

²⁸⁷ Vgl. Kendrick 1993, S. 1.4.

²⁸⁸ Vgl. Fricke 1961, S. 135; Nachum 1999a, S. 939; Bruhn und Hadwich 2011, S. 5.

²⁸⁹ Vgl. Dikow 2006, S. 27 f.

²⁹⁰ Vgl. Tangen 2004, S. 33 f.; Bruhn und Hadwich 2011, S. 5; Thomas und Baron 1994; Ghobadian und Husband 1990, S. 1435.

²⁹¹ Vgl. Tangen 2004, S. 35.

²⁹² Vgl. Tangen 2004, S. 34.

konzepts abbilden kann.²⁹³ Daran angelehnt bestehen unterschiedliche Blickwinkel, die die Produktivität als Messgröße und die damit verbundene Bewertungsfunktion beeinflussen. Perspektivisch lassen sich nach GHOBADIAN und HUSBAND drei Produktivitätskonzepte unterscheiden.

1. Das technische Konzept (*Technological Concept*) umfasst eine prozessbasierte Leistungsquantifizierung anhand der relativen Bewertung von Output und Input im Sinne des klassischen Produktivitätskonzepts,
2. wohingegen das sogenannte *Engineering Concept* die effektivitätsbasierte Beziehung zwischen dem tatsächlich realisierten und dem potenziellen Prozessoutput erfasst.
3. Das dritte Produktivitätskonzept als *Economist Concept* fokussiert hingegen die Effizienz der Ressourcenallokation innerhalb eines Produktionsprozesses.²⁹⁴

Für die Entwicklung eines leistungsorientierten Messmodells, welches die Produktivität im Rahmen der Dienstleistungserstellung für interne Steuerungszwecke abbildet, eignet sich das technische Produktivitätskonzept in besonderem Maße. Die prozessbasierte Leistungsbestimmung stellt die operativen Vorgänge anhand einer produktionsverbundenen Input-Output-Relation dar und löst somit die Frage der klassischen Produktivität auf spezifischer Leistungsebene. Vor dem Hintergrund des heterogenen Produktivitätsverständnisses und der engen Verbundenheit zu weiteren Leistungsparametern wie der Effizienz, wird der Produktivitätsbegriff nachfolgend in Anlehnung an das klassische Produktivitätskonzept konkretisiert und von verwandten Leistungsgrößen abgegrenzt.

3.1.2 Der klassische Produktivitätsbegriff

Der klassische Produktivitätsbegriff bezieht sich in seinem volkswirtschaftlichen Ursprung auf die Messung der Ergiebigkeit von Produktionsfaktoren und damit auf die Ermittlung des Verhältnisses zwischen Produktionsergebnis und der an seiner Entstehung beteiligten Einsatzfaktoren.²⁹⁵ In Anlehnung daran ist der Produktivitätsbegriff nach betriebswirtschaftlichem Verständnis als relative Verhältnisgröße zu verstehen, die die mengenmäßige Ergiebigkeit eines Transformationsprozesses anhand des Verhältnisses von Output und Input erfasst.²⁹⁶ Die ermittelte Produktivität ist damit ein Indikator zur Beurteilung und Kontrolle der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, bei der die zielgerichtete Handlung nach ihrer Beendigung durch eine Gegenüberstellung von eingesetzten Mitteln und erzielten Ergebnissen bewertet wird.²⁹⁷

²⁹³ Vgl. Tangen 2004, S. 34–36.

²⁹⁴ Vgl. Ghobadian und Husband 1990, S. 1435.

²⁹⁵ Vgl. Corsten 1994b, S. 47; Dellmann und Pedell 1994, S. 16; Corsten 2000b, S. 611; Diederich 1992, S. 78.

²⁹⁶ Vgl. Sink 1985, S. 3.

²⁹⁷ Vgl. Lasshof 2006, S. 23; Corsten 1994b, S. 44; Bruhn und Hadwisch 2011, S. 5.

Das klassische Produktivitätskonzept wurde ursprünglich als Effizienzkonzept für die Produktion von Sachgütern entwickelt.²⁹⁸ Dabei erfasst der Quotient aus Output und Input eines Transformationsprozesses die mengenmäßige Ergiebigkeit der Leistungserstellung.²⁹⁹

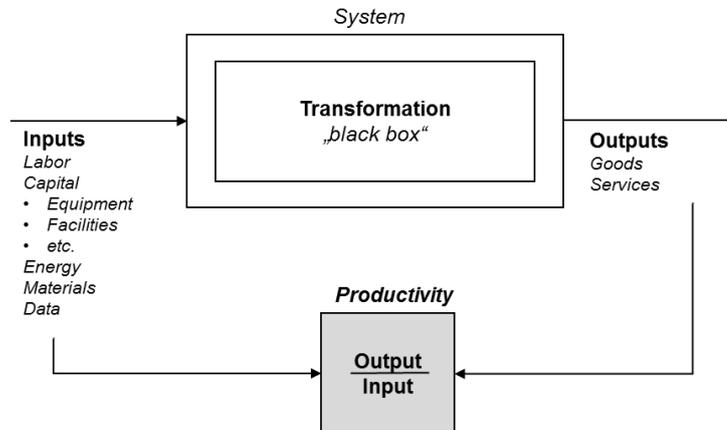


Abbildung 13: Klassisches Produktivitätskonzept

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sink 1985, S. 3.

Als Input des Transformationsprozesses werden alle Produktionsfaktoren erfasst, die als Güter im Rahmen der Transformation ge- oder verbraucht werden können.³⁰⁰ In der Literatur gibt es unterschiedliche Systematisierungsversuche der Input-Faktoren.³⁰¹ Nach SINK kann der Input eines Transformationsprozesses auf generischer Ebene in Arbeit als Humanressource, Kapital in Form von physischen und finanziellen Anlagen, Energie, Material und Daten unterteilt werden, die als Ressourcen in Outputs umgewandelt werden und in Form von Sachgütern oder Dienstleistungen auftreten können.³⁰² Aktuelle Output-Systematisierungen unterscheiden nach reinen Formen und Mischformen von Realgütern, die sowohl immaterieller als auch materieller Natur sein können.³⁰³ Der Transformationsprozess wird im Produktivitätsmodell als Blackbox dargestellt. Dies impliziert, dass die Verwendung und die Bearbeitung der eingebrachten Ressourcen für die Ermittlung der Gesamtproduktivität nicht im Einzelnen betrachtet werden.³⁰⁴

Die mengenorientierte Bewertung der Input-Output-Relation, aus der die Produktivität im engeren Sinne abgeleitet wird, beschreibt die technische Leistungsfähigkeit eines Unternehmens

²⁹⁸ Vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 416; Baumgärtner und Bienzeisler 2006, S. 19.

²⁹⁹ Vgl. Sink 1985, S. 3; Corsten und Gössinger 2009, S. 44; Lasshof 2006, S. 27; Nebl und Dikow 2004, S. 4 f.; Baumgärtner und Bienzeisler 2006, S. 19. In der wissenschaftlichen Literatur finden sich auch einige Produktivitätsdefinitionen, die die Relation von Input zu Output beschreiben. DIKOW kommt in seiner deskriptiven Betrachtung jedoch zu der Erkenntnis, dass die Relation von Output zu Input eine höhere Gültigkeit aufweist (vgl. Dikow 2006, S. 29).

³⁰⁰ Vgl. Corsten und Gössinger 2009, S. 4 f.

³⁰¹ Vgl. Gutenberg 1951, S. 2–5; Corsten und Gössinger 2009, S. 4.

³⁰² Vgl. Sink 1985, S. 3 sowie 27 f..

³⁰³ Vgl. Corsten und Gössinger 2009, S. 9.

³⁰⁴ Vgl. Sink 1985, S. 29.

innerhalb eines bestimmten Zeitraums.³⁰⁵ Dabei können die Mengeneinheiten, die zur Quantifizierung der Produktionsfaktoren und Prozessergebnisse herangezogen werden, unterschiedlichen physikalischen Dimensionen entsprechen. Die resultierende Heterogenität der Ausbringungsmengen und Einsatzfaktoren erschwert jedoch die mathematische Aggregation von Input und Output zu homogenen Größen und damit die ganzheitliche Produktivitätsberechnung.³⁰⁶ Um diese Problematik zu umgehen, lässt sich die technische Ergiebigkeit der Produktionsprozesse auf betriebswirtschaftlicher Ebene in eine Totale Produktivität und Partialproduktivitäten unterscheiden, die in Abhängigkeit der zur Produktivitätsmessung herangezogenen Inputfaktoren Subkonzepte der Produktivität darstellen.³⁰⁷

Die Totale Produktivität wird als holistische Kennzahl definiert, die als Gesamtproduktivität die totale Outputmenge und die Summe aller Produktionsfaktoren gegenüberstellt.³⁰⁸ Dies hat die oben beschriebene Problematik der Aggregation in eine einheitliche Mengendimension zur Folge, sodass vielfach auf eine wertmäßige Produktivitätsbewertung ausgewichen wird.³⁰⁹ Die wertorientierte Produktivitätskennzahl wird als Produktivität im weitesten Sinne oder als ökonomische Produktivität bezeichnet und bewertet die Quantität des Outputs sowie den eingesetzten Input in monetärer Form.³¹⁰ Kritisch zu betrachten ist jedoch, dass sich der wertmäßige Produktivitätsbegriff von der Wirtschaftlichkeit nicht unterscheiden lässt und sich damit von der ursprünglichen mengenbasierten Produktivität entfernt.³¹¹ Der damit verbundene Einfluss makroökonomischer Faktoren, wie zum Beispiel Konjunkturschwankungen oder Inflationen, wirkt sich überdies auf den klassischen Produktivitätscharakter aus, sodass der weite Produktivitätsbegriff im wissenschaftlichen Diskurs nicht frei von Kritik ist.³¹² Befürworter der marktwirtschaftlich orientierten Produktivität, welche durch monetäre Größen abgebildet wird, sehen jedoch die marktpreisbasierte Betrachtung als zielführend an, da sie den ökonomischen Wert der Produktionsprozesse widerspiegelt.³¹³ Im Mittelpunkt dieser Ansichten stehen die realen Marktbedingungen, welche Preise durch Angebot und Nachfrage in der freien Marktwirtschaft bestimmen,

³⁰⁵ Vgl. Corsten und Gössinger 2009, S. 44; Lasshof 2006, S. 23 f.; Frenz 1963, S. 11. Die mengenorientierte Produktivität wird von einigen Autoren auch als technische Ergiebigkeit der Produktionsfaktoren oder Technizität bezeichnet (vgl. u. a. Kern 1992, S. 67).

³⁰⁶ Vgl. Lasshof 2006, S. 28; Corsten und Gössinger 2009, S. 44; Diederich 1992, S. 78.

³⁰⁷ Vgl. Hannula 2002, S. 59; Dellmann und Pedell 1994, S. 17; Corsten und Gössinger 2009, S. 44; Lasshof 2006, S. 28; Diederich 1992, S. 78 f.; Sumanth 1998, S. 5.

³⁰⁸ Vgl. Lasshof 2006, S. 28; Hannula 2002, S. 59; Mohanty 1992, S. 96; Sumanth 1998, S. 5.

³⁰⁹ Vgl. Corsten 2000b, S. 612; Hoth 1958, S. 57; Frenz 1963, S. 8; Grömling und Lichtblau 1997, S. 5–9; Meyer 1976, S. 1 f.

³¹⁰ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 141; Lasshof 2006, S. 31; Hannula 2002, S. 59; Dellmann und Pedell 1994, S. 18. KERN bezeichnet die Produktivität im weiteren Sinne auch als betriebswirtschaftliche Ergiebigkeit, versteht darunter jedoch die Gegenüberstellung der wertmäßigen Ausbringungsmenge mit den quantitativen Einsatzmengen (vgl. Kern 1992, S. 67).

³¹¹ Vgl. Lasshof 2006, S. 31; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 421; Dellmann und Pedell 1994, S. 19.

³¹² Vgl. Corsten 1994b, S. 50; Diederich 1992, S. 78; Dellmann und Pedell 1994, S. 18 f.; Tangen 2004, S. 39 sowie 41; Djellal und Gallouj 2008, S. 45–47; Jones, S. 317; siehe ebenso die Analysen zum betriebswirtschaftlichen Produktivitätsbegriff in Fricke 1961, S. 125–175; Hoth 1958, S. 22–68; Reuss 1960, S. 56–58; Schaper 1984, S. 15–50.

³¹³ Vgl. Fricke 1961, S. 174; Seubert 1919, S. 4.

sodass nicht von objektiven Wertsteigerungen auszugehen ist.³¹⁴ Neben den beiden beschriebenen Ausprägungsarten gibt es weitere Mischformen des Produktivitätskonzepts, die sich aus Mengen- und Wertgrößen zusammensetzen, jedoch wie auch der weite Produktivitätsbegriff den klassischen Charakter des Produktivitätskonzepts verzerren.³¹⁵ Welches die geeignete Form zur Bewertung der unternehmerischen Leistungsproduktivität ist, ist jedoch je nach Anwendungsfall und übergeordneter Zielsetzung der Produktivitätserfassung zu bestimmen.³¹⁶

Input \ Output	Mengen	Werte
Mengen	Produktivität i.e.S. (rein mengenmäßige Betrachtung, auch als Technizität bezeichnet) $\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Einsatzmenge}}$	Gemischte Kennzahl (auch betriebswirtschaftliche Ergiebigkeit genannt) $\frac{\text{Ausbringungswerte}}{\text{Einsatzmenge}}$
Werte	gemischte Kennzahl: $\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Einsatzwerte}}$	Produktivität i.w.S. (=Wirtschaftlichkeit): $\frac{\text{Ausbringungswerte}}{\text{Einsatzwerte}}$

Abbildung 14: Spektrum des Produktivitätsbegriffs

Quelle: Corsten und Gössinger 2007, S. 141 m. V. a. Bohr 1993, Sp. 866 und Weber 1983, S. 43.

Die Schwierigkeiten der mathematischen Berechnung der Totalen Produktivität kann mithilfe von Teilproduktivitäten umgangen werden.³¹⁷ Diese unterscheiden sich darin, dass die gesamte Outputmenge nur einer Mengeneinheit der Produktionsfaktoren, das heißt konkret nur einem Produktionsfaktor gegenübergestellt wird und Aggregationsschwierigkeiten der Gesamtproduktivität somit entfallen.³¹⁸ Die Anzahl und Differenzierung möglicher Partialproduktivitäten entspricht der Anzahl von Input-Faktoren, die in einen Produktionsprozess einfließen.³¹⁹ Typische Teilproduktivitäten in der Produkt- und Leistungserstellung stellen dabei Arbeits-, Kapital-, Material- und Energieproduktivitäten dar.³²⁰ Eine isolierte Betrachtung von Teilproduktivitäten kann jedoch zu Misinterpretationen führen, da Gesamtproduktivitätsentwicklungen sich nicht als spezifische Beiträge einem Input-Faktor zuordnen lassen.³²¹ Vor diesem Hintergrund können mögliche *Trade-offs* zwischen eingesetzten Produktionsfaktoren oder Auswirkungen von Produktionsoptimierungen durch eine separierte Betrachtungsweise von Partialproduktivitäten nicht

³¹⁴ Vgl. Merkle 1951, S. 6; Fricke 1961, S. 86.

³¹⁵ Vgl. Dikow 2006, S. 23 f.; Fricke 1961, S. 156; Rieger 1928, S. 59.

³¹⁶ Vgl. Fricke 1961, S. 32; Frenz 1963, S. 53; Deger 1995, S. 95. Zu den Vor- und Nachteilen der mengenbasierten und wertmäßigen Produktivitätserfassung vgl. Dikow 2006, S. 26.

³¹⁷ Vgl. Tangen 2004, S. 39; Diederich 1992, S. 78 f.. Teilweise werden Teilproduktivitäten auch als Faktor- oder Partialproduktivität bezeichnet (vgl. Bodmann 1996, S. 26; Weber 1998, S. 88; Zäpfel 1982, S. 24).

³¹⁸ Vgl. Dellmann und Pedell 1994, S. 17; Corsten und Gössinger 2009, S. 44; Lasshof 2006, S. 28; Hannula 2002, S. 59; Sumanth 1998, S. 5.

³¹⁹ Vgl. Dikow 2006, S. 31.

³²⁰ Vgl. Lasshof 2006, S. 29; Dellmann und Pedell 1994, S. 21; Hannula 2002, S. 59; Mohanty 1992, S. 96.

³²¹ Vgl. Lasshof 2006, S. 30; Corsten 2000b, S. 612.

umfänglich erfasst und der daraus resultierende Effekt auf die Entwicklung der Gesamtproduktivität nicht abgeleitet werden.

3.1.3 Abgrenzung der Produktivität von weiteren Leistungszielgrößen

Die Produktivität wird vielfach als Leistungsparameter beschrieben, der mit weiteren Begriffen der Leistungsbewertung eng verbunden ist. Häufig werden dabei die Begriffe „Produktivität“ und „Effizienz“ synonym gebraucht, wenngleich die Begrifflichkeiten abgrenzungsrelevante Unterschiede vorweisen.³²² Auch der Effektivitätsbegriff steht als Leistungszielgröße in enger Verbindung mit den Begriffen „Produktivität“ und „Performance“, die ebenfalls kontextuelle Parallelen aufzeigen.³²³ Die Heterogenität im kursierenden Begriffsverständnis hinsichtlich produktivitätsverbundener Konzepte erfordert insofern eine präzise Begriffsabgrenzung verwandter Konzepte. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend die Effizienz und Effektivität als Maße der Wirtschaftlichkeit spezifiziert und gegenüber der Produktivitätsgröße abgegrenzt. Darüber hinaus wird ebenfalls der eng verbundene Performancebegriff, welcher vielfach im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen sowie im Kontext der Effektivität und Effizienz mitbetrachtet wird, näher untersucht und entsprechend der begrifflichen Inhalte in einem ganzheitlichen Betrachtungsansatz definiert.

3.1.3.1 Effizienz und Effektivität als Wirtschaftlichkeitsmaße

Unternehmerisches Handeln beruht auf dem Prinzip der Gewinnmaximierung, welches wirtschaftlichen oder rationellen Einsatz von betrieblichen Ressourcen in Geschäftsprozessen voraussetzt.³²⁴ Die innerbetrieblichen Produktionsfaktoren stellen dabei knappe Güter dar, die entsprechend des Wirtschaftlichkeitsprinzips so eingesetzt werden sollten, dass sie das bestmögliche Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und gewünschtem Leistungsergebnis erzielen.³²⁵ Effizienz und Effektivität stellen dabei wichtige Elemente zur Wirtschaftlichkeitsbestimmung eines Unternehmens dar.³²⁶ Aus produktionswirtschaftlicher Perspektive ist es das Ziel des Effizienzkriteriums, schlechte Produktionsalternativen, die eine suboptimale Ressourcenverwendung enthalten, zu identifizieren und durch Alternativen, die zu besseren Ressourcenallokationen führen, zu ersetzen.³²⁷ Damit wird die Effizienz als das Verhältnis zwischen erzielten Ergebnissen und eingesetzten Mitteln definiert, das im Sinne des Wirtschaftlichkeitsprinzips entweder mit minimalem Ressourceneinsatz das erwünschte Ergebnis zu erreichen oder mit vorgegeben Einsatzmitteln einen maximalen Ertrag zu erwirtschaften anstrebt.³²⁸ Die Effizienz

³²² Vgl. Fricke 1961, S. 135; Nachum 1999a, S. 939; Bruhn und Hadwich 2011, S. 5.

³²³ Vgl. Tangen 2004, S. 46.

³²⁴ Vgl. Gutenberg 1983, S. 470.

³²⁵ Vgl. Dellmann und Pedell 1994, S. 1; Lasshof 2006, S. 11.

³²⁶ Vgl. Baumgärtner und Bienzeisler 2006, S. 18.

³²⁷ Vgl. Dellmann und Pedell 1994, S. 25; Kern 1992, S. 26; Albach 2001, S. 240; Wittmann 1993, Sp. 3495.

³²⁸ Vgl. Kern 1992, S. 65; Welge und Fessmann 1980, Sp. 577. Konkret wird dieses Prinzip auch als Minimum- oder Maximumprinzip, bzw. Ökonomisches Prinzip oder Rationalprinzip bezeichnet (vgl. Behrens und Kirspel 2010, S. 57; Corsten und Gössinger 2009, S. 45; Dellmann und Pedell 1994, S. 1).

ist somit eng mit der Produktivität verbunden, wenngleich beide Begriffe in ihrer Funktion nicht übereinstimmen. Während die Produktivität die Vergleichbarkeit zwischen Leistungsprozessen fokussiert, betrachtet die Effizienz den prozessualen Vergleich in Bezug auf einen gesetzten Standard.³²⁹ Wie bereits in Abschnitt 3.1.2 erläutert, wird die Produktivität als Verhältniszahl zwischen Output und Input angegeben, deren Aussagekraft nur im Vergleich mit anderen Produktivitätskennzahlen wie Soll-Produktivitäten, Produktivitätskennzahlen aus Vorperioden oder Produktivitäten vergleichbarer Produktionsprozesse wirksam.³³⁰ Die Effizienz wird hingegen als Nutzungsgrad beschrieben, der aufzeigt, wie sehr die Ressourcen genutzt werden oder wie gut ein Prozess im Vergleich zu seiner jeweiligen Maximalform ausgeführt wird.³³¹

Wirtschaftlich zu handeln, bedeutet jedoch nicht nur betriebliche Ressourcen bestmöglich einzusetzen, sondern auch die eingesetzten Mittel zweckmäßig zu nutzen.³³² Damit ergänzt die Effektivität als Maß zur Bestimmung des Zielerreichungsgrads die Bewertung der Wirtschaftlichkeit.³³³ Die Effektivität als Leistungsmaß verfolgt dabei eine Outputorientierung in der relativen Leistungsbewertung, da die Effektivität sich auf die Kombination richtiger Einsatzfaktoren zur Erreichung der gewünschten Ziele bezieht.³³⁴ Damit zeigt sie die grundsätzliche, zielbezogene Eignung einer Maßnahme auf und berücksichtigt Folgefaktoren der Leistungserstellung wie den geleisteten Kundenmehrwert.³³⁵

Als relative Input-Output-Größen sind beide Begriffe, Effizienz und Effektivität, mit dem Grundgedanken des Produktivitätskonzepts eng verbunden. Während die Effizienz bezogen auf die Ressourcennutzung einen internen Leistungswert darstellt (*Internal Performance*), repräsentiert die Effektivität die Outputorientierung (*External Performance*).³³⁶ Vereinfacht dargestellt wird die Abgrenzung beider Begriffe, indem die Effizienz mit „die Dinge richtig tun“ und die Effektivität als „die richtigen Dinge tun“ beschrieben wird.³³⁷

³²⁹ Vgl. Vuorinen et al. 1998, S. 380; Ojasalo 1999, S. 13; Baumgärtner und Bienzeisler 2006, S. 18; Sumanth 1998, S. 12.

³³⁰ Vgl. Johnston und Jones 2004, S. 204; Corsten 1994a, S. 51; Tangen 2004, S. 38.

³³¹ Vgl. Tangen 2004, S. 47; Lasshof 2006, S. 18.

³³² Vgl. Mellerowicz 1973, S. 11 sowie 54.

³³³ Vgl. Tangen 2004, S. 47; Ahn und Dyckhoff 1997, S. 2; Scholz 1992, Sp. 533.

³³⁴ Vgl. Sumanth 1998, S. 12.

³³⁵ Vgl. Dellmann und Pedell 1994, S. 25; Welge und Fessmann 1980, Sp. 577; Tangen 2004, S. 47.

³³⁶ Vgl. Tangen 2004, S. 47.

³³⁷ Vgl. Grundeis 1999, S. 67 f.; Engelhardt 1996, S. 77; Sink und Tuttle 1989; Becker 2006, S. 143.

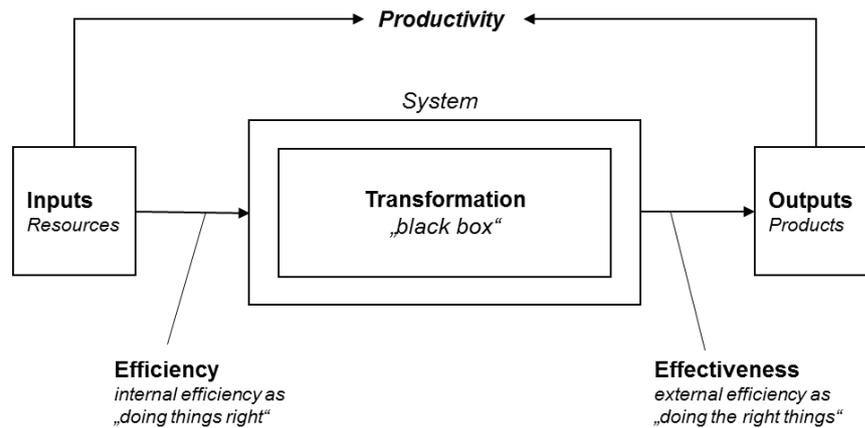


Abbildung 15: Effizienz und Effektivität im Produktivitätskonzept

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tangen 2004, S. 47.

Beide Zielkriterien sind im Hinblick auf die Realisierung von Produktivitätssteigerungen, insbesondere vor dem Hintergrund längerfristiger Wettbewerbsvorteile, gleichermaßen zu berücksichtigen.³³⁸ Dies unterstreicht auch PLINKE, indem er den unternehmerischen Wettbewerbsvorteil als „Fähigkeit eines Anbieters, im Vergleich zu seinen aktuellen oder potentiellen Konkurrenten nachhaltig effektiver (mehr Nutzen für den Kunden zu schaffen = Kundenvorteil) und/oder effizienter zu sein (geringere Selbstkosten zu haben oder schneller zu sein = Anbietervorteil)“³³⁹ beschreibt. BRECHT und SCHALLMO konkretisieren den Wettbewerbsvorteil vielmehr als Unternehmenserfolg in Abhängigkeit zum Kundenmehrwert, der im Vergleich zur Konkurrenz geboten wird.³⁴⁰ Die Begriffe „Produktivität“, „Effizienz“ und „Effektivität“ stellen somit drei Indikatoren zu Bewertung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit dar, die sich in ihrer Funktion als Kennziffer unterscheiden.³⁴¹

3.1.3.2 Der Performancebegriff und das Tripple-P-Modell

Ein weiterer Begriff, der häufig in Verbindung mit dem Produktivitätsbegriff genannt wird, ist der Performancebegriff. Analog zum Produktivitätsverständnis und der Inkonsistenz hinsichtlich vorhandener Bewertungsverfahren, ist auch für das Performancekonzept kein Konsens in der betriebswirtschaftlichen Literatur zu finden.³⁴² Aus dem Englischen in den Leistungsbegriff übersetzt, lässt sich der Performancebegriff in eine prozessorientierte sowie in eine ergebnisorientierte Leistungsdimension differenzieren, die auf den Effizienzgedanken der Leistungser-

³³⁸ Vgl. Jackson 2000, S. 91 f.; Tangen 2004, S. 47 f.; Ahn und Dyckhoff 1997, S. 3–6; Wolf 2013, S. 165; Plinke 1998, S. 184 sowie 188.

³³⁹ Plinke 2000, S. 89.

³⁴⁰ Vgl. Brecht und Schallmo 2009, S. 19.

³⁴¹ Vgl. Sink 1985, S. 41 f.; Welge und Fessmann 1980, Sp. 577; Kaydos 1991, S. 15–18; Kämpf-Dern 2010, S. 232.

³⁴² Vgl. Neely et al. 1995, S. 80; Klingebiel 1999, S. 18 f.; Seiter 2011, S. 95. Das heterogene Begriffsverständnis bezieht sich dabei auf den Performancebegriff gleichermaßen und inkludiert folglich auch die Variationen hinsichtlich der Definitionen des Performance Managements (vgl. Becker 2009, S. 41).

bringung und die Leistungseffektivität gleichermaßen rekurren.³⁴³ Beide Perspektiven werden unter dem Begriff subsumiert und anhand weiterer wettbewerbsrelevanter Faktoren, wie zum Beispiel Zeit, Kosten, Qualität und Flexibilität in Abhängigkeit der strategischen Zielsetzung des Unternehmens im Rahmen eines Messsystems operationalisiert.³⁴⁴

Das sogenannte *Performance Measurement*-System hat die Funktion der Unternehmensführung für ihre Steuerungsaufgaben zielgerichtete und zukunftsorientierte Informationen zur Verfügung zu stellen, die die betriebliche Leistung multidimensional und für unterschiedliche Ebenen beurteilen.³⁴⁵ Vor diesem Hintergrund nimmt das Performancekonzept eine übergeordnete Funktion ein, während die Produktivität als Input-Output-spezifischer Begriff diesem untergeordnet und als Teilbereich des Performancekonzepts angesehen werden kann.³⁴⁶ So formuliert TANGEN „Performance, not productivity, should be described as an umbrella term for all concepts that considers the success of a company and its activities.“³⁴⁷ Das Produktivitätskonzept erfasst somit einen spezifischen, überwiegend effizienzorientierten Teil der Leistungsbewertung, während das Performancekonzept den Gesamtzielerreichungsgrad der strategischen Unternehmensausrichtung bewertet und ein aggregiertes, ganzheitliches Bewertungskonzept darstellt.³⁴⁸ Der Produktivitätsbegriff sollte insofern nicht allzu weit gefasst werden, damit seine Operationalisierung in Form von Bewertung und Faktormessung wirtschaftlich realisierbar und praktisch anwendbar bleiben.³⁴⁹ Als weiter gefasste Messkonzepte dienen hingegen *Performance Measurement*-Systeme.³⁵⁰

In der begrifflichen Abgrenzung verwandter Produktivitätskonzepte wird deutlich, dass Effizienz, Effektivität und Performance mit dem Produktivitätsbegriff eng verwandt sind. Bedingt durch die

³⁴³ Vgl. Becker 2009, S. 76; Gleich 2001, S. 36; Gleich 2003, S. 530; Neely 1998, S. 5; Meyer 2009, S. 19 f.

³⁴⁴ Vgl. Tangen 2004, S. 43 f.; Seiter 2011, S. 98; Brown und Laverick 1994; Neely et al. 2000; Rummler und Brache 1995, S. 16; Kämpf-Dern 2010, S. 233 f.; Brunner und Roth 1999, S. 50. Zur Beschreibung von Messsystemen vgl. Brecht 2002, S. 262.

³⁴⁵ Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 740.

³⁴⁶ Vgl. Tangen 2004, S. 43; Van Ree 2002, S. 357 f. So gibt es unterschiedliche *Performance Measurement*-Konzepte, die Produktivität als Kennzahl einbinden, wie zum Beispiel die *Performance Pyramid* (vgl. Lynch und Cross 1993), das *Quantum Performance Measurement*-Konzept, welches die leistungs-basierten Dimensionen in Qualität, Zeit und Kosten erfasst (vgl. Hronec 1993; Hronec 1996, S. 14–18) oder der *Intellectual Capital*-Ansatz, welcher der *Balanced Scorecard* ähnelt und die Produktivität pro Mitarbeiter ausweist (vgl. Piser 2004, S. 126). KÄMPF-DERN ergänzt zudem die Optimierung der Ressourcenproduktivität als Organisationsziel, welches im *Performance Measurement* zu berücksichtigen ist (vgl. Kämpf-Dern 2010, S. 238).

³⁴⁷ Tangen 2004, S. 44.

³⁴⁸ Vgl. Hopfenbeck 2002, S. 744; Jackson 2000, S. 85–88; Brunner und Sprich 1998, S. 33 f.; Tangen 2005, S. 50; Van Ree 2002, S. 357 f.

³⁴⁹ Vgl. Tangen 2004, S. 44.

³⁵⁰ *Performance Measurement*, direkt übersetzt als die Messung des zielabhängigen Leistungsbegriffs, lässt sich demnach als Instrument zur Bewertung des leistungs-basierten Zielerreichungsgrades interpretieren, welcher die eindeutige Zuordnung von Bewertungsparametern zu fest definierten Messobjekten gemäß vorbestimmter Kriterien umfasst (vgl. Suppes und Zinnes 1967, S. 1–10; Flamholtz 1980, S. 33; Dhavale 1996, S. 52; Gleich 1998, S. 6). Die Messung der festgelegten Leistungsdimensionen kann auf unterschiedlichen Niveaus erfolgen, welche sich in ihrem Informationsgehalt und Erhebungsaufwand voneinander unterscheiden und somit von ihrem Verwendungszweck bestimmt werden (vgl. Seiter 2011, S. 101).

kontextuellen Überschneidungen, lässt sich die begriffliche Abgrenzung vereinfacht am Triple-P-Modell veranschaulichen.³⁵¹

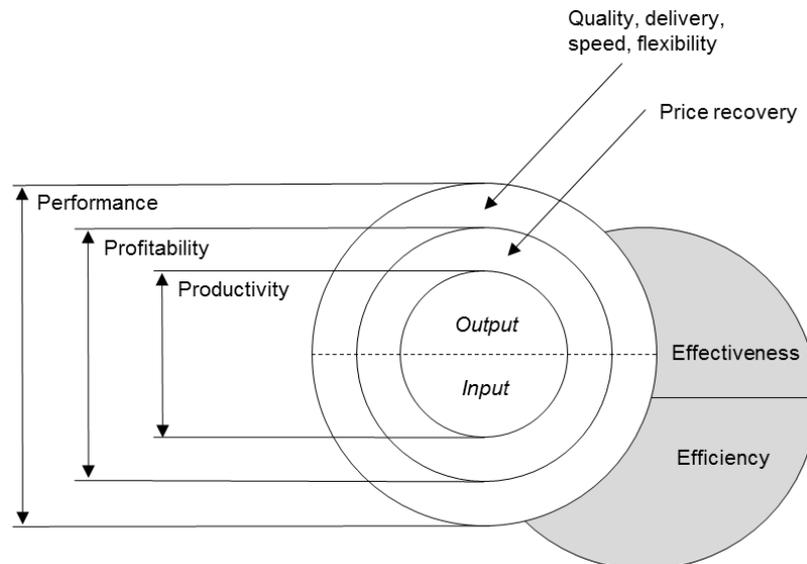


Abbildung 16: Triple-P-Modell

Quelle: Tangen 2005, S. 43.

Im Zentrum des Modells steht die Produktivität, die als operative Leistungsgröße Output und Input des Leistungsprozesses mengenbasiert gegenüberstellt.³⁵² Bedingt durch die begriffliche Abgrenzung, wird der Produktivitätsbegriff in seiner verbalen Definition als mengenmäßige Leistungsgröße bestimmt. Die mathematische Definition der zugehörigen Leistungskennzahl kann jedoch auch eine wertmäßige Erfassung im Sinne des weiten Produktivitätsverständnisses umfassen.³⁵³ Die Interpretation der wertmäßigen Produktivitätskennziffer kommt der Profitabilität, bzw. Wirtschaftlichkeit gleich, die ebenfalls auf der Relation von Output zu Input beruht und monetär erfasst wird.³⁵⁴ Dem Produktivitätsbegriff und der Profitabilität übergeordnet ist der Performancebegriff, der neben diesen beiden konzeptionellen Elementen weitere wie Qualität, Zeit und Flexibilität beinhaltet.³⁵⁵ Die unternehmerischen Zielsetzungen, die den Performancebegriff konkretisieren, sind infolgedessen auch für Produktivitätsverbesserungen auf Leistungsebene signifikant.³⁵⁶ Dies setzt voraus, dass übergeordnete Zielsetzungen auf strategischer Ebene konsistent und für operative Leistungsbereiche anwendbar gestaltet werden. Die Effekti-

³⁵¹ Vgl. Tangen 2002, S. 2; Tangen 2005, S. 43; Grünberg 2004, S. 55 sowie 62.

³⁵² Vgl. Sink 1985, S. 3; Lasshof 2006, S. 23; Corsten 1994b, S. 44; Bruhn und Hadwich 2011, S. 5; Djellal und Gallouj 2008, S. 34 f.

³⁵³ Vgl. Abschnitt 3.1 und Abschnitt 3.1.2.

³⁵⁴ Vgl. Tangen 2004, S. 41; Lasshof 2006, S. 31; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 421; Dellmann und Pedell 1994, S. 19.

³⁵⁵ Vgl. Jackson 2000, S. 85–88; Hopfenbeck 2002, S. 744; Tangen 2005, S. 50; Brunner und Sprich 1998, S. 33–34; Van Ree 2002, S. 357–358. Qualitätsbasierte Konzepte, wie die Kundenzufriedenheit oder auch der *Customer Lifetime Value*, werden dem Performance-Konzept somit unterstellt, sodass diese Dimensionen auch vielfach in Managementkonzepten Berücksichtigung finden (vgl. zur Kundenzufriedenheit und dem *Customer Value*-Abschnitt 4.3.2.3.2).

³⁵⁶ Vgl. Tangen 2004, S. 43.

vität, sowie die Effizienz, stellen hingegen cross-funktionale Zielgrößen im Triple-P Modell dar, die sich in allen drei Konzepten, Produktivität, Profitabilität und Performance, wiederfinden.³⁵⁷

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Produktivität nicht losgelöst von den oben beschriebenen Begriffen betrachtet werden kann, aber dennoch ein abgrenzbares Konzept darstellt. So repräsentiert der Performancebegriff ein Gesamtsystem, das das Produktivitätskonzept impliziert, während die Profitabilität den weiter gefassten Produktivitätsgedanken innehat. Auch die Leistungszielgrößen Effizienz und Effektivität sind eng mit dem Produktivitätsbegriff verbunden – jeder der Begriffe repräsentiert einen anderen Fokus des Produktivitätskonzepts und trägt somit zum Gesamtkonzept der Produktivität bei.

3.2 Einordnung der Produktivitätskennzahl in die Unternehmenssteuerung

Nachdem der Produktivitätsbegriff abgegrenzt wurde, bedarf das Gesamtkonzept einer Einordnung in den betrieblichen Gesamtkontext, um den Ansatz einerseits als Managementinstrument von anderen leistungsorientierten Steuerungsinstrumenten abzugrenzen und die funktionalen Zusammenhänge herausarbeiten zu können. Die nachfolgenden Ausführungen widmen sich vor diesem Hintergrund dem unternehmensbezogenen Managementbegriff, welcher sich zur Erfüllung des Unternehmenszwecks in drei Hierarchiestufen aufteilt und der zielgerichteten Unternehmensgestaltung im Sinne der Unternehmensführung dient.³⁵⁸ Die Aufgaben der Führungs- und Steuerungseinheiten, die unter dem Mantel der Unternehmensführung subsumiert werden, beinhalten die Erstellung eines gesamtunternehmerischen Planungs- und Kontrollkonzepts, das in die einzelnen Funktionsbereiche der Unternehmung implementiert und hinsichtlich seiner Umsetzung gesteuert und überwacht wird.³⁵⁹ Dabei gliedert sich das Unternehmen in unterschiedliche Leistungsebenen, die dezidierte Führungsaufgaben mit unterschiedlichem Zeithorizont und spezifischer Detailtiefe übernehmen und sich an den internen Vorgaben der Unternehmensgestaltung und den Interessen der Stakeholdern orientieren.³⁶⁰ Die Unternehmensführung wird darüber hinaus auf allen Managementebenen durch den Einsatz von Steuerungsinstrumenten unterstützt, die je nach Informationsgehalt und Lenkungsfunktion im betrieblichen Controlling Einsatz finden, um den entscheidungsrelevanten Informationsfluss sicherzustellen.³⁶¹

Die Produktivitätsmessung, als leistungsorientiertes Bewertungskonzept, dient dabei als operatives Steuerungselement, welches eine aktivitätenbasierte Bewertung der Unternehmensleistung ermöglicht und wichtige Informationen für übergeordnete Bewertungskonzepte wie das *Performance Measurement* bereitstellt. In Anlehnung an den bereits dargestellten Wertbeitrag der

³⁵⁷ Vgl. Tangen 2005, S. 50.

³⁵⁸ Vgl. Gutenberg 1962, S. 20–23; Becker und Fallgatter 2002, S. 14; Staehle et al. 1999, S. 72 f.

³⁵⁹ Vgl. Wöhe und Döring 2013, S. 49.

³⁶⁰ Vgl. Ulrich und Fluri 1995, S. 19–22; Hungenberg 2012, S. 23–25; Dillerup und Stoi 2013, S. 39; Gleich 2011, S. 24.

³⁶¹ Vgl. Reichmann 2006, S. 10–12; Brecht 2002, S. 75.

Produktivitätsmessung im Facility Management,³⁶² wird die Produktivitätsmessung in die Anwendung von betrieblichen Steuerungsinstrumenten eingeordnet und hinsichtlich der funktionalen Zusammenhänge spezifiziert. Dabei werden die Zusammenhänge unter Berücksichtigung des unternehmerischen Gesamtkontexts dargestellt, indem das Facility Management als unterstützendes Sekundärgeschäft verstanden wird.

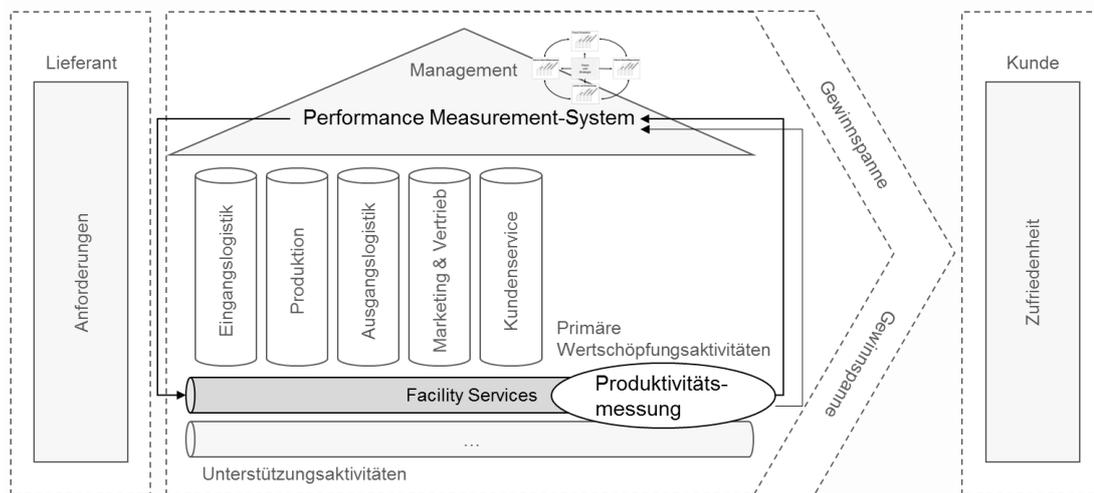


Abbildung 17: Produktivitätsmessung in der Unternehmenssteuerung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter 1986, S. 62 und DIN EN 15221-1 2007, S. 8.

3.2.1 Managementebenen der Unternehmung

Der Managementbegriff, welcher konkret die Unternehmensleitung inklusive damit verbundener Führungsaufgaben und somit „alle Aufgaben und Handlungen zur zielorientierten Lenkung, Gestaltung und Entwicklung eines Unternehmens“³⁶³ bezeichnet, lässt sich anhand der systemorientierten Managementlehre konkretisieren.³⁶⁴ Dieser Ansatz beschreibt die Unternehmung als Gesamtsystem, das sich aus einzelnen Teilelementen zusammensetzt, die in unterschiedlichen Beziehungen zueinander stehen.³⁶⁵ Durch die Zuweisung von spezifischen Funktionen zu den jeweiligen Systemelementen, dient der Ansatz als Management-Bezugsrahmen, der das Gesamtsystem in seine funktionalen Bestandteile gliedert und das Unternehmen in zwei Teil-

³⁶² Vgl. zum Wertbeitrag der Produktivitätsmessung im Facility Management Abschnitt 2.6.5.

³⁶³ Dillerup und Stoi 2013, S. 39.

³⁶⁴ Vgl. Hopfenbeck 2002, S. 506 f.; Ulrich 1970, S. 100; Brecht 2002, S. 37.

³⁶⁵ Vgl. Ulrich 1970, S. 105; Horváth 2011, S. 96; Hopfenbeck 2002, S. 54; Rosenstiel und Comelli 2003, S. 134. Die Systemtheorie wird hinzugezogen, um ein Grundverständnis der Unternehmensführung zu schaffen. Bestehend aus mehreren Elementen, die untereinander in Verbindung stehen und einen übergeordneten Zweck verfolgen, wird das Unternehmen als komplexes System in seine Bestandteile (Subsysteme) zerlegt. Darüber hinaus bestehen auch Beziehungen zu anderen Systemen (z. B. Kunden und Lieferanten) und zur Systemumwelt. Die Unternehmensführung erhält als Subsystem daher die Aufgabe, die internen Systemelemente sowie die Wechselwirkungen zu anderen Systemen und der Umwelt zu koordinieren (vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 39).

systeme, bestehend aus einem Führungssystem und einem Ausführungssystem, differenziert.³⁶⁶

BLEICHER empfiehlt diesem Systematisierungsansatz zu folgen und dabei drei Dimensionen zu differenzieren, die logisch voneinander abgrenzbare Problemfelder darstellen.³⁶⁷ Dabei beschreibt er die normative und strategische Unternehmensebene als konzeptionelle, gestaltende Managementbereiche, während das operative Management situative Führungsaufgaben im täglichen Unternehmensbetrieb beinhaltet und damit lenkend auf die Unternehmensentwicklung einwirkt.³⁶⁸ Zwischen den beiden Führungsebenen und der operativen Ausführungsebene bestehen somit Vor- und Rückkoppelungsprozesse, welche Abstimmungen hinsichtlich der konzeptionellen Unternehmensgestaltung und der operativen Disposition umfassen. Wegweisende Vorgaben, die den obersten Führungsebenen entstammen, wirken auf die operative Managementdimension ein, die vice versa Erkenntnisse aus dem täglichen Betrieb rückspiegelt und somit verändernd auf die zukünftige, strategische Unternehmensausrichtung einwirkt.³⁶⁹

In der differenzierten Betrachtung der beiden Unternehmensebenen gilt die normative Ebene der Unternehmensidentifikation, die die konstituierende Gesamtausrichtung des Unternehmens umfasst.³⁷⁰ Im Rahmen dessen werden richtungsweisende Unternehmensziele, -werte und Normen definiert, die darauf ausgerichtet sind, die unternehmerische Entwicklungsfähigkeit zu stärken.³⁷¹ Dabei umfasst das normative Management die Forcierung einer nutzenstiftenden Unternehmensfunktion für bestimmte Bezugsgruppen und übernimmt Verantwortung hinsichtlich der Unternehmenshandlungen in der Vergangenheit und Zukunft.³⁷²

Die definierten, richtungsweisenden Vorgaben der normativen Ebene finden ihre erste Operationalisierung in der nachgelagerten, strategischen Ebene, deren Managementfunktion die Planung und Steuerung von Verhaltens- und Verfahrensweisen zum Aufbau und Erhalt produkt- und marktrelevanter Erfolgspotenziale beinhaltet.³⁷³ Erfolgspotenziale stellen dabei Schlüsselfaktoren für Unternehmen dar, die notwendig sind, um sich wettbewerblichen Herausforderun-

³⁶⁶ Vgl. Wagner 2005, S. 6; Bleicher 2011, S. 85; Dellmann 1992, S. 115; Götze und Mikus 1999, S. 1. Nach BRECHT lässt sich das Managementsystem ebenfalls in sechs Subsysteme differenzieren. Dies ermöglicht eine dezidierte Betrachtung der Einzelfunktionen (vgl. Brecht 2002, S. 38 f.).

³⁶⁷ Vgl. Bleicher 2011, S. 85. Der vorgestellte systemorientierte Ansatz widerspricht dem von BLEICHER empfohlenen dreidimensionalen Modell trotz seiner Zweidimensionalität nicht, da dieser die Führungsebene als integriertes System aus Führungs- und Managementsystem zusammenfasst und folglich in diesem Ansatz ebenfalls eine Dreiteilung unter Berücksichtigung der Ausführungssysteme zu finden ist.

³⁶⁸ BLEICHER beruft seine Ausführungen auf die Struktur des St. Galler Management-Konzepts (vgl. Bleicher 2011, S. 88 sowie Rüegg-Stürm 2005 für das St. Galler Management-Konzept). Vgl. Hoffmann et al. 1996, S. 13; Ulrich und Fluri 1995, S. 19–21; Hungenberg 2012, S. 23–25; Dillerup und Stoi 2013, S. 41.

³⁶⁹ Vgl. Bleicher 2011, S. 88; Dillerup und Stoi 2013, S. 41 sowie 43; Hopfenbeck 2002, S. 503; Reichmann 2006, S. 559.

³⁷⁰ Vgl. Wagner 2005, S. 11.

³⁷¹ Vgl. Schwaninger 1989, S. 191; Bleicher 2011, S. 88; Dillerup und Stoi 2013, S. 42.

³⁷² Vgl. Bleicher 2011, S. 89.

³⁷³ Vgl. Gälweiler und Schwaninger 2005, S. 6 sowie 26; Bleicher 2011, S. 89; Wagner 2005, S. 12; Breid 1994, S. 34; Götze und Mikus 1999, S. 3; Kühn und Grünig 2000, S. 37; Pümpin 1992, S. 33–35; Hungenberg 2012, S. 4–6; Ansoff 1984, S. 31; Corsten und Corsten 2012, S. 5; Dillerup und Stoi 2013, S. 4; Reichmann 2006, S. 557.

gen der Unternehmensumwelt stellen zu können.³⁷⁴ Sie beruhen auf gesammelten Erfahrungen hinsichtlich Technologien, Prozessen und Märkten und zielen darauf ab, neue Fähigkeiten zu entwickeln, um zukünftig Vorteile gegen über Wettbewerbern zu generieren.³⁷⁵ Für die Entwicklung und Realisierung von Erfolgspotenzialen greift die Unternehmung auf ihre internen Ressourcen zurück und bedient sich vor dem Hintergrund des implizierten Wirtschaftlichkeitsstrebens strategischer Managementinstrumente, wie zum Beispiel einem steuerungsfähigen *Performance Measurement*-System, das die strategische Ausrichtung sowie den Zielerreichungsgrad multidimensional bewertet.³⁷⁶ Damit einher gehen die Entwicklung einer zielgerichteten Organisationsstruktur sowie die Erstellung strategischer Unternehmensprogramme, die auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen Umsetzung finden.³⁷⁷ Die Funktion des strategischen Managements kann vor diesem Hintergrund unter den Objekten des strategischen Managements dargestellt werden, die die Zweckorientierung der unternehmerischen Entscheidungen und dessen Ausrichtung bündeln.³⁷⁸ Während die Strategien die langfristig definierten Zielvorgaben darstellen und richtungsweisend die Unternehmensbestrebungen vorgeben, dienen die Strukturen und Systeme der koordinativen Ausgestaltung von unternehmerischen Aktivitäten zur Erreichung der Zielvorgaben.³⁷⁹ Das strategische Management beinhaltet somit zwar prinzipiell eine längerfristige Ausrichtung, da für die Nutzung und den Aufbau von Erfolgspotenzialen ein langfristiges Konzept notwendig ist, jedoch können auch hier Entscheidungen mit kurzem bis mittelfristigem Zeithorizont getroffen werden und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.³⁸⁰ Im Facility Management umfasst die Tätigkeit der strategischen Managementebene konkret die Formulierung einer klaren Immobilienstrategie, die als Bestandteil des gesamtunternehmerischen Zielkonzepts umzusetzen ist.³⁸¹ Dabei werden die betrieblichen Immobilien als strategische Ressource betrachtet, die entsprechend der anderen Erfolgspotenziale des Unternehmens hinsichtlich ihrer Wertperspektive in die Potenzialentwicklung einzubeziehen ist.³⁸² Zwar konzentrieren sich die Zielsetzungen des Facility Managements vielfach immer noch auf die kostenoptimale Bereitstellung der betrieblichen Immobilien-Infrastruktur, jedoch rücken zunehmend strategische Ansätze in Verbindung mit der Nutzung entsprechender Management-Instrumente in den Vordergrund des Immobilien-Managements.³⁸³

³⁷⁴ Vgl. Pümpin 1992, S. 33–36.

³⁷⁵ Vgl. Bleicher 2011, S. 90; Dillerup und Stoi 2013, S. 42.

³⁷⁶ Vgl. zum *Performance Measurement*-System sowie daran angelehnte Ausführungen Abschnitt 3.1.3.2.

³⁷⁷ Vgl. Bleicher 2011, S. 89 f.; WAGNER beschreibt im Rahmen seiner Ausführungen die Differenzierungsebenen der unternehmerischen Gesamtstrategie, welche sich in Geschäftsbereichsstrategien differenzieren lässt sowie Einzelstrategien und operative Pläne (vgl. Wagner 2005, S. 14; vgl. dazu auch Corsten und Corsten 2012, S. 7).

³⁷⁸ Vgl. Hungenberg 2012, S. 8.

³⁷⁹ Vgl. Hungenberg 2012, S. 8 f.

³⁸⁰ Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 339 sowie 403; Bea und Haas 2013, S. 56.

³⁸¹ Vgl. Henzelmann 2004, S. 63.

³⁸² Vgl. Abschnitt 2.6.5.

³⁸³ Vgl. Henzelmann 2004, S. 65. So werden beispielsweise vermehrt Kennzahlensysteme wie die Balanced Scorecard eingesetzt (vgl. Abschnitt 3.2.3.2), Qualitätsmanagementinstrumente entwickelt, die die Service-Orientierung im FM verfolgen (vgl. Coenen und Waldburger 2012) oder Bewertungsansätze zur Ermittlung der Immobilienperformance eingeführt (vgl. Neumann 2012).

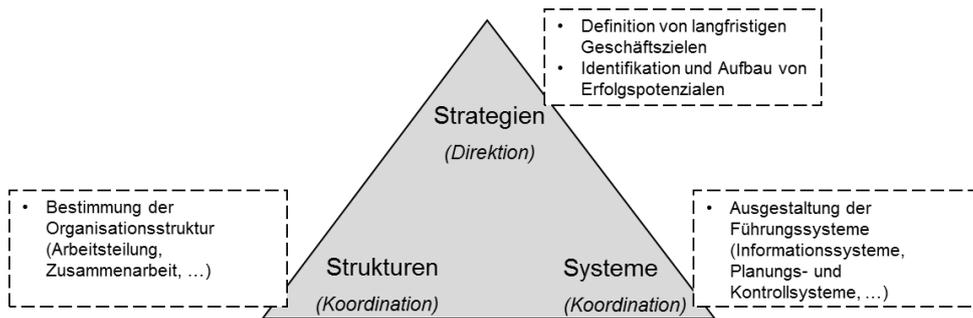


Abbildung 18: Objekte des strategischen Managements

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hungenberg 2012, S. 8.

Die operative Unternehmensebene umfasst als unterste Managementebene die Umsetzung der zuvor definierten Gestaltungsempfehlungen im ausführenden Unternehmensgeschehen.³⁸⁴ Dabei werden die leistungs-, finanz- und informationswirtschaftlichen Unternehmensprozesse unter ökonomisch sinnvollen Aspekten ausgestaltet. Im Fokus dieser Bestrebungen steht zudem die effiziente Leistungserstellung, sodass vielfach das Prozessmanagement sowie leistungs- basierte Aktionsplanungen und Budgetierungen Gegenstand operativer Planungs- und Kontrollprozesse sind.³⁸⁵

Nach strategischer Ausrichtung des betrieblichen Immobilienmanagements werden somit Maßnahmen für die Bewirtschaftung der Gebäude unter Maßgabe der Funktionserhaltung im operativen Betrieb abgeleitet.³⁸⁶ Dabei werden die Facility Services nach Vorgaben der vorgelagerten Managementebenen gesteuert und die operativen Leistungsprozesse unter Berücksichtigung der Effizienzkriterien analysiert.³⁸⁷

Die Verfolgung der wirtschaftlichen Effizienz besteht dabei darin, die Erfolgspotenziale der Unternehmung auf Basis der internen Ressourcenstrukturen bestmöglich zu nutzen und zugleich Unternehmensbestrebungen vor dem Hintergrund der Effektivität auszurichten, indem der kundenseitige Nutzen, der aus der Leistungserbringung resultiert sowie soziale Zusammenhänge der Unternehmung berücksichtigt werden.³⁸⁸ Dies greift den Grundgedanken des Produktivitätskonzepts auf, das den rationellen Einsatz von Ressourcen unter Berücksichtigung der ergebnisorientierten Zielerreichung impliziert, sodass sich der Einsatz einer Produktivitätsmessung als Steuerungsinstrument auf operativer Leistungsebene anbietet.³⁸⁹ Eine auftragsbasierte Erhebung der Produktivitätskennziffer kann somit an die strategische Managementebene wieder-

³⁸⁴ Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 42.

³⁸⁵ Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 403–405.

³⁸⁶ Vgl. Schäfers 2004, S. 237.

³⁸⁷ Vgl. Schäfers 2004, S. 237.

³⁸⁸ Vgl. Plinke 2000, S. 89; Dillerup und Stoi 2013, S. 43; Corsten und Corsten 2012, S. 9; Bleicher 2011, S. 90. Diese Zielsetzung kann ebenfalls mit der Funktion des Prozessmanagements in Verbindung gebracht werden (vgl. dazu die Gegenüberstellung der Bandbreite des Prozessmanagements in Brecht 2002, S. 40 f. sowie Brecht und Schallmo 2009, S. 18).

³⁸⁹ Vgl. zur Differenzierung des Produktivitätsgedanken Abschnitt 3.1.3.1.

gegeben und als Indikator in der gesamtunternehmerischen Ausrichtung der Erfolgspotenziale berücksichtigt werden. Konkret birgt dies im Facility Management die Möglichkeit, ökonomisch sinnvolle Ressourcenallokationen unter Berücksichtigung von Kundenbedarfen, welche beispielsweise anhand von mit dem Kunden abgestimmten *Service Level Agreements* (SLA) definiert wurden, in die Geschäftsbereichsstrategien einzubeziehen und freigesetzte Potenziale in die unternehmerischen Wertschöpfungsaktivitäten einfließen zu lassen.³⁹⁰ Die Kundenorientierung, welche in der Dienstleistungsbranche von besonderer Bedeutung ist, rückt somit stärker in den Vordergrund gesamtunternehmerischer Aktivitäten und der operativen Leistungserbringung im FM. Da Facility Management die Unterstützungsleistung des betrieblichen Kerngeschäfts umfasst, ist es umso wichtiger, eine effektive Leistungserbringung sicherzustellen. Etwaige Ausfälle und Mangelleistungen können, je nach Bedeutungsgrad und kerngeschäftlicher Nähe, zu massiven Verlusten durch Produktions- und Funktionsausfällen führen. Fallen beispielsweise technische Anlagen, die für den Immobilienbetrieb notwendig sind aus, sodass bestimmte Flächen nicht entsprechend ihrer vorgesehenen Nutzung bereitgestellt werden, können die Primärleistungen ins Stocken geraten und weitere Komplikationen hervorrufen. Dementsprechend rücken zugleich vertikale wie auch horizontale Koordinationen von Geschäftsbereichen, Abteilungen und Mitarbeitern in den Fokus des operativen Managements, die von der Kommunikation inhaltlicher Sachverhalte auf unterschiedlichen Unternehmensebenen begleitet werden.³⁹¹ Die Weitergabe von operativen, an den Leistungserstellungsprozess angelehnten Kennziffern an angrenzende Abteilungen und Mitarbeiter sowie der Rapport an übergeordnete Geschäftsebenen spiegelt somit die internen Kommunikationsabläufe wieder und verhilft zu einem einheitlichen Strategiedenken und dessen Umsetzung. Lösungsansätze können in Abstimmung auf die Primärprozesse funktionell integriert werden und in einem Frühwarnsystem rechtzeitig Maßnahmen einleiten, wenn die Leistung nicht den vorgegebenen Soll-Werten entspricht. Die Aufgabe des operativen Managements besteht somit subsumierend darin, die Vorgaben der normativen und strategischen Ebene an den Fähigkeiten der Unternehmensressourcen auszurichten und im betrieblichen Geschehen umzusetzen.³⁹²

³⁹⁰ Zur Erläuterung von *Service Level Agreements* vgl. Abschnitt 4.4.1 sowie Bouman et al. 1999.

³⁹¹ Vgl. Bleicher 2011, S. 90; Dillerup und Stoi 2013, S. 42 f.

³⁹² Vgl. Bleicher 2011, S. 90; Reichmann 2006, S. 559.

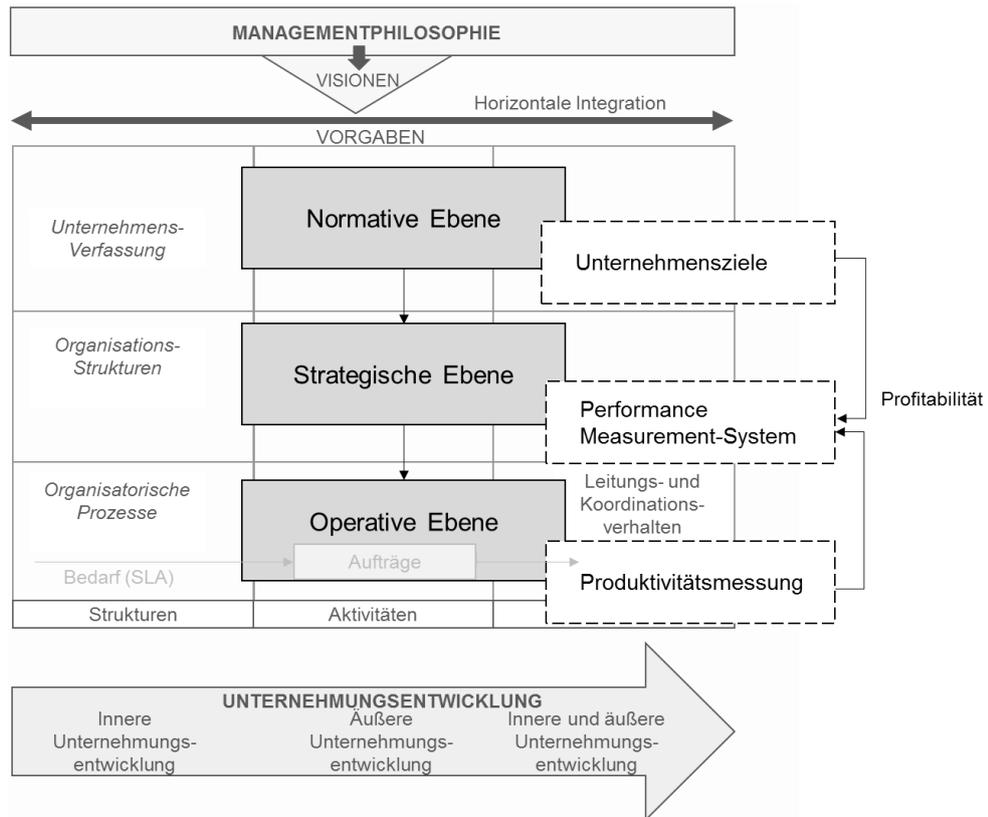


Abbildung 19: Managementebenen der Unternehmung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bleicher 2011, S. 90 sowie DIN EN 15221-1 2007, S. 8.

3.2.2 Der klassische Managementprozess

Im systemorientierten Managementansatz stellen die im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Managementebenen integrierte Subsysteme dar, da sie in ihrer Querschnittsfunktion steuernd auf die Leistungsprozesse der Ausführungsebenen einwirken.³⁹³ Dabei kann jede der drei Ebenen dem klassischen Managementprozess folgen, der die implizierten Managementunterstützungssysteme wie beispielsweise das Planungs- und das Kontrollsystem, im besonderen Maße verdeutlicht.³⁹⁴

Der klassische Managementprozess, wird als dreiteiliger Prozess beschrieben, welcher übergeordnet mit den Phasen der Willensbildung und Willensdurchsetzung klassifiziert wird.³⁹⁵ Diese Phasen lassen sich ebenso auf den Ansatz des Performance Managements übertragen sowie respektive auf ein daran angelehntes Produktivitätsmanagement.

³⁹³ Vgl. Wagner 2005, S. 6; Becker und Fallgatter 2002, S. 19 f.; Steinmann und Schreyögg 2000, S. 7.

³⁹⁴ Vgl. Wagner 2005, S. 11.

³⁹⁵ Vgl. Hahn 1995, S. 230; Hammer 1998, S. 34; Hopfenbeck 2002, S. 502 f.; Kaufmann 2001, S. 30; Schreyögg 1991, S. 258–260; Ulrich 1961, S. 125 f. Im Allgemeinen wird der klassische Managementprozess auch als Führungsprozess bezeichnet (vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 44 f.).

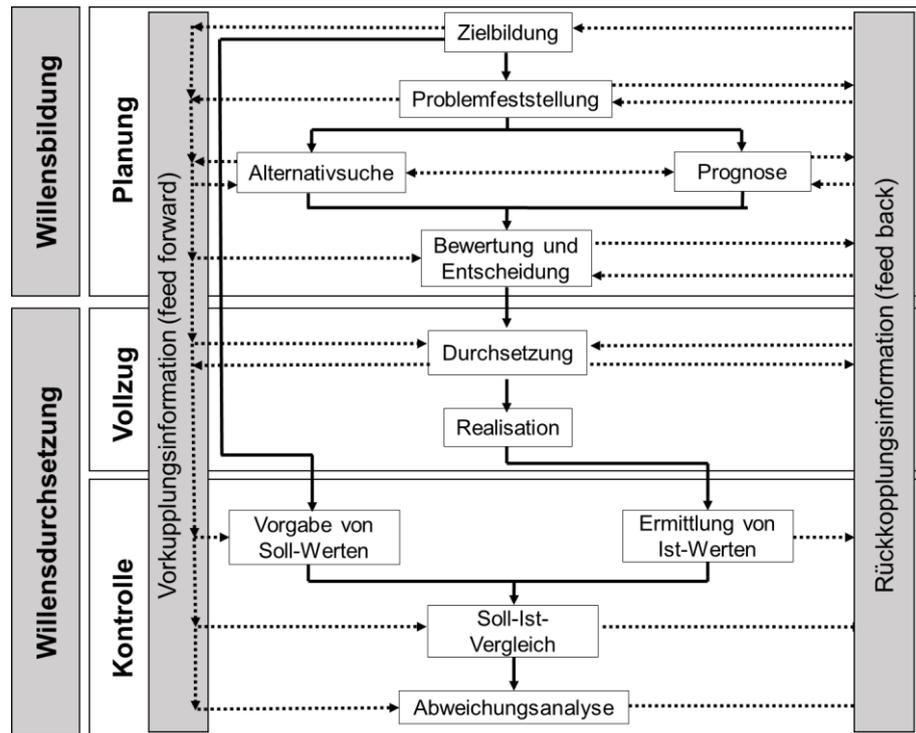


Abbildung 20: Klassischer Managementprozess

Quelle: Wagner 2005, S. 9 in Anlehnung an Schweitzer 2001, S. 26.³⁹⁶

Während sich die Willensbildung in Form der Zielkonkretisierung in Verbindung mit der Identifikation der Problemstellung, Alternativsuche und Ableitung von Prognosen mit anschließender Bewertung und Entscheidung im Teilprozess der Planung formuliert, zeichnet sich die Willensdurchsetzung in dem Vollzug der Entscheidungen sowie der nachgelagerten Kontrolle ab.³⁹⁷ Diese impliziert als Soll-Ist-Abgleich insbesondere für die Dienstleistungskalkulation eine hohe Bedeutung, da die Leistungsgüte erst nach Erbringung ersichtlich wird und maßgeblich von den zuvor eingeplanten Produktionsfaktoren und der Leistungsausrichtung abhängt. Die Zielkonkretisierung der Leistungserstellung ist somit zwingend aus der Gegenüberstellung der geplanten Leistung und der erreichten Leistung abzuleiten sowie sukzessive zu optimieren. Bezogen auf den Produktivitätskontext heißt dies konkret, dass im Rahmen der Willensbildung eine leistungsorientierte Zieldefinition für die Produktivitätsentwicklungen bestimmt wird, die die effizienzorientierte Ressourcenverteilung sowie die Bestrebungen hinsichtlich des zu erreichenden Leistungsergebnisses gleichermaßen berücksichtigt. Die Erbringung von Facility Services wird folglich unter effizienzgetriebenen Gründen geplant, unter Beachtung des vertraglich geschuldeten Leistungsergebnisses. Unter Beachtung der gegebenen Bedingungen und der entsprechenden Ausgangslage je Leistungsbereich lässt sich damit ein zielorientiertes Vorgehen entsprechend

³⁹⁶ Vgl. ebenfalls für ähnliche Darstellungsformen Mag 1999, S. 31; Delfmann 1993, S. 3237; Götze und Mikus 1999, S. 9; Hammer 1998, S. 35; Hopfenbeck 2002, S. 504; Ulrich und Fluri 1995, S. 25; Mikus 2001, S. 9.

³⁹⁷ Vgl. Wöhe und Döring 2013, S. 82 f.; Delfmann und Reihlen 2002, S. 1442–1444; Küpper et al. 2013, S. 64; Dillerup und Stoi 2013, S. 334.

des vertraglich vereinbarten Leistungsergebnisses inklusive produktivitätssteigernder Maßnahmen definieren, die im ersten Teil der Willensdurchsetzung realisiert werden. Dabei sind insbesondere im Dienstleistungsbereich organisatorische Voraussetzungen für eine erfolgreiche Operationalisierung zu schaffen, die die Motivation und Akzeptanz der Mitarbeiter einschließen.³⁹⁸ Leistungskennwerte, wie sie beispielsweise im Rahmen der Gebäudereinigung festgesetzt werden,³⁹⁹ können dabei als Orientierungshilfe zur effizienten Leistungsplanung einbezogen werden; sie sollten jedoch unter Berücksichtigung der Objektbegebenheiten spezifiziert werden, um das Leistungsergebnis gemäß Zielsetzung erreichen zu können.

Nach Umsetzung der in der Planungsphase definierten Bestrebungen ist der Zielerreichungsgrad zu prüfen, indem die abgeleiteten Soll-Werte den realisierten Ist-Werten gegenübergestellt werden.⁴⁰⁰ Dabei finden im Facility Management je nach Dienstleistungsart unterschiedliche Bewertungsansätze Anwendung. Je nach Materialitätsgrad der Leistung, welcher bei Facility Services aufgrund ihrer Objektbezogenheit meist höher als bei personenbezogenen Dienstleistungen ist, lässt sich das Leistungsergebnis besser oder schlechter bewerten und den Produktionsfaktoren der Leistungserstellung, welche überwiegend aus menschlicher Arbeitsleistung bestehen, gegenüberstellen, um den Ist-Wert der Leistungsproduktivität zu ermitteln. Der Leistungskalkulation können dementsprechend die Soll-Werte für den Abgleich entnommen werden. Auf diese Weise findet der Messansatz zur Bewertung der erreichten Leistungsproduktivität Anwendung, da die Produktivitätsmessung ein Instrument zur Erfassung des wirtschaftlichen Handelns auf operativer Leistungsebene darstellt und Parameter des betrieblichen Geschehens auftragsbasiert erfasst werden. Basierend auf dem Soll-Ist-Vergleich erfolgt zudem eine Abweichungsanalyse, die ebenso eine Ergebnisauswertung für die zukünftigen Unternehmensentwicklungen impliziert und in der idealtypischen Modelldarstellung den Managementprozess abschließt.⁴⁰¹ Die Planung der Facility Services kann somit auf Basis erkannter Wirkungszusammenhänge angepasst werden und zu einem verbesserten Zielergebnis in der nachfolgenden Leistungsperiode führen. Im Hinblick auf die gegebene Kontinuität der Managementaktivitäten im Unternehmensbetrieb stoßen die Ergebnisse der Abweichungsanalyse somit erneute Planungsaktivitäten an, sodass der Managementprozess einen geschlossenen Kreislauf darstellt.⁴⁰²

Ergänzend ist festzuhalten, dass die aufgezeigten Managementaktivitäten, welche auch zeitlich simultan vollzogen werden können, von horizontalen und vertikalen Informationsflüssen beglei-

³⁹⁸ Vgl. Wagner 2005, S. 10; Dillerup und Stoi 2013, S. 45.

³⁹⁹ So gibt es beispielsweise den Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger-Handwerks, der Leistungswerte für die Gebäudereinigung veröffentlicht (vgl. Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger-Handwerks 2016).

⁴⁰⁰ Vgl. Frese 1986, S. 49 f.; Linhardt 1926, S. 4; Schmandt 1926, S. 18; Nordsieck 1955, S. 37; Schnutenhaus 1951, S. 64; Sjurts 1995, S. 21; Corsten und Reiß 1989, S. 615; Corsten und Corsten 2012, S. 230.

⁴⁰¹ Vgl. Schweitzer 2001, S. 26; Kloock 1979, Sp. 1525; Schweitzer 1997, S. 74 f.; Dillerup und Stoi 2013, S. 49.

⁴⁰² Vgl. Becker und Fallgatter 2002, S. 21 f.; Bleicher 2011, S. 55; Mag 1999, S. 4; Ulrich und Fluri 1995, S. 107; Dillerup und Stoi 2013, S. 46; Hahn und Hungenberg 2001, S. 50–54; Pfohl und Stölzle 1997, S. 13–15; Hopfenbeck 2002, S. 503.

tet werden, die in interdependenten Beziehungen zueinander stehen.⁴⁰³ Dies impliziert, dass die Kontrollprozesse und die Produktivitätsmessung im Speziellen nicht allein durch eine finalisierende Ergebnisbewertung gekennzeichnet sind, sondern zu Planungsprozessen hinzugezogen werden, um Planfehlern vorzubeugen.⁴⁰⁴ Dies bedeutet konkret, dass die Produktivitätskennziffer einen wichtigen Indikator für die ressourcenorientierte Unternehmenssteuerung darstellt und somit in die strategische Ausrichtung sowie geschäftsbereich- und unternehmensweite Zielbestimmung einzubeziehen ist. Der Einsatz der Produktivitätskennziffer zeigt auf, ob die Ergebnisanforderungen der operativen Leistungserbringung, beispielsweise in der Gebäudeunterhaltsreinigung, das geforderte Ergebnis unter simultaner Berücksichtigung der investierten Personalzeit erzielt hat und sichert so die Überprüfung der wirtschaftlichen Leistungsausführung. Bei Abweichungen sind entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten und die Leistungsdisposition zu überarbeiten.

Entsprechend der dargestellten Wirkungszusammenhänge wird deutlich, dass der Managementkreislauf ebenenübergreifend wirksam ist und das Performance-Management als multidimensionales Steuerungsinstrument leistungsorientierte Produktivitätsmessung berücksichtigen sollte. So stellen Planung und Kontrolle aus funktionaler Sicht eine Einheit dar, ohne die Pläne keine Bewertungsansätze finden und Planabweichungen keine Ursachenidentifikation auslösen, sodass unternehmensweite Lernprozesse und Leistungssteigerungen nur schwer Umsetzung finden würden. Zur Erhaltung und zum Aufbau der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit sind insofern betriebliche Steuerungsinstrumente erforderlich, die die Unternehmensentwicklung strukturiert geleiten und die Managementaktivitäten funktional unterstützen.

3.2.3 Betriebliche Steuerungsinstrumente

Im Rahmen von Managementprozessen werden Steuerungsinstrumente, die den Informationsfluss hinsichtlich entscheidungsrelevanter Dimensionen sicherstellen, auf allen bereits dargestellten Unternehmensebenen eingesetzt.⁴⁰⁵ Sie bilden dabei unter Berücksichtigung der drei Funktionen Planung, Kontrolle und Informationsversorgung die wesentlichen Managementbestandteile in einem übergeordneten betrieblichen Controllingansatz zusammengefasst ab.⁴⁰⁶ Das Controlling dient in seiner Funktion als Managementunterstützungssystem, welches unter Zuhilfenahme von unterschiedlichen Steuerungsinstrumenten die zielgerichtete Koordination

⁴⁰³ Vgl. Wagner 2005, S. 10 sowie Bleicher 2011, S. 339–343 über das Management von Informationen.

⁴⁰⁴ Vgl. Wagner 2005, S. 10; Dillerup und Stoi 2013, S. 46 f., Delfmann und Reihlen 2002, S. 1140. Leistungsorientierte Messansätze lassen sich ebenfalls gut in die Prozesslenkung einbeziehen, die in einem ganzheitlichen Managementansatz zur Effizienz- und Qualitätssteigerung führen kann (vgl. zu Prozessmanagement Brecht und Schallmo 2009).

⁴⁰⁵ Vgl. Hellerforth 2000, S. 303.

⁴⁰⁶ Vgl. Horváth 2011, S. 120 f.; Reichmann 2006, S. 4–7; Hellerforth 2000, S. 288. Ebenso umfasst das Controlling je nach instrumenteller Funktion eine unterschiedliche, inhaltliche Fokussierung auf, sodass im Facility Management „die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen über alle Phasen des Lebenszyklus von Immobilien und der darin ablaufenden Managementprozesse im Immobilien-Management mit Hilfe eines geeigneten Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssystems.“ (Homann und Schäfers 2004, S. 195 i. V. m. Homann 1999, S. 112).

der Führungsteilsysteme untereinander verfolgt.⁴⁰⁷ Durch eine „zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient“⁴⁰⁸ wird somit die Entscheidungsqualität auf allen Führungsebenen erhöht.⁴⁰⁹ Die eingesetzten Steuerungsinstrumente weisen vor diesem Hintergrund, je nachdem für welche Führungsebene sie Informationen bereitstellen und für welche Unternehmensentscheidungen sie dienlich sind, unterschiedliche Detaillierungstiefen auf.⁴¹⁰ Als Konzept der Unternehmenssteuerung trägt das Controlling informationsbasiert zur Rationalitätssicherung der Führungsebenen bei, indem die Ergebniszielerreichung durch mehr Transparenz, Entlastung und Begrenzung der Unternehmensführung forciert wird.⁴¹¹

Die Unternehmensziele lassen sich dabei in zwei Dimensionen und somit in Sach- und Wertziele unterteilen.⁴¹² Während sich Sachziele auf reale Objekte und die Ausführung von Unternehmensaktivitäten beziehen, stehen die finanziellen Auswirkungen dieser Handlungen beispielsweise in Form von Kosten, Gewinnen, Wertbeiträgen und Renditen im Fokus der Wertziele.⁴¹³ Die zweidimensionale Zieldifferenzierung findet sich ebenso in der Ausgestaltung von Steuerungsinstrumenten als Bestandteil von Planungs- und Steuerungssystemen wieder. So werden Programme und Maßnahmen in Aktionsplänen konkretisiert, um Sachziele festzulegen und monetäre Zielgrößen als Wertziele im Rahmen von Budgets vorbestimmt und dokumentiert.⁴¹⁴ In Anlehnung daran berücksichtigen moderne Steuerungsinstrumente sowohl sachzielorientierte als auch wertzielorientierte Dimensionen. Dies ist unter anderem damit zu begründen, dass Steuerungsinstrumente so auszurichten sind, dass sie die strategische Umsetzung mit entsprechenden Maßnahmen in nachgelagerten Unternehmensebenen übernehmen und etwaigen Umsetzungsproblemen proaktiv entgegenwirken.⁴¹⁵

Der Einsatz von Steuerungsinstrumenten ist im Facility Management ebenso wichtig wie in anderen Betriebsbereichen, jedoch bestehen vielfach defizitäre Informationsstrukturen in Unternehmen, die auf eine mangelhafte Datensituation über den Immobilienbestand und damit verbundener Prozesse zurückzuführen ist.⁴¹⁶ Strategische Zielsetzungen des Facility Manage-

⁴⁰⁷ Vgl. Wagner 2005, S. 7; Küpper 1994, S. 858; Dellmann 1992, S. 154; Horváth 2011, S. 122–124; Biermann 1999, S. 159.

⁴⁰⁸ Reichmann 2006, S. 13.

⁴⁰⁹ Vgl. Küpper et al. 2013, S. 27.

⁴¹⁰ Vgl. Bea und Haas 2013, S. 64; Vollrath 2004, S. 107.

⁴¹¹ Vgl. Weber und Schäffer 2008, S. 43; Dillerup und Stoi 2013, S. 54.

⁴¹² Vgl. Kosiol 1966, S. 212; Bleicher 2011, S. 173.

⁴¹³ Vgl. Dambrowski 1986, S. 23–25; Kosiol 1966, S. 212.

⁴¹⁴ Vgl. Horváth 2011, S. 165; Dambrowski 1986, S. 23–25; Bea und Haas 2013, S. 207 f.

⁴¹⁵ Die Steuerungsinstrumente sollten die strategische Planungsrichtung wiedergeben und entsprechend eines ganzheitlichen Managementansatzes bidirektionale Informationsflüsse enthalten, die entsprechend der Steuerungsfunktion Planung und Kontrolle vereinen (vgl. Bea et al. 2001, S. 26; Achleitner et al. 2003, S. 957).

⁴¹⁶ Vgl. Bernhold et al. 2012b; Henzelmann 2004, S. 67; Vollrath 2004, S. 106; Homann und Schäfers 2004, S. 195. Siehe beispielsweise Brecht 2003, der das Performance Management in die Strukturen des Beschaffungswesens einbindet und entsprechende Erfolgsfaktoren aufzeigt.

ments⁴¹⁷, welche von der gesamtunternehmerische Zieldefinition abgeleitet werden, können somit in ihrer Operationalisierung für die nachgelagerten Leistungsebenen zu Konsistenzproblemen führen, die durch einen mangelhaften Informationsaustausch hervorgerufen werden:

- Fehlendes Strategieverständnis und unkonkrete Vorgaben, die Interpretationsspielräume zulassen, sodass die Wertorientierung im FM durch Vorgaben zur Kostenoptimierung verhindert und strategische Unternehmensansätze in die Leistungsbereiche inkonsistent überführt werden.⁴¹⁸
- Fehlende Verknüpfung der Strategie mit untergeordneten Zielsetzungen und Anreizsystemen auf Mitarbeiterebene, sodass die Umsetzung strategischer Vorgaben nur schwer auf operativer Leistungsebene verankert werden und keine Durchgängigkeit in den Zielsetzungen besteht.
- Keine Berücksichtigung der strategischen Ressourcenverteilung in operativen Planungsprozessen, sodass konträre Wirkungsbeziehungen auftreten können, indem bestrebte Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen zu Lasten der Leistungsqualität gehen.
- Fehlende Messung und Kontrolle der Strategieumsetzung. Etwaige Konsequenzen der Strategieoperationalisierung, die Konfliktpotenzial aufweisen, werden nicht ausreichend durch Abweichungsanalysen dokumentiert.
- Keine horizontale Integration von Leistungsmessungen und Reportings zum Informationsaustausch zwischen den Managementebenen.

Eine der größten Herausforderungen für die praktische Umsetzung und Steuerung strategischer Planungen ist jedoch der Mangel an geeigneten Kontrollansätzen für die Strategiebewertung inklusive ihrer Umsetzung.⁴¹⁹ Die implizierten Schwierigkeiten beruhen auf unzureichenden Informationslieferungen aus untergeordneten Ebenen. Häufig beschränken sich Berichterstattungen auf operative Plan/Ist-Vergleiche kurzfristiger Wertgrößen, die die vorgegebenen Sachziele unberücksichtigt lassen, da bestehende, operative Bewertungssysteme nur begrenzt Informationen über die sachzielorientierte Strategieimplementierung vorhalten.⁴²⁰ Ähnliches findet sich in der Facility Management-Branche: Während bereits finanzwirtschaftliche Kenngrößen als Immobiliendaten jährlich bis quartalsweise erhoben werden und auf strategischer Ebene Anwendung finden, sind leistungsorientierte Messungen, die in kürzeren Zeitintervallen die operativen Vorgänge abbilden, zur Bewertung der Facility Services kaum vorhanden.⁴²¹ Die managementebenenübergreifende Bereitstellung von Informationen ist jedoch für die Erreichung gesamtunternehmerischer Ziele ebenso wie für die Umsetzung einer wertebasierten Immobili-

⁴¹⁷ Vgl. zu den Zielen des Corporate Real Estate Management Schäfers 2004, S. 223–225.

⁴¹⁸ Vgl. Henzelmann 2004, S. 65.

⁴¹⁹ Vgl. Homann und Schäfers 2004, S. 216 f.

⁴²⁰ Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 383.

⁴²¹ Vgl. Henzelmann 2004, S. 66; Homann und Schäfers 2004, S. 217; Bernhold et al. 2012b.

enstrategie von großer Bedeutung.⁴²² Planungs- und Kontrollprozesse sind über die Managementebenen hinweg zu verbinden, um einen bipolaren Informationsfluss zu ermöglichen.⁴²³ Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend Kennzahlensysteme sowie die *Balanced Scorecard* als Steuerungsinstrumente der betrieblichen Anwendung beschrieben und Möglichkeiten einer managementebenenübergreifenden Berichterstattung dargestellt. Dabei wird konkret der entscheidungsrelevante Informationsfluss zwischen der strategischen und der operativen Managementebene unter Berücksichtigung der leistungsbasierten Produktivitätsmessung erläutert und die Kennziffer in das *Performance Measurement* eingebettet.

3.2.3.1 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Kennzahlen werden im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Steuerungsprozesse eingesetzt, um die übergeordneten Zielvorgaben zu präzisieren und einen Maßstab zur Kontrolle des Zielerreichungsgrades zu hinterlegen.⁴²⁴ Sie bilden betriebliche Sachverhalte in quantifizierbarer Form ab und versorgen die Führungsebenen mit entscheidungsrelevanten Informationen.⁴²⁵ Auf Basis der vorhandenen Kennzahlen können Soll-Ist-Abweichungen der Zielerreichung erkannt und Steuerungsprozesse entsprechend angestoßen werden.⁴²⁶ Demzufolge besteht eine der grundlegenden Funktionen von Kennzahlen darin, kritische Werte für die Erreichung von Unternehmenszielen vorzugeben, um so entsprechend der bestehenden Entwicklungen gegensteuern zu können.

Die Verwendung von Kennzahlen und deren Interpretationen beruhen dabei grundsätzlich auf dem Vergleich von Kennzahlen.⁴²⁷ So werden beispielsweise geplante Kennzahlen den realisierten Kennzahlen in einem Soll-Ist-Vergleich gegenübergestellt, um den Zielerreichungsgrad entsprechend bewerten zu können, während für die Darstellung der Unternehmensentwicklung Kennzahlen miteinander zu unterschiedlichen Zeitpunkten verglichen werden.⁴²⁸ Die Produktivitätskennziffer zeigt insofern, wenn sie mit Planungswerten verglichen wird, die Leistungsgüte sowie Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung auf. In der zeitlichen Gegenüberstellung der Produktivitätskennziffern wird hingegen die Produktivitätsentwicklung deutlich. Beide Abgleiche implizieren dabei unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten, die für die Unternehmenssteuerung bedeutend sind. Während die Produktivitätsentwicklungen für die strategische Ausrichtung der Leistungsproduktion relevant sind, bewertet der Soll-Ist-Abgleich die operativen Vorgänge und lässt kurzfristige Steuerungsmaßnahmen zu. Darüber hinaus können Kennzahlenvergleiche

⁴²² Vgl. Vollrath 2004, S. 107; Homann und Schäfers 2004, S. 195.

⁴²³ Der Informationsfluss der gesamtunternehmerischen Steuerung entspricht dementsprechend dem in Abschnitt 3.2.2 dargestellten klassischen Managementzyklus.

⁴²⁴ Vgl. Bea und Haas 2013, S. 77; Reichmann 2006, S. 18 f.; Gladen 2003, S. 27.

⁴²⁵ Vgl. Horváth 2011, S. 499; Gleich 2011, S. 9; Hahn und Laßmann 1999, S. 241; Reichmann 2006, S. 23 f.; Kämpfer 2010, S. 234.

⁴²⁶ Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 738.

⁴²⁷ Vgl. Gleich 2011, S. 9 f.

⁴²⁸ Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 739; Reichmann 2006, S. 59 f.

auch zwischen Organisationseinheiten vorgenommen werden, sodass Leistungswerte auf Abteilungs- oder Niederlassungsebene gegenübergestellt werden oder ein zwischenbetrieblicher Vergleich mit anderen Unternehmen angestrebt werden kann, der neue Aufschlüsse über interne Betriebsstrukturen gibt.⁴²⁹ Derartige Kennzahlenvergleiche finden sich bereits vielfach im Facility Management, jedoch beruhen diese zumeist auf finanzwirtschaftlichen Größen über den Immobilienbestand und nicht auf leistungsbasierten Produktivitätskennziffern.⁴³⁰

Entsprechend der Zieldimensionen, die im Rahmen der betrieblichen Strategie definiert werden, lassen sich wert- und sachzielorientierte Kennzahlen unterscheiden.⁴³¹ Während erstere durch monetäre Größen abgebildet werden, setzen sich letztere Kennzahlen aus nicht-finanzwirtschaftlichen Dimensionen zusammen.⁴³²

Tabelle 7: Kennzahlenarten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup und Stoi 2013, S. 738. Vgl. zu den Beispielen Oeljeschlager und Tritt 2000; Homann und Schäfers 2004.

Kennzahlenart	Beschreibung	FM-Beispiele	
Absolute Kennzahlen	Stellen einzelne Werte, Summen oder Differenzen dar	<i>Finanziell</i> Verbrauchskosten	<i>Nicht-finanziell</i> Verbrauchsvolumen
Relative Kennzahlen	Setzen absolute Größen ins Verhältnis		
- Gliederungszahlen	Anteil einer Zahl an einer übergeordneten Größe	<i>Finanziell</i> Eigenkapitalquote	<i>Nicht-finanziell</i> Instandhaltungsgrad
- Beziehungszahlen	Setzen zwei Größen ins Verhältnis	<i>Finanziell</i> Servicerentabilität	<i>Nicht-finanziell</i> Liefertreue
- Indexzahlen	Verhältnis gleicher Größen zu unterschiedlichen Zeitpunkten oder Orten	<i>Finanziell</i> Rohstoffindex	<i>Nicht-finanziell</i> Kundenzufriedenheitsindex

Finanzielle Kennzahlen bilden monetäre Formalziele⁴³³ des Unternehmens ab und den damit angestrebten finanzwirtschaftlichen Zustand.⁴³⁴ Sie erfassen das wertmäßige Ergebnis vorangegangener Betriebsaktivitäten und werden dementsprechend als Ergebnisgröße von Prozes-

⁴²⁹ Diese Ansätze werden unter dem Begriff „Benchmarking“ subsumiert. Das Benchmarking stellt ein Instrument zur wettbewerblchen Analyse dar, das den Vergleich von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Methoden innerhalb eines Unternehmens oder mehrerer Unternehmen innehat. Zielsetzung ist es dabei, Unterschiede und deren Ursachen zu erkennen sowie Verbesserungspotenziale zu identifizieren, um die Leistungslücke zum sog. „Klassenbesten“ schließen zu können (vgl. Horváth und Herter 1992, S. 5; Dillerup und Stoi 2013, S. 739). Ebenso setzt sich GRIEBLE dezidiert mit dem Benchmarking im Dienstleistungskontext auseinander (vgl. Griebble 2004). Vgl. im Hinblick auf die externe und interne Kennzahlenanalyse auch Gleich 2011, S. 9 f.

⁴³⁰ Vgl. Kämpf-Dern 2010, S. 235 sowie zum Benchmarking im FM u. a. Homann und Schäfers 2004; Schönberger 2007; Neumann 2000; Hellerforth 2000; Haynes und Nunnington 2010, S. 107–140 sowie Jones Lang LaSalle GmbH 2014; Rotermund 2015).

⁴³¹ Vgl. Pütz 2007, S. 20; Hopfenbeck 2002, S. 524; Hahn und Laßmann 1999, S. 242.

⁴³² Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 738; Hahn und Laßmann 1999, S. 241; Groll 2003, S. 103; Gladen 2003, S. 16 f.; Preißler 2008, S. 12 f.

⁴³³ In der vorliegenden Arbeit wird für die Bezeichnung der Formalziele ebenfalls der Begriff „Wertziele“ verwendet. Die beiden Begriffe können synonym gebraucht werden, da beide die unternehmerischen Zielsetzungen in monetären Dimensionen abbilden (vgl. u. a. Kosiol 1966, S. 212; Bleicher 2011, S. 173).

⁴³⁴ Vgl. Pütz 2007, S. 20.

sen mit nachlaufendem Ex-post-Charakter bezeichnet.⁴³⁵ Als Steuerungsgrößen sind sie somit nur hinreichend geeignet, da wenig Handlungsspielraum bleibt, Maßnahmen rechtzeitig zu ergreifen, sodass indikative Größen mit Zukunftsorientierung für die Leistungssteuerung zu ergänzen sind.⁴³⁶ Als nichtmonetäre Kennzahlen, die sich aus den unternehmerischen Sachzielen ableiten, beziehen sie sich auf Zustände der betrieblichen Leistung, wie beispielsweise Qualität, Liefertreue, Prozessdurchlaufzeiten oder Innovationsfähigkeit.⁴³⁷ Kenngrößen die sich auf die oben beschriebenen Dimensionen beziehen und diese quantitativ abbilden, stellen somit Leistungstreiber der finanziellen Betriebsergebnisse dar.⁴³⁸

Im Gegensatz zu finanziellen Kennzahlen bilden sachzielorientierte Kennzahlen vorauslaufende Größen mit Frühwarnindikation ab, die eine Zielabweichung rechtzeitig signalisieren.⁴³⁹ Diese Funktion kommt ebenso Indikatoren zu, die im Gegensatz zu Kennzahlen, welche direkt beobachtbare Größen wiedergeben, indirekte Maßgrößen darstellen und auf Basis von Ursache-Wirkungszusammenhängen zwischen betrieblichen Erfolgsgrößen Dimensionen abbilden, die nicht direkt quantifizierbar sind.⁴⁴⁰ So stellt beispielsweise die Anzahl von Kundenbeschwerden oder der Kundenzufriedenheitsgrad Indikatoren für die Kundenzufriedenheit dar, die ein nicht direkt messbares, hypothetisches Konstrukt darstellt und mithilfe von Indikatoren näherungsweise abgebildet werden muss.⁴⁴¹

Sowohl Kennzahlen als auch Indikatoren schaffen ein Abbild betrieblicher Vorgänge und dienen als Instrument zur internen Leistungssteuerung und damit verbunden zur Vorbereitung und Kontrolle betrieblicher Planungs- und Entscheidungsvorgänge.⁴⁴² Vor diesem Hintergrund ist eine sorgfältige Auswahl geeigneter Kennzahlen zu treffen, indem berücksichtigt wird, wie genau die Kennzahl die betrieblichen Vorgänge abbildet, die sie erfassen soll. Zum anderen ist es wichtig, die Kennzahlenkomplexität zu bedenken, da diese den Aufwand der Datenbeschaffung und die Interpretationsschwierigkeiten bemisst.⁴⁴³ Mit der Kennzahlvalidität steigt jedoch auch ihre Komplexität und damit verbunden die Schwierigkeit der Datenermittlung, sodass grundsätzlich entsprechend des Kosten-Nutzen-Verhältnisses abzuwägen ist, welche Kennzahlen tatsächlich ermittelt werden sollen.⁴⁴⁴ Die Informationsdichte und der Kennzahlumfang sind darüber hinaus vor dem Hintergrund des übergeordneten Berichtszwecks und dessen Adressaten abzuwägen, sodass Kennzahlen entsprechend der hierarchischen Ordnung der Manage-

⁴³⁵ Vgl. Pütz 2007, S. 20; Richert 2006, S. 31; Kaplan und Norton 1997, S. 8.

⁴³⁶ Vgl. Brady und Kaplan 1993, S. 144; Pütz 2007, S. 20; Bühner 1995, S. 56; Kaplan und Norton 1994, S. 96 f.; Reichmann 2006, S. 28; Brown und Laverick 1994, S. 96; Dhavale 1996, S. 51; Kämpf-Dern 2010, S. 239; Greiling 2009, S. 92.

⁴³⁷ Vgl. beispielsweise die Kenngrößen in den Konzepten nach Hronec 1996, S. 22; Piser 2004, S. 126.

⁴³⁸ Vgl. Pütz 2007, S. 20.

⁴³⁹ Vgl. Seiter 2011, S. 106; Chenhall 2006, S. 103 f.; Müller-Stewens 1998, S. 38.

⁴⁴⁰ Vgl. Richert 2006, S. 31; Pütz 2007, S. 16 f.; Küpper und Weber 1995, S. 322.

⁴⁴¹ Vgl. Gladen 2003, S. 15 f.; Günter 2012; Bruhn 2012; Coenen und Waldburger 2012, S. 78 f.

⁴⁴² Vgl. Kämpf-Dern 2010, S. 234.

⁴⁴³ Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 222.

⁴⁴⁴ Vgl. Sennheiser und Schnetzler 2008, S. 194.

menteebenen von der operativen Berichterstattung in Richtung strategischer Ebene verdichtet werden.⁴⁴⁵ Auf strategischer Ebene werden dementsprechend sogenannte *Key Performance Indicators* (KPI) als unternehmerische Schlüsselkennzahlen verwendet, die die Steuerung der kritischen Erfolgsfaktoren unterstützen.⁴⁴⁶ Die KPIs können dabei an der Spitze eines Kennzahlensystems stehen, welches sich aus weiteren Kennzahlen zusammensetzt, die sich gegenseitig ergänzen oder erläutern.⁴⁴⁷ Die Aussagekraft von Kennzahlen wird unter Verwendung systematischer Kennzahlkombination verbessert und Interpretationsspielräume hinsichtlich der dargestellten Betriebsvorgänge, die isolierte Kennzahlenbetrachtungen mit sich bringen können, reduziert.⁴⁴⁸

Eines der ältesten Kennzahlensysteme, welches im Jahre 1919 für die konsistente Steuerung von Geschäftsbereichen entwickelt wurde und bis heute eine hohe Verbreitung als finanzfokussiertes Rechensystem aufweist, ist das Du-Pont-Kennzahlensystem.⁴⁴⁹ Diesem Ansatz zufolge werden anhand einer Zieldifferenzierung Unterziele (Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag) vom monetären Primärziel *Return on Investment* abgeleitet und je Geschäftsbereich definiert. Auf diese Weise lassen sich Vorgaben über Marktanteile und Umsatzziele deduzieren.⁴⁵⁰

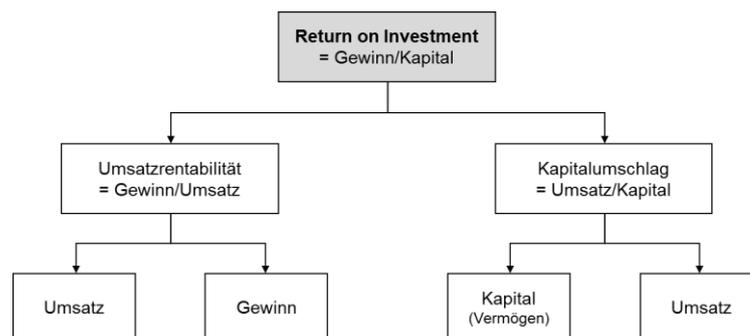


Abbildung 21: Das Du-Pont-Kennzahlensystem

Quelle: Bea und Haas 2013, S. 76. Siehe zur weiterführenden Aufstellung auch Horváth 2011, S. 503.

Insbesondere im wertorientierten Management ist der Einsatz von finanzbasierten Kennzahlen, die weitestgehend auf den Informationen des traditionellen Rechnungswesens beruhen und je nach Verwendungszweck weitere Kennzahlen aus internen Controllinginstrumenten beziehen,

⁴⁴⁵ Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 737. Siehe auch zur Auswahl von Kennzahlen Liebethuth und Otto 2006, S. 13–16.

⁴⁴⁶ Vgl. Hopfenbeck 2002, S. 745; Gladen 2003, S. 15. KPIs werden insofern auf strategischer Managementebene im Rahmen der strategischen Planung und Kontrolle verwendet (siehe dazu Abschnitt 3.2.1). Vgl. zu den kritischen Erfolgsfaktoren im Performance Management Brecht 2003, S. 911 f.

⁴⁴⁷ Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 739; Horváth 2011, S. 501 f.; Reichmann 2006, S. 26.

⁴⁴⁸ Vgl. Preißler 2008, S. 17; Groll 2003, S. 104; Hahn und Laßmann 1999, S. 243; Reichmann 2011, S. 18; Kern 1971, S. 703; Staehle 1969, S. 69.

⁴⁴⁹ Vgl. Seiter 2011, S. 104; Reichmann 2006, S. 25; Siegwart 1987, S. 37. GLEICH ergänzt auf internationaler Ebene die Verbreitung des ZVEI-Kennzahlensystems (vgl. ZVEI 1989); das PuK-Konzept nach HAHN (vgl. Hahn und Hungenberg 2001) sowie das RL-Kennzahlensystem (vgl. Reichmann 2006, S. 32–35). Diese Systeme beruhen jedoch nicht ausschließlich auf wertorientierten Kenngrößen (vgl. Gleich 2011, S. 10 sowie 14 f.).

⁴⁵⁰ Vgl. Bea und Haas 2013, S. 76; Dearden 1969, S. 124 f.

stark verbreitet.⁴⁵¹ Dieser Ursprung findet sich auch im Facility Management wieder. Der Einsatz von finanzbasierten Kennzahlen, wie zum Beispiel der *Return on Investment*, spiegelt den Wertbeitrag des Facility Managements wieder.

Bedingt durch eine unzureichende Indikation zukünftiger Entwicklungen, stellen Finanzkennzahlen alleine jedoch keine ausreichende Basis für die strategische Planung und Kontrolle dar.⁴⁵² Dies hat zur Folge dass auch sachzielorientierte Zielgrößen an der Spitze von Kennzahlensystemen positioniert werden können, sodass Kennzahlensysteme nicht ausschließlich auf mathematischen Verknüpfungen von Kennzahlen beruhen, sondern auch aus sachlogischen Relationen bestehen.⁴⁵³ Vor diesem Hintergrund werden auch im FM zunehmend qualitätsbasierte Kennzahlen, wie beispielsweise die Kundenzufriedenheit und Ausfallzeiten technischer Anlagen, in die Leistungssteuerung aufgenommen, wenngleich diese Erhebungen und Kennzahlen noch vielfach losgelöst voneinander erfolgen und Wechselwirkungen mit anderen Größen unberücksichtigt bleiben.⁴⁵⁴

Generell hat die dysfunktionale Wirkung von traditionellen, finanzorientierten Kennzahlensystemen somit dazu geführt, dass die Leistungsmessung einen verstärkt multidimensionalen Charakter entwickelt hat und moderne Systeme Leistungsdimensionen wie Marktanteile, Qualität und Kundenzufriedenheit mitberücksichtigen.⁴⁵⁵ Klassifiziert werden diese Messansätze zumeist als *Performance Measurement*-Ansätze, die eine ganzheitliche Leistungsmessung im Kontext des strategischen Fokus umfassen; jedoch sind derartige multidimensionale Ansätze derzeit in der betrieblichen Facility Management-Praxis noch wenig verbreitet.⁴⁵⁶

3.2.3.2 Balanced Scorecard

Ein weit verbreitetes Instrument, das im Rahmen des strategischen Planungs- und Kontrollsystems vielfach verwendet wird und sachzielorientierte, wie auch wertzielorientierte Dimensionen gleichermaßen aufgreift, ist die *Balanced Scorecard* (BSC) nach KAPLAN und NORTON.⁴⁵⁷ Als mehrdimensionaler Berichtsbogen umfasst sie vier Perspektiven, die unterschiedliche Sichten der Leistungsbeurteilung darstellen, um ein ausgewogenes Gesamtbild der entscheidungsrelevanten Dimensionen von Steuerungsprozessen zu schaffen.⁴⁵⁸ Jede der vier Perspektiven wird

⁴⁵¹ Vgl. Bea und Haas 2013, S. 77; Dillerup und Stoi 2013, S. 197.

⁴⁵² Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 731; Pütz 2007, S. 20 f.; Seiter 2011, S. 106, Reichmann 2006, S. 28; Ittner und Larcker 1998, S. 2; Brady und Kaplan 1993, S. 144; Bühner 1995, S. 56; Kaplan und Norton 1994, S. 96 f.; Reichmann 2006, S. 28.

⁴⁵³ Vgl. Seiter 2011, S. 104; Dillerup und Stoi 2013, S. 739.

⁴⁵⁴ Vgl. Bernhold et al. 2012b, S. 168 f.

⁴⁵⁵ Vgl. Seiter 2011, S. 105; Gleich 1998; Kaplan und Norton 1992. Siehe auch Klingebiel 2001, S. 6 f.; Ahrens und Chapman 2006, S. 2; Eccles 1991, S. 131; Brecht und Schallmo 2009, S. 19.

⁴⁵⁶ Vgl. Bernhold et al. 2012b, S. 168 f.; Seiter 2011, S. 105; Dillerup und Stoi 2013, S. 740 f.; Chenhall 2006, S. 107; Kämpf-Dern 2010, S. 235–237.

⁴⁵⁷ Vgl. Kaplan und Norton 1992; Kaplan und Norton 1997; Gleich 2011, S. 72; Brecht 2003, S. 912 f.

⁴⁵⁸ Vgl. Kaplan und Norton 1997, S. 8; Bea und Haas 2013, S. 209; Homann und Schäfers 2004, S. 208; Corsten und Corsten 2012, S. 172 f.; Gleich 2011, S. 74; Reichmann 2006, S. 602 f.

mit einer übergeordneten Fragestellung konkretisiert.⁴⁵⁹ Zudem wird mithilfe der BSC die Unternehmensstrategie systematisch in Teilziele zerlegt, die mit Messgrößen, Zielvorgaben und Aktionsplänen ausgestattet werden, welche sich sukzessive von den Zielsetzungen ableiten lassen, um die Strategie schrittweise zu operationalisieren und einer laufenden Kontrolle zu unterziehen.⁴⁶⁰ Die nachfolgende Tabelle beschreibt die vier Perspektiven der BSC und stellt eine Auswahl möglicher Messdimensionen am Beispiel des Facility Managements dar.

Tabelle 8: Perspektiven und Inhalte der *Balanced Scorecard* im Facility Management

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gleich 2011, S. 74 f. i. V. m. Homann und Schäfers 2004, S. 213–216.

Perspektive	Zentrale Fragestellung der Unternehmung	Inhaltliche Ausrichtung	Beispielhafte Messkategorien und -größen
Finanzperspektive	<i>Wie sollen wir gegenüber Kapitalgebern auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzkennzahlen zur Beurteilung der immobilienwirtschaftlichen Situation • Bewertung der Strategieauswirkungen auf das Betriebsergebnis 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cash Flow</i> • Unternehmenswert • Shareholder Value • Betriebs- und Nutzungskosten • Leerstandsquote
Kundenperspektive	<i>Wie sollen wir gegenüber den Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung der kundenbezogenen Unternehmensvision mit Leistungskennzahlen • Bewertung des Wertschöpfungsbeitrages 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität, Produktwert & Preiseinschätzung • Nutzer-/Kundenzufriedenheit • Kundenbindung • Neuakquise
Prozessperspektive	<i>In welchen Prozessen müssen wir die besten sein, um unsere Kapitalgeber und Kunden zu befriedigen?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung der Prozessausrichtung und der Leistungseffektivität • Beurteilung der Leistungseffizienz und der Wirtschaftlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterzufriedenheit/-qualifikation • Qualitätsstandards • Fehlerquoten • Prozesskostenziele • Durchlaufzeiten
Potenzialperspektive	<i>Wie können wir unsere Potenziale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ableitung von kontinuierlicher Verbesserungen, Wachstum und Wertsteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsfähigkeit • Förderung und Schulung von Mitarbeitern

Durch die differenzierte Betrachtung unterschiedlicher Perspektiven, die die Strategie in einzelne Bestandteile zerlegt, unterstützt die BSC die Entwicklung konsistenter Strategien und verschafft allen Managementebenen Orientierungshilfe in der Strategieimplementierung und -bewertung.⁴⁶¹ Die unternehmerischen Planungs- und Kontrollprozesse werden somit über alle Managementebenen hinweg instrumentell miteinander verbunden, sodass Strategieentwicklung und -umsetzung keiner organisatorischen Trennung unterliegen.⁴⁶² Vor diesem Hintergrund eignet sich die BSC ebenfalls zur Ableitung einer Immobilien- und Facility Management-Strategie, die die übergeordneten Unternehmensvorgaben instrumentell für die Leistungsebenen übersetzt und steuerbar macht. So lässt sich die BSC im Immobilienmanagement auf Port-

⁴⁵⁹ Vgl. Homann und Schäfers 2004, S. 208 f.

⁴⁶⁰ Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 386; Homann und Schäfers 2004, S. 210 f.; Piser 2004, S. 149 f.

⁴⁶¹ Vgl. Bea und Haas 2013, S. 209; Reichmann 2006, S. 602; Brunner 1999, S. 27.

⁴⁶² Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 740.

foliobasis einsetzen und als angewendetes Roll-out-Instrument die Immobilienstrategie über Einzelobjekte bis auf Objektebene übertragen, sodass konsistente Kontrollansätze geboten werden.⁴⁶³

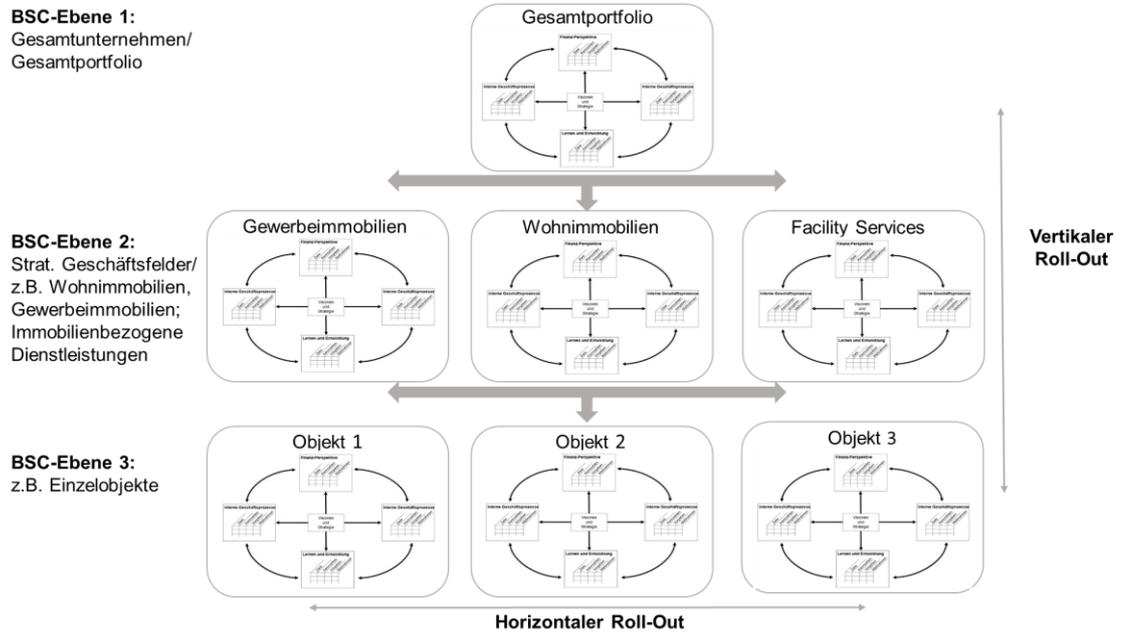


Abbildung 22: Roll-out der *Balanced Scorecard* im FM

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homann und Schäfers 2004, S. 211 i. V. m. Kaplan und Norton 1997, S. 9.

Die *Balanced Scorecard* kann somit in unterschiedliche Ebenen und Facility Management-Bereiche differenziert werden. So findet sich beispielsweise die BSC-Ebene der Facility Services im Roll-out, die eine Produktivitätsbewertung auf Leistungsebene umfassen könnte, um Leistungseffizienz und -effektivität in die strategische Steuerung zu integrieren. Die Produktivitätskennziffer kann somit in aggregierter Form als Leistungsindikator aufgenommen werden und im *Performance Measurement* verankert werden.

Zwischen den Elementen der BSC sowie den BSC-Ebenen werden ergänzend Ursache-Wirkungs-Beziehungen ermittelt, die die Zusammenhänge von Maßnahmen deutlich machen und Abhängigkeiten finanzieller Größen aufzeigen.⁴⁶⁴ Es entstehen in der strategischen Operationalisierung somit Kausalketten, die alle Perspektiven der BSC miteinander verknüpfen und daraus resultierend ein verkettetes Kennzahlensystem zur Bewertung der betrieblichen Leistung in einer sogenannten Strategie-Map abbilden.⁴⁶⁵ Dies hebt die Abhängigkeiten diverser Kenngrößen im Unternehmenskontext hervor und dient der Abbildung wesentlicher Relationen, wie

⁴⁶³ Vgl. Homann und Schäfers 2004, S. 210 f.; Mohrmann 2007, S. 91.

⁴⁶⁴ Vgl. Bea und Haas 2013, S. 209–211; Corsten und Corsten 2012, S. 176.

⁴⁶⁵ Vgl. Pütz 2007, S. 80; Kaplan und Norton 1997, S. 28 f.; Mohrmann 2007, S. 57; Hoffmann 1999, S. 54; Müller-Dauppert 2009, S. 133.

zum Beispiel zwischen dem Leistungsumsatz und der erzielten Kundenzufriedenheit. Die Produktivitätskennziffer als wirtschaftliche Betrachtung der Leistungserstellung unter Berücksichtigung der kundenbezogenen Effektivität integriert diese Relation in ihrem Gesamtwert und stellt somit ein wichtiges Bindeglied der leistungsverbundenen Kontrollgrößen dar. Im Facility Management dient die BSC daher zur differenzierten Leistungssteuerung, welche den erzielten Wertbeitrag auf Leistungsebene darstellt.

Übergeordnet lässt sich die BSC als ein in der Praxis vielfach eingesetztes *Performance Measurement*-Konzept bezeichnen, welches unter Verwendung mehrdimensionaler Kennzahlen die Unternehmensleistung auf unterschiedlichen Ebenen abbildet.⁴⁶⁶ Die traditionelle Bewertung der Unternehmensleistung anhand von monetären Größen wird dabei durch die logische Verknüpfung von Perspektiven und Kennzahlen um werttreibende Dimensionen, wie zum Beispiel Kundenzufriedenheit, Prozessdurchlaufzeiten und Mitarbeiterqualifikationen, ergänzt.⁴⁶⁷ Auf diese Weise können Zusammenhänge zwischen strategischen Zielen, ihren Treibern und Indikatoren auch unter Berücksichtigung der Unternehmensumwelt erkannt und gesteuert werden.⁴⁶⁸ Zudem werden ebenfalls Kennzahlen über die unternehmerische Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft gebündelt dargestellt, indem Ergebniskennzahlen Auskunft über erzielte Resultate geben und Treiberkennzahlen auf künftige Entwicklungen und Potenziale verweisen.⁴⁶⁹ Dies impliziert, dass sich der Messumfang auf die wichtigsten Parameter beschränken sollte, um Informationen gemäß der Anforderungen des hierarchischen Führungsmodells für die strategische Ebene gezielt bereitstellen zu können.⁴⁷⁰ In der Kennzahlenzusammenstellung sind dabei keine starren Vorgaben zu befolgen, sondern entsprechend des Unternehmensumfeldes und der strategischen Positionierung die Dimensionen der BSC auszugestalten. Abweichend von dem klassischen Ansatz, welcher die vier Perspektiven Kunden, Finanzen, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen und Entwicklung umfasst, sind die Perspektiven je nach betrieblicher Ausrichtung, Vision, strategischer Zielsetzung und Anwendungskontext modifizierbar.⁴⁷¹ Für die Anwendung der BSC im Facility Management eignen sich somit, bedingt durch die Objekt- und Nutzerbezogenheit von Facility Services, neben der originären Finanz-Perspektive

⁴⁶⁶ Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 740 f.; Günther und Grüning 2002, S. 6; Seiter 2011, S. 105; Pütz 2007, S. 72. Neben der *Balanced Scorecard* gibt es weitere *Performance Measurement*-Systeme wie zum Beispiel das *Tableau de Bord* (vgl. Epstein und Manzoni 1997), das *Quantum Performance-Measurement*-Konzept (vgl. Hronec 1996) oder Ansätze mit spezifischem Kontext wie das *EFQM-Excellence*-Modell zur Bewertung von Qualitätsmanagementsystemen (vgl. EFQM 2012).

⁴⁶⁷ Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 384; Corsten und Corsten 2012, S. 172; Klingebiel 1999, S. 74; Piser 2004, S. 147; Kaplan und Norton 1997, S. 25; Pütz 2007, S. 78.

⁴⁶⁸ Vgl. Piser 2004, S. 152; Kaplan und Norton 1997, S. 28–30.

⁴⁶⁹ Vgl. Kaplan und Norton 1997, S. 30–32.

⁴⁷⁰ Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 384.

⁴⁷¹ Vgl. Pütz 2007, S. 76 f.; Kunstmann 2001, S. 611; Friedag und Schmidt 2015, S. 199 f.; Schmidt und Friedag 2007, S. 28; Gleich 2011, S. 79 f.; Dillerup und Stoi 2013, S. 387; Kämpf-Dern 2010, S. 245; Reichmann 2006, S. 612.

ebenso die Nutzer-Perspektive, die Objekt- und Prozessperspektive sowie die Potenzial- und Umweltperspektive zur branchenbezogenen Spezifizierung.⁴⁷²

3.2.4 Produktivitätsbestimmung als Leistungsindikator

Vor dem Hintergrund der betrieblichen Steuerung und den übergeordneten wirtschaftlichen Zielsetzungen von Unternehmen, stellt die Produktivitätskennziffer eine Kenngröße zur Leistungsbewertung dar, die auf unterschiedlichen Aggregationsleveln Anwendung finden kann.⁴⁷³ Nachdem der organisatorische Aufbau der Unternehmenssteuerung unter Darstellung der drei Managementebenen vorgenommen wurde, lässt sich die Produktivitätsmessung als Instrument zur Bestimmung der Leistungskennzahl in den Kontext der betrieblichen Steuerungsinstrumente einordnen.

Die Produktivität stellt in klassischer Form eine mengenorientierte Leistungsgröße dar, die auf der Gegenüberstellung von Input als Ressourcenverbrauch eines Transformationsprozesses und Output als erzieltm Leistungsergebnis desselben beruht.⁴⁷⁴ Die Erhebung dieser Produktivitätskennzahl findet im Rahmen der betrieblichen Steuerung grundsätzlich auf operativer Managementebene statt, die die wirtschaftliche Nutzung unternehmerischer Erfolgspotenziale beinhaltet und somit einen effizienten Ressourceneinsatz überwacht.⁴⁷⁵ Die Aufgabe des operativen Managements besteht darin, die Vorgaben der strategischen Managementebene umzusetzen und die unternehmerischen Prozesse ökonomisch sinnvoll auszurichten.⁴⁷⁶ Dies wird vielfach, wie bereits am Beispiel der *Balanced Scorecard* beschrieben, durch die Verwendung eines *Performance Measurement-Systems* unterstützt, um die Zielsetzungen für den Unternehmensbetrieb zu operationalisieren. Dabei dient das *Performance Measurement-System* als ein in die strategische Unternehmensebene eingebettetes Steuerungsinstrument, welches die Anforderungen der Stakeholder im Rahmen seiner Managementfunktion berücksichtigt. Im Facility Management stellen die Auftragsgeber der Leistungserstellung die zielvorgabenden Interessengruppen dar, wobei diese ebenso unternehmensinterne Abteilungen übergeordneter Managementebenen sein können.⁴⁷⁷ Sie bestimmen die Zielvorgaben der Leistungsebenen und stoßen mit ihren Anforderungen entsprechende Planungs- und Operationalisierungsprozesse an, die zudem anhand von Kennzahlen für die betriebliche Steuerung operationalisiert werden.⁴⁷⁸ Dabei werden die betriebsinternen Leistungsobjekte, an die sich die facilitären Dienst-

⁴⁷² Vgl. Homann und Schäfers 2004, S. 213–216.

⁴⁷³ Vgl. Singh et al. 2000, S. 235; Dellmann und Pedell 1994, S. 1; Lasshof 2006, S. 11.

⁴⁷⁴ Vgl. Sink 1985, S. 3; Lasshof 2006, S. 23; Corsten 1994b, S. 44; Bruhn und Hadwich 2011, S. 5 siehe auch Abschnitt 3.1.2.

⁴⁷⁵ Vgl. Corsten und Corsten 2012, S. 9; Bleicher 2011, S. 90; Bieger 2007, S. 123; Ahn 2003, S. 92–94.

⁴⁷⁶ Vgl. Dillerup und Stoi 2013, S. 42 f.; Bleicher 2011, S. 90.

⁴⁷⁷ So zum Beispiel im *Corporate Real Estate Management* welches das Immobilien-Management von Non-Property-Unternehmen, deren Immobilien kein Kerngeschäft sind, umfasst (vgl. Schäfers 2004, S. 223; Schäfers 1997, S. 81; Schulte und Pierschke 2000, S. 38).

⁴⁷⁸ Vgl. Atkinson et al. 1997, S. 27; Bittlestone, S. 46; Brown und Laverick 1994, S. 93; Eckel et al. 1992, S. 19; Müller-Stewens 1998, S. 34–36; Sharman 1995, S. 34 f.; Gladen 2011, S. 338 f.

leistungen richten, in der Anforderungsbeschreibung mitberücksichtigt. So stellen Immobilienutzer, die Immobilie sowie technische Anlagen Faktoren dar, die die Facility Services unmittelbar beeinflussen und auf die Leistungserbringung gestalterischen Einfluss haben. Am Beispiel der Reinigungsdienstleistung besteht somit die Aufgabe des Facility Managements als operative Managementinstanz darin, die Reinigungsleistung entsprechend der Vorgaben des Auftraggebers, respektive übergeordneter Strategieebene, die das Performance Management übernimmt, mit entsprechendem Personal auszuführen. Die gestalterischen Rahmenbedingungen der Leistungserbringung werden von den räumlichen Gegebenheiten und somit der Immobilie selbst sowie durch deren Nutzungsart und demnach auch durch ihre Nutzer beeinflusst. Dies impliziert, dass die Anforderungen in die Leistungsspezifikation miteinfließen. Zugleich beeinflussen diese Leistungsobjekte aufgrund des Integrativitätsmerkmals von Dienstleistungen das Leistungsergebnis. Die Umsetzung der Leistungsvorgaben samt Ergebnis sowie der geleistete Zielerreichungsgrad im Sinne der Strategieoperationalisierung können nach Leistungserbringung im Rahmen einer auftragsbasierten Produktivitätsmessung überprüft werden. In einem Soll-Ist-Vergleich werden dabei je Leistungsebene zuvor definierte Zielkennziffern mit tatsächlich erreichten Leistungsproduktivitäten gegenübergestellt und an ein übergeordnetes Reporting als betriebsinternes Berichtswesen weitergegeben.⁴⁷⁹ Die Ergebnisse der Leistungsmessung sind auch über Anreizsysteme an die operative Managementebene zu richten, um beteiligten Akteuren ein ganzheitliches Prozessverständnis zu verschaffen.⁴⁸⁰

Bedingt dadurch, dass die Produktivitätskennziffer eine Verhältniszahl zwischen Output und Input darstellt, erfordert sie den Vergleich mit weiteren Produktivitätskennziffern, wie Soll-Produktivitäten, Kennziffern aus Vorperioden oder anderer Leistungsebenen, um Aussagen über die betriebliche Leistung treffen zu können.⁴⁸¹ Die Produktivitätsmessung beruht auf Abweichungsanalysen, die je nach Steuerungstention unterschiedliche Vergleichsgrößen, Zeitpunkte und Messintervalle heranziehen. Der Detaillierungsgrad des Messansatzes sowie das Messobjekt spielen in der konzeptionellen Ausgestaltung eine bedeutende Rolle, da die Anwendbarkeit und Wirtschaftlichkeit des Messansatzes davon abhängen.⁴⁸² Die Bestimmung von Messgrößen zur Erfassung der Leistungsproduktivität ist dabei, ähnlich wie bei der Konzeption von *Performance Measurement*-Systemen, noch wenig spezifiziert, sodass vielfach Unklarheit hinsichtlich geeigneter Erhebungsinstrumente trotz vorhandener Informationssysteme besteht und auch die Findung leistungsrelevanter Maßparameter nicht eindeutig beschrieben ist.⁴⁸³

⁴⁷⁹ Vgl. Gleich 2011, S. 259.

⁴⁸⁰ Vgl. Fries und Seghezzi 1994, S. 339; Kaydos 1991, S. 47; Trzcienski und Harper 1997, S. 21 f.; Mullin 1998, S. 38; Eccles 1991, S. 123–125; Balkcom et al. 1997, S. 23; Gladen 2011, S. 391 f.; Merchant und Van der Stede 2012, S. 435 f.

⁴⁸¹ Vgl. Johnston und Jones 2004, S. 204; Corsten 1994a, S. 51; Tangen 2004, S. 38.

⁴⁸² Vgl. Mag 1995, S. 107–109; Dillerup und Stoi 2013, S. 339 f.

⁴⁸³ Vgl. Gleich 2011, S. 25.

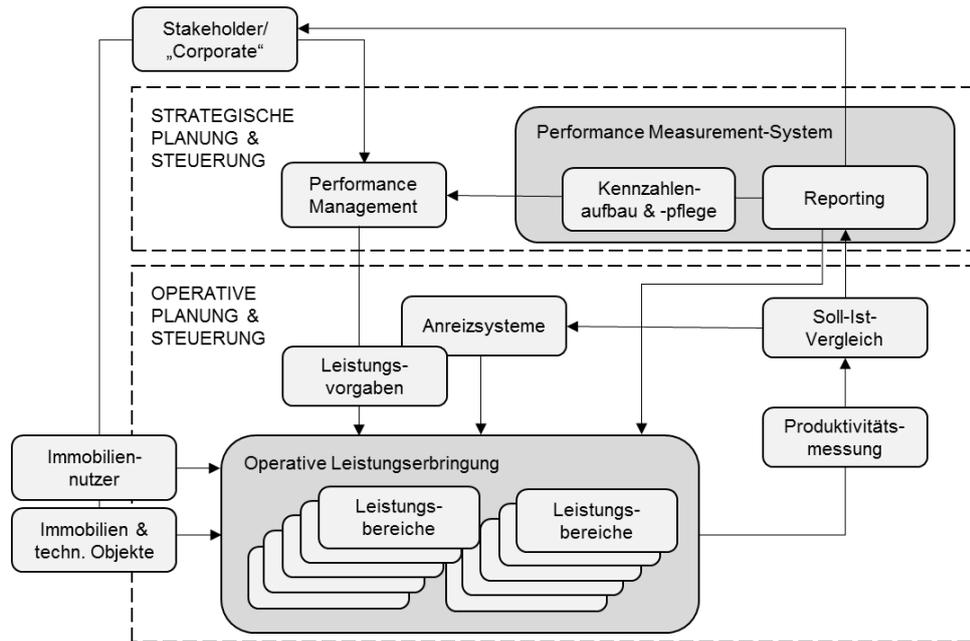


Abbildung 23: Einbettung der Produktivitätsmessung ins PMS

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gleich 2011, S. 259.

Wird die Produktivitätsmessung, wie in Abbildung 23 dargestellt, als Leistungskennziffer in das *Performance Measurement-System* der strategischen Managementebene integriert, so dienen die Produktivitätsergebnisse zugleich als Rückspiegel der Strategieoperationalisierung, da übergeordnete Zielsetzungen anhand von Zielvorgaben und Maßstäben zur Bewertung des Zielerreichungsgrads präzisiert werden.⁴⁸⁴ Die Verbindung des *Performance Measurement-Systems* mit einer leistungs-basierten Produktivitätskennziffer bietet demnach den Vorteil, Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren, die sich in einem wirtschaftlichen Rahmen von Ressourcen- und Kundenorientierung bewegen. Damit wird ein ausgeglichenes Verhältnis der strategischen Unternehmensausrichtung gefördert, welches nicht nur den Profitabilitätsgedanken berücksichtigt, sondern ebenso qualitative Komponenten für eine nachhaltige Kundenbindung repräsentiert durch den Effektivitätsgedanken in der Leistungserbringung. Darüber hinaus stellen produktive Leistungen auf operativer Leistungsebene sicher, dass Ressourcenpotenziale nicht ungenutzt bleiben, sondern in wertschöpfende Aktivitäten eingebracht werden. Im Facility Management bietet die Integration einer Produktivitätskennziffer in die Unternehmenssteuerung den Nutzen, Leistungserbringungen des Sekundärgeschäfts derart optimiert zu erbringen, dass das Kerngeschäft unter effizientem Ressourceneinsatz effektiv unterstützt wird.

⁴⁸⁴ Vgl. Bleicher 2011, S. 88; Dillerup und Stoi 2013, S. 41 sowie 43. Abschnitt 3.1.3.2. Exemplarisch für die Integration der Produktivitätskennzahl in Kennzahlensysteme können das *Quantum Performance-Bewertungsmodell* (vgl. Hronec 1996, S. 18–22), die *Performance Pyramid* (vgl. Lynch und Cross 1993), oder der *Intellectual Capital-Ansatz* (vgl. Piser 2004, S. 126) erwähnt werden.

3.3 Bewertung und Ermittlung der Dienstleistungsproduktivität

Wie in Abschnitt 3.1.2 bereits beschrieben, stellt der Produktivitätsbegriff eine Kenngröße dar, deren Herkunft der industriellen Sachgüterproduktion entstammt und die mengenmäßige Ergiebigkeit der Produktionsprozesse abbildet.⁴⁸⁵ Wenngleich die Übertragung des klassischen Produktivitätsbegriffs auf Dienstleistungen auf den ersten Blick als grundsätzlich möglich erscheint, so ergeben sich in der Anwendung sichtliche Schwierigkeiten aufgrund der vorhandenen Unterschiede zwischen Sach- und Dienstleistungen.⁴⁸⁶ So resultieren beispielsweise aus der Immaterialität von Dienstleistungsangeboten besondere Rahmenbedingungen in der Kapazitätsplanung, die vor dem Hintergrund der internen Kostenstrukturen und Einflussnahme der Qualitätsbeurteilung durch den Kunden unter anderem einen Einflussfaktor der Dienstleistungsproduktivität darstellt.⁴⁸⁷ Des Weiteren bringt die Intangibilität von Dienstleistungen insbesondere im Output Bewertungsschwierigkeiten mit sich, die jedoch auch im Rahmen der Input-Dimensionen durch immaterielle Komponenten des Humanfaktors als Teil der Arbeitsleistung ausgelöst werden.⁴⁸⁸ Vor diesem Hintergrund unterliegen Dienstleistungen heterogenen Ausprägungsformen. Insbesondere die Bewertung der Dienstleistungsqualität sowie die aktive Teilnahme des Kunden am Erstellungsprozess von Dienstleistungen haben zur Folge, dass auch kundenindividuelle Erfahrungen und psychologische Ergebnisse als Output des Produktionsprozesses zu berücksichtigen sind.⁴⁸⁹ Diese Einflüsse erschweren durch ihre Individualität die objektive Leistungsbeurteilung und erfordern somit eine Modifikation des klassischen Begriffs für die Produktivitätsbewertung von Dienstleistungen.

Vor dem Hintergrund der Diversität vorhandener Dienstleistungstypen wurden in der Wissenschaft und Praxis bereits verschiedene Ansätze zur Produktivitätsbewertung entwickelt.⁴⁹⁰ Viele der vorhandenen Messmodelle basieren auf dem klassischen Produktivitätsbegriff und werden je nach Dienstleistungsausprägung an die vorhandenen Rahmenbedingungen angepasst.⁴⁹¹ So lässt sich die Produktivität von Dienstleistungsbereichen, in denen ein hoher Standardisierungsgrad vorliegt, sodass die Kundeninteraktionen entsprechend vorgegeben sind, durchaus mit Instrumenten, die dem Sachgüterbereich entstammen, bewerten.⁴⁹² Je größer die Unterschiede zwischen Dienstleistungen und Sachgütern jedoch sind, desto umständlicher erscheint die Anwendung dieser Produktivitätsinstrumente und die Adaption an Dienstleistungsmerkmale

⁴⁸⁵ So veröffentlicht beispielsweise auch das Statistische Bundesamt monatliche Produktivitätsindizes für das produzierende Gewerbe als Richtwerte, die zum Beispiel die Arbeitsproduktivität beinhalten (vgl. Statistisches Bundesamt 2015).

⁴⁸⁶ Vgl. Baumgärtner und Bienzeisler 2006, S. 19–21; Lasshof 2006, S. 104–106; Käpylä et al. 2010; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 416; Bieger 2007, S. 123. Siehe hierzu auch Abschnitt 2.3.2, Abschnitt 2.3.3 und Abschnitt 2.4.

⁴⁸⁷ Vgl. Lasshof 2006, S. 106; Johnston und Jones 2004, S. 203; Engelhardt et al. 1993, S. 420; Oeij et al. 2012; Bieger 2007, S. 123; Grönroos 2007, S. 236 f.

⁴⁸⁸ Vgl. Lönnqvist und Laihonon 2012; Bieger 2007, S. 237; Blois 2006, S. 49; Lee 1991, S. 12; Corsten 1994b, S. 56; Ojasalo 1999, S. 59.

⁴⁸⁹ Vgl. Johnston und Jones 2004, S. 203; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 416.

⁴⁹⁰ Vgl. Bieger 2007, S. 124.

⁴⁹¹ Vgl. McLaughlin und Coffey 1990, S. 46.

⁴⁹² Vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 416. So sieht GRÖNROOS die Anwendbarkeit des klassischen Produktivitätsbegriffs für Dienstleistungsbereiche geeignet, die eine konstante Qualität garantieren können (vgl. Grönroos 2007, S. 237).

wird erforderlich. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend die produktionstheoretischen Merkmale von Dienstleistungen näher betrachtet, um die Ausprägungsformen der Input- und Outputdimensionen in Anbetracht des traditionellen Produktivitätsverständnisses zu spezifizieren und Adaptionmöglichkeiten des klassischen Produktivitätskonzepts zu prüfen.

3.3.1 Produktionstheoretische Merkmale der Dienstleistungserstellung

Der Produktionsbegriff umfasst im betriebswirtschaftlichen Verständnis alle Faktorkombinationen

zur Transformation der dem Betrieb zur Verfügung stehenden originären und derivativen Produktionsfaktoren in absetzbare Leistungen oder in derivative Produktionsfaktoren, die dann in weiteren Produktionsprozessen unmittelbar genutzt oder in absetzbare Leistungen transformiert werden.⁴⁹³

Im Zuge dessen lässt sich ein enger, technischer Produktionsbegriff, welcher auf unternehmerische Fertigungsprozesse abzielt, von einem weiten Produktionsbegriff, der die güterwirtschaftliche Werterhöhung im Sinne der Wirtschaftlichkeit umfasst, unterscheiden.⁴⁹⁴ Vor dem Hintergrund der leistungsorientierten Produktivitätsmessung soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Produktionsbegriff im engeren Sinne angewendet werden, der die unternehmerischen Vorgänge, welche mittels systematisch gelenkter Herstellungsweisen materielle sowie immaterielle Güter herstellen, umfasst.⁴⁹⁵ Die wertschaffende Hervorbringung von Dienstleistungen als immaterielle Güter wird somit unter dem Produktionsbegriff gleichermaßen subsumiert.⁴⁹⁶ Wenngleich die Besonderheiten der Dienstleistungserstellung in der produktionstheoretischen Literatur kontrovers diskutiert werden und bereits zahlreiche Produktionsmodelle mit unterschiedlicher Ausrichtung entwickelt wurden, hat sich bisher keine umfassende Produktionstheorie für Dienstleistungen herausgestellt.⁴⁹⁷

Die bestehenden Produktionsunterschiede zwischen Betrieben, die Sachgüter hervorbringen und Dienstleistungsunternehmen, lassen sich anhand der zugrunde liegenden Produktionssystematik verdeutlichen. Während in der Sachgüterproduktion ein Produktionssystem als geschlossenes System beschrieben wird und sich in vereinfachter Darstellung aus den drei Elementen Input, Throughput und Output zusammensetzt, die je nach hervorgebrachter Güterart unterschiedliche Ausprägungsformen aufweisen, enthält die modellhafte Darstellung der Dienstleistungsproduktion eine zusätzliche Differenzierung der Endkombination.⁴⁹⁸ Diese Zweiteilung

⁴⁹³ Corsten und Gössinger 2007, S. 110.

⁴⁹⁴ Vgl. Maleri 1973, S. 65.

⁴⁹⁵ Vgl. Maleri und Frieztzsche 2008, S. 6.

⁴⁹⁶ Vgl. Riebel 1967, S. 126; Meyer und Blümelhuber 1994, S. 11; Corsten 1985, S. 36; Kern 1976, S. 759; Haak 1983, S. 45 f.; Schneider 1966, S. 349; Zäpfel 1982, S. 1; Laßmann 1958, S. 132; Engelter 1979, S. 116.

⁴⁹⁷ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 187; Maleri und Frieztzsche 2008, S. 18.

⁴⁹⁸ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 110 f. sowie 128; Maleri und Frieztzsche 2008, S. 19 f.; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 416.

der Wertherstellung wird durch das konstitutive Merkmal der Integrativität bedingt, welches auch ursächlich für die Bezeichnung der Dienstleistungsproduktion als offenes System ist.⁴⁹⁹ Dies hat zur Folge, dass externe Faktoren die Produktionsprozesse beeinflussen und anders als im Sachgüterbereich keine konstante Qualität aus definierten Transformationsprozessen und Produktionsfaktoren erwartet werden kann.⁵⁰⁰ Sachgüter können aufgrund ihres geschlossenen Produktionssystems für einen anonymen Markt zu einer bestimmten Qualität produziert werden⁵⁰¹, sodass die kundenseitige Bedarfsdeckung auch zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen kann.⁵⁰² Bei Dienstleistungen erfolgt die Bedarfsdeckung hingegen zum Zeitpunkt der Leistungserstellung, die in ihren Qualitätsmerkmalen aufgrund interner sowie externer Faktoren variiert.⁵⁰³ Im Facility Management stellen die externen Faktoren, die in die Leistungserstellung eingebracht werden, überwiegend Objektfaktoren dar, sodass die externen Einflüsse tendenziell ein geringeres Ausmaß aufzeigen als in personenbezogenen Dienstleistungen. Bei der Wartung einer technischen Anlage kann der Leistungserstellungsprozess ähnlich standardisiert ablaufen wie bei der Sachgüterproduktion und eine dementsprechende Leistungsqualität erwartet werden, da die technische Anlage keinen aktiven gestalterischen Einfluss auf die Erstellung einnimmt. Die Disponierbarkeit dieses Faktors liegt jedoch nicht bei dem Facility Services-Anbieter und kann erst ex post nach Leistungsbeauftragung in seiner Beschaffenheit bewertet werden. Dementsprechend differenziert sich auch hier die Dienstleistungsproduktion in eine autonome Erstellungsphase, die Vorkombination seiner internen Produktionsfaktoren zur Erstellung der Leistungsbereitschaft und eine integrative Produktionsphase zur Endkombination mit nutzenstiftender Wirkung am externen Faktor.⁵⁰⁴ Die aus der Endkombination resultierende Marktleistung ist dabei funktional abhängig vom mengenmäßigen Einsatz externer Faktoren und demnach bei der kostenrelevanten Betrachtung der Leistungserstellung von Bedeutung.⁵⁰⁵

Im dienstleistungstheoretischen Produktionsmodell kann die Endkombination der Dienstleistungserstellung in einen Dienstleistungsvereinbarungsprozess und einen Dienstleistungserstellungsprozess unterschieden werden, sodass der vorgelagerte Dienstleistungsvereinbarungsprozess den informativen Austausch und die Abstimmung der Interessenslage zwischen Leistungsnachfrager und Dienstleister vor Leistungserbringung umfasst. Dies ist im Facility Ma-

⁴⁹⁹ Vgl. Maleri 1973, S. 68; Meyer und Blümelhuber 1994, S. 10; Maleri 1997, S. 136. Siehe zum Integrativitätsmerkmal auch Abschnitt 2.3.3.

⁵⁰⁰ Vgl. Grönroos 2007, S. 236.

⁵⁰¹ Auch Dienstleistungen können für einen anonymen Markt hergestellt werden, wie zum Beispiel Theateraufführungen. Bei diesen Dienstleistungen handelt es sich um Kollektivdienstleistungen, die nicht für einen einzelnen Nachfrager produziert werden (vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 129 f.).

⁵⁰² Vgl. Maleri und Frieztzsche 2008, S. 19.

⁵⁰³ Vgl. Hilke 1989b, S. 12 f.; Frieztzsche und Maleri 2006, S. 218; Corsten und Gössinger 2007, S. 27 f.; Rosada 1990, S. 13; Maleri und Frieztzsche 2008, S. 53; Corsten 1990, S. 19; Meyer und Blümelhuber 1994, S. 12.

⁵⁰⁴ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 129; Maleri und Frieztzsche 2008, S. 20; MEYER bezeichnet die Besonderheit der Dienstleistungsproduktion als Transduktion und verweist im Rahmen dessen auf die konstitutive Eigenschaft der Integrativität (vgl. Meyer und Blümelhuber 1994, S. 11).

⁵⁰⁵ So bestimmt die Integration externer Produktionsfaktoren inwieweit Leerkosten des Dienstleisters zu Nutzkosten werden (vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 129).

nagement von besonderer Bedeutung, da im Vorfeld der Leistungserstellung, bzw. bei Leistungsvergabe Abstimmungsprozesse zwischen Kunden und Dienstleister hinsichtlich der zu erstellenden Leistung erfolgen. Im Rahmen dessen werden beispielsweise durch den Kunden Informationen über die entsprechenden Objektfaktoren bereitgestellt, welche für die Produktionsplanung der Leistung erforderlich sind. Die Dienstleistungserstellungsphase setzt infolge die vertraglichen Vereinbarungen im operativen Tagesgeschehen um.⁵⁰⁶

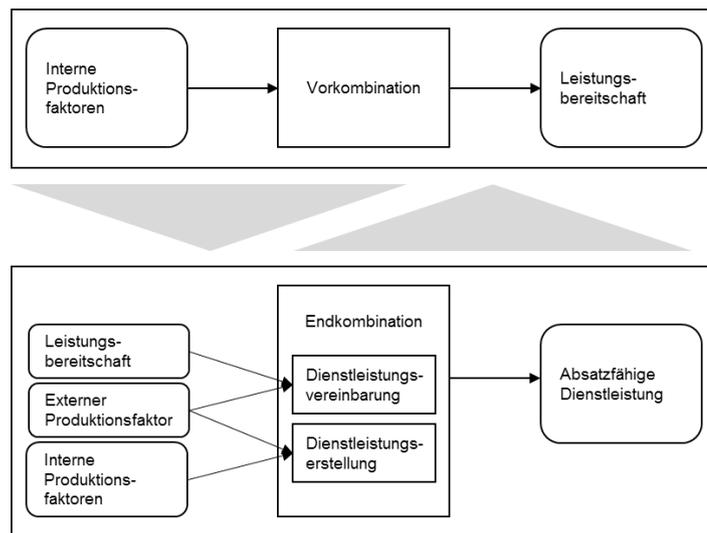


Abbildung 24: Dienstleistungstheoretisches Produktionsmodell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Corsten und Gössinger 2007, S. 130.

Die beschriebene Produktionssystematik wird im Rahmen der unternehmerischen Produktionsprogramme operationalisiert und hinsichtlich ihrer erforderlichen Produktionsbedingungen und Produktionsfaktoren definiert.⁵⁰⁷ Im Gegensatz zu Sachgütern, deren Produktion in der Regel hinsichtlich Quantität und räumlicher und zeitlicher Dimensionen fest definiert ist, erfolgt die Dienstleistungsproduktion ohne zeitliche oder räumliche Fixierung.⁵⁰⁸ Im Facility Management findet dieser Grundsatz jedoch keinen universellen Anklang. Die Leistungen im FM werden zumeist über einen längeren Zeitraum oder in mehreren Zyklen erbracht, wie zum Beispiel bei der technischen Anlagenwartung.⁵⁰⁹ Ebenso ist die Standortgebundenheit von Facility Services

⁵⁰⁶ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 129.

⁵⁰⁷ Die Tatsache, dass Dienstleistungen als Produktionsbereitschaft und nicht als fertige Erzeugnisse am Markt angeboten werden, beschränkt die Ausgestaltung der Produktionsprogramme auf die Entscheidung, welche Leistungen am Markt angeboten werden und welche notwendigen Leistungspotenziale diesbezüglich präsumtiv vorzuhalten sind (vgl. Maleri und Frietzsche 2008, S. 78).

⁵⁰⁸ Vgl. Maleri und Frietzsche 2008, S. 78.

⁵⁰⁹ Während einige Dienstleistungstypen, wie zum Beispiel die Wartung von technischen Anlagen oder Versicherungsleistungen dauerhaft über einen längeren Zeitraum oder in mehreren Zyklen erbracht werden (zeitraumbezogene Produktion), gibt es ebenso Dienstleistungen mit kürzeren Produktionszeiten, wie zum Beispiel die Friseurdienstleistung (zeitpunktbezogene Produktion) (vgl. Maleri und Frietzsche 2008, S. 22; Corsten 1985, S. 35).

stark vom Mobilitätsgrad der Objektfaktoren abhängig, die überwiegend immobile Merkmale aufweisen.⁵¹⁰

Für die Leistungserstellung sind jedoch analog zum Sachgüterbereich die Rahmenbedingungen für die anzuwendenden Produktionsverfahren zu bestimmen, die die Auswahl und Kombinationsweisen der Produktionsfaktoren als Input-Dimension der Dienstleistungsproduktion implizieren.⁵¹¹

3.3.2 Input der Dienstleistungsproduktion

Wie bereits dargestellt, fließen die Produktionsfaktoren in die Transformationsprozesse der Produktion ein und werden als „zur Erreichung des sachlichen Betriebsziels notwendige Mittel“⁵¹² beschrieben, die im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung Input-Güter für die Leistungserstellung darstellen.⁵¹³ Darunter werden demnach Faktoren gefasst, die im Rahmen des Produktionsprozesses miteinander kombiniert werden, um weitere Güter als Output hervorzubringen. Die ausgebrachten Güter sowie die damit verbundenen Produktionsverfahren bestimmen im Rahmen dessen, welche Güterarten und -mengen für die Leistungserstellung benötigt werden; ebenso geben die gesamtunternehmerischen Produktionsprogramme vor, welche Produktionsfaktoren erforderlich sind.⁵¹⁴ Davon abgeleitet werden entsprechende Faktorsysteme, die die Produktionsfaktoren der Leistungserstellung systematisch zusammenstellen.

In der wissenschaftlichen Literatur sind bereits eine Vielzahl solcher Produktionsfaktorsysteme vertreten. Während die Faktorsysteme der Sachgüterindustrie als relativ homogen angesehen werden können, enthalten Faktorsysteme von dienstleistenden Unternehmen besondere Erschwernisse mit leistungsindividuellen Faktorelementen.⁵¹⁵ Dies ist auf die Integration externer Produktionsfaktoren in die Leistungserstellung und somit auf das offene Produktionssystem von Dienstleistungsbetrieben zurückzuführen. Vor diesem Hintergrund gibt es kein universell ein-

⁵¹⁰ Grundsätzlich ist die Dienstleistungserstellung in der Regel nicht an feste Produktionsstätten gebunden, sondern vielmehr an den Ort ihrer Verwertung, wenngleich die Standortgebundenheit vom Mobilitätsgrad der internen Produktionsfaktoren abhängt (vgl. Abschnitt 2.4).

⁵¹¹ Vgl. Maleri 1973, S. 71 f.

⁵¹² Maleri 1973, S. 66.

⁵¹³ Vgl. Maleri und Frieztzsche 2008, S. 61.

⁵¹⁴ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 111; Maleri und Frieztzsche 2008, S. 68; Maleri 1997, S. 138.

⁵¹⁵ So wurden Faktorsystematiken für unterschiedliche Branchen entwickelt (vgl. u. a. für Bankbetriebe Deppe 1969, S. 21; Mülhaupt 1977, S. 18; Haak 1983, S. 129 sowie für Versicherungsbetriebe Farny 1969, Verkehrsbetriebe Bendixen 1966; Diederich 1977 oder für Handelsbetriebe Buddeberg 1959, S. 41–44).

setzbares Produktionsfaktorsystem.⁵¹⁶ Jedes System ist individuell an der Produktionsleistung auszurichten.⁵¹⁷

Für die meisten Faktorsystematiken ist der Klassifikationsansatz von GUTENBERG der Ausgangspunkt, welcher die Produktionsfaktoren in elementare und dispositive Faktoren differenziert. Diese Unterscheidung wird durch seine produktionstheoretische Auffassung begründet, welche Produktionsfaktoren, die in den Produktionsprozess einfließen und Produktionsfaktoren, die die Produktion bestimmen, voneinander abgrenzt. Er unterscheidet somit dispositive Faktoren (Geschäfts- und Betriebsleitung), die die gestalterische Funktion der unternehmerischen Produktionsprozesse ausüben, und die elementaren Produktionsfaktoren (menschliche Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoffe), die direkt in die betriebliche Leistungserstellung einfließen.⁵¹⁸ Das Faktorsystem nach GUTENBERG wurde ursprünglich für Sachleistungen aufgestellt und lässt Dienstleistungen unberücksichtigt.⁵¹⁹ Infolgedessen wurde das Faktorsystem zunehmend modifiziert, wenngleich Faktoreinsatz und Kombination bei Sachgütern und Dienstleistungen formal übereinkommen, da immer nach dem optimalen Verhältnis von Faktoreinsatz und Ausbringungsmenge gesucht wird.⁵²⁰ Übergeordnetes Ziel bei der Erstellung von Produktionsfaktorsystemen ist es „alle diejenigen Faktoren, ohne die betriebliche Leistungserstellung nicht vollziehbar erscheint bzw. die zur Erreichung des Betriebszieles notwendig sind, in die Definition einzubeziehen.“⁵²¹

Die Gegenüberstellung der vorherrschenden, dienstleistungstheoretischen Auseinandersetzungen mit Produktionsfaktorsystemen stellt die Integrativität als Besonderheit der Leistungserstellung von Dienstleistungsbetrieben in den Vordergrund. Sowohl dienstleistungsspezifische Produktionsfaktorsysteme, als auch Systeme, die einen allgemeingültigen Anwendungscharakter verfolgen, unterscheiden die produktionsrelevanten Faktoren in interne und externe Produkti-

⁵¹⁶ CORSTEN hebt hervor, dass es wirtschaftszweigbezogene und wirtschaftszweignunabhängige Produktionsfaktorsysteme gibt, die eine differenzierte Abbildung der faktoriellen Dimensionen darstellen. Zur Bewertung allgemeingültiger Systematiken untersucht er die unterschiedlichen Ansätze, die seiner Ansicht nach dem Modellierungsanspruch nicht gerecht werden und leitet ein modularstrukturiertes Faktorsystem als Grundmodell zur systemtaischen Modifikation an die betrieblichen Gegebenheiten ab (vgl. Corsten 1985, S. 41–84).

⁵¹⁷ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 121. Allgemeingültige Produktionsfaktorsysteme gehen dabei mit einem Verlust der Aussagekraft einher (vgl. Carp 1974, S. 65).

⁵¹⁸ Vgl. Gutenberg 1951, S. 1–10; Maleri 1973, S. 66; Maleri und Frietzche 2008, S. 62; Hopfenbeck 2002, S. 44. BEREKHOVEN greift die Differenzierung von Elementarfaktoren und dispositiven Faktoren auf und verweist unter den Elementarfaktoren auf die ausführende Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe und setzt die dispositive Arbeit mit der Betriebsführung gleich (vgl. Berekhoven 1974, S. 55).

⁵¹⁹ GUTENBERG bezieht den Produktionsbegriff ausschließlich auf Sachgüter. Während Sachgüter seiner Auffassung nach produziert werden, werden Dienstleistungen hingegen bereitgestellt (vgl. Gutenberg 1951, S. 1). Dies impliziert, dass sein aufgestelltes Produktionsfaktorsystem die Herstellung von Dienstleistungen aus seinem Produktionsgedanken ausschließt.

⁵²⁰ Vgl. Maleri und Frietzche 2008, S. 19.

⁵²¹ Vgl. Maleri 1973, S. 67.

onsfaktoren.⁵²² Vor diesem Hintergrund werden die Ausprägungsformen der Produktionsfaktoren in Dienstleistungsbetrieben einer differenzierten Betrachtung unterzogen.

3.3.2.1 Interne Produktionsfaktoren

Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt beschrieben, lassen sich die internen Produktionsfaktoren von Dienstleistungsbetrieben in Elementarfaktoren, die unmittelbar in die betrieblichen Prozesse einfließen und in dispositive Faktoren, die die gestalterische Aufgabe der Produktionsprozesse übernehmen und sich nicht unmittelbar der Faktorkombination zuweisen lassen, unterscheiden.⁵²³ Die Elementarfaktoren stellen demnach die Produktionsfaktoren für die operative Leistungserstellung dar und lassen sich auf Basis dessen in Potenzial- und Repetierfaktoren differenzieren.⁵²⁴ Die Abgrenzung beider Faktorarten erfolgt nach der Art des zugrunde liegenden Güterverbrauchs: Potenzialfaktoren stellen betriebliche Gebrauchsgüter dar, die ihr Leistungspotenzial über mehrere Perioden zur Verfügung stellen. Sie können in aktive und passive Faktoren unterschieden werden, die in mehrere Faktorkombinationsprozesse einfließen und eine produktive Wirkung in der Güterproduktion entfalten.⁵²⁵ Repetierfaktoren, die in der Literatur auch vielfach als Verbrauchsfaktoren bezeichnet werden, fließen hingegen nur einmalig in die Faktorkombination ein, da sie im Rahmen dieser verbraucht werden.⁵²⁶

Bei der Produktion von Dienstleistungsbetrieben werden die internen Potenzialfaktoren in immaterielle und materielle Faktoren und erstere nochmals in Real- und Nominalgüter unterschieden.⁵²⁷ Im betriebswirtschaftlichen Verständnis gehören zu den klassischen, realen Produktionsmitteln die menschlichen Arbeitskraft, Betriebsmittel und Werkstoffe, welche als materielle Produktionsfaktoren auch in Dienstleistungsbetrieben in die Produktionsprozesse einfließen.⁵²⁸ Als Betriebsmittel werden dabei sämtliche technischen Anlagen bezeichnet, die bedient werden,

⁵²² Vgl. Maleri 1973, S. 66; Maleri 1997, S. 135; Haak 1983, S. 129; Corsten 1985, S. 67; Buddeberg 1959, S. 41–44. ALTENBURGER kommt im Rahmen seiner Ausführungen hinsichtlich der Faktoren der Dienstleistungsproduktion zu dem Ergebnis, dass es keine dienstleistungsspezifischen Produktionsfaktoren gibt und schlussfolgert somit, dass die Integration externer Faktoren in die Leistungserstellung auch kein hinreichendes Merkmal zur Abgrenzung von Sachgüter- und Dienstleistungsproduktionen darstellt (vgl. Altenburger 1980, S. 85).

⁵²³ BEREKHOVEN greift die Differenzierung von Elementarfaktoren und dispositiven Faktoren auf und verweist unter den Elementarfaktoren auf die ausführende Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe und setzt die dispositive Arbeit mit der Betriebsführung gleich (vgl. Berekhoven 1974, S. 55).

⁵²⁴ Vgl. Adam 1998, S. 285 f.; Kern und Fallaschinski 1978, S. 583; Böhm-Bawerk 1948, S. 52; Busse von Colbe und Laßmann 1991, S. 75.

⁵²⁵ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 112.

⁵²⁶ Vgl. Kern und Fallaschinski 1978, S. 583; Adam 1998, S. 285–286; Busse von Colbe und Laßmann 1991, S. 75; Böhm-Bawerk 1948, S. 52. Verbrauchs- und Potenzialfaktoren können ebenfalls durch Regiefaktoren ergänzt werden, welche als Handelswaren für Handelsbetriebe eine wichtige Bedeutung haben (vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 123; Buddeberg 1959, S. 41–43).

⁵²⁷ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 112. MALERI differenziert hingegen zunächst in Real- und Nominalgütern, um anschließend die realen Produktionsfaktoren in immaterielle und materielle Faktoren zu unterscheiden (vgl. Maleri 1997, S. 172). Im Rahmen dieser Arbeit erscheint es jedoch als sinnvoll, Nominalgüter, welche im Einsatz betrieblicher Unternehmungen als Investitionsgüter ähnlich wie Betriebsmittel verstanden werden, unter die immateriellen Produktionsfaktoren zu fassen.

⁵²⁸ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 112; Maleri und Fritzsche 2008, S. 98.

um die betrieblichen Leistungen erstellen zu können.⁵²⁹ Es sind somit materielle Güter, wie zum Beispiel Gebäude, Maschinen und Werkzeuge, die in die Faktorkombination einfließen und ihr Leistungspotenzial an die Produkte weitergeben.⁵³⁰ Der Betriebsmitteleinsatz variiert dabei zwischen den Dienstleistungstypen.⁵³¹ Während in einigen Dienstleistungsbereichen, wie zum Beispiel bei Pflegeleistungen, der Einsatz relativ hoch ist, werden Betriebsmittel in anderen Dienstleistungsbereichen wie Sicherheitsdiensten kaum eingesetzt.

Zu den Werkstoffen zählen hingegen alle materiellen Produktionsfaktoren, die als Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halbfertig- oder Fertigfabrikate in die Produktion einfließen.⁵³² Als typische Werkstoffe in Dienstleistungsbetrieben gelten beispielsweise Energieträger aller Art, die Energie für Beleuchtung, Heizung der Betriebsstätte und den Betrieb technischer Anlagen.⁵³³ Die Unterscheidung zwischen Betriebsmitteln und Werkstoffen erfolgt anhand des zugrundeliegenden Güterverbrauchs: Während Betriebsmittel als Gebrauchsgüter in die betrieblichen Produktionsprozesse einfließen und somit für mehrere Faktorkombinationen zur Verfügung stehen, werden Werkstoffe als Repetierfaktoren bezeichnet, die im Rahmen der Produktionsprozesse verbraucht werden und somit anders als Potenzialfaktoren nur in einer Faktorkombination wirksam werden.⁵³⁴

Im Gegensatz zur Sachgüterproduktion entfällt bei der Dienstleistungserstellung der Einsatz von Rohstoffen, die in der industriellen Fertigung als wesentliche Bestandteile in das Produktionsergebnis eingehen.⁵³⁵ Bei materiellen Komponenten im Dienstleistungsergebnis werden insofern zumeist Hilfsstoffe in die Leistungserstellung eingebunden, welche die Dienstleistung zweckorientiert tangibilisieren. So können beispielsweise Träger- bzw. Speichermedien, wie zum Beispiel Papier oder elektronische Speichermedien, im Rahmen der Leistungserstellung eingesetzt werden, um erzeugte Ergebnisse zu speichern bzw. zu erhalten.⁵³⁶ Sie verkörpern die Dienst-

⁵²⁹ Vgl. Gutenberg 1951, S. 4; Maleri und Frieztzsche 2008, S. 98; Bloech 1993, Sp. 3411 f.

⁵³⁰ Vgl. Nebl 2007, S. 147.

⁵³¹ Vgl. Maleri 1973, S. 73.

⁵³² Vgl. Nebl 2007, S. 235 f.

⁵³³ Vgl. Maleri und Frieztzsche 2008, S. 100. KERN führt in seinem Produktionsfaktorsystem die Energie als separaten Produktionsfaktor an und positioniert diesen auf gleicher Ebene wie die restlichen Werkstoffe der Produktion (vgl. Kern 1992, S. 17).

⁵³⁴ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 112; Maleri und Frieztzsche 2008, S. 99. Nach Auffassung von ALTENBURGER finden Werkstoffe in Dienstleistungsbetrieben kaum Verwendung, wenngleich er Dienstleistungsbeispiele aufführt in denen Werkstoffe zu den Produktionsfaktoren der Leistungserstellung hinzuzuziehen sind (vgl. Altenburger 1980, S. 55).

⁵³⁵ Unter Rohstoffen definiert GUTENBERG „Sachgüter, die durch die Urproduktion gewonnen [...] werden. Sie stehen nach ihrer Gewinnung entweder in ihrer ursprünglichen Art oder nach der Vornahme gewisser Veredelungen für produktive oder konsumtive Zwecke zur Verfügung.“ (Gutenberg 1951, S. 1. Vgl. dazu auch Maleri und Frieztzsche 2008, S. 32). Sofern in Dienstleistungsbetrieben dennoch Rohstoffe als Produktionsfaktoren eingesetzt werden, erfolgt dies im Rahmen eines hybriden Wertschöpfungsprozesses als kombinierte Produkt-Dienstleistungs-Produktion. Der Rohstoff fließt dabei in die Produktion der Sachgüter ein, welche als derivate Produktionsfaktoren in die Dienstleistungserstellung einfließen. Produkt und Dienstleistung werden somit als Leistungsbündel abgesetzt (vgl. Maleri und Frieztzsche 2008, S. 101; Scheer et al. 2006, S. 26; Bullinger 1997a, S. 33 sowie 39; Böhmann und Krcmar 2007, S. 241).

⁵³⁶ Vgl. Berekhoven 1974, S. 63.

leistung nicht, sondern stellen ein materielles Substrat für diese dar, wie beispielsweise ein Voucher als urkundliche Bestätigung den Anspruch auf eine erworbene Dienstleistung belegt.⁵³⁷

Im Facility Management setzen sich die materiellen Produktionsfaktoren aus Betriebsmitteln, Betriebs- und Hilfsstoffen zusammen. Dabei werden je nach Leistungsart unter Betriebsmitteln technische Instrumente, bzw. die materielle Ausstattung zur Leistungsdurchführung, wie zum Beispiel in der Anlagenwartung mobile Endgeräte, im Sicherheits- oder Empfangsdienst technische Informations- und Kommunikationssysteme (IuK-Systeme), in der Reinigung die Leistungsausstattung ebenso wie Fahrzeuge, die in bestimmten technischen Leistungsbereichen zur Erreichung des Kundenstandortes erforderlich sind, subsumiert. Je nach Leistungsart, ob technisch, kaufmännisch oder infrastrukturell, werden insofern unterschiedliche Betriebsmittel eingesetzt, wenngleich bei facilitären Dienstleistungen die menschliche Arbeitsleistung als Produktionsfaktor im Vordergrund steht. Als Werkstoffe werden je nach Einsatz der Betriebsmittel weitere Hilfs- und Betriebsstoffe für die Leistungserstellung benötigt. So wird beispielsweise Benzin zur Fahrzeugbewegung, Strom oder Batterien zur Nutzung elektronischer Instrumente, Ersatzteile bei Reparaturarbeiten sowie Reinigungs- oder Lebensmittel in infrastrukturellen Leistungen eingesetzt und verbraucht. Je nach Leistungsart werden folglich unterschiedliche materielle Komponenten in die Leistungsproduktion eingebracht, die die Dienstleistung in einem gewissen Maß tangibilisieren.⁵³⁸

Im Hinblick auf das dienstleistungsbestimmende Immaterialitätsmerkmal kommt immateriellen Produktionsfaktoren in der Dienstleistungserstellung eine besondere Bedeutung zu.⁵³⁹ In den meisten Dienstleistungsbetrieben überwiegt dieser Faktor in Form von menschlicher Arbeitsleistung⁵⁴⁰, welche im Allgemeinen als „Einsatz von körperlicher, geistiger und seelischer Energie des Menschen zur Realisierung wirtschaftlicher Zielsetzungen“⁵⁴¹ verstanden wird. Diese gilt insbesondere bei inferioren Gütern als dominierender Produktionsfaktor, da kaum andere Produktionsfaktoren eingesetzt werden.⁵⁴² Auch bei komplexen Dienstleistungen, in denen die Faktorqualität eine bedeutende Rolle spielt und bestimmte Mitarbeiterfähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse für die Dienstleistungserstellung erforderlich sind, steht die psychisch-intellektuelle

⁵³⁷ Vgl. Maleri und Frietzsche 2008, S. 100 f.

⁵³⁸ Die materiellen Komponenten der internen Produktionsfaktoren tangibilisieren die Dienstleistung im Rahmen des direkten Kundenkontakts und werden somit ebenfalls zum Gegenstand der Leistungsbewertung (vgl. Vuorinen et al. 1998, S. 69; Mägi und Julander 1996, S. 37).

⁵³⁹ Vgl. Maleri und Frietzsche 2008, S. 67.

⁵⁴⁰ BEREKHOVEN untersucht im Rahmen seiner dienstleistungstheoretischen Analyse der Produktionsfaktoren die relative Bedeutung der Produktionsfaktoren und widerspricht der Annahme, dass der Arbeitsleistung als Produktionsfaktor bei Dienstleistungen eine besondere Bedeutung zukommt (vgl. Berekhoven 1974, S. 56).

⁵⁴¹ Maleri und Frietzsche 2008, S. 95.

⁵⁴² Vgl. Maleri und Frietzsche 2008, S. 96. In einigen Dienstleistungsbereichen, wie zum Beispiel im Transportwesen, finden kapitalintensive Produktionsverfahren hingegen bereits vielfach Anwendung. Bedingt durch die vorherrschenden Arbeitsmarktentwicklungen und steigenden Lohnkosten werden zunehmend technische Mittel in Produktionsprozessen von Dienstleistungsbetrieben eingesetzt oder Arbeitsschritte an den Leistungsabnehmer ausgelagert (vgl. Maleri und Frietzsche 2008, S. 79 f.).

Arbeitsleistung im Vordergrund, welche sich in der Regel nicht durch andere Produktionsfaktoren ersetzen lässt.⁵⁴³

Als weitere immaterielle, innerbetriebliche Produktionsfaktoren sind zudem Rechte an materiellen und immateriellen Gütern sowie Informationen zu nennen. In der Literatur werden Informationen als Produktionsfaktoren jedoch kontrovers diskutiert.⁵⁴⁴ Zum einen wird ihnen eine besondere Bedeutung beigemessen, da Informationen in Form von zweckorientiertem Wissen gestalterischen Einfluss auf die Produktionsprozesse nehmen und zugleich eine Basis für Informationsverarbeitungs- und unternehmerische Entscheidungsprozesse bilden.⁵⁴⁵ Dem entgegengesetzt, werden Informationen von einigen Autoren nicht direkt als Produktionsfaktoren angesehen, sondern als Potenziale, welche erst mit dem Einsatz von Maschinen freigesetzt oder in Verbindung mit der menschlichen Arbeitsleistung operationalisiert werden.⁵⁴⁶ Im Hinblick auf die möglichen Erscheinungsformen von Informationen im Rahmen der betrieblichen Produktionsprozesse, ist festzuhalten, dass Informationen sowohl als Planungs- und Steuerungsinformationen wie auch als Produktionsinput operationalisiert werden können, wenn Informationen Verarbeitungsobjekte der Leistungserstellung sind.⁵⁴⁷ In beiden Fällen stellen sie jedoch Elemente der Faktorkombination dar, da sie als Potenzialfaktoren einen produktiven Beitrag für die Leistungserstellung beisteuern.⁵⁴⁸

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden zudem auch fremdbezogene Dienstleistungen, welche extern am Markt beschafft wurden, oder interne Dienstleistungen, die aus vorgelagerten Produktionsprozessen hervorgehen, als Produktionsfaktoren diskutiert.⁵⁴⁹ Umstritten ist dabei jedoch nicht, dass Dienstleistungen, ebenso wie andere Halbfertig- oder Fertigerzeugnisse, als Produktionsfaktoren in die Leistungserstellung einfließen können, sondern ob diese als interne oder externe Produktionsfaktoren anzusehen sind. Externe Faktoren der Dienstleistungsproduktion werden als Faktoren beschrieben, die durch den Leistungsnachfrager eingebracht werden.⁵⁵⁰ Besonderes Merkmal dieser Faktoren ist somit, dass sie sich der autonomen Disponier-

⁵⁴³ Vgl. Maleri und Frieztzsche 2008, S. 96. GUTENBERG differenziert im Rahmen seiner Faktorsystematik in (geistige) Arbeitsleistung (vgl. Gutenberg 1958, S. 59).

⁵⁴⁴ Vgl. Keuper 2002, S. 132 f.; Gälweiler und Schwaninger 2005, S. 26. So sieht MEYER ebenfalls in den Informationen Wettbewerbspotenziale, sodass sie als interne Produktionsfaktoren zu verstehen sind (vgl. Meyer 1990, S. 25–28).

⁵⁴⁵ Vgl. Farny 1989, S. 140; Hopfenbeck 2002, S. 98; Wild 1970, S. 51; Wittmann 1977, S. 590; Kern und Fallaschinski 1979, S. 17.

⁵⁴⁶ Vgl. Bode und Zelewski 1992, S. 600; Böhm-Bawerk 1924, S. 16–33.

⁵⁴⁷ Dabei bezeichnet WITTMANN Informationen auch als Wissen (vgl. Wittmann 1979, Sp. 2266–2268).

⁵⁴⁸ Des Weiteren ergänzt MALERI ökonomische Potenzen, die betriebsinterne Zustände mit wirtschaftlichen Auswirkungen bezeichnen, wie zum Beispiel Standortvorteile, Stammkundschaften oder der Mitarbeiterstämme, in seinem Produktionsfaktorsystem. Sie stellen beabsichtigte Nebenprodukte der Leistungserstellung dar, die im zeitlichen Verlauf auf Basis der Unternehmensentscheidungen sukzessive entwickelt werden (vgl. Maleri und Frieztzsche 2008, S. 97; Arnhofer 1982, S. 176; Kosiol 1973, S. 1274; Farny 1969, S. 54; Menrad 1965, S. 40). Vor dem Hintergrund des in dieser Arbeit zugrunde gelegten Produktionsbegriffs, werden Faktoren, die nicht unmittelbar dem Produktionsbereich zugeordnet werden können, in der Produktionsfaktorsystematik ausgeklammert.

⁵⁴⁹ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 113; Kilger 1982, S. 121; Kilger 1974.

⁵⁵⁰ Vgl. Maleri 1973, S. 75; Kleinaltenkamp und Haase 1999, S. 171; Lasshof 2006, S. 49.

barkeit des Dienstleisters entziehen.⁵⁵¹ Vor diesem Hintergrund sind fremdbezogene Dienstleistungen im Produktionsfaktorsystem den internen Produktionsfaktoren zuzuweisen, da sie entsprechend ihrer gewünschten Leistungsmerkmale am Markt ausgewählt werden können.⁵⁵² Neben den Realgütern sind unter den immateriellen Produktionsfaktoren ebenfalls Nominalgüter in Form von monetären Faktoren, Darlehens- oder Beteiligungswerten aufzuführen.⁵⁵³ Als Produktionsfaktoren gelten diese Güter, wenn sie in ihrer Reinform in die Dienstleistungsproduktion einfließen und nicht für die Erstellung oder Beschaffung von anderen Gütern aufgewendet werden. Sie stellen somit ebenso wie Betriebsmittel eine Form des unternehmerischen Kapitals dar.⁵⁵⁴

Facility Services sind personalintensive Dienstleistungen, deren primärer Produktionsfaktor die menschliche Arbeitskraft ist. So werden Leistungen des kaufmännischen, infrastrukturellen und technischen Facility Management von dienstleistendem Personal erbracht, das die vereinbarte Leistungserstellung an den Kundenobjekten ausführt. Ebenfalls können immaterielle Leistungen durch Nachunternehmer erbracht werden oder als interne Dienste anderer Abteilungen, welche sich anteilig der Leistungserstellung zurechnen lassen, in die Produktion integriert werden. Weitere immaterielle Produktionsfaktoren sind innerbetriebliche Informationen, die als internes Personalwissen und Kompetenzen die Basis für die operative Leistungsgestaltung darstellen. So können die qualitativen Fähigkeiten des Personals im betrieblichen Vorgang abgebildet werden. Im Gegensatz dazu finden Rechte als immaterielle Produktionsfaktoren in Facility Services vielfach keine unmittelbare Verwertung. Zwar sind die Leistungserstellungen mit Rechten und Pflichten verbunden, jedoch bilden sie vielmehr die Rahmenbedingung der Managementleistung ab und repräsentieren keine direkten Produktionsfaktoren der Leistungen. Für den Anwendungskontext im Facility Management lassen sich die Produktionsfaktoren an ausgewählten Leistungsarten exemplarisch darstellen, um einen Überblick für die Zusammensetzung interner Produktionsfaktoren von Facility Service-Anbietern zu ermöglichen. Nominalgüter, wie Darlehens- und Beteiligungsrechte oder Geld, finden in facilitären Dienstleistungen ebenfalls keine Anwendung. Sie sind nicht Gegenstand der kundenorientierten Leistungsproduktion und werden im Rahmen der Leistungserstellung nicht verwendet.

⁵⁵¹ Vgl. Lasshof 2006, S. 53; Kleinaltenkamp 1997a, S. 90; Kleinaltenkamp 1997b, S. 350 f.; Meyer und Blümelhuber 1994, S. 9; Woratschek 1998, S. 704; Rosada 1990, S. 26; Wagner 2005, S. 35; Corsten 1984, S. 258.

⁵⁵² Im Sinne der vollständigen Erfassung aller Produktionsfaktoren können auch öffentliche Dienstleistungen sowie freie Güter aufgeführt werden (vgl. u. a. Kern 1992, S. 15–17). Vor dem Hintergrund dass diese Faktoren grundsätzlich allen Wettbewerbssteilsnehmern frei und im ausreichendem Maße zur Verfügung stehen, wird von der Berücksichtigung dieser vor dem Hintergrund der zweckmäßigen Verwendung des Produktionsfaktorsystems in der vorliegenden Arbeit abgesehen. Ebenso umstritten ist, ob Umweltfaktoren als natürliche Elemente der Faktorkombination oder Zusatzfaktoren, wie zum Beispiel der Staat und Verbände, in die Faktorsystematik aufzunehmen sind (vgl. Kern 1992, S. 15–17; Busse von Colbe und Laßmann 1991, S. 81). Den beschriebenen Faktoren ist gemein, dass sie mittelbaren Einfluss auf die Produktionsfaktoren haben und infolgedessen implizit in diesen enthalten sind, sodass eine explizite Aufführung nicht erforderlich erscheint (vgl. Schreyögg 1993. Siehe auch Steven 1991, der diese Begründung gegen die Integration der Umweltfaktoren aufführt).

⁵⁵³ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 122; Deppe 1969; Farny 1969.

⁵⁵⁴ Vgl. Maleri und Frietzsche 2008, S. 102.

Tabelle 9: Beispielhafte Darstellung der internen Produktionsfaktoren in ausgewählten Facility Services

Quelle: Eigene Darstellung.

	Dienstleistung	Immaterielle Real- faktoren	Betriebsmittel	Betriebs- und Hilfs- stoffe
Technisches FM	Objektbetrieb	Arbeitsleistung Dienstleistungen Informationen	techn. Instrumente/ IuK-Systeme	Energie
	Störungsbeseitigung	Arbeitsleistung Informationen	techn. Instrumente/ IuK-Systeme/ Mobilitätsfahrzeuge	Energie
	Modernisierung/ Sanierung	Arbeitsleistung Dienstleistungen Informationen	techn. Instrumente/ IuK-Systeme/ Werkzeuge	Energie, Benzin, Er- satzteile, Materialien
	Instandhaltung	Arbeitsleistung	techn. Instrumente/ IuK-Systeme/ Mobilitätsfahrzeuge	Energie, Benzin, Er- satzteile
Infrastrukturelles FM	Hausmeisterdienste	Arbeitsleistung	Techn. Instrumente/ Werkzeuge/ Mobilitätsfahrzeuge	Energie, Benzin, Er- satzteile, Materialien
	Sicherheits- und Umzugsdienste	Arbeitsleistung	Werkzeuge/ Mobilitätsfahrzeuge	Benzin
	Zentrale Telekommu- nikationsdienste	Arbeitsleistung Informationen	IuK-Systeme	Energie
	Gärtner- und Winterdienste	Arbeitsleistung	Werkzeuge Mobilitätsfahrzeuge	Benzin, Materialien, Pflanzen
	Reinigungs- und Pflegedienste	Arbeitsleistung	Werkzeuge Mobilitätsfahrzeuge	Reinigungsmittel, Benzin
	Verpflegungsdienste	Arbeitsleistung	Techn. Instrumente, Werkzeuge	Energie, Lebensmittel
	Parkraum- betreiberdienste	Arbeitsleistung	Technische Instru- mente	Energie
Kaufmännisches FM	Beschaffung und Steuerung von Leis- tungen	Arbeitsleistung Informationen	IuK-Systeme	Energie
	Kostenplanung und -kontrolle	Arbeitsleistung Informationen	IuK-Systeme	Energie
	Objektbuchhaltung	Arbeitsleistung Informationen	IuK-Systeme	Energie
	Vertrags- management	Arbeitsleistung Informationen	IuK-Systeme	Energie

Wie in der Tabelle exemplarisch dargestellt, entspricht die Zusammensetzung und Gestaltung der betrieblichen Produktionsfaktoren „[d]er Verschiedenartigkeit der Dienstleistungen.“⁵⁵⁵ Je nach Dienstleistungsprodukt sind unterschiedliche Spezifikationen hinsichtlich der Produktionsfaktoren vorzunehmen. Vor diesem Hintergrund verfolgt CORSTEN einen zweistufigen Ansatz in der Entwicklung eines wirtschaftszweigunabhängigen Produktionsfaktorsystems, welches sich

⁵⁵⁵ Maleri und Frieztzsche 2008, S. 104.

aus einem Grundsystem und ergänzenden Produktionsfaktormodulen zusammensetzt.⁵⁵⁶ Im Hinblick auf die betriebsinternen Produktionsfaktoren der Dienstleistungserbringung kann der betriebswirtschaftlichen Literatur weitestgehend konsensuell die nachfolgende wirtschaftszweigübergreifende Systematik entnommen werden, während die im FM verbreiteten Produktionsfaktoren farblich akzentuiert sind.

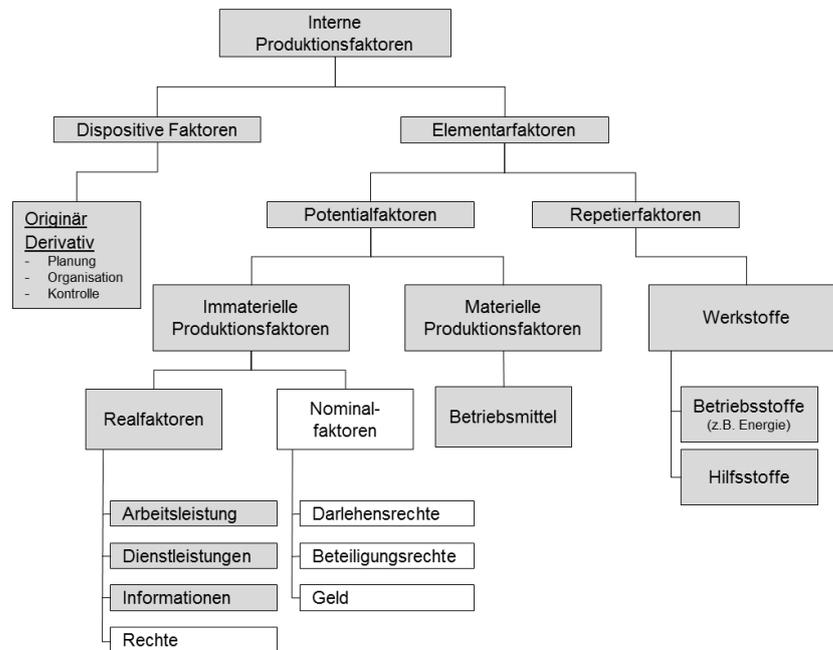


Abbildung 25: Interne Produktionsfaktoren bei Facility Services

Quelle: Eigene Darstellung.

3.3.2.2 Externe Produktionsfaktoren

Als wesentliche Besonderheit von Dienstleistungen wurde die Integration externer Faktoren in die Leistungserstellung bereits in Abschnitt 2.3.3 aufgeführt. Diese Faktoren werden den internen Produktionsfaktoren gegenübergestellt⁵⁵⁷ und unterscheiden sich von den internen Fakto-

⁵⁵⁶ Vgl. Corsten 1985, S. 80–84. Vor dem Hintergrund der Diversität von Wirtschaftsgütern und Wirtschaftszweigen kritisiert CARP Faktorsysteme mit allgemeingültigem Charakter und bewertet die Aussagekraft dieser Systematiken als unzureichend (vgl. Carp 1974, S. 64 f.). Dem entgegnet CORSTEN mit einem modularen Aufbau des Produktionsfaktorsystems, welches somit durch branchenspezifische Ausprägungen flexibel erweitert werden kann.

⁵⁵⁷ Dem widerspricht die Auffassung nach BEREKHOVEN, der die externen Faktoren der Leistungserstellung nicht auf gleicher Ebene wie die internen Faktoren sieht, sondern sie als „Katalysatoren“ der Faktorkombination beschreibt (vgl. Berekhoven 1974, S. 59).

ren unter anderem darin, dass sie sich der autonomen Disponierbarkeit des Dienstleisters entziehen.⁵⁵⁸

Unter externen Produktionsfaktoren, welche in der Literatur auch synonym mit den Begriffen „Objekt-“ oder „Fremdfaktoren“ bezeichnet werden⁵⁵⁹, werden somit Faktoreinsätze subsumiert, die „zumeist vom Abnehmer oder Verwerter der Dienstleistung in den Produktionsprozess eingesetzt bzw. dem Produzenten überlassen werden.“⁵⁶⁰ Die externen Produktionsfaktoren können dabei unterschiedliche Merkmale aufweisen, die sich zu den drei folgenden Ausprägungsformen zusammenfassen lassen:

- Materielle Objekte (z. B. technische Anlagen, Immobilie, Raum- und Freiflächen etc.) und immaterielle Objekte (Nominalgüter, Rechte und Informationen)
- Menschen mit unterschiedlichen Aktivitätsgraden hinsichtlich der Beteiligung an der Leistungserstellung (z. B. Kundenmitarbeiter, Immobiliennutzer)
- Tiere.⁵⁶¹

Die Verwendung der durch den Leistungsabnehmer eingebrachten externen Faktoren kann im Rahmen der Dienstleistungsproduktion hinsichtlich einer Transformation und Integration unterschieden werden.⁵⁶² Wirkt der Dienstleister mit seinen Produktionsfaktoren auf die bereitgestellten Leistungsobjekte ein – bei Facility Services sind dies in der Regel materielle Objekte, wie technische Anlagen oder die Immobilie selbst, die in den Leistungserstellungsprozess einbracht werden und für den Zeitraum der Leistungserstellung dem Verfügungsbereich des Dienstleistungsanbieters überlassen werden –, so wird eine Transformation an diesen Faktoren erbracht, um die vertraglich vereinbarte Zustandsveränderung an diesen zu bewirken.⁵⁶³ Die Faktorkombination bringt somit einen gewünschten Wertzuwachs in Form einer Merkmalsveränderung am

⁵⁵⁸ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 115; Haller 2015, S. 8; Rosada 1990, S. 26; Rück 2000, S. 204; Lasshof 2006, S. 53; Maleri 1997, S. 150; Fließ 2001, S. 30 f.; Kleinaltenkamp 1997b, S. 350 f.; Meyer und Blümelhuber 1994, S. 9. CORSTEN und GÖSSINGER unterziehen die externen Faktoren der Dienstleistungserstellung einer dezidierten Überprüfung und heben somit die Ausprägungsformen des externen Faktors als güterrelevante Eigenschaften heraus (vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 118). Die fehlende autonome Disponierbarkeit sieht ALTENBURGER hingegen nicht als Abgrenzungskriterium an, da sich diese nicht pauschal dem Dienstleister entzieht. Er verweist stattdessen auf eine einfache Definition, welche externe Faktoren als „vom Abnehmer zur Verfügung gestellte Produktionsfaktoren“ (Altenburger 1980, S. 88) bezeichnet.

⁵⁵⁹ Vgl. Corsten 1984, S. 258; Kern 1980, S. 140; Kern 1992, S. 14; Kern 1976, S. 760; Berekhoven 1974, S. 59.

⁵⁶⁰ Maleri 1973, S. 75 f.

⁵⁶¹ Vgl. Corsten 1985, S. 129 in Anlehnung an die Differenzierung externer Faktoren nach Maleri 1973, S. 78; ebenso Engelhardt 1990, S. 280; Rosada 1990, S. 15.

⁵⁶² Vgl. Fließ 2001, S. 20.

⁵⁶³ Vgl. Fließ und Kleinaltenkamp 2004, S. 394; Engelhardt 1990, S. 280; Engelhardt et al. 1992, S. 14 f.; Maleri und Frieztzsche 2008, S. 105 f.. Nach RÜCK ist das rechtmäßige Eigentumsverhältnis das wichtigste Kennzeichen externer Faktoren im Dienstleistungserstellungsprozess. Die externen Faktoren verbleiben über die gesamte Dauer der Leistungserbringung im Eigentum des Leistungsabnehmers und werden dem Dienstleister für den Zeitraum der Leistungserbringung zur Verfügung gestellt. Dies ist seines Erachtens nach auch die Begründung, warum Dienstleistungen nicht „gekauft“ werden (vgl. Rück 2000, S. 204; ebenso Maleri 1973, S. 79). Als weitere Besonderheit der externen Faktoren konstatiert KERN, dass sie zwar wie interne Produktionsfaktoren in den Leistungserstellungsprozess integriert werden, sie jedoch im Gegensatz zu den internen Produktionsfaktoren keinen Güterverzehr aufweisen (vgl. Kern 1992, S. 13; Kern 1980, S. 140). Dem widerspricht jedoch MALERI, indem er im Verlust von Opportunitäten durchaus einen Güterverzehr feststellt (vgl. Maleri 1997, S. 172).

externen Faktor hervor.⁵⁶⁴ Nimmt der Leistungsnachfrager oder Abnehmer selbst als Fremdfaktor an der Leistungserstellung teil, besteht die Besonderheit hingegen darin, dass dieser sowohl aktiv als auch passiv an der Produktion der Dienstleistung beteiligt sein kann.⁵⁶⁵ Bei der Erbringung facultärer Dienstleistungen kann diese Koproduktion ebenfalls durch Dritte erfolgen, die die Immobilie nutzen oder zu erbringenden Dienstleistungen, beispielsweise im Kantinenbetrieb, in Anspruch nehmen. Der Dienstleistungsnachfrager kann folglich Leistungsabnehmer und Mitproduzent zugleich sein und im Rahmen eines Kontinuums zwischen aktiver und passiver Beteiligung an der Leistungserstellung mitwirken.⁵⁶⁶

Zur Darstellung dieser Koproduktion präferiert CORSTEN den Aktivitätsgrad beider Beteiligten, welcher die unterschiedlichen Beteiligungsausprägungen an der Leistungserstellung beschreibt.⁵⁶⁷ Zunächst werden individuelle Aktivitätsgrade, die einen Wert von Null und Eins annehmen können, bestimmt. Ein Aktivitätsgrad von Null auf Seiten des Abnehmers beschreibt dabei eine passive Beteiligung an der Leistungserstellung, wohingegen ein Aktivitätsgrad von Eins impliziert, dass der Abnehmer alle Aktivitäten der Leistungserstellung übernimmt, die er übernehmen kann. Gleiches gilt für den Aktivitätsgrad des Dienstleisters, wobei dieser in jedem Fall einen Aktivitätsgrad größer Null vorweisen muss, damit eine Dienstleistung überhaupt erbracht werden kann.⁵⁶⁸ Die potenzielle Aktivitätskombination beider Akteure im Verhältnis zueinander lassen sich durch eine Isoleistungslinie abbilden.

⁵⁶⁴ Vgl. Maleri 1997, S. 150.

⁵⁶⁵ Vgl. Maleri 1973, S. 80 f.; Corsten 1985, S. 129; Zeithaml et al. 2013, S. 347 f.; Fließ 2006, S. 33. MALERI führt im Rahmen seiner Ausführungen an, dass eine rein passive Beteiligung des Leistungsabnehmers an der Leistungserstellung kaum zu beobachten ist und sich somit vielfache Abgrenzungsproblematiken hinsichtlich einer passiven Beteiligung ergeben (vgl. Maleri 1997, S. 151).

⁵⁶⁶ In der Literatur wird der Leistungsnachfrager in seiner Doppelfunktion als Produzent und Abnehmer als „Prosumer“ bezeichnet. Dabei setzt sich der Begriff aus *producer* und *consumer* zusammen und verkörpert somit die Mitwirkung des Leistungsnachfragers am Dienstleistungsprozess (vgl. Meyer und Blümelhuber 1994, S. 9; Lehmann 1995, S. 22). Zum Teil wird der Kunde auch als „Part-Time-Employee“ gesehen, der obligatorisch Informationen zur Leistungserstellung bereit stellen muss und an der Leistungserstellung optional mitwirken kann (vgl. Mills et al. 1983, S. 302–305; Mills und Morris 1986, S. 727 f.; Johnston 1989, S. 18 f.). Die Koproduzenten müssen dabei jedoch nicht unbedingt Abnehmer der Leistung sein (vgl. Altenburger 1980, S. 81). Häufig werden auch Dienstleistungen für Dritte erworben, wie z. B. im Facility Management, wo der Immobiliennutzer nicht unmittelbar Auftraggeber der Leistung ist, aber dennoch diese in Anspruch nimmt und als Koproduzent in der Leistungserstellung mitwirkt.

⁵⁶⁷ Neben der Bewertung der Kundenmitwirkung am Dienstleistungserstellungsprozess mithilfe der Aktivitätsgrade nach CORSTEN, gibt es in der Literatur noch weitere Ansätze, die zur Veranschaulichung der Kundenaktivität herangezogen werden können. Beispielsweise ziehen ZEITHAML ET AL. es vor, die Teilnahme des Kunden in verschiedenen Kundenmitwirkungsstufen auszudrücken (vgl. Zeithaml et al. 2013, S. 350); einen ähnlichen Ansatz verfolgen CHASE und TANSIK (vgl. Chase und Tansik 1983, S. 1040).

⁵⁶⁸ Vgl. Corsten 1985, S. 130; Rück 2000, S. 204; Corsten und Gössinger 2007, S. 120.

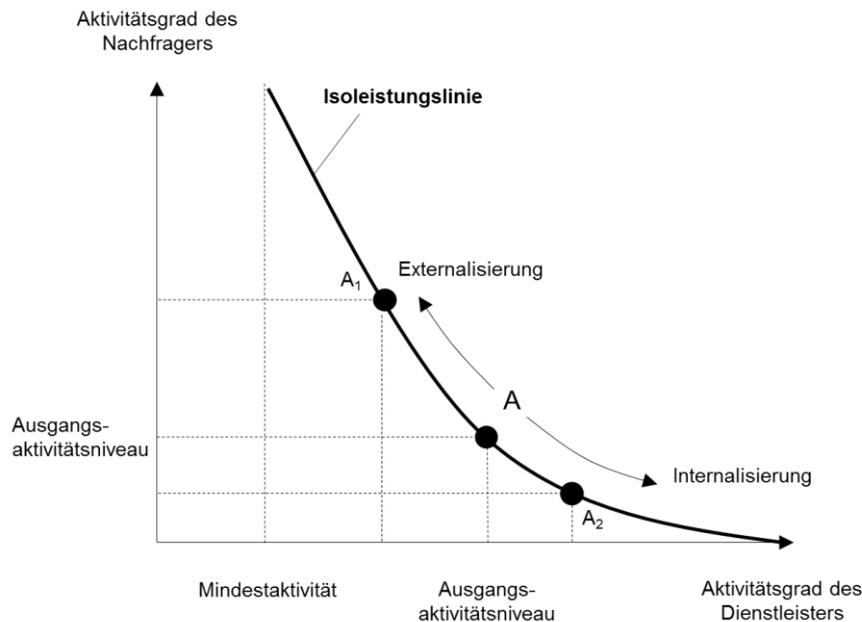


Abbildung 26: Isoleistungslinie nach CORSTEN

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Corsten 1985, S. 130 sowie Corsten 2000a, S. 170.

Die Isoleistungslinie zeigt deutlich, dass unterschiedliche Kombinationen der Zusammenarbeit zwischen Dienstleistungsanbieter und -abnehmer zum gleichen Ergebnis führen können ($A_1 = A_2$), was schlussfolgern lässt, dass die Aktivitäten des Kunden und des Dienstleisters als Substitute im Verhältnis stehen.⁵⁶⁹ Diese Annahme erscheint jedoch vor dem Hintergrund der Leistungskompetenz angreifbar, da sie suggeriert, dass Leistungsnachfrager und Dienstleister das gleiche Fähigkeitsprofil aufweisen. Insbesondere im Facility Management, welches die professionelle Bewirtschaftung und Steuerung von Sekundärprozessen umfasst, stellt sich daher die Frage nach der Notwendigkeit der Dienstleistungsbeauftragung, wenn der Kunde über das gleiche Know-how wie der Dienstleister verfügt. Zudem wirkt sich eine substitutive Beziehung der dienstleister- und kundenseitigen Aktivitäten auf die Dienstleistungsqualität aus, welche sich zunehmend der Planbarkeit entzieht. Ungeachtet der Substituierbarkeit und der damit verbundenen Konsequenzen für die Leistungsqualität, kann der Dienstleister grundsätzlich bisher durch ihn erbrachte Tätigkeiten ausgliedern und durch den Nachfrager erbringen lassen (Exter-

⁵⁶⁹ CORSTEN differenziert hier zwischen peripheren und alternativen Substituten. Auf Seiten des Dienstleisterproduzenten ist ein gewisser Aktivitätsgrad zwingend erforderlich, da sonst keine Dienstleistungserbringung vorliegen kann. Hinsichtlich des Aktivitätsgrads des Abnehmers ist seiner Ansicht nach ein Aktivitätsgrad von Null möglich, sodass eine einseitig alternative Substitution vorliegt. Unbestritten bleibt von ihm jedoch, dass die Integration des externen Faktors notwendig für die Dienstleistungserbringung ist (vgl. Corsten 1985, S. 131). FLIEß kritisiert hingegen, dass die Auslegungen von CORSTEN lediglich produktionstheoretischer Natur seien und im Hinblick auf unterschiedliche Aktivitätsverteilungen die Substituierbarkeit und resultierende Nutzenstiftung variieren (vgl. Fließ 2006, S. 77).

nalisation)⁵⁷⁰ und so seine Produktivität erhöhen oder im Zuge einer Internalisierung kundenseitige Aktivität eingliedern und damit verbunden beispielsweise seine Planungssicherheiten erhöhen.⁵⁷¹ Im Facility Management lassen sich beispielsweise *Selfservice*-Aktivitäten des Kunden in die Leistungserstellung integrieren, wie zum Beispiel im Störmanagement die Aufgabe von Kundenmeldungen über eingerichtete Kundenportale oder im Kantinenbetrieb die Selbstbedienungs- und Geschirrrückgabeprozesse.

Unter Verwendung von kunden- und produzentenseitigen Aktivitätsgraden kann die Integrationstiefe des externen Faktors in die Leistungserstellung bestimmt werden, welche sich, wie anhand der FM-Beispielen dargestellt, in eine präsenzbedingte Integration und eine informationsbedingte Integration des Kunden differenzieren lässt.⁵⁷² Durch die Beteiligung des externen Faktors entstehen mit zunehmendem Aktivitätsgrad⁵⁷³ Unsicherheiten für den Dienstleister in der Leistungserstellung, die er teilweise durch Standardisierungen von Leistungskomponenten verbessert steuern kann.⁵⁷⁴ Dementsprechend wächst mit zunehmendem Individualitätsgrad der Leistungserstellung die Variationsbedürftigkeit der Faktoreinsätze, da der Leistungsabnehmer die betrieblichen Faktoreinsätze des Dienstleisters durch seine erwartete Nutzenstiftung beeinflusst und auch die Erscheinungsformen des Fremdfaktors auf diese Einfluss nehmen.⁵⁷⁵ Vor diesem Hintergrund bleiben auch bei standardisierten Dienstleistungsprodukten nicht planbare Leistungskomponenten enthalten, die Wagnisse in die dienstleisterseitige Planung des Produktionsvermögens und der Ausgestaltung der vorgehaltenen Produktionsfaktorsystematik einbringen.

Subsumierend ist der Integration externer Faktoren zu entnehmen, dass dienstleisterseitige Faktoreinsätze durch abnehmerseitige ersetzt werden können. Infolgedessen untersteht den

⁵⁷⁰ Die Externalisierung beschreibt dabei die Auslagerung von bisher durch den Dienstleister erbrachten Aktivitäten an den Kunden, sodass der Aktivitätsgrad des Kunden ansteigt, während die Internalisierung die Integration von bisher durch den Kunden erbrachten Leistungsinhalten in das Anwendungsfeld des Dienstleisters umfasst und somit seine Aktivitäten zunehmen (vgl. Corsten 2000a, S. 170 f.).

⁵⁷¹ Vgl. Corsten 2000a, S. 170; Meyer und Blümelhuber 1994, S. 30–31; Corsten 1984, S. 261; Corsten 1997, S. 10; Fließ 2006, S. 74 f. sowie 77; Meffert und Bruhn 2012, S. 31; Djellal und Gallouj 2008, S. 37.

⁵⁷² Vgl. Corsten 1996, S. 6; Corsten 2000a, S. 167. CORSTEN bezieht diesen Zusammenhang in seinen Ausführungen auf die informationsbedingte Integration des externen Faktors, welche allein die informatorische Mitwirkung des Leistungsnachfragers zum Beispiel im Rahmen der Konkretisierung von Bedarfsanforderungen beinhaltet (vgl. Corsten 1996,

S. 29). Eine präsenzbedingte Integration externer Faktoren führt jedoch ebenfalls dazu, dass Leistungskomponenten (im Vorfeld) durch den Dienstleister erbracht werden können und seine Autonomie in der Leistungserstellung vor dem Hintergrund einer verbesserten Planungssicherheit und Einflussnahme auf Unwägbarkeiten zunimmt.

⁵⁷³ So ist „[d]er Erfolg der Dienstleistungsproduktion [...] bei einer erforderlichen Mitwirkung des Abnehmers in hohem Maße auch von dessen Aktivität abhängig.“ (Maleri 1997, S. 152). Vgl. dazu auch Woratschek 1998, S. 702.

⁵⁷⁴ Durch standardisierte Dienstleistungsprodukte und damit verbundene spezialisierte Faktorkombinationen, die über einen längeren Zeitraum nahezu konstant sind, gewinnt der Dienstleister eine erhöhte Planungssicherheit, die ihm verbesserte Steuerungsmöglichkeiten der Dienstleistungsprozesse (vgl. Maleri 1997, S. 139).

⁵⁷⁵ Vgl. Maleri 1997, S. 154. Bezugnehmend auf die Nutzenstiftung von Dienstleistungen verweist ALTENBURGER darauf, dass Dienstleistungen einer Art bei jedem Abnehmer einen unterschiedlichen Nutzen stiften (vgl. Altenburger 1980, S. 81).

externen Produktionsfaktoren die gleiche Systematik wie den internen Faktoren.⁵⁷⁶ So lassen sich auch diese in immaterielle und materielle Faktoren differenzieren.⁵⁷⁷ Unter den immateriellen Realfaktoren kann, wie bereits ausgeführt, die Mitwirkung des Leistungsabnehmers in intellektueller, wie auch physischer Weise subsumiert werden.⁵⁷⁸ In Facility Services weisen überwiegend infrastrukturelle Leistungsarten einen personenbezogenen Charakter und somit die Integration der kundenseitigen Arbeitsleistung auf. Ebenso können jedoch technische oder kaufmännische Leistungen die Interaktion mit Kunden oder Immobiliennutzern erfassen. Zwar werden Leistungen mit Objektbezug nicht direkt am Kunden, sondern beim Kunden erbracht, sodass dieser auch nicht explizit in die Leistungserstellung integriert wird, jedoch kann auch in objektbezogenen Leistungsbereichen Kundenkontakt auftreten, der die Leistungserstellung beeinflusst. So kann beispielsweise der Zugang zu einem Leistungsobjekt, wie zum Beispiel ein zu reinigender Raum verhindert sein, da dieser wider Erwarten in Nutzung ist oder der technische Mitarbeiter in seinem Wartungsvorgang unterbrochen werden, indem er von einem Immobiliennutzer angesprochen wird. Facility Services werden somit während der Immobiliennutzung erbracht, sodass ebenfalls nicht geplante Interaktionen auftreten und Einfluss auf die Leistungserstellung nehmen können. Darüber hinaus fließen ebenfalls Informationen, die durch den Leistungsabnehmer bereitgestellt werden, in die Leistungserstellung ein.⁵⁷⁹ So gibt es im Facility Management vorvertragliche Abstimmungsprozesse, die die Leistungserstellung beeinflussen, in denen der Auftragnehmer Informationen über die Immobilie und damit verbundene technischen Anlagen bereitstellt. Ebenso gibt es jedoch auch Facility Services, die während der Leistungserstellung kunden- und nutzerseitige Informationen erfordern, wie zum Beispiel im kaufmännischen FM im Vertrags- oder Beschaffungswesen. Sind Informationen Gegenstand der Leistungserstellung, wie zum Beispiel in der FM-Beratung, ist die Vollständigkeit und Qualität von erheblicher Bedeutung für die Ergiebigkeit der Produktionsprozesse.⁵⁸⁰ Gleiches gilt für die Mitwirkung des Leistungsabnehmers im Produktionsprozess: Seine Mitwirkung erfordert zum einen die Unterweisung als Koproduzent, wie auch entsprechende Qualifikationen und Fähigkeiten, die die Leistungserbringung maßgeblich beeinflussen.⁵⁸¹ Als weitere immaterielle

⁵⁷⁶ Bedingt durch die dienstleisterseitige Betrachtung des Produktionsfaktorsystems externer Faktoren entfallen die abnehmerseitigen dispositiven Faktoren sowie Repetierfaktoren. Sie werden nicht in die Dienstleistungsproduktion integriert und finden als externe Produktionsfaktoren in der Leistungserstellung keine Verwendung.

⁵⁷⁷ CORSTEN und GÖSSINGER differenzieren die externen Produktionsfaktoren hingegen in lebende und nicht lebende Objekte (vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 127). Um die vorangegangene Systematik der internen Produktionsfaktoren aufzugreifen, wird in der vorliegenden Arbeit ein anderer Klassifizierungsansatz gewählt, der zwischen immateriellen und materiellen Produktionsfaktoren differenziert. Vor diesem Hintergrund werden Tiere in Anbetracht ihrer Körperlichkeit als materielle Fremdfaktoren klassifiziert (siehe dazu auch Maleri 1997, S. 153).

⁵⁷⁸ Vgl. Maleri 1997, S. 151; Corsten und Gössinger 2007, S. 122. ALTENBURGER hingegen entzieht Informationen, die durch den Leistungsabnehmer oder Verwerter in den Erstellungsprozess eingebracht werden, die Produktionsfaktoreigenschaft, da kein Güterverbrauch, auch nicht in Form eines Opportunitätsverlusts, nachgewiesen werden kann (vgl. Altenburger 1980, S. 86).

⁵⁷⁹ Vgl. Maleri 1997, S. 157 f.; Altenburger 1980, S. 84; Corsten und Gössinger 2007, S. 127.

⁵⁸⁰ Vgl. Maleri 1997, S. 157. In Facility Services spielen Informationen jedoch als externe Produktionsfaktoren eine untergeordnete Rolle, da die Leistungen in der Regel entsprechend der vorangestellten Leistungsplanung umgesetzt wird.

⁵⁸¹ Vgl. Maleri 1997, S. 162 f.

Produktionsfaktoren können Rechte sowie andere Nominalgüter Gegenstand der Leistungsprozesse werden, so zum Beispiel im Rahmen von Versicherungsleistungen oder im Bankenwesen.⁵⁸² Dies jedoch nur, wenn sie nicht zur Beschaffung anderer Produktionsgüter verwendet werden, sondern direkt in die Produktionsprozesse einfließen, sodass sie in der Erbringung von Facility Services kaum vertreten sind.⁵⁸³

Materielle Güter oder Tiere übernehmen die Funktion externer Produktionsfaktoren, wenn die erwartete Nutzenstiftung des Dienstleistungskunden in der Erhaltung oder Veränderung bestimmter Objekteigenschaften dieser Güter besteht.⁵⁸⁴ In objektbezogenen Dienstleistungen, die im FM überwiegend vorhanden sind, wirkt folglich der Dienstleister im Rahmen der Endkombination auf die durch den Leistungsabnehmer bereitgestellten Objektfaktoren entsprechend der erwarteten Nutzenstiftung ein.⁵⁸⁵ Die Leistung tangibilisiert sich somit am externen Faktor, das heißt im FM an der technischen Anlage oder der Immobilie selbst und weist somit einen tendenziellen Materialitätsgrad auf, der für Kunde und Dienstleister ersichtlich wird. Bei Facility Services mit Personenbezug konkretisiert sich die Nutzenstiftung hingegen beim Leistungsempfänger, der Immobiliennutzer und Kunde ist.

⁵⁸² Im Rahmen der Ausführungen hinsichtlich der Erfassung von Rechten als immateriellen, externen Produktionsfaktoren, werden ebenfalls Risiken und das Beseitigen von Nutzenbeeinträchtigungen als Leistungsgegenstand aufgeführt (vgl. Albrecht 1992, S. 25; Maleri 1997, S. 159). Prinzipiell liegt diesen Faktoren jedoch keine Gutseigenschaft zugrunde, da diese keinen Nutzen stiften (vgl. Farny 1989, S. 140).

⁵⁸³ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 121; Maleri 1997, S. 161. MÜLLER berücksichtigt zudem unter Beachtung der Leistungs- bzw. Unternehmensstakeholder die Bereitstellung von materiellen und immateriellen Ressourcen, wie zum Beispiel politische Stabilität, verlässliche Rechts- und Bildungssysteme oder gesellschaftliches Humankapital als Rahmenbedingungen für die Unternehmensaktivitäten, die ebenfalls Einfluss auf den Unternehmenserfolg nehmen (vgl. Müller 2004, S. 99). Der Einbezug dieser Faktoren in die leistungsbasierte Produktivitätsmessung erscheint jedoch zu umfassend, wenngleich auch diese Parameter auf gesamtunternehmerischer Ebene Einfluss auf Facility Services nehmen.

⁵⁸⁴ Vgl. Maleri 1997, S. 153.

⁵⁸⁵ Vgl. Bernhold 2014, S. 6. Im Rahmen von Facility Services werden Tiere jedoch nicht als Objektfaktoren in die Leistungserstellung eingebracht.

Tabelle 10: Beispielhafte Darstellung der externen Produktionsfaktoren in ausgewählten Facility Services

Quelle: Eigene Darstellung.

	Dienstleistung	Immaterielle Faktoren	Materielle Faktoren
Technisches FM	Objektbetrieb		Immobilien/TGA
	Störungsbeseitigung		Technische Anlagen (TGA)
	Modernisierung/ Sanierung		Immobilien/TGA
	Instandhaltung		Immobilien/TGA
Infrastrukturelles FM	Hausmeisterdienste		Immobilien/TGA
	Sicherheits- und Umzugsdienste	Immobiliennutzer/ Kunde, passiv	Immobilien/Anlagen
	Zentrale Telekommunikationsdienste	Immobiliennutzer/Kunde, aktiv	
	Gärtner- und Winterdienste		Freiflächen
	Reinigungs- und Pflegedienste		Raum- und Freiflächen
	Verpflegungsdienste	Immobiliennutzer/Kunde, aktiv	
Kaufmännisches FM	Parkraum-betreiberdienste	Immobiliennutzer/Kunde, passiv	Freiflächen
	Beschaffung und Steuerung von Leistungen	Informationen	
	Kostenplanung und -kontrolle	Informationen	
	Objektbuchhaltung	Informationen	
	Vertragsmanagement	Informationen	

Die Systematik der externen Produktionsfaktoren wird in der nachfolgenden Abbildung nochmals zusammenfassend dargestellt.

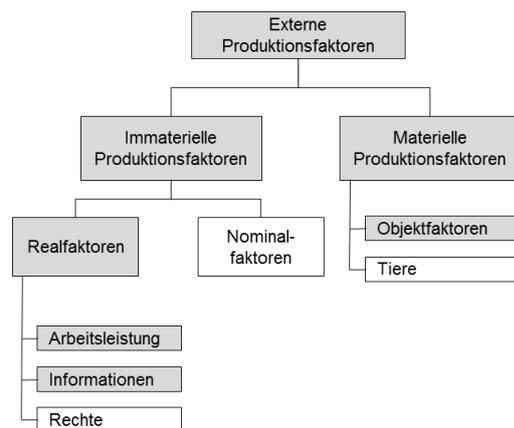


Abbildung 27: Externe Produktionsfaktoren bei Facility Services

Quelle: Eigene Darstellung.

3.3.3 Output der Faktorkombination

Eine besondere Stellung im Dienstleistungsmanagement kommt dem Output als Dienstleistungsergebnis des Leistungserstellungsprozesses zu. Im produktionswirtschaftlichen Kontext stellt der Output das zu erstellende Produkt dar, welches als finale Ausbringungsgröße der Produktion angestrebt wird.⁵⁸⁶ Diese Sichtweise des Leistungsergebnisses geht mit der in Abschnitt 2.2 beschriebenen, gewollten Zustandsveränderung am externen Kundenfaktor einher, welche anhand der ergebnisorientierten Dienstleistungsdefinition und dem damit verbundenen konstitutiven Immaterialitätsmerkmal in Abschnitt 2.3.2 konkretisiert wird. Insbesondere die immateriellen Komponenten des Dienstleistungsoutputs bringen traditionelle Bewertungsansätze an ihre Grenzen, da die Nutzenstiftung, die sich in den immateriellen Ergebnisdimensionen niederschlägt sowie die Dienstleistungsqualität erhebliche Schwierigkeiten für eine ganzheitliche Outputerfassung und -bewertung darstellen. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend ausgewählte Ansätze dargestellt, die auch für die Quantifizierung qualitativer Dimensionen geeignet erscheinen.

3.3.3.1 Immaterielle Dienstleistungsergebnisse

Neben der produktionswirtschaftlichen Sichtweise auf die Immaterialität von Dienstleistungserzeugnissen⁵⁸⁷ kann auch eine absatzwirtschaftliche Sichtweise für die Bestimmung von Dienstleistungserzeugnissen hinzugezogen werden, die die Ausbringungsmenge der Dienstleistungsprozesse anhand ihrer nutzenstiftenden Wirkung zur Bedürfnisbefriedigung Dritter beschreibt.⁵⁸⁸ Typischerweise stellen im Rahmen dieser Outputdefinition Wert- und Funktionssteigerungen sowie Wert- und Funktionserhaltungen, aber auch die Beseitigung von Nutzenbeeinträchtigungen Formen der Nutzenstiftung dar, die sich in objektive und subjektive Komponenten differenzieren lassen.⁵⁸⁹ Sowohl in der produktionswirtschaftlichen Perspektive als auch in der absatzwirtschaftlichen Sichtweise, stellt sich ein grundsätzliches Quantifizierungsproblem im Dienstleistungsergebnis dar, da Verfahren, die im Sachgüterbereich zur Outputbestimmung Verwendung finden, nicht unmittelbar adaptiert werden können und auch vielfach keine einheitliche Definition darüber besteht, was als Dienstleistungsergebnis zu verstehen ist.⁵⁹⁰ Zwar finden sich bei vielen Dienstleistungen, so auch in Facility Services, Mengendimensionen, die sich vereinfacht messen oder zählen lassen, wie zum Beispiel die Anzahl der ausgegebenen Essen im Kantinenbetrieb oder die Anzahl gewarteter Maschinen im Rahmen der technischen Instandhaltung, jedoch gibt es stets immaterielle Ergebnisbestandteile, die nur bedingt quantifizierbar sind

⁵⁸⁶ Vgl. Chmielewicz 1968, S. 14; Maleri und Frieztzsche 2008, S. 241.

⁵⁸⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.3.2.

⁵⁸⁸ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 132; Maleri und Frieztzsche 2008, S. 241.

⁵⁸⁹ Diese Formen der Nutzenstiftungen finden sich in unterschiedlichen Dienstleistungssparten, wie zum Beispiel in der Wartung, Überwachung und Objektpflege, im Rahmen von Beratungsleistungen, aber auch im Gesundheitswesen wieder (vgl. Maleri 1973, S. 29 f.). Insbesondere die subjektiven Komponenten erschweren eine intersubjektiv nachvollziehbare Leistungsbewertung.

⁵⁹⁰ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 132; Maleri 1997, S. 117; Corsten 1990, S. 113; Maleri und Frieztzsche 2008, S. 241.

und insbesondere in ihren qualitativen Merkmalen stark variieren, sodass die Vergleichbarkeit der Ergebnisbestandteile erschwert wird.⁵⁹¹

In einigen Dienstleistungsbereichen besteht demnach die Möglichkeit, den quantitativen Output über die Menge der eingebrachten, externen Produktionsfaktoren als Objektfaktoren zu bewerten, wohingegen dazu die immateriellen Bestandteile, die insbesondere durch die Nutzenstiftung und Zustandsveränderung hervorgebracht werden, im Rahmen der Outputbewertung ein theoretisches Konstrukt abbilden, welches nur unter Hinzunahme von Bewertungssurrogaten oder -indikatoren quantifizierbar wird.⁵⁹² Das Dienstleistungsergebnis differenziert sich folglich in immaterielle und materielle Bestandteile sowie quantitative und qualitative Dimensionen, die in der Ergebnisbewertung zu berücksichtigen sind. Vor dem Hintergrund der Anwendbarkeit klassischer Bewertungsverfahren, wie Messen, Zählen, Wiegen für die quantitativen Dienstleistungsbestandteile, lassen sich Ansätze wie Standardisierung oder Komponentisierung differenzieren, die die Dienstleistungsdimensionen in ihrer Komplexität reduzieren.

3.3.3.2 Standardisierung von Dienstleistungsergebnissen

In den vorangegangenen Ausführungen wurde ergänzend auf den Individualitätscharakter von Dienstleistungen verwiesen, welcher insbesondere durch die Integrativität der externen, kundenseitigen Leistungsfaktoren hervorgerufen wird und die Produktionsplanungen des Dienstleisters erschweren.⁵⁹³ Das aufgezeigte Individualitätsmerkmal von Dienstleistungen wird in der Literatur jedoch kontrovers diskutiert. Vielfach stehen maßgeschneiderte Kundenlösungen im Dienstleistungssektor einer Leistungsstandardisierung gegenüber, welche oftmals mit Modularisierungen und Komplexitätsreduktionen einhergehen.⁵⁹⁴ So beschreibt CORSTEN die Individualisierung und die Standardisierung als zwei polare Formen, welche durch die Dominanz des Kundenbestrebens oder im Pendant durch die Dominanz der Produzentenanforderungen bestimmt werden, sodass sich Dienstleistungen einer grundsätzlichen Standardisierbarkeit nicht entziehen.⁵⁹⁵

Standardisierung wird im Rahmen der Dienstleistungsproduktion als „Vereinheitlichung von Erzeugnissen“⁵⁹⁶ verstanden, die sich auf eine Gesamtleistung oder auf Teilelemente beziehen lässt.⁵⁹⁷ Im Zuge dessen lässt sich ein standardisiertes Dienstleistungsergebnis erzielen oder vereinzelte Prozessschritte standardisieren, die zum vorgesehenen Prozessergebnis führen.⁵⁹⁸

⁵⁹¹ Vgl. Corsten und Gössinger 2007, S. 132; Maleri 1997, S. 118; Brinkerhoff und Dressler 1990, S. 58.

⁵⁹² Vgl. Maleri und Frietzche 2008, S. 242; Corsten und Gössinger 2007, S. 132.

⁵⁹³ Vgl. Abschnitt 2.3.3 und Corsten 1985, S. 123; Meyer 1991, S. 200; Meffert und Bruhn 2012, S. 177 f.; Fließ 2006, S. 170.

⁵⁹⁴ Vgl. Corsten 1985, S. 124; Haak 1983, S. 94; Corsten 1990, S. 119; Böttcher und Klingner 2011, S. 7; Berry 1986, S. 48 sowie zu Modularisierungen Müller 2005, S. 21.

⁵⁹⁵ Vgl. Corsten 1985, S. 124.

⁵⁹⁶ Corsten 1985, S. 124.

⁵⁹⁷ Vgl. Jugel und Zerr 1989, S. 176; Kern 1992, S. 112; Fließ 2006, S. 171; Gersch 1995, S. 7.

⁵⁹⁸ Vgl. Meffert und Bruhn 2012, S. 177 f.; Corsten 1998, S. 512–615.

Dies impliziert, dass sowohl Dienstleistungsergebnisse als auch Faktorkombinationsprozesse, welche in Partialprozesse differenziert werden, Gegenstand der Standardisierung sein können, da sie im interdependenten Verhältnis zu einander stehen.⁵⁹⁹ In der Erbringung von Facility Services lassen sich somit Prozessabläufe im Vorfeld standardisieren und darüber die Leistungserbringung effizient ausrichten.⁶⁰⁰ Übergeordnet finden sich jedoch in der Gesamtbetrachtung des Facility Managements kundenindividuelle Problemlösungen, die auf die primären Kundenwertschöpfung sowie die Nutzerbedarfe ausgerichtet sind.⁶⁰¹ Im Rahmen der kundenindividuellen Leistungen, haben Leistungsnachfrager jedoch auch die Möglichkeit zwischen vorkonzipierten Leistungspaketen zu wählen, die an die spezifischen Strukturen angepasst werden oder ganzheitliche Betrachtungen zu wählen, die das FM in die unternehmerischen Primärprozesse integrieren und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit erfordern.⁶⁰²

Die Ansätze der Dienstleistungsstandardisierung folgen somit einer Ergebnis- oder einer Ver richtungsorientierung, während letztere auf prozessuale Teilelemente rekurriert, die sich modular zu einer Gesamtleistung zusammensetzen lassen.⁶⁰³ In der absatzwirtschaftlichen Perspektive eröffnet sich, wie am Beispiel des Facility Managements dargestellt, dem Kunden die Möglichkeit, zwischen dem Bezug einer Gesamtleistung in seinen festdefinierten Ausprägungsformen, einer teilstandardisierten Leistung, welche im vorgegebenen Rahmen individuelle Wünsche gemäß Baukastenprinzip berücksichtigen lässt, und einer maßgeschneiderten Kundenlösung zu entscheiden.⁶⁰⁴ Die dargestellten modularen Ansätze finden bereits in vielen Dienstleistungsbranchen Anwendung und verfolgen die Berücksichtigung individueller Kundenwünsche sowie Kosteneinsparungen und Aufwandsreduktionen gleichermaßen.⁶⁰⁵ Unter dem Begriffsmantel *Mass Customization* wird dieser Ansatz auch mit einer Dienstleistungskomponentisierung gleichgesetzt, die durch die Bereitstellung von standardisierten Komponenten Kostenvorteile erzielt, während eine kundenspezifische Konfiguration von Teilkomponenten zu einer Gesamtleistung die Erzielung eines individualisierten Kundenmehrwerts zulässt.⁶⁰⁶ Ein modulares Dienstleistungskonzept reduziert darüber hinaus die Produktkomplexität und ermöglicht Dienstleistern und Kunden eine erhöhte Flexibilität sowie Transparenz, welche sich produktivitätssteigernd in der Dienstleistungserstellung auswirkt.⁶⁰⁷ Vor diesem Hintergrund wird auch die Erfas-

⁵⁹⁹ Vgl. Corsten 1985, S. 125.

⁶⁰⁰ Dabei werden Leistungsprozesse antizipativ, d. h. im Vorfeld durchdacht und in ihren Aktivitätsabläufen bestimmt. Prozesse können somit im Laufe der Zeit gleichartiger und routinierter ablaufen (vgl. Fließ 2006, S. 171 m. V. a. Hill et al. 1994, S. 266).

⁶⁰¹ Vgl. Worbs 2013, S. 104 f. Siehe dazu auch die Richtlinienreihe GEFMA 700 2006.

⁶⁰² Vgl. Graf von Matuschka, Nikolaus 2013, S. 154–159.

⁶⁰³ Vgl. Meffert und Bruhn 2012, S. 177 f.

⁶⁰⁴ Vgl. Corsten 1990, S. 182; Piller 2006, S. 195. Das Baukastenprinzip basiert auf einer modularen Produktionsweise, bei der die Leistung aus vorgefertigten „Standardelementen, diskret abgestuften und kontinuierlich variierenden Elementen zusammengesetzt“ wird (Gräßler 2013, S. 149).

⁶⁰⁵ Vgl. Peters und Saidin 2000, S. 104; Böttcher und Klingner 2011, S. 7.

⁶⁰⁶ Vgl. Corsten 1990, S. 181; Corsten 1985, S. 125; Peters und Saidin 2000, S. 104; Pine II, B. Joseph 1993, S. 44–48; Gräßler 2013, S. 14 f.; Becker 2012, S. 2 f.; Baldwin und Clark 1997, S. 84–86; Starr 1965, S. 135 sowie 141 f.

⁶⁰⁷ Vgl. Baldwin und Clark 1997; Becker 2012, S. 2; Müller 2005, S. 21.

sung von leistungsbasierten Parametern vereinfacht, welche für die Dienstleistungssteuerung und Produktivitätserfassung erforderlich sind.⁶⁰⁸ Die Bewertungsproblematik im Hinblick auf qualitative Dienstleistungsausprägungen bleibt jedoch ungeachtet dessen, ob sie in ihrer Komplexität durch eine Komponentisierung reduziert werden, bestehen.⁶⁰⁹ Eine Leistungsstandardisierung erleichtert durch die Reduzierung des Individualitätscharakters der Dienstleistung hingegen die Erfassung und Bewertung des Dienstleistungsergebnisses in seinen spezifischen Dimensionen.⁶¹⁰ Vor dem Hintergrund der standardisierten Prozessinhalte kann die Ermittlung des Dienstleistungsoutputs folglich von den eingebrachten Produktionsgrößen abgeleitet werden, da sich Input und Output als homogenisierte Elemente beschreiben lassen.⁶¹¹ Ausgehend von der Möglichkeit, Dienstleistungsergebnisse anhand der eingebrachten Inputdimensionen zu quantifizieren, lassen sich ebenso Automatisierungsansätze, welche Leistungskomponenten anhand der Übertragung von menschlichen, personenbezogenen Leistungsanteilen auf technische Installationen und Maschinen standardisieren, zu den aufgeführten Systematisierungsversuchen von Dienstleistungen ergänzen.⁶¹² Diese Form der Objektivierung⁶¹³ ermöglicht es, Einzelfunktionen der Dienstleistungserstellung im besonderen Maße zu standardisieren, da qualitative Komponenten der eingebrachten Produktionsfaktoren in ihren Ausprägungsformen fest definiert werden können und sich das Dienstleistungsergebnis entsprechend der vorgegebenen Parameter ableiten lässt. Umstritten bleibt jedoch, inwieweit sich die menschliche Arbeitskraft von technischen Produktionsmitteln im heterogenen Spannungsfeld von Dienstleistungstypen substituieren lässt und welche Leistungsfunktionen in welchem Umfang von technischen Artefakten übernommen werden können.⁶¹⁴ In der Erbringung von Facility Services stellt sich somit die Frage, inwiefern das Automatisierungspotenzial ausgeschöpft und die menschliche Arbeitskraft ersetzt werden kann.

Während die qualitativen Komponenten der Produktionsfaktoren durch die beschriebenen Systematisierungsansätze spezifiziert werden können, wird das Dienstleistungsergebnis in seinen qualitativen Merkmalen nur bedingt vorhersehbar konkretisiert. Qualitative Dimensionen, wie der Kundennutzen, das ergebnisbasierte Qualitätsempfinden und die Gesamtzufriedenheit des Leistungsempfängers, bleiben durch die operative Leistungsspezifikation unberücksichtigt, wenngleich sie für den nachhaltigen Erfolg von Dienstleistungsunternehmen maßgebliche Di-

⁶⁰⁸ Vgl. Becker 2012, S. 7.

⁶⁰⁹ Vgl. Maleri 1997, S. 119.

⁶¹⁰ Vgl. Sundbo 2002, S. 95; Lasshof 2006, S. 125 f.

⁶¹¹ Vgl. Lasshof 2006, S. 127; Nachum 1999a, S. 926; Maleri und Frietzsche 2008, S. 242.

⁶¹² Vgl. Corsten 1985, S. 335.

⁶¹³ CORSTEN subsumiert die Automation von Dienstleistungen neben der Mechanisierung und der Handarbeit unter dem Begriff der Objektivierung, welcher die Übertragung von Leistungen persönlicher Leistungsträger auf sachliche Leistungsträger und somit das Prinzip der Automatisierung erfasst. Die Automation von Dienstleistungen unterscheidet sich von der Mechanisierung hauptsächlich in der prozessualen Selbstständigkeit (vgl. Corsten 1985, S. 335 f.).

⁶¹⁴ Vgl. Fricke et al. 1971, S. 82; Lohmann 1959, S. 13 f.; Schüller 1967, S. 41 f.; Berekhoven 1983, S. 175; Decker 1975, S. 416; Corsten 1985, S. 343 f.

mensionen darstellen.⁶¹⁵ Die Dimensionen des qualitativen Dienstleistungsergebnisses stellen daher spezifische Größen dar, die nachfolgend einer separierten Betrachtung bedürfen, um sie hinsichtlich ihrer Bewertungsmöglichkeiten zu operationalisieren.

3.3.3.3 Dimensionen der Dienstleistungsqualität

Der Qualitätsbegriff beschreibt im Dienstleistungs-, wie auch im Sachgüterbereich, die Beschaffenheit, Güte bzw. den Wert eines Objektes.⁶¹⁶ Hinsichtlich der konkreten Begriffsbestimmung hat sich jedoch bisher kein konsensfähiges Konstrukt in der Betriebswirtschaft etabliert; das bestehende Verständnis reicht „von umgangssprachlichen Wortdeutungen bis hin zu sehr abstrakten Definitionen des Qualitätsbegriffs für die Praxis.“⁶¹⁷ Ansätze der Begriffsnormierung beschreiben den Qualitätsbegriff auf internationaler Ebene als „die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“⁶¹⁸ Seit Dezember 2005 gilt unter der Begriffsnorm zum Qualitätsmanagement ISO 9000:2005-12 die Formulierung des Qualitätsbegriffs vereinfacht als „Grad, indem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.“⁶¹⁹ Die Anforderungen können dabei gleichermaßen durch den Produzenten oder Leistungsnachfrager formuliert werden, sodass sich der Qualitätsbegriff in zwei zentrale Definitionsansätze unterteilen lässt.⁶²⁰

So beschreibt der produktbezogene Qualitätsbegriff im Dienstleistungskontext die Qualität von Dienstleistungen als Konglomerat bzw. Niveau vorhandener Eigenschaften in einer objektivierten Betrachtungsweise.⁶²¹ Im internationalen Kontext wird dieser Qualitätsbegriff auch als „technischer“ oder „utilitaristischer“ Qualitätsbegriff bezeichnet.⁶²² Diesem Verständnis liegt die funktionelle Leistungsfähigkeit zugrunde, die für den Kunden kognitiv bewertbar ist.⁶²³ Der Qualitätsbegriff impliziert dabei auch die Definition eines Qualitätsstandards für die Leistungserbringung und eignet sich somit als Maß der Qualitätskontrolle im Abgleich mit dem vertraglich vereinbarten Leistungsverzeichnis.⁶²⁴

Der kundenbezogene Qualitätsbegriff fokussiert hingegen die subjektive Wahrnehmung von Leistungsdimensionen des Kunden vor dem Hintergrund der von ihm als wichtig gewerteten

⁶¹⁵ Vgl. Maleri und Frietzsche 2008, S. 240.

⁶¹⁶ Vgl. Bruhn 2011, S. 33.

⁶¹⁷ Bruhn 2011, S. 33.

⁶¹⁸ DIN EN ISO 8402 1995, S. 9.

⁶¹⁹ DIN EN ISO 9000 2005, S. 18.

⁶²⁰ GARVIN erweitert die zweiteilige Begriffsdifferenzierung um eine dritte Perspektive, die das umgangssprachliche Qualitätsverständnis widerspiegelt und die Leistungsgüte anhand einer Klassifizierung in „gut“, „mittel“ und „schlecht“ angibt (vgl. dazu Garvin 1984 sowie Garvin 1988).

⁶²¹ Vgl. Bruhn 2000.

⁶²² Vgl. Grönroos 1984, S. 39; Wirtz und Lee 2003, S. 347; Batra und Athola 1990, S. 161. Ebenso wird dieser Qualitätsbegriff als *mechanistic quality* bezeichnet (vgl. Holbrook und Corfman 1985, S. 33).

⁶²³ Vgl. Wirtz und Lee 2003, S. 347; Mano und Richard 1993, S. 463 f.

⁶²⁴ Vgl. Garvin 1984; Garvin 1988; DIN EN ISO 9000 2005. Zum vertraglich vereinbarten Leistungsverzeichnis sowie zur Leistungsbeschreibung im FM vgl. Hamann 2000.

Eigenschaften.⁶²⁵ Dieses Verständnis wird auch als hedonische Qualität bezeichnet, die als emotionales, bzw. affektives Erleben der Leistung oder als wertorientierte Betrachtung der Qualitätsdimensionen beschrieben wird, das die Leistungsbeurteilung vor dem Hintergrund des Preis-Leistungs-Verhältnisses umfasst.⁶²⁶ Der kundenbezogene Qualitätsbegriff wird darüber hinaus auch als relative Qualitätsdefinition aufgefasst, da der Konsument die Leistungsqualität im Verhältnis zu seinen Erwartungen bewertet.⁶²⁷ Die Dienstleistungsqualität wird dabei aus Kundenperspektive bewertet, indem seine erwartete Qualität der von ihm wahrgenommenen Qualität gegenübergestellt wird.⁶²⁸ In diesem Sinne kann die Qualität als Produktfähigkeit beschrieben werden, Kundenerwartungen zu erfüllen oder zu übertreffen.⁶²⁹ Eng damit verbunden ist zudem die Kundenzufriedenheit, die häufig auch mit der Dienstleistungsqualität gleichgesetzt wird, da beide Bewertungsansätze auf einem Soll-Ist-Vergleich der Leistungserfahrung beruhen.⁶³⁰

In Theorie und Praxis überwiegt vielfach die Auseinandersetzung mit dem kundenbezogenen Qualitätsbegriff, da dieser Unternehmen vor besondere Herausforderungen stellt, wenn die unternehmerische Perspektive von der Kundenwahrnehmung abweicht.⁶³¹ Über die ganzheitliche Referenz der Dienstleistungsqualität entscheiden jedoch der produktbezogene und der kundenbezogene Qualitätsbegriff gleichermaßen.⁶³² Die Qualität wird demnach als multiattributives Konstrukt beschrieben, das sich nicht direkt beobachten und messen lässt.⁶³³

In Anlehnung an die Vielschichtigkeit des Dienstleistungsbegriffs lassen sich unterschiedliche Dimensionen für die Konkretisierung des Dienstleistungskonzepts identifizieren. So gibt es verschiedene Ansätze, die die relevanten Dimensionen der Dienstleistungsqualität differenzieren. Die konzeptionellen Ansätze zur Bestimmung der Dienstleistungsdimensionen beruhen dabei zumeist auf den beschriebenen Komponenten der Dienstleistungsdefinition hinsichtlich des

⁶²⁵ Vgl. Bruhn 2000, S. 24; Bruhn und Hennig 1993, S. 216 f.; Bruhn 2011, S. 34; Parasuraman et al. 1988, Rust et al. 1999; Bieger 2007, S. 164. Der kundenbezogene Qualitätsbegriff wird auch als *humanistic quality* bezeichnet (vgl. Holbrook und Corfman 1985, S. 33).

⁶²⁶ Vgl. Wirtz und Lee 2003, S. 346; Mano und Richard 1993, S. 463; Batra und Athola 1990, S. 161; Hirschman und Holbrook 1982, S. 92; Garvin 1984; Garvin 1988. GRÖNROOS bezeichnet diese Qualitätsdimension als funktionale Qualität (vgl. Grönroos 1984). Darüber hinaus gibt es insbesondere im Hinblick auf die wertorientierte Ausgestaltung des kundenorientierten Qualitätsbegriffs weiterführende Konzept wie den *Customer Value* (Kundenwert) (vgl. zu umfassenden Ausführungen zum *Customer Value* Belz und Bieger 2006 sowie Bieger 2007, S. 157 und Matzler 2000, S. 290. Siehe dazu auch Abschnitt 4.3.2.3.2 hinsichtlich der Betrachtung des *Customer Value* im Rahmen der Produktivitätsmessung).

⁶²⁷ Vgl. Weiermair 1997, S. 42; Bieger 2007, S. 164. BERRY sieht die Dienstleistungsqualität zudem in enger Verbindung mit der Problemlösungskompetenz des Dienstleisters, da er diese nutzen kann, um die Kundenerwartungen zu übertreffen (vgl. Berry 1986, S. 49 f.).

⁶²⁸ Vgl. Parasuraman et al. 1988, S. 15 f.; Grönroos 1984, S. 23 f.

⁶²⁹ Vgl. Bieger 2007, S. 164.

⁶³⁰ Vgl. Kaas und Runow 1984, S. 454. Eines der meist verbreiteten Modelle, die auf dem Soll-Ist-Vergleichsprozess beruhen, ist das *Customer Satisfaction/Dissatisfaction Model (CS/D)* (vgl. dazu Oliver 1977).

⁶³¹ Vgl. Bruhn 2011, S. 35; Bieger 2007, S. 164; Fitzsimmons und Fitzsimmons 1994, S. 188; Weiermair 1997, S. 42.

⁶³² Vgl. Bruhn 2011, S. 35; Grönroos 1984, S. 39 f.

⁶³³ Vgl. Haller 2015, S. 36.

erwarteten oder wahrgenommenen Leistungsniveaus.⁶³⁴ Demnach lassen sich Ansätze grob skizzieren, deren Dimensionen an die Prozessphasen der Dienstleistungserstellung⁶³⁵ angelehnt sind, nach Art und Umfang der erstellten Leistung⁶³⁶ bestimmt werden oder sich von der kundenseitigen Erwartungshaltung⁶³⁷ oder Kundennähe bei der Leistungsbeurteilung⁶³⁸ ableiten lassen.

Die verbreiteten Qualitätsdimensionen wurden im SERVQUAL-Ansatz nach PARASURAMAN ET AL. weiterentwickelt, der neben der konzeptionellen Einteilung von Dimensionen auch eine empirische Vorgehensweise impliziert.⁶³⁹ Auch hier bilden die Dienstleistungserwartung und die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität die Hauptkomponenten der Qualitätsbestimmung ab.⁶⁴⁰ Nachfolgend werden die fünf SERVQUAL-Dimensionen, die für die Bewertung der Dienstleistungsqualität maßgeblich sind, zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 11: SERVQUAL-Dimensionen nach PARASURAMAN ET AL.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2011, S. 52 f. i. V. m. Parasuraman et al. 1988.

Qualitätsdimension	Merkmalsausprägungen
Tangibles	<i>Annehmlichkeiten des tangiblen Umfelds</i> im Sinne des Erscheinungsbilds und der Ausstattung des Dienstleistungsortes sowie hinsichtlich des Auftretens des Dienstleistungspersonals
Reliability	<i>Zuverlässigkeit</i> des Dienstleisters sowie seine Fähigkeit, die angebotene Leistung wie vereinbart zu erfüllen
Responsiveness	<i>Reaktionsfähigkeit</i> des Dienstleisters im zeitlichen Kontext sowie die Fähigkeit des Dienstleisters auf Kundenbedürfnisse einzugehen
Assurance	<i>Leistungskompetenz</i> des Dienstleisters als grundsätzliche Eignung des Dienstleisters zur Erbringung der Dienstleistung (bspw. im Sinne von Qualifikationen)
Empathy	<i>Empathiefähigkeit</i> des Dienstleisters als Bereitschaft auf Kundenwünsche einzugehen und der individuellen Situation angemessen zu agieren

Trotz der breiten Akzeptanz in der wissenschaftlichen Literatur und zahlreichen Verweisen auf den dargestellten SERVQUAL-Ansatz, bleibt dieser nicht frei von Kritik.⁶⁴¹ So wird beispielsweise angemerkt, dass Überschneidungen in den Dimensionen bestehen, deren Ausprägungsfor-

⁶³⁴ Vgl. Bieger 2007, S. 169.

⁶³⁵ Diese differenzieren sich, wie in Abschnitt 2.4 bereits dargestellt, in Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension (vgl. Donabedian 1980).

⁶³⁶ Dabei wird das Leistungsprogramm als technische Dimension betrachtet und die Art und Weise der Leistungserbringung in der funktionalen Dimension berücksichtigt (vgl. Grönroos 1984, S. 39).

⁶³⁷ Die Erwartungshaltung des Kunden kann dabei in eine Routine- und Ausnahmekomponente differenziert werden. Abweichungen der Routine ergeben Strafpunkte in der Qualitätsbewertung, während Abweichungen in der Ausnahmekomponente als Bonus gewertet werden können (Berry 1986).

⁶³⁸ Dabei differenziert sich das Konzept der Dienstleistungsqualität in Such-, Erfahrungs-, und Glaubenskomponenten (vgl. für weitere Ausführungen Zeithaml 1981).

⁶³⁹ Vgl. Parasuraman et al. 1988, S. 17; Bruhn 2011, S. 52; Bieger 2007, S. 169.

⁶⁴⁰ Vgl. Bieger 2007, S. 173.

⁶⁴¹ Vgl. Carman 1990, S. 34 f.; Brady und Cronin 2001, S. 34 f.

men auf mehrere Dimensionen zutreffen und eine Diskussionen um eine andere Einteilung dieser aufgekommen ist.⁶⁴² Zusammenfassend bleibt jedoch festzuhalten, dass das Konzept der Dienstleistungsqualität ein mehrdimensionales Konstrukt ist, welches durch multiple Faktoren operationalisiert wird. Je nach Dienstleistungsart und darin enthaltenem Materialitätsgrad lassen sich Ausprägungsformen objektiv bewerten oder die implizierte Nutzenstiftung und das damit verbundene Empfinden subjektiv einschätzen. Im Facility Management, welches überwiegend objektbezogene Leistungsarten enthält, konkretisieren sich die Erstellungsprozesse als Zustandsveränderung an externen Faktoren. Diese Materialisierung ermöglicht vor dem Hintergrund der vorher vertraglich vereinbarten Leistungserbringung eine objektiviertere Bewertung des Leistungsergebnisses. Bedingt dadurch, dass das funktionelle Ergebnis der Leistungserstellung im Interesse des Leistungsnachfragers steht, rückt die Ergebnisorientierung in den Vordergrund der Leistungsbewertung.⁶⁴³

3.3.4 Methodische Ansätze zur Ermittlung der Dienstleistungsproduktivität

Im Hinblick auf die betriebsinterne Bewertung der Dienstleistungsproduktivität sind zunächst die dienstleistungsbasierten Besonderheiten differenziert zu betrachten. Wie bereits erwähnt, unterscheidet sich die Produktion von Dienstleistungen gegenüber der industriellen Sachgüterproduktion unter anderem darin, dass sie in einem offenen System unter Integration kundenseitiger, externer Faktoren erfolgt. Dies ist ebenso im Rahmen der Produktivitätsbewertung zu berücksichtigen, da die Faktoren unmittelbaren Einfluss auf die dienstleisterseitige Disposition der Produktionsfaktoren nehmen und der Kunde somit einen kritischen Erfolgsfaktor der Dienstleistungsproduktion darstellt. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden drei konzeptionelle Produktivitätsansätze, die die bestehenden Überlegungen der Dienstleistungsdomäne konsensuell zusammenfassen, dargestellt.⁶⁴⁴ Darüber hinaus wird anschließend ein Überblick über den Status Quo hinsichtlich vorhandener, konzeptioneller Ansätze und der Anwendung von Produktivitätsmessungen im Facility Management gegeben, der richtungsweisend für die Entwicklung eines leistungsbasierten Messansatzes zur Produktivitätsbestimmung immobilienbezogener Dienstleistungen ist. Abschließend werden ebenso bestehende Instrumente zur Bewertung der Dienstleistungsproduktivität diskutiert, die die konzeptionellen Modelle in mathematische Modelle überführen und die Produktivität in der betriebswirtschaftlichen Praxis erheben. Dabei wird eine abstrahierte Abbildung der notwendigen Produktivitätsdimensionen unternommen, die insbesondere die immateriellen Dienstleistungsdimensionen mit Bewertungssurrogaten verknüpft und in einem Messansatz zumeist näherungsweise abbildet.

⁶⁴² Vgl. Brady und Cronin 2001, S. 36. BRUHN bevorzugt beispielsweise eine Dreiteilung der Dimensionen in sachliche, persönliche und zwischenmenschliche Qualitätsdimensionen (vgl. Bruhn 1999, S. 544).

⁶⁴³ Vgl. Wittko 2012, S. 27.

⁶⁴⁴ Neben den dargestellten Konzepten gibt es eine Vielzahl anderer, deren berücksichtigte Produktivitätsfaktoren und implizierte Argumentationsstränge unter den aufgeführten jedoch subsumiert werden können. Vgl. beispielsweise auch Johnston und Jones 2004; Parasuraman 2002; Vuorinen et al. 1998.

3.3.4.1 Dienstleistungstheoretischer Produktivitätsbegriff nach LASSHOF

Die Produktivität wird von LASSHOF als Maß der Effizienz betrachtet, welches als wirtschaftliche Größe den Unternehmenserfolg als ressourcenorientiertes Effizienzstreben unter Berücksichtigung des Effektivitätskriteriums darstellt.⁶⁴⁵ Während sich die Effizienz, wie bereits in Abschnitt 3.1.3.1 dargestellt, auf die internen Produktionsabläufe bezieht, rekurriert die Effektivität auf die Wirksamkeit der ausgewählten Produktions- und Leistungselemente. Nach LASSHOF sind beide Größen zur Sicherung des Unternehmenserfolg zu berücksichtigen, sodass auch Produktivitätsbetrachtungen qualitative Leistungskomponenten einbeziehen sollten.⁶⁴⁶ „Zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils darf das Produktivitätsmanagement (Anbietervorteil) keinesfalls losgelöst von der Qualität der Dienstleistung (Kundenvorteil) betrachtet werden.“⁶⁴⁷ Die Dienstleistungsqualität steht dabei in enger Verbindung zur Kundenzufriedenheit, deren Einfluss auf die Unternehmensrentabilität durch Kundentreue und Loyalität wiedergegeben wird.⁶⁴⁸ Ergänzend wird das Effektivitätskriterium der Dienstleistungsproduktion durch die Integration kundenseitiger Faktoren in die Leistungserstellung beeinflusst. Insbesondere bei Dienstleistungen mit hohem Individualisierungsgrad nehmen externe Faktoren in der Produktivitätsbetrachtung eine wichtige Bedeutung ein, da ihr Einfluss erhöhte Auswirkungen auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen einnimmt.⁶⁴⁹ Dies ist unter anderem der Auswirkung geschuldet, dass die dienstleisterseitigen, internen Ressourcen entsprechend der Art, Menge und Erscheinungsformen externer Faktoren einzusetzen sind, sodass die Effizienz der Leistungserstellung nicht allein durch den Dienstleister beeinflusst wird, sondern ebenso vom Nachfrager und dessen Mitwirkung abhängt.⁶⁵⁰ Infolgedessen wird der Kunde inklusive seiner eingebrachten Produktionsfaktoren für den Dienstleister zu einem weiteren kritischen Erfolgsfaktor, der ebenso wie alle übrigen Faktoren im Rahmen des Management-Zyklus zu berücksichtigen ist und gleichermaßen in das dienstleistungstheoretische Produktivitätskonzept integriert werden sollte.⁶⁵¹ Die Produktivität stellt demzufolge keine dienstleisterseitig isolierte Kenngröße dar, da sie retrograd die Kundenintegration der unternehmerischen Effizienz- und Produktivitätsplanungen impliziert.⁶⁵²

⁶⁴⁵ Vgl. Lashhof 2006, S. 111.

⁶⁴⁶ Vgl. Lashhof 2006, S. 110.

⁶⁴⁷ Lashhof 2006, S. 111.

⁶⁴⁸ Vgl. Lashhof 2006, S. 110.

⁶⁴⁹ Vgl. Lashhof 2006, S. 111 f.

⁶⁵⁰ Vgl. Lehmann 1998, S. 27; Zeithaml et al. 2013, S. 320; Gummesson 1998, S. 4.

⁶⁵¹ Vgl. Lashhof 2006, S. 107; Corsten 1994b, S. 46.

⁶⁵² Vgl. Lashhof 2006, S. 108; Ojasalo 1999, S. 6-8; 159-196.

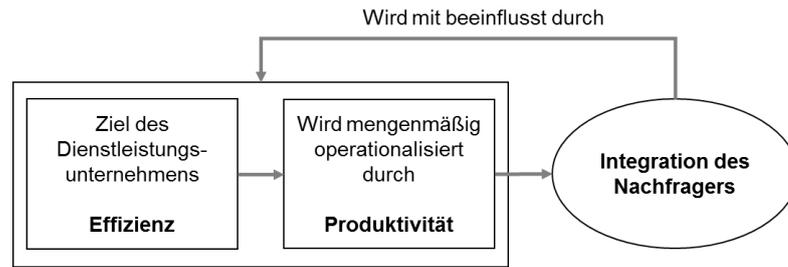


Abbildung 28: Dienstleistungsbezogene Produktivität nach LASSHOF

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lasshof 2006, S. 108.

Produktivitätsbetrachtungen in gut standardisierbaren Dienstleistungen, wie zum Beispiel den meisten Facility Services, erfordern zwar weniger Kundenmitwirkung, sodass ihnen eine geringere Integrationstiefe zugesprochen wird und ermöglichen somit eine autonomere Disposition der dienstleisterseitigen Produktionsfaktoren, jedoch bleibt auch hier die nachfragerinduzierte Bewertung der Leistungseffektivität erforderlich, sodass die Produktivität weiterhin nur unter Berücksichtigung der Qualitätsdimensionen zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führt. Die Konsequenzen des Integrativitätsmerkmals zeigen auch hier deutliche Auswirkungen auf die dienstleisterseitigen Erfolgsfaktoren Qualität, Zeit, Kosten und Kapazitäten. So beeinflusst der Kunde durch seine Mitwirkung in der Leistungserstellung, ebenso wie durch die Bereitstellung von Objektfaktoren die Qualität der Dienstleistung, die zugleich seine persönlichen Wahrnehmung beeinflusst und sich auf die Wirtschaftlichkeit und die Unternehmensressourcen des Dienstleisters auswirkt.⁶⁵³ Vor diesem Hintergrund kommen Faktoren wie Qualität, Kundenzufriedenheit, Kapazität oder Dienstleistungsnachfrage eine besondere Bedeutung bei der Ermittlung der Dienstleistungsproduktivität zu, die eine prominente Berücksichtigung in den Konzepten der Dienstleistungsproduktivität finden.⁶⁵⁴

Hinsichtlich der Produktivitätsbewertung von Dienstleistungen greift LASSHOF das mehrstufige Produktivitätskonzept nach CORSTEN auf und stellt den dienstleistungsbezogenen Produktivitätsbegriff als interdetimierte Größe dar, die in einem offenen Produktionssystem unter Berücksichtigung kundenseitiger Aktivitäten ermittelt wird.⁶⁵⁵ Das impliziert, dass der Dienstleister-Input in kundenunabhängige und kundeninduzierte Aktivitäten differenziert wird.⁶⁵⁶

⁶⁵³ Vgl. Lasshof 2006, S. 106; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 417 f. So beeinflusst der Kunde durch seine Mitwirkung in der Leistungserstellung die Qualität der Dienstleistung (vgl. u. a. Corsten 1990, S. 118). Er nimmt dabei ebenso Einfluss auf seine persönlichen Wahrnehmung der Leistungserstellung und gestaltet infolgedessen seine individuelle Zufriedenheit mit. Gleichmaßen wirken sich die Qualitätsfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit und die Unternehmensressourcen des Dienstleisters aus, da das Nachfrageverhalten durch Erfahrungswerte, Referenzen und Image des Dienstleisters beeinflusst wird, welches darüber hinaus maßgeblich für die Kapazitätsauslastungen und die Ressourcenallokation sind (vgl. u. a. Grönroos 1984, S. 40).

⁶⁵⁴ Vgl. hierzu die Ergebnisse der qualitativen Literaturanalyse in Abschnitt 4.3.2.3.2.

⁶⁵⁵ Vgl. Lasshof 2006, S. 107 f. sowie 119-122; Ojasalo 1999, S. 6-8 sowie 195 f.

⁶⁵⁶ Zur Identifizierung und Differenzierung von produktivitätsrelevanten Aktivitäten empfiehlt LASSHOF die Blueprinting-Methode, die anhand von Layerstrukturen den Leistungserstellungsprozess nach Sichtweisen visualisiert (vgl. Lasshof 2006, S. 124; siehe zur Blueprinting-Methode Shostack 1982; Shostack 1984).

Daraus ergibt sich bei einer autonomen Leistungserstellung, in die der Kunde nicht aktiv integriert wird, sondern die Leistung an einem durch ihn bereitgestellter Objektfaktor erbracht wird, die folgende Bewertung:

$$(1) \quad P = \frac{O_{EK}}{I_{ku} + I_{ki}} \quad \text{mit}$$

P: Produktivität
O_{EK}: Output der Endkombination
I_{ku}: kundenunabhängiger Input des Anbieters
I_{ki}: kundeninduzierter Input des Anbieters

Die aktive Mitwirkung des Kunden in der Leistungserstellung kann hingegen durch die nachfolgende Formel ermittelt werden:

$$(2) \quad P_{aut} - P_{int} = \frac{O_{EK}}{I_{ges}} - \frac{O_{EK}}{I_{ges} + I_{EX}} \quad \text{mit}$$

P_{aut}: Produktivität bei autonomer Produktion
P_{int}: Produktivität bei integrativer Produktion
O_{EK}: Output der Endkombination
I_{ges}: Gesamter Input
I_{EX}: Input des Kunden als Co-Producer

3.3.4.2 Dienstleistungsproduktivität nach CORSTEN

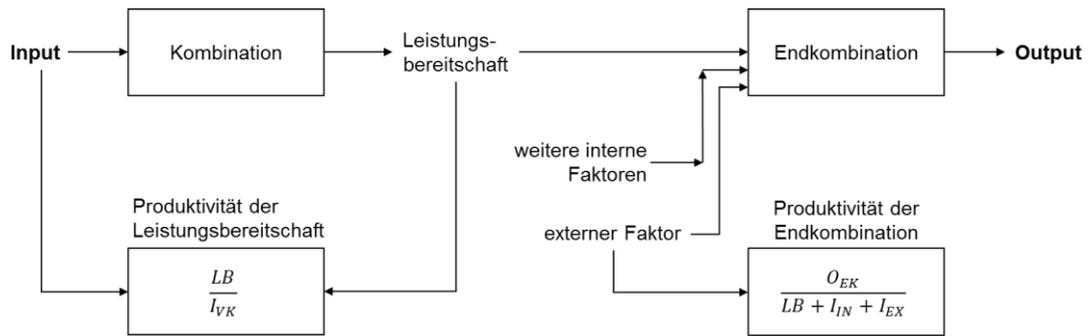
Eines der im deutschsprachigen Raum weit verbreiteten Produktivitätskonzepte für Dienstleistungen ist das Konzept nach CORSTEN, welches auf dem dienstleistungstheoretischen Produktionsmodell unter Beachtung der Mehrstufigkeit im Leistungserstellungsprozess basiert und somit zwei Produktivitätskennziffern im Kontext bilateral personenbezogener Dienstleistungen abbildet.⁶⁵⁷ Der Dienstleistungsprozess wird dabei in die Phase der Vorkombination und die Phase der Endkombination unterteilt.⁶⁵⁸ Die daran angelehnte Differenzierung des Produktivitätskonzepts ist demnach der Integration des externen Faktors und somit des Kunden in die Dienstleistungserstellung geschuldet, da durch die bereits in Abschnitt 3.3.2.2 beschriebene Externalisierung eine kundeninduzierte Einflussnahme auf den Leistungserstellungsprozess und somit auf die Produktivität der Endkombination erfolgt.⁶⁵⁹ Vor diesem Hintergrund beruht das Produktivitätsmodell nach CORSTEN auf einer Produktivitätskennziffer der internen Leistungsbereitschaft (P_{VK}) und einer Produktivitätskennziffer der Endkombination (P_{EK}) unter Berücksichtigung externer Produktionsfaktoren.⁶⁶⁰

⁶⁵⁷ Vgl. Corsten 1994b, S. 60. Vgl. zur Mehrstufigkeit der Dienstleistungserstellung Abschnitt 3.3.1.

⁶⁵⁸ Vgl. Corsten 1994b, S. 61; Maleri und Frieztzsche 2008, S. 20; Meyer und Blümelhuber 1994, S. 11.

⁶⁵⁹ Vgl. Corsten 1994b, S. 60.

⁶⁶⁰ Vgl. Corsten 1994b, S. 61.



P: Produktivität; LB: Leistungsbereitschaft; I: Input; VK: Vorkombination; EK: Endkombination; O: Output; IN: weitere interne Produktionsfaktoren; EX: externer Faktor

Abbildung 29: Konzept der Dienstleistungsproduktivität nach CORSTEN

Quelle: Corsten 1994b, S. 61.

Die Produktivität der internen Leistungsbereitschaft ergibt sich aus der Gegenüberstellung der dienstleisterseitigen Leistungsbereitschaft (LB) als Form des internen Produktionsoutputs und seinen Input-Faktoren der prozessualen Vorkombination (I_{VK}) zur Erstellung der Leistungsbereitschaft. Bei der Betrachtung dieser Produktivitätskennziffer ist dem Nutzgrad der Leistung besondere Beachtung zu schenken. Die Leistungsbereitschaft kann durchaus durch den Dienstleister autonom hergestellt werden, jedoch ist in der Produktivitätsermittlung zu berücksichtigen, dass eine Maximierung der Leistungsbereitschaft nicht folgerichtig zu Produktivitätssteigerungen führt, da die Leistungen zwar autonom angeboten werden, jedoch die Inanspruchnahme der Leistung nicht in der Disponierbarkeit des Dienstleisters liegt.⁶⁶¹ Vor diesem Hintergrund ist der Nutzgrad der Leistung als Quotient aus in Anspruch genommener Leistung (LB_A) und bereitgestellter Leistung (LB_B) in der Produktivitätsbetrachtung zu ergänzen, sodass sich die Produktivität der Vorkombination wie folgt ermittelt.⁶⁶²

$$(3) \quad P_{VK} = \frac{LB}{I_{VK}} * \frac{LB_A}{LB_B}$$

Die Produktivität der Endkombination (P_{EK}) beruht nach CORSTEN auf dem Output der Endkombination (O_{EK}) in Relation zur Summe der Leistungsbereitschaft, dem Input weiterer interner Faktoren und (I_{IN}) und dem durch den Kunden bereitgestellten, externen Faktoren (I_{EX}).⁶⁶³ Bedingt durch die stochastische Nachfrage und den daraus resultierenden Herausforderungen in der Dienstleistungserstellung kann durch Zuhilfenahme der nutzgradinduzierten Produktivitäts-

⁶⁶¹ Vgl. Corsten 1994b, S. 62.

⁶⁶² Vgl. Corsten 1985, S. 137 f. LASSHOF merkt an dieser Stelle an, dass die Differenzierung zwischen in Anspruch genommener Leistung und bereitgestellter Leistung erst in der Gesamtbetrachtung der Leistungserstellung berücksichtigt werden kann. Die Erstellung der Leistungsbereitschaft erfolgt schließlich autonom durch den Dienstleister, sodass der Prozess zur Erstellung der Leistungsbereitschaft nach LASSHOF im eigentlichen Sinne als eigenständiger Prozess betrachtet werden kann, der Prozessen der industriellen Fertigung nahe kommt (vgl. Lasshof 2006, S. 120 f.).

⁶⁶³ Vgl. Corsten 1994b, S. 61.

differenz (ΔP_N) ermittelt werden, wie sich unterschiedliche Leistungsanspruchnahmen auf die Produktivität auswirken.⁶⁶⁴

$$(4) \quad P_{EK} = \frac{O_{EK}}{LB + I_{IN} + I_{EX}}$$

Im Hinblick auf die Produktivitätskennziffer der Endkombination spezifiziert CORSTEN, dass interne und externe Input-Faktoren der Leistungserstellung peripher substituierbar sind und demnach verschiedene Kombinationsmöglichkeiten der Externalisierung oder Internalisierung die gleiche Leistung erstellen können.⁶⁶⁵ Dies führt zudem zu dem widersprüchlichen Umstand, dass die Produktivität der Endkombination konstant bleibt, ungeachtet der Verteilung zwischen interner und externer Produktionsfaktoren.⁶⁶⁶ Tatsächlich bringt jedoch eine Senkung der internen Produktionsfaktoren eine dienstleisterseitige Produktivitätssteigerung mit sich, sodass CORSTEN vorschlägt, den externen Input aus der Produktivitätsbetrachtung auszuklammern und ihn als einflussnehmende Größe zu betrachten, um die widersprüchliche Wirkung zu umgehen.⁶⁶⁷

Entgegen der bestehenden Diskurse hinsichtlich der qualitativen Komponenten der Dienstleistungsproduktion sowie dessen Ergebnisses, bleiben qualitativ geprägte Faktoren, wie die Qualität des Dienstleistungsergebnisses oder die Kundenzufriedenheit in diesem Modell zunächst unberücksichtigt. Seinen Überlegungen liegt die Annahme zugrunde, dass das Kapazitätskriterium in der Bereitstellung des Leistungspotenzials bzw. der damit zusammenhängende Nutzgrad der Dienstleistung kundenbezogene Qualitätskomponenten impliziert, die die Zufriedenheit mittelfristig beeinflussen.⁶⁶⁸ Subsumierend kann somit festgehalten werden, dass Qualitätskriterien der Dienstleistungsproduktion in Ansätzen auf verbaler Ebene in seinem Produktivitätskonzept enthalten sind, sie jedoch keine mathematische Berücksichtigung in der Produktivitätskennziffer finden.

3.3.4.3 *Service Productivity* nach GRÖNROOS und OJASALO

Im Gegensatz zum dienstleistungstheoretischen Produktivitätskonzept von CORSTEN, das qualitative Komponenten der Dienstleistungsproduktion nur indirekt berücksichtigt, integrieren GRÖNROOS und OJASALO in ihrem Produktivitätsmodell aufgrund der vorhandenen Wechselwirkungen zwischen Qualität und Produktivität, gezielt Qualitätsdimensionen des dienstleistungsspezifischen Produktionssystems.⁶⁶⁹ So können beispielsweise Produktivitätsverbesserungen, die auf Effizienzsteigerungen der Leistungserstellung basieren, negative Auswirkungen auf die

⁶⁶⁴ Vgl. Corsten 1985, S. 137 f.; Corsten 1994b, S. 61.

⁶⁶⁵ Vgl. hinsichtlich weiterer Ausführungen Abschnitt 3.3.2.2.

⁶⁶⁶ Die Produktivität der Endkombination ist jedoch nur unter *ceteris paribus* konstant und erfährt in der betrieblichen Praxis kaum Gültigkeit (vgl. hierzu die Argumentation bezüglich des Externalisierungswiderspruchs in Abschnitt 3.3.2.2).

⁶⁶⁷ Vgl. Corsten 1994b, S. 63; Corsten 1997, S. 10.

⁶⁶⁸ Vgl. Corsten 1994b, S. 62 f.; Jones, S. 318.

⁶⁶⁹ Für die Besonderheiten und Unterschiede des Produktionssystems für Dienstleistungen vgl. Abschnitt 3.3.

wahrgenommene Qualität, den Kundenmehrwert⁶⁷⁰ und letztlich den ökonomischen Erfolg des Dienstleisters haben. Vor diesem Hintergrund betrachten GRÖNROOS und OJASALO die Dienstleistungsproduktivität nicht als effizienzbasierte Leistungsgröße, sondern vielmehr als Profitabilitätskonzept, das die Leistungseffektivität vor dem Hintergrund der Wirkungszusammenhängen des dienstleistungsbezogenen Produktionssystems abbildet.⁶⁷¹ Dabei beziehen sie sich ebenso wie CORSTEN auf das Mehrstufigkeitsmodell der Leistungserstellung, differenzieren den Dienstleistungsprozess jedoch in drei Leistungsabschnitte.⁶⁷² So umfassen die Abschnitte *Backoffice* und *Selfservice* jeweils Tätigkeiten, die isoliert erbracht werden, das heißt ohne Mitwirkung des Dienstleisters oder des Kunden in der jeweils gegenseitigen Gestaltungsfunktion, sodass in diesen Abschnitten keine Interaktionen zwischen beiden stattfinden. Der *Selfservice*-Anteil umfasst dabei Selbstbedienungsaktivitäten, in denen der Kunde die Strukturen des Dienstleisters eigenständig nutzt. Im Abschnitt *Service Encounter*, der den mittleren Prozessabschnitt des modellhaften Dienstleistungsprozesses darstellt, werden Aktivitäten erbracht, die interaktiv von Dienstleister und Kunde gestaltet werden.⁶⁷³ Hier stimmen Dienstleister und Kunde ihre jeweiligen Ressourcen aufeinander ab und gestalten gemeinsam den Dienstleistungsprozess sowie die damit verbundenen Produktivitätsbestrebungen.⁶⁷⁴

⁶⁷⁰ Der Kundenmehrwert wird häufig auch mit dem Begriff *Customer Value* bezeichnet. Zur Abgrenzung dieses Begriffs und zur inhaltlichen Differenzierung gegenüber anderen kundenbezogenen Konstrukten vgl. Abschnitt 4.3.2.3.2.

⁶⁷¹ Vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 414.

⁶⁷² Vgl. Abschnitt 3.3.4.2 für die Ausführungen zum Produktivitätskonzept nach Corsten und Abschnitt 3.3.1 zur Mehrstufigkeit der Leistungserstellung.

⁶⁷³ Vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 417; Ojasalo 1999, S. 70; Baumgärtner und Bienzeisler 2006, S. 26.

⁶⁷⁴ Vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 414.

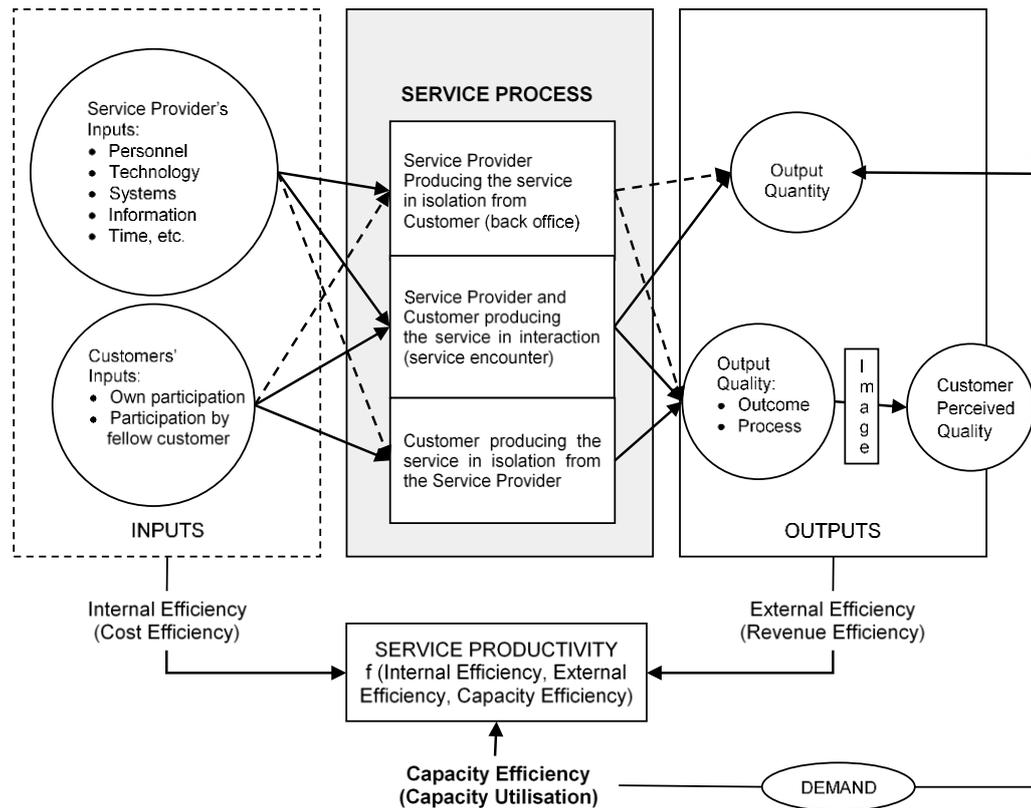


Abbildung 30: Service Productivity nach GRÖNROOS und OJASALO

Quelle: Grönroos und Ojasalo 2004, S. 418.

Des Weiteren unterscheiden GRÖNROOS und OJASALO in Anlehnung an die jeweiligen Prozessabschnitte die Einflüsse der Produktionsfaktoren auf den Dienstleistungsprozess. Demnach nehmen die internen Produktionsfaktoren des Dienstleisters direkten Einfluss auf den ersten und zweiten Prozessabschnitt der Dienstleistungserstellung und einen indirekten Einfluss auf den letzten Abschnitt, der die Selbstbedienungsaktivitäten des Kunden enthält, da hier die Rahmenbedingungen für diese geschaffen werden.⁶⁷⁵ Demzufolge berücksichtigt das Modell hier die phasenorientierte Differenzierung der Leistungserstellung.⁶⁷⁶ So wird beispielhaft in der Immobilienreinigung im ersten Prozessabschnitt die Leistungsbereitschaft durch den Dienstleister autonom hergestellt und das Leistungspotenzial, beispielsweise bestehend aus Personal und Betriebsmittel, disponiert. Im nächsten Prozessabschnitt werden die Vorbereitungen der Leistungserstellung aus der Potenzialphase vor dem Hintergrund der externen Objektfaktoren im Rahmen von Einsatzplanungen spezifiziert; anschließend wird der Leistungserstellungsprozess an den externen Kundenfaktoren ausgeführt, respektive die Immobilienreinigung durchgeführt. Die ersten beiden Prozessabschnitte stehen somit unter direkter Einflussnahme des Leis-

⁶⁷⁵ Vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 417.

⁶⁷⁶ Vgl. hier das Drei-Phasen-Modell der Dienstleistung nach HILKE aus Abschnitt 2.3.1.

tungsgebers. Auf den dritten Prozessabschnitt hat dieser jedoch nur indirekten Einfluss, da hier kundenseitige Aktivitäten erbracht werden, die zum Beispiel Rückmeldungen hinsichtlich dienstleisterseitiger Anfragen beinhalten, die Bereitstellung von Raumbüchern oder kaufmännische Auftragsabhandlungen umfassen. In umgekehrter Weise beeinflussen die kundenseitigen Prozessinputs, die beispielsweise aus Informationen, Selbstbedienung, Kundenanfragen und Beschwerden oder Objektfaktoren bestehen, unmittelbar die letzten beiden Teilprozesse und damit auch das Dienstleistungsergebnis in direkter Weise.⁶⁷⁷ Der erste Prozessabschnitt der Dienstleistungsproduktion, welcher die Bereitstellung der Leistungsbereitschaft enthält, wird hingegen nur indirekt beeinflusst, indem Kundeninformationen, wie zum Beispiel Erwartungen oder Ausprägungsformen der Leistungsobjekte, an den Dienstleister herangetragen werden.⁶⁷⁸ Aus der jeweiligen Kombination dienstleister- und kundenseitiger Produktionsfaktoren ergibt sich folglich die interne Effizienz der Dienstleistungsproduktivität.

Nach GRÖNROOS und OJASALO stellt sich die Dienstleistungsproduktivität jedoch als Funktion aus drei differenzierbaren Effizienzen, nämlich der internen Effizienz, der externen Effizienz und der Kapazitätseffizienz, dar. So umfasst die externe Effizienz, die ebenfalls Bestandteil der Gesamtproduktivität ist und auch als (externe) Effektivität bezeichnet werden kann, die Outputdimensionen der Produktivitätsbestimmung, die sich primär in Outputquantität und Outputqualität unterscheiden.⁶⁷⁹ Vor dem Hintergrund des Effizienzgedankens in der Produktivitätserfassung kommt der Kundensteuerung eine bedeutende Rolle in der Dienstleistungserstellung zu. So stellen aus Dienstleisterperspektive *Selfservice*-Aktivitäten des Kunden zunächst keine Einflussfaktoren der internen Effizienz dar, da sie durch die isolierten Prozessaktivitäten nicht beeinflusst wird. Bedingt durch die Einflussnahme und die Bewertung der Dienstleistungsqualität aus Kundensicht haben externe Faktoren jedoch einen maßgeblichen Einfluss auf die externe Effizienz und damit auch auf die Gesamtproduktivität, welche sich als Funktion aus interner und externer Effizienz darstellt.⁶⁸⁰

Als besonderen Wirkungszusammenhang im dienstleistungstheoretischen Produktionssystem hebt das *Service Productivity*-Modell die Bestimmung der Outputquantität durch die Kundennachfrage hervor, die zugleich unmittelbaren Einfluss auf die Kapazitätseffizienz nimmt. Die Kapazitätseffizienz wird von GRÖNROOS und OJASALO als relatives Verhältnis von Nachfrage

⁶⁷⁷ Vgl. Baumgärtner und Bienzeisler 2006, S. 26.

⁶⁷⁸ Vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 417.

⁶⁷⁹ Vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 416.

⁶⁸⁰ Vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 418; Ojasalo 1999, S. 70. Vor diesem Hintergrund werden Qualität und Produktivität auch als zwei Seiten einer Münze bezeichnet (vgl. Gummesson 1998). Beispielsweise können Produktivitätssteigerungen im Sinne von Effizienzsteigerungen durch Kosteneinsparungen negative Auswirkungen auf die wahrgenommene Qualität haben und folglich die Kundenzufriedenheit sowie den damit verbundenen Kundenmehrwert negativ beeinflussen. Unzufriedene Kunden tendieren mittelfristig dazu abzuwandern, was wiederum zu Umsatzeinbußen führt. Wirtschaftlich betrachtet haben die Produktivitätssteigerungen infolgedessen eher geschadet als genützt. Die Faktoren Qualität und Produktivität stehen somit in enger Beziehung zueinander (vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 415 sowie Jones, S. 316).

und Leistungspotenzial dargestellt, die die Effizienz der Produktionskapazität anhand des tatsächlichen Auslastungsgrads beschreibt und damit dem Nutzgrad der Dienstleistung nach CORSTEN nahekommt.⁶⁸¹ Die Outputqualität ist zudem mit der Kapazitätseffizienz eng verbunden. Überkapazitäten, die sich auf die interne Effizienz negativ auswirken, können einen positiven Effekt auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität des Kunden haben, wohingegen eine über dem Kapazitätsniveau liegende Nachfrage das Leistungsempfinden negativ beeinflussen und die externe Effizienz damit reduzieren kann.⁶⁸² Des Weiteren wird die Dienstleistungsqualität durch die funktionale Qualität des Dienstleistungsprozesses und die technische Qualität des Dienstleistungsergebnisses bestimmt.⁶⁸³ Die Bewertung der beiden Komponenten hängt dabei vom individuellen Kundeneindruck⁶⁸⁴ ab sowie vom gesamtunternehmerischen Image, das ebenfalls gesellschaftlichen Einflüssen unterliegt.⁶⁸⁵ Nach GRÖNROOS und OJASALO wird somit die Dienstleistungsproduktivität durch die optimale Gestaltung der Ressourcen und der internen Kosteneffizienz im Verhältnis zur kundenseitig wahrgenommenen Dienstleistungsqualität und der tatsächlichen Kapazitätsauslastung bestimmt.⁶⁸⁶

3.3.4.4 Deskriptiver Vergleich von bestehenden Produktivitätsmodellen

In einer finalisierenden Gegenüberstellung der dargestellten Produktivitätsmodelle wird deutlich, dass sich Ausführungen hinsichtlich der Wechselwirkungen und Zusammenhänge zwischen den Produktivitätsfaktoren gut auf verbaler Konzeptebene darstellen und erläutern lassen, sie jedoch nur begrenzt in mathematische Operationalisierungen der Produktivitätserfassung einfließen.⁶⁸⁷ So sieht LASSHOF in ihren Ausführungen die Notwendigkeit Produktivitätsbetrachtungen in Verbindung mit der Leistungsqualität und der damit verbundenen Kundenzufriedenheit zu vollziehen, übernimmt diese Überlegungen jedoch nicht in ihre mathematische Produktivitätsoperationalisierung. Auch CORSTEN richtet sein Modell eng am traditionellen Produktivitätsverständnis aus und integriert die Qualitätsdimensionen der Dienstleistungsproduktion nur indirekt über die verbale Beschreibung der Modellfaktoren, berücksichtigt jedoch in seiner Produktivitätsbewertung stringent die Mehrstufigkeit der Leistungserstellung und die damit verbundene Kapazitätseffizienz bzw. den leistungsverbundenen Nutzgrad. GRÖNROOS und OJASALO beziehen hingegen die Qualitätsdimensionen in Form der externen Effizienz als Teil der Produktivitätsgröße in ihr Modell ein und implizieren somit eine konzeptionelle Modifizierung des Produktivitätsbegriffes vor dem Hintergrund der dienstleistungstheoretischen Besonderheiten. Gemein-

⁶⁸¹ Vgl. Ojasalo 1999, S. 122–124; Baumgärtner und Bienzeisler 2006, S. 27; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 418.

⁶⁸² Vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 417; Ojasalo 1999, S. 127.

⁶⁸³ Dabei lässt sich mit der technischen Qualität die sogenannte Produktqualität erfassen und mit der funktionalen Qualität die Art und Weise der Leistungserstellung (vgl. Grönroos 1984, S. 39).

⁶⁸⁴ Der kundenindividuelle Eindruck wird von GRÖNROOS und OJASALO als *Customer Perceived Quality* bezeichnet und entsprechend im Modell abgebildet (vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 418).

⁶⁸⁵ Vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 418; Baumgärtner und Bienzeisler 2006, S. 27; Grönroos 1984, S. 40.

⁶⁸⁶ Vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 417.

⁶⁸⁷ Vgl. dazu Tabelle 12, in der die schwarz gekennzeichneten Produktivitätsfaktoren eine konzeptionelle Berücksichtigung in den prominenten Produktivitätsmodellen finden, während Dimensionen, welche nur auf verbal-argumentativer Ebene kommuniziert werden, grau hervorgehoben sind.

sam ist den drei dargestellten Produktivitätskonzepten die Annahme der mehrstufigen Dienstleistungsproduktion, sodass die Bewertungsansätze entsprechend ihres Prozessualcharakters abgeleitet wurden und eine Zerlegung in Teilproduktivitäten ermöglichen.⁶⁸⁸

Neben den drei zuvor beschriebenen Produktivitätsmodellen nach CORSTEN (1994b), LASSHOF (2006) und GRÖNROOS und OJASALO (2004) finden sich in der Literatur drei weitere prominente Konzepte von VUORINEN ET AL. (1998), PARASURAMAN (2002) sowie JOHNSTON und JONES (2004), die die Dienstleistungsproduktivität ebenfalls abbilden.⁶⁸⁹ Diese sollen im deskriptiven Vergleich vorhandener Produktivitätsmodelle nicht fehlen. In der Gesamtbetrachtung der ausgewählten Produktivitätsmodelle wird deutlich, dass der klassische Produktivitätsbegriff in seiner Input-Output-Relation konsensuellen Zuspruch und entsprechende Anwendung im Dienstleistungsbereich findet. So berücksichtigen alle sechs Konzepte den internen Input des Dienstleisters und den Output der Leistungserstellung. In Anlehnung an das konstituierende Integrativitätsmerkmal von Dienstleistungen integrieren ebenfalls alle sechs Konzepte den externen, kundenseitigen Input in das Produktivitätskonzept, jedoch ungeachtet der Integrationstiefe oder des Aktivitätsgrads. Diese relative Zahl repräsentiert folglich den Effizienzgedanken der Leistungserstellung, der per Definition dazu dient, eine wirtschaftliche Ressourcenallokation zu sichern.⁶⁹⁰ Ebenso greifen alle sechs Modelle das Effektivitätsprinzip der Leistungserstellung auf und implizieren somit eine kundenorientierte Erzielung des Leistungsergebnisses.⁶⁹¹ Die Leistungseffektivität dient langfristig der Erzielung eines nachhaltig erfolgreichen, absatzsichernden Dienstleistungsprodukts und trägt damit langfristig zur Sicherung des Unternehmenserfolgs bei. Nach Angabe der Autoren ist sie dementsprechend in die Produktivitätsbetrachtungen zu integrieren und folglich als Leistungsqualität, Kundenzufriedenheit oder Kundenmehrwert in die konzeptionelle Definition der Dienstleistungsproduktivität integriert.

⁶⁸⁸ So bezieht auch LASSHOF in ihre Überlegungen Teilproduktivitäten ein, die sich zum Teil auf das Leistungspotenzial oder die Endkombination beziehen (vgl. Lashhof 2006, S. 127 f.).

⁶⁸⁹ Die Konzepte ergänzen den Status Quo der Wissensbeiträge zur Dienstleistungsproduktivität, enthalten jedoch vielfach inhaltliche Überschneidungen zu den drei dargestellten Konzepten in Abschnitt 3.3.4. Vor diesem Hintergrund wird auf eine inhaltliche Konkretisierung dieser Modelle verzichtet.

⁶⁹⁰ Vgl. Abschnitt 3.1.3.1.

⁶⁹¹ Wie bereits erwähnt berücksichtigen die Konzepte nach CORSTEN und LASSHOF die qualitativen Leistungskomponenten nur auf verbaler Ebene. Dennoch besteht ein Konsens darüber, dass Produktivität nicht losgelöst von der Dienstleistungsqualität zu betrachten ist.

Tabelle 12: Gegenüberstellung der dargestellten Produktivitätsmodelle

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Corsten 1994b; Vuorinen et al. 1998; Grönroos und Ojasalo 2004; Parasuraman 2002; Johnston und Jones 2004; Lasshof 2006.

	CORSTEN (1994)	VUORINEN ET AL. (1998)	GRÖNROOS & OJASALO (2001)	PARASURAMAN (2002)	JOHNSTON & JONES (2004)	LASSHOF (2006)
Interner Input	+	+	+	+	+	+
Leistungsbereitschaft/ Kapazität	+		+	+	+	
Externer Input	+	+	+	+	+	+
Nachfrage/ Auslastungsgrad	+		+			
Output	+	+	+	+	+	+
Qualität	+	+	+	+	+	+
Kundenzufriedenheit		+	+	+	+	+
Kundenmehrwert		+	+		+	
Outcome			+		+	
Image			+			

Während die dargestellten Produktivitätskonzepte ein nahezu homogenes Bild hinsichtlich der konzeptionellen Definition des Produktivitätskonstrukts abbilden und Einigkeit über die Berücksichtigung von Effizienzmerkmalen in der Leistungserstellung unter Erzielung qualitativer Leistungsergebnisse mit zufriedenstellendem Charakter besteht, so findet sich kaum ein Konsens hinsichtlich der Operationalisierungsansätze zur Messung und Bewertung der Produktivitätskonzepte. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend vorhandene Instrumente zur Produktivitätsmessung näher betrachtet und im Hinblick auf ihre praktische Anwendbarkeit für Facility Services untersucht.

3.3.5 Instrumente der Produktivitätsmessung

Für die Erfassung der Dienstleistungsproduktivität ist es notwendig, konzeptionelle Produktivitätsmodelle, die für den Dienstleistungssektor entworfen wurden, in mathematische Modelle zu überführen und diese in die betrieblichen Steuerungsinstrumente zu integrieren. Wie bereits in Abschnitt 3.1 erwähnt, gestaltet sich diese Übersetzung jedoch nicht problemfrei, da sich die konzeptionellen Modelle nicht unmittelbar abbilden und in der Betriebswirtschaft eins zu eins anwenden lassen.⁶⁹² Dies spiegeln auch die wenigen Operationalisierungsansätze vorhandener Produktivitätskonzepte wider.⁶⁹³ Für die Produktivitätsmessung sind insofern Input- und Outputgrößen zu konkretisieren, was je nach betrieblichem Anwendungskontext eine mehr oder min-

⁶⁹² Vgl. Tangen 2004, S. 34–36.

⁶⁹³ Vgl. hierzu beispielsweise die Produktivitätskonzepte aus Abschnitt 3.3.4.4.

der große Herausforderung aufgrund der konstitutiven Dienstleistungsmerkmale darstellt.⁶⁹⁴ So bereitet die Intangibilität ein inhärentes Bewertungsproblem, welches mithilfe zweckmäßiger Surrogate, die alle nicht direkt beobachtbaren Dienstleistungsdimensionen, wie zum Beispiel die Dienstleistungsqualität, angemessen und realitätsnah abbilden.⁶⁹⁵ Diese können beispielsweise als Indikatoren eingesetzt werden, welche die immateriellen Leistungsbestandteile im Rahmen einer indikativen Vorläuferfunktion konkretisieren.⁶⁹⁶ Ebenso birgt die Integrativität des Kunden oder seiner Objektfaktoren Herausforderungen hinsichtlich der Produktionsplanung mit sich.⁶⁹⁷ Als prozessauslösendes Element wird durch den externen Faktor nicht nur die Simultanität von Leistungsproduktion und Konsum impliziert, sondern auch Kapazitätsplanungen, welche auf Basis von Nachfrageprognosen zu bestimmen sind, maßgeblich beeinflusst.⁶⁹⁸ Die Erfassung der Produktivitätsfaktoren, die in den Konzepten der Dienstleistungsproduktivität ermittelt wurden, erfordert vor diesem Hintergrund eine abstrahierte Abbildung im Messvorgang und informationstechnische Unterstützung hinsichtlich der Informationserhebung.⁶⁹⁹ In der betriebswirtschaftlichen Praxis werden diesbezüglich bereits zahlreiche Instrumente eingesetzt, die die Produktivitätsmessung informationstechnisch abbilden. Die meisten dieser Instrumente entstammen der Sachgüterindustrie und finden dort eine verbreitete Anwendung.⁷⁰⁰ Ausgewählte Bewertungsansätze eignen sich auch für die Produktivitätsbestimmung von Dienstleistungen.

Abbildung 31 stellt Produktivitätsmessinstrumente und Bewertungsansätze, die für die Anwendung im Dienstleistungskontext als geeignet erscheinen, im Hinblick auf ihre Kundenorientierung, als Einbezug der Kundenwerte in die Dienstleistungsbewertung und der Methodenkomplexität hinsichtlich der Input- und Outputdimensionen gegenüber.

⁶⁹⁴ Vgl. McLaughlin und Coffey 1990, S. 46 f.; Lasshof 2006, S. 127.

⁶⁹⁵ Vgl. Gadrey 1988; Flipo 1988, S. 291–292; Parasuraman et al. 1988; McLaughlin und Coffey 1990, S. 47 f.; Lasshof 2006, S. 126.

⁶⁹⁶ Vgl. McLaughlin und Coffey 1990, S. 48.

⁶⁹⁷ Vgl. McLaughlin und Coffey 1990, S. 48.

⁶⁹⁸ Vgl. McLaughlin und Coffey 1990, S. 48; Jones, S. 318.

⁶⁹⁹ Vgl. Tangen 2004, S. 34–36.

⁷⁰⁰ Vgl. McLaughlin und Coffey 1990, S. 54. Ergänzend führen MCLAUGHLIN und COFFEY Produktivitätsmessungen der Sachgüterindustrie wie *Work Measurement Techniques* an oder beschreiben *Quality Plus Techniques*, die ebenfalls qualitative Komponenten berücksichtigen (vgl. McLaughlin und Coffey 1990, S. 55 f.).

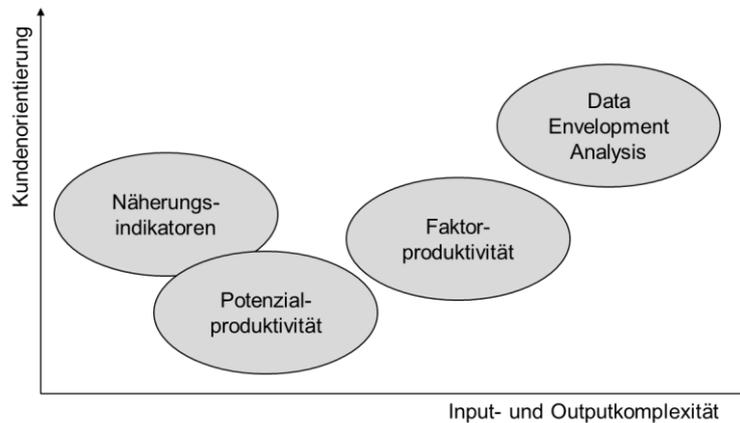


Abbildung 31: Instrumente der Produktivitätsmessung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger 2007, S. 124 sowie McLaughlin und Coffey 1990, S. 53.

Das Instrument, welches weitestgehend produktionsorientiert ist und der klassischen Produktivitätsrelation am nächsten kommt, ist die Potenzialproduktivität.⁷⁰¹ Sie bezieht sich auf die erste Leistungsphase, bei der der Dienstleister seine Produktion beziehungsweise sein Potenzial als Leistungsbereitstellung autonom disponieren kann und entspricht damit der Produktivität der Leistungsbereitschaft aus dem Konzept der Dienstleistungsproduktivität nach CORSTEN bzw. der Kapazitätseffizienz nach GRÖNROOS und OJASALO.⁷⁰² Bedingt durch den Verzicht auf die Integration externer Faktoren in der Produktivitätsermittlung, ist dieser Ansatz verhältnismäßig einfach anwendbar.⁷⁰³ Als Kenngröße reicht diese jedoch für eine ganzheitliche Betrachtung der Dienstleistungsproduktivität nicht aus, da der Leistungserstellungsprozess sowie das Ergebnis aus der Betrachtung ausgeschlossen sind. Sowohl die tatsächliche Beanspruchung des bereitgestellten Potenzials als Kapazitätsauslastung als auch die kundenbezogene Bewertung des Leistungsergebnisses bleiben unberücksichtigt. Vor diesem Hintergrund ist beim Einsatz der Potenzialproduktivität die beabsichtigte Intention der Produktivitätserfassung in Verbindung mit dem Untersuchungsfokus entscheidend.

Als ebenfalls relativ einfach anwendbare und weit verbreitete Produktivitätsmethode lässt sich die Ermittlung von Faktorproduktivitäten als Form der Teilproduktivitäten heranziehen.⁷⁰⁴ Dabei werden, ebenso wie bei der Potenzialproduktivität, Teilelemente der Leistungskette als Teilproduktivitäten abgebildet, jedoch nicht allein auf die Potenzialphase der Dienstleistungserstellung konzentriert. Dieser Ansatz eignet sich für komplexe Dienstleistungen, deren Teilprozesse und in Verbindung damit die Input- und Outputgrößen standardisiert und in gleichen Einheiten vor-

⁷⁰¹ Vgl. Bieger 2007, S. 124.

⁷⁰² Vgl. Abschnitt 3.3.4.2 und Abschnitt 3.3.4.3.

⁷⁰³ Vgl. Bieger 2007, S. 124.

⁷⁰⁴ So lassen sich Teilproduktivitäten unter einheitlichen Dimensionen zu einer Gesamtproduktivität aggregieren und eine Kennzahlensystematik erstellen (vgl. Abschnitt 3.1.2 in Verbindung mit Abschnitt 3.2.3.1).

liegen. So zieht beispielsweise auch LASSHOF für ihren Bewertungsansatz der Dienstleistungsproduktivität Teilproduktivitäten heran, um die Gesamtproduktivität abzuleiten.⁷⁰⁵

Bei der Verwendung von Faktorproduktivitäten stellt die Arbeitsproduktivität aufgrund der hohen Arbeitsintensität von Dienstleistungen eine der gängigsten Größen in der Produktivitätsbewertung dar.⁷⁰⁶ So lässt sich beispielsweise in der Reinigungsleistung die Produktivität anhand der Anzahl gereinigter Quadratmeter je Arbeitszeit der Reinigungskräfte ermitteln oder technische Wartungsleistungen anhand der Anzahl durchgeführter Wartungen je Servicetechniker bewerten. Je mehrdimensionaler der Faktoreinsatz oder die potenziell anwendbaren Einheiten zur Bewertung dieser, desto zahlreicher sind die vorhandenen Möglichkeiten, Faktorproduktivitäten zu bilden, sodass ein ganzheitlicheres Abbild der Gesamtproduktivität durch die Bildung von Kennzahlensystemen geschaffen werden kann.⁷⁰⁷ Auf diese Weise lassen sich Teilproduktivitäten auf unterschiedlichen Aggregationsebenen erfassen, wobei im Dienstleistungskontext zu berücksichtigen ist, dass Mitarbeiterkennzahlen hinsichtlich ihrer Begrenztheit und aufgrund damit verbundener moralischer Aspekte umstritten sind.⁷⁰⁸

Für die Bewertung der Produktivität von Facility Services erscheint die Bildung von Faktorproduktivitäten als ein geeigneter Ansatz, da der ausgeprägte Objektfokus von immobilienbezogenen Dienstleistungen eine Vernachlässigung des externen Produktionsfaktors bei regelmäßigen Produktivitätserhebungen zulässt. Die Leistungsobjekte, also die Immobilien und technischen Anlagen können als konstanter Faktor der Leistungserstellung angesehen werden, da sie nach Leistungsbeauftragung keinen erheblichen Schwankungen unterliegen und auch nicht aktiv auf die Leistungserstellung einwirken. Die Leistungsproduktivität kann vor diesem Hintergrund aus internem Input und Leistungsoutput dargestellt werden. Da sich die Faktorproduktivität auf die Erfassung eines Produktionsfaktors bezieht, erscheint es auch für immobilienbezogene Dienstleistungen sinnvoll, die Arbeitsleistung als Input heranzuziehen und somit die Arbeitsproduktivität zu ermitteln. Weitere Produktionsfaktoren können aufgrund ihrer untergeordneten Bedeutung vernachlässigt oder durch die Bildung weiterer Faktorproduktivitäten in einem Kennzahlensystem abgebildet werden. Als problematisch bei der Erfassung der mengenbasierten Faktorproduktivität stellt sich jedoch die Bewertung des multidimensionalen Leistungsoutputs heraus, da sich das Dienstleistungsergebnis im Facility Management nicht eindeutig quantifizieren lässt, wengleich ein hoher Materialitätsgrad im Hinblick auf die Objektbezogenheit der Leistungen zu finden ist. So lässt sich die Anzahl gewarteter Anlagen als Maß heranziehen, jedoch blieben

⁷⁰⁵ Vgl. Lashof 2006, S. 134. Wichtige Voraussetzung dabei ist jedoch die Identifikation eines eigenständigen Outputs und damit verbundene Produktionsfaktormengen, die sich differenzieren lassen (vgl. Dellmann und Pedell 1994, S. 17).

⁷⁰⁶ Vgl. McLaughlin und Coffey 1990, S. 54. LASSHOF ergänzt zudem, dass sich die Arbeitsproduktivität bei Dienstleistungen mit hoher Arbeitsintensität bzw. bei Leistungen, in denen die Arbeitsleistung den dominanten Produktionsfaktor darstellt, als Indikator für Gesamtproduktivität eignet, da sie sich dieser stark nähert (vgl. Lashof 2006, S. 128).

⁷⁰⁷ Vgl. Bieger 2007, S. 124; Lashof 2006, S. 131; siehe dazu auch Abschnitt 3.2.3.1.

⁷⁰⁸ Vgl. McLaughlin und Coffey 1990, S. 54.

hier die Qualitätsdimensionen der Dienstleistung weiter unberücksichtigt, sodass alternative Bewertungsansätze erforderlich werden.

Grundsätzlich basiert die Anwendung von Faktorproduktivitäten, wie dargestellt, auf der mengenbasierten Erfassung der Dienstleistungsgrößen.⁷⁰⁹ Unter Berücksichtigung der vorausgegangenen konzeptionellen Überlegungen erscheint dieser Ansatz jedoch zur Bewertung der Dienstleistungsproduktivität nicht ausreichend, da wichtige Produktivitätsfaktoren nicht hinreichend berücksichtigt werden. So bleiben qualitative Aspekte der Leistungserbringung in der mengenbasierten Bewertung der Leistungsgrößen sowohl auf Input- wie auf Outputseite unberücksichtigt.⁷¹⁰ Beide Produktivitätsgrößen lassen sich jedoch auch wertebasiert erfassen und decken dabei Qualitätskriterien in Ansätzen ab. Wird dieser Ansatz auf das wertmäßige Produktivitätsverständnis übertragen, lässt er sich auch als Budgetierungssystem umsetzen.⁷¹¹ Dabei lässt sich auch die Bildung von Totalproduktivitäten in Betracht ziehen, da sich Input und Output der Leistungserstellung als aggregierte, monetäre Größe bestimmen lassen.

Die wertmäßige Ermittlung der Faktorproduktivität erscheint auch für facilitäre Dienstleistungen als geeignet, da das monetäre Leistungsergebnis, im Gegensatz zur mengenbasierten Bestimmung, die erbrachte Leistungsqualität im Facility Management widerspiegeln kann. So werden für Facility Services vielfach Verträge formuliert, die die zwischen Dienstleister und Auftraggeber abgestimmte Leistungsqualität anhand von *Service Level Agreements* abbilden und Sanktionsmechanismen wie Malus-Zahlungen beinhalten, sofern die geleistete Qualität abweicht.⁷¹² Vor diesem Hintergrund bildet die Leistungsvergütung die Qualitätsdimensionen der Dienstleistungen implizit ab, sodass die monetäre Bewertung der Faktorproduktivität für Facility Services grundsätzlich annehmbar ist. Für eine zukunftsgerichtete Dienstleistungssteuerung eignet sich diese Produktivitätskennziffer jedoch nicht in ausreichendem Maße, da sie ausgeprägt vergangenheitsorientiert ist und wenig Informationen zur Identifikation von weiteren Handlungsansätzen bietet. Vor diesem Hintergrund ist ein Messansatz erforderlich, der die qualitativen Bewertungsdimensionen differenzierter berücksichtigt.

Als Bewertungsgrößen, die Kundenwerte in Anlehnung an entsprechende Qualitätsdimensionen stärker berücksichtigen als die Potenzial- oder Faktorproduktivität, bieten sich hingegen Näherungsindikatoren an.⁷¹³ Anhand dieser wird ein Outputsurrogat einem Produktionsfaktor gegen-

⁷⁰⁹ Vgl. dazu Abschnitt 3.1.2 sowie Corsten und Gössinger 2009, S. 44; Lasshof 2006, S. 28; Hannula 2002, S. 59; Sumanth 1998, S. 5.

⁷¹⁰ Vgl. Lasshof 2006, S. 132.

⁷¹¹ Vgl. dazu Abschnitt 3.1.2 sowie Dillerup und Stoi 2013, S. 404 f.; McLaughlin und Coffey 1990, S. 49. Als Kritikpunkt der wertmäßigen Budgetierung als Produktivitätserfassung wird häufig die implizierte Nachfrageabhängigkeit. Die Produktivitätsgröße wird maßgeblich durch das Nachfragevolumen bestimmt und gleicht infolgedessen einem Abschöpfen des vorhandenen Potenzials. Die Input- und Outputgrößen der Dienstleistungserstellung lassen sich in diesem Ansatz nicht durch Managemententscheidungen beeinflussen, sodass Produktivitätssteigerungen nur bedingt steuerbar sind (vgl. McLaughlin und Coffey 1990, S. 49).

⁷¹² Vgl. Hellerforth 2006, S. 451; Bartels 2012. Siehe zu den Spezifikationen von SLAs Bouman et al. 1999.

⁷¹³ Vgl. Bieger 2007, S. 124.

übergestellt. So kann beispielsweise im Kantinen-Service die Anzahl ausgegebener Essen in Relation zu den Personalstunden erhoben werden. Diese Kennziffer bietet Aufschluss über die Leistungsproduktivität und gibt annähernd die Kundenzufriedenheit vor dem Hintergrund der Nachfrageentwicklung wieder. Insofern wird der generierte Kundenwert des Dienstleistungsergebnisses tendenziell abgebildet, jedoch nicht konkret berücksichtigt.⁷¹⁴ In der Anwendung dieser Kennziffer als Steuerungsgröße mangelt es jedoch auch hier an konkreten Informationen und Differenzierungsmöglichkeiten für die Ableitung von Managemententscheidungen und Aktionsansätzen. Die Kennziffer stellt eher einen Indikator zur Abbildung tendenzieller Entwicklungen dar, jedoch fehlt es an konkreten Werten zur realen Abbildung der gegebenen Leistungsproduktivität.

Eine Methodik zur Produktivitätsmessung, die sowohl quantitative als auch qualitative Dimensionen auf Input- und Outputseite der Leistungserstellung berücksichtigt, ist die *Data Envelopment Analysis* (DEA).⁷¹⁵ Sie stellt eine komplexe, analytische Methode zur Effizienzoptimierung dar, die sich für eine Vielzahl von Dienstleistungstypen anbietet.⁷¹⁶ Basierend auf unterschiedlichen Linearfaktoren stellt sie mehrdimensionale Inputs und Outputs unter Berücksichtigung der Rand- oder Frontier-Produktionsfunktion gegenüber.⁷¹⁷ Dabei wird auf Basis eines linearen Produktivitätsindex ein Effizienzvergleich von Leistungseinheiten (*decision-making units*) vorgenommen, die produktivitätssteigernde Optimierungsansätze im Vergleich zu einer Effizienzreferenz offenlegen.⁷¹⁸ Für jede Leistungseinheit wird somit ein *Best Practice* ermittelt, der die Effizienzpotenziale je Produktionsvariante aufzeigt.⁷¹⁹

Die DEA eignet sich aufgrund ihrer mehrdimensionalen Faktoreinheiten besonders für komplexe Leistungstypen, deren Leistungsparameter sich aus unterschiedlichen Dimensionen zusammensetzen und für eine ganzheitliche Produktivitätsbewertung notwendig sind.⁷²⁰ Darüber hinaus erscheint diese Analysemethode für die Erfassung der Dienstleistungsproduktivität als besonders geeignet, da sie die Möglichkeit bietet, Managemententscheidungen gezielt zur operativen Dienstleistungssteuerung abzuleiten.⁷²¹ Für den Einsatz der DEA sind die identifizierten Produktivitätsfaktoren jedoch mit quantifizierbaren Indikatoren auszustatten, die eindeutig zu den Faktoren zuordenbar sind und keine Überschneidungen enthalten, da sonst die Produktivität

⁷¹⁴ Vgl. Bieger 2007, S. 124 f.

⁷¹⁵ Vgl. Charnes et al. 1978, S. 429.

⁷¹⁶ Als Basismodell der DEA gilt das CRR-Modell nach CHARNES ET AL., welches ebenfalls als Ausgangsmodell für weiterentwickelte Varianten dient, die andere Skalenerträge und weitere Annahmen zugrunde legen (vgl. Charnes et al. 1978; Epstein und Henderson 1989; Coelli 2005; Cook und Seiford 2009; Becker et al. 2013).

⁷¹⁷ Vgl. Bieger 2007, S. 126; McLaughlin und Coffey 1990, S. 52; Cantner et al. 2007, S. 113; Charnes et al. 1978, S. 429.

⁷¹⁸ Vgl. McLaughlin und Coffey 1990, S. 58; Cantner et al. 2007, S. 113; Sherman und Zhu 2006, S. 59.

⁷¹⁹ Vgl. Sherman und Zhu 2006, S. 50; Becker et al. 2011b, S. 3.

⁷²⁰ Vgl. Bieger 2007, S. 126; McLaughlin und Coffey 1990, S. 52; Sherman und Zhu 2006, S. 57 f.; Silvestro et al. 1992 sowie Abschnitt 2.5.2.1 und Abschnitt 2.6.4.

⁷²¹ Vgl. Epstein und Henderson 1989; Sherman und Zhu 2006, S. 66.

tätsbetrachtungen verzerrt werden können.⁷²² Wichtig ist auch im Vorfeld zu klären, welche Indikatoren je Betrachtungseinheit herangezogen werden, um die Vergleichbarkeit der *decision-making units* sicherzustellen und valide Erkenntnisse ableiten zu können.⁷²³ Bedingt durch eine zumeist breit gefächerte Indikatorenvielfalt und des damit verbundenen Informations- und Datenvolumens, stellt sich die Frage nach dem impliziten Kosten-Nutzen-Verhältnis in der DEA-Anwendung.⁷²⁴ Zunächst sind valide Indikatoren für die Produktivitätsbewertung zu identifizieren, die vor der theoretischen sowie praktischen Kritik bestehen können.⁷²⁵ So gestaltet sich die Erhebung einer umfassenden Indikatorenanzahl in der Praxis der Facility Management-Unternehmen zumeist schwierig, da die Informationen nicht ausreichend erhoben werden und sehr heterogen in der Branche vorliegen.⁷²⁶ Ebenso geht durch die effizienztechnische Analyse der Betrachtungseinheiten die Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Leistungsarten verloren, da die quantitativen Dimensionen von Dienstleistungen stark variieren. Vor diesem Hintergrund erweist sich die DEA grundsätzlich als geeigneter Ansatz zur mengenbasierten Produktivitätsbewertung von Dienstleistungen, jedoch ist im Facility Management-Kontext ein unzureichendes Kosten-Nutzen-Verhältnis hinsichtlich des Erhebungsaufwandes zu erwarten, sodass ein alternatives Bewertungsverfahren angesetzt werden sollte, wenn die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Leistungen ermöglicht werden soll.

Subsumierend kann festgehalten werden, dass es bereits operationalisierte Messverfahren zur Bestimmung der Dienstleistungsproduktivität gibt und sie sich in ihrer instrumentellen Funktion unterscheiden lassen. Einer der wichtigen Aspekte ist insofern, einen geeigneten Bewertungsansatz auszuwählen, der für die spezifische Messintention und den Anwendungskontext der Produktivitätsmessung geeignet erscheint. Für die Facility Management-Branche und die beabsichtigte Erfassung der Leistungsproduktivität im betriebsinternen und branchenweiten Vergleich erscheinen demnach die Bildung von Faktorproduktivitäten sowie die Anwendung der *Data Envelopment Analysis* als grundsätzlich geeignete Bewertungsinstrumente. In der detaillierten Betrachtung erweist sich jedoch die Faktorproduktivität im Hinblick auf die fehlende Differenzierung von Qualitätsfaktoren als unzureichend, während die DEA die Komplexität eines umsetzbaren Erhebungsverfahrens in der Branche übersteigt.⁷²⁷ Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich ein reduzierteres Verfahren zur Produktivitätsmessung zu entwickeln, welches dennoch

⁷²² Vgl. Charnes et al. 1978, S. 443; Epstein und Henderson 1989, S. 116; Corton und Berg 2009; Dyson et al. 2001

⁷²³ Vgl. Epstein und Henderson 1989, S. 113 f.

⁷²⁴ Vgl. Becker et al. 2013, S. 417 f.; Becker et al. 2011a, S. 7 f. So wird in für die Produktivitätsmessung im Facility Management die Anwendung der DEA je nach übergeordneter Absicht empfohlen (vgl. Becker et al. 2012, S. 223).

⁷²⁵ Vgl. Becker et al. 2011a, S. 6.

⁷²⁶ Vgl. Bernhold et al. 2011a, S. 11 f.; Bernhold et al. 2012b, S. 166 f.; Henzelmann 2004, S. 67. Die Anwendung der DEA wurde bereits konzeptionell in der Facility Management-Branche implementiert, jedoch fehlen weitere Erkenntnisse aus der empirischen Anwendung in der betrieblichen Praxis (vgl. Becker et al. 2012).

⁷²⁷ Die lückenhafte Datenbasis in Unternehmen zur Bedienung der DEA-Methodik wurde beispielsweise im Rahmen einer empirischen Untersuchung des Status Quo der Produktivitätsmessung im FM identifiziert (vgl. Bernhold et al. 2012b). Zur Verfügbarkeit von Daten und Informationen im FM vgl. auch Henzelmann 2004, S. 66 f.; Homann und Schäfers 2004, S. 216).

die qualitativen Besonderheiten, die es im Produktivitätskontext und der effektiven Leistungserstellung zu berücksichtigen gilt, konzeptionell wie operationalisiert einschließt.

4 Entwicklung eines Messansatzes für die Produktivitätsbewertung von Dienstleistungen am Beispiel von Facility Services

4.1 Theoretische Grundlagen und methodisches Vorgehen der Modellentwicklung

Der Modellbegriff als solches variiert in seiner Bedeutung, sodass sich bislang keine uniforme Begriffsdefinition etabliert hat. Während es Modelle gibt, die als Vorbild einer Konstruktion oder Abbild der Realität fungieren, weisen einige auch eine mathematische Konstruktion auf, der ebenfalls ein instrumenteller Charakter zugrunde liegt.⁷²⁸ Demzufolge ist die Begriffsdefinition vor dem Hintergrund des Anwendungskontextes zu spezifizieren.⁷²⁹ In der Betriebswirtschaft werden Modelle entwickelt und genutzt, um komplexe betriebswirtschaftliche Phänomene in reduzierter Form und abstrahierter Weise darzustellen.⁷³⁰ Dementsprechend lassen sich in Anlehnung an die betriebliche Problemstellung und den somit implizierten Instrumentalcharakter unterschiedliche Modelltypen differenzieren.⁷³¹ Dabei folgen die Modelle entsprechend ihres Anwendungszwecks einem übergeordneten Erkenntnisziel, welches vor Modellkonzeption zu definieren ist.⁷³² Grundsätzlich bildet die Entwicklung und der Einsatz von Modellen im betriebswirtschaftlichen Kontext einen Beitrag zur spezifischen Problemlösung. Indem Einzelheiten und bestimmte detaillierte Zusammenhänge aus der Betrachtung des Sachverhalts ausgeschlossen werden, um das Verständnis zu vereinfachen und es für das betriebswirtschaftliche Vorgehen handhabbarer zu machen, soll der modellverbundene Nutzen durch eine pragmatische Vorgehensweise erhöht werden.⁷³³ Der Reduktionsvorgang zielt dabei auf die wesentlichen Inhalte zur Abbildung des Realphänomens ab und steht in engem Verhältnis mit dem Abstraktionsgrad der Modellbildung, der nicht unfrei von Kritik ist.⁷³⁴ Das pragmatische, problemorientierte Vorgehen in der Modellbildung bewegt sich somit in dem Kontinuum zwischen Realitätsnähe und Komplexitätsreduktion im Sinne der praktischen Handhabbarkeit.⁷³⁵ Vor diesem Hintergrund stellt auch die Konzeption eines Produktivitätsmodells einen Kompromiss zwischen Anwendbarkeit und Brauchbarkeit im Rahmen des betrieblichen Managementsansatzes und dem Grad der Konkretisierung, bei dem jede Komplexitätsreduktion zu einem Informationsver-

⁷²⁸ Vgl. Juen 1983, S. 131–133; Hösch 1976, S. 32–34; Mathias 1971, S. 14–18.

⁷²⁹ Vgl. Juen 1983, S. 142.

⁷³⁰ Vgl. Becker et al. 1995, S. 435 f.; Intriligator et al. 1996, S. 14; Stone 1981, S. 37; Rosemann et al. 2012, S. 47.

⁷³¹ Die Modelle rekurren dabei alle auf das Verstehen oder Erklären wirtschaftlicher Gesamtzusammenhänge und weisen je nach Funktion eine andere Systemabgrenzung auf (vgl. Juen 1983, S. 161 f.). So lassen sich den Funktionen nach u. a. Erfassungsmodelle, Beschreibungsmodelle, Erklärungsmodelle, Prognosemodelle und beispielsweise Entscheidungsmodelle differenzieren (vgl. Reichmann 2006, S. 56; Nyhuis 2008, S. 7; Bombach 1965, S. 342 f.; Juen 1983, S. 161–163).

⁷³² Vgl. Stachowiak 1965, S. 438; Juen 1983, S. 149.

⁷³³ Vgl. Juen 1983, S. 138; Eck et al. 2011, S. 1–3. In der Sozialforschung werden Modelle als „mehr oder weniger stark vereinfachte Darstellung[en]; Anm. d. Verf.] von Sachverhalten und Prozessen unter bestimmten, interessierten Gesichtspunkten“ beschrieben deren „gewonnenen Erkenntnisse [...] durch Analogieschlüsse auf den entsprechenden Realitätsbereich übertragen“ werden (Lamnek 2010, S. 675).

⁷³⁴ Vgl. Eck et al. 2011, S. 1–3; Juen 1983, S. 138.

⁷³⁵ Vgl. Juen 1983, S. 189.

lust führt, dar.⁷³⁶ Demzufolge ist die Modellierungsstufe von der übergeordneten Intention der Modellbildung abzuleiten und die Konsequenzen der Abstraktion zu berücksichtigen, sodass essenzielle Informationen im Modell erhalten bleiben und nicht ausgeschlossen werden und der Instrumentalcharakter der Modellbildung nicht verloren geht.⁷³⁷ Vor diesem Hintergrund wurden von BECKER ET AL. sechs Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung formuliert, die zur Erhaltung wichtiger Informationen in der Modellbildung beitragen sollen.⁷³⁸ Wenngleich die Grundsätze ursprünglich für die Geschäftsprozessmodellierung entwickelt wurden, so können Sie ebenfalls auf die Modellbildung als erweiterte Form der Modellierung übertragen werden. Vor diesem Hintergrund sollen die nachfolgenden Grundsätze auch im Rahmen der Modellentwicklung der vorliegenden Arbeit Berücksichtigung finden.

Tabelle 13: Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker et al. 1995, S. 437–441 sowie Rosemann et al. 2012, S. 49 f.

Grundsatz	Modellierungsimplikation
Richtigkeit	Das Modell ist entsprechend seiner Zielsetzung vollständig und konsistent zu entwickeln. Es sollte sowohl semantisch als auch syntaktisch richtig sein und demnach die gewählte Modellierungsnotation stringent einhalten und die Realität angemessen und widerspruchsfrei abbilden.
Relevanz	Die Modellierung muss sich an den übergeordneten Zielsetzungen orientieren und die relevanten Elemente berücksichtigen. Die Entwicklung des Nutzeffekts ist dabei ein guter Indikator. Sinkt dieser beim Entfallen eines Elements, handelt es sich um einen relevanten Modellbestandteil. Das Modell soll dabei jedoch so schlank und effizient wie möglich gestaltet werden.
Wirtschaftlichkeit	Modellierungsaktivitäten wie auch Modellanwendung sollten in einem wirtschaftlich angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen. Dieser Grundsatz setzt der Modellierung eine kostenorientierte Grenze.
Klarheit	Hier werden Aspekte der Übersichtlichkeit und Strukturierung zusammengefasst sowie im Gros die Anschaulichkeit eines Modells verstanden, die in Konflikt mit dem Grundsatz der Richtigkeit stehen kann, wenn detailliertere Abbildungen zulasten der Transparenz gehen würden.
Vergleichbarkeit	Im Sinne der Vergleichbarkeit sind Modelle, die mit unterschiedlichen Methoden erstellt wurden, so zu gestalten, dass sie kompatibel und vergleichbar bleiben. Dabei ist es sinnvoll Standards zu berücksichtigen.
Systematischer Aufbau	In Anlehnung an die Komplexitätsreduktion betrachten Modelle einen Teilaspekt des realen Phänomens. Demzufolge sind unterschiedliche Sichtweisen und Ausschnitte möglich, die in einem modularen Aufbau stets kompatibel bleiben müssen.

Entsprechend der übergeordneten Erkenntnisfunktion von Modellen ist zu Beginn der Modellbildung der Instrumentalcharakter zu bestimmen und zu definieren, welchen Beitrag das Modell im

⁷³⁶ Dieses Kontinuum wird insbesondere im Hinblick auf die Modellentwicklung zur Problemlösung angewendet und demnach als Kontinuum zwischen Nutzen und technischer Problemlösung dargestellt (vgl. New und Payne 1995, S. 62).

⁷³⁷ Vgl. Flender und Kuhn 2010, S. 83; Juen 1983, S. 149.

⁷³⁸ Vgl. Becker et al. 1995. Die Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung können für unterschiedliche Modellierungszwecke angewendet werden. So lassen sie sich für Prozessmodellierungen, deren Kontext sie originär entstammen anwenden, jedoch auch auf die Bildung von Informations-, Daten-, Vorgehens-, Organisations- und Funktionsmodelle übertragen (vgl. Rosemann et al. 2012, S. 47–49).

betrieblichen Kontext leisten soll.⁷³⁹ Dementsprechend ist ebenfalls für die vorliegende Modellbildung zu erläutern, welche Erkenntnis mit der Modellierung bzw. der Modellanwendung verfolgt wird. In Anlehnung an die forschungsleitenden Fragestellungen bezieht sich die Modellbildung auf die leistungsorientierte Produktivitätsmessung von Facility Services während des Immobilienbetriebs.⁷⁴⁰ Damit nimmt das Modell den Charakter eines Ermittlungsmodells an, welches als Sonderform von Beschreibungsmodellen die rechenoperationenbasierte Transformation bestimmter Größen eines nach festgelegten Kriterien strukturierten Gegenstandsbereiches ermöglicht und Erkenntnisse über den betrieblichen Sachverhalt liefert.⁷⁴¹ Im Rahmen dessen ist jedoch der Vergleich zu anderen Ergebniswerten der Modellanwendung erforderlich, wie zum Beispiel durch einen zwischenbetrieblichen Vergleich, einen Zeitvergleich, der die Gegenüberstellung mit Werten aus früheren Perioden umfasst oder die Relation aus Soll- und Ist-Größen als Abweichungsvergleich, um das Ergebnis der Modellanwendung interpretieren zu können.⁷⁴² Dies geht mit der Natur der Produktivitätskennziffer konform, deren Interpretation, wie in Abschnitt 3.2.4 dargestellt, ebenfalls einen Vergleich zu anderen Produktivitätswerten erfordert. Vor diesem Hintergrund hat das Modell zur Erfassung und Bewertung der Dienstleistungsproduktivität einen deskriptiven Charakter inne, der das Verstehen der betrieblichen Zusammenhänge abbildet und den Produktivitätskontext komplexitätsreduziert zur betrieblichen Anwendung darstellt.

Das Vorgehen der Modellentwicklung zur Erfassung der Dienstleistungsproduktivität basiert folglich auf einer empirisch-analytischen Gesamtbetrachtung des Produktivitätskonstrukts im Dienstleistungskontext.⁷⁴³ Dabei wird der klassische Produktivitätsbegriff in seiner Input-Output-Relation als Basiskonstrukt herangezogen, um an bestehende konzeptionelle Ansätze der Wissenschaft anknüpfen zu können. Die Anwendbarkeit des klassischen Produktivitätskonzepts auf die Dienstleistungen des Facility Managements wird geprüft, indem das aktuelle Begriffsverständnis der Branche betrachtet wird und anschließend notwendige Modifikationen spezifiziert werden. Dies geschieht zunächst vor dem Hintergrund der allgemeinen Dienstleistungsmerkmale, sodass produktivitätsrelevante Dimensionen im Rahmen einer qualitativen Literaturanalyse extrahiert werden, um eine theoretisch fundierte Entwicklung des konzeptionellen Messmodells zu erzielen und eine wissenschaftliche Basis für die praxisorientierte Messoperationalisierung im nachfolgenden Expertenworkshop zu schaffen.⁷⁴⁴ Im Rahmen des Workshops werden die erhobenen Produktivitätsindikatoren, die zur Bewertung des theoretischen Produktivitätskonstrukts ermittelt wurden, vor dem Hintergrund der betrieblichen Anwendung diskutiert. In Anbe-

⁷³⁹ Vgl. Juen 1983, S. 149.

⁷⁴⁰ Vgl. zur differenzierten Darstellung der forschungsleitenden Fragestellung Abschnitt 1.2.

⁷⁴¹ Vgl. Reichmann 2006, S. 58.

⁷⁴² Vgl. Reichmann 2006, S. 59.

⁷⁴³ Unter empirisch-analytischen Untersuchungen werden Ansätze gefasst, die eine Beschreibung sowie das Verstehen und Erklären der Realität implizieren (vgl. Laatz 1993, S. 9).

⁷⁴⁴ So empfehlen auch WEBSTER und WATSON die Durchführung von Literaturanalysen vor der Entwicklung konzeptioneller Modelle (vgl. Webster und Watson 2002, S. 14).

tracht der betriebswirtschaftlich orientierten Modellbildung wird zudem die enthaltene Komplexität reduziert, um den ökonomischen Nutzen der betrieblichen Modellanwendung zu erhöhen. Als Ergebnis resultiert ein theoretisches Grundmodell, welches den Untersuchungsgegenstand hinreichend konkretisiert und im Hinblick auf seine verwandten Faktoren abgrenzt. In einem nächsten Schritt wird das theoretische Grundmodell unter Hinzunahme weiterer Bewertungssurrogate in ein konzeptionelles Messmodell überführt und für die praktische Anwendung operationalisiert. Dieses wird zudem in einem prozessualen Messvorgang für die anschließende Modellevaluation im betrieblichen Anwendungskontext abgebildet und vor dem Hintergrund der Grundsätze ordnungsmäßiger Modellbildung bewertet. Abbildung 32 fasst das dargestellte Vorgehen zur Modellbildung grafisch zusammen. Die dargestellten Elemente sind in den Gesamtforschungsprozess nach SCHALLMO ET AL. in die Schritte der Informationssammlung/-analyse und Theoriebildung einzuordnen. Sie stellen einen geschlossenen Kreislauf dar, der die Modellkonzeption in iterativen Schritten zwischen Theoriebildung und Praxisorientierung gestaltet.⁷⁴⁵

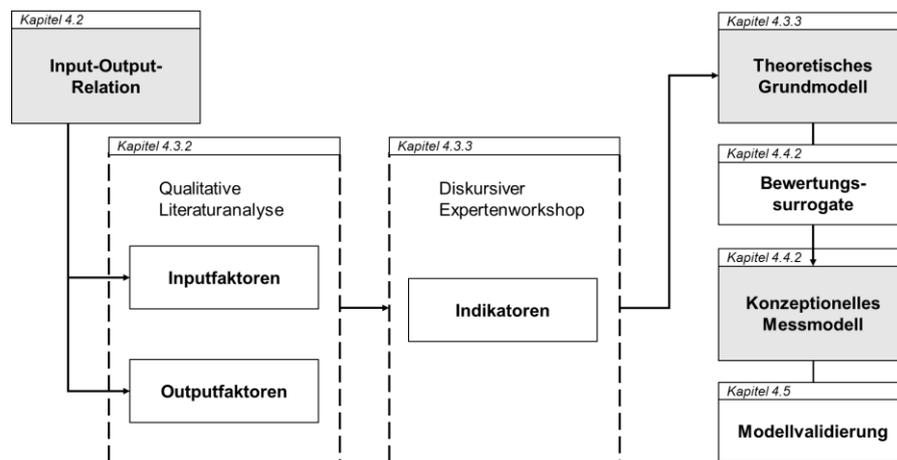


Abbildung 32: Methodisches Vorgehen der Modellentwicklung

Quelle: Eigene Darstellung.

Subsumierend bleibt festzuhalten, dass die vorliegende Untersuchung auf einem mehrdimensionalen Untersuchungsansatz beruht, der vor dem Hintergrund der Anwendungsorientierung und der Praktikabilität des Messansatzes zur Produktivitätsbewertung unterschiedliche Forschungsmethodiken integriert, um Theorie und Praxis gleichermaßen in der konzeptionellen Entwicklung zu berücksichtigen. Der Forschungsansatz folgt dabei dem vierstufigen Untersuchungsprozess nach SCHALLMO ET AL., der sich in (1) Initiierung, (2) Integration, (3) Informationssammlung/-analyse, (4) Theoriebildung und (5) Theorieverifizierung aufteilt.⁷⁴⁶

⁷⁴⁵ Vgl. Abschnitt 1.3.

⁷⁴⁶ Vgl. Schallmo et al. 2010.

4 ENTWICKLUNG EINES MESSANSATZES FÜR DIE PRODUKTIVITÄTBEWERTUNG VON DIENSTLEISTUNGEN AM BEISPIEL VON FACILITY SERVICES

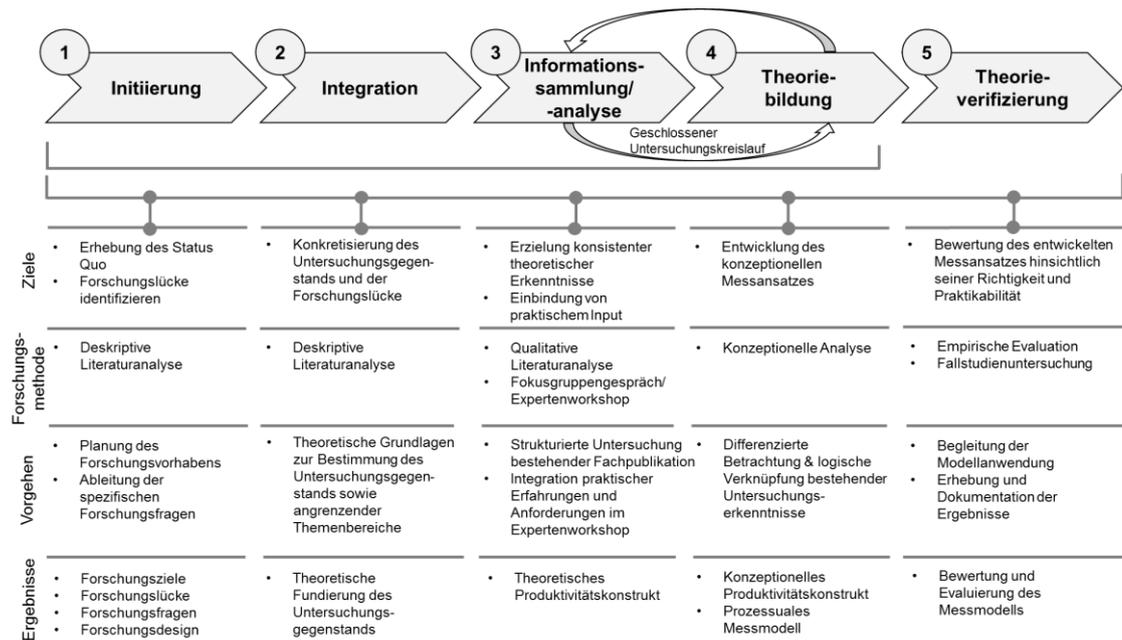


Abbildung 33: Empirisch motivierter Untersuchungsablauf

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schallmo et al. 2010, S. 6.

Während die ersten beiden Untersuchungsphasen der Konkretisierung des Untersuchungsgegenstands dienen, werden in der dritten und vierten Phase die Entwicklungsstufen zur Ableitung des konzeptionellen Messmodells (vgl. Abbildung 32) durchlaufen, die als geschlossener Untersuchungskreislauf iterativ zum Gesamtergebnis der Modellkonzeption gelangen. Im Rahmen dieser beiden Forschungsschritte wurde das Messmodell unter diskursiver Berücksichtigung von Theorie und Anwendung entwickelt. Der letzte Prozessschritt nach SCHALLMO ET AL. umfasst abschließend die Verifikation der theoretischen Erkenntnisse, die unter Verwendung von Fallstudienuntersuchungen im Facility Management umgesetzt wurde.

Als Besonderheit des dargestellten Ansatzes ist die Kombination bestehender, soziologischer Forschungsmethoden und wissenschaftlicher Managementansätzen hervorzuheben, die es erlauben, den Forscher als aktiven Bestandteil in den Untersuchungsprozess einzubinden.⁷⁴⁷ Auf diese Weise konnten die Ergebnisse der deskriptiven Literaturuntersuchung vor dem Hintergrund der Facility Management-Domäne interpretiert und dem Untersuchungsvorgang ein redigierender Charakter verliehen werden. Ebenso konnten Fokusgruppengespräche durch die Moderation des Forschers entsprechend des Untersuchungsgegenstands zielführend geleitet werden, sodass die Forschungsergebnisse und das resultierende Messmodell entsprechend der definierten Zielstellung erreicht werden konnte. Dem Vorgehen der Modellentwicklung liegt demnach ein Forschungsansatz zugrunde, der bestehende Erkenntnisse der Wissenschaft mit

⁷⁴⁷ Vgl. Schallmo et al. 2010, S. 18.

dem Erfahrungsschatz der betrieblichen Praxis kombiniert, um so zu validen Erkenntnissen zu gelangen. Das zugrunde liegende Forschungsdesign ist somit an das Prinzip der Aktionsforschung⁷⁴⁸ angelehnt, das eine gleichberechtigte, diskursive Integration von Forschern und Praktikern im Forschungsprozess erfordert, um die Diskrepanz beider zu reduzieren.⁷⁴⁹ Insbesondere durch die anwendungsbezogene Reflexion der gewonnenen Literaturergebnisse im Rahmen des Expertenworkshops, werden theoretisch fundierte Forschungsergebnisse zu praxisnahen Problemlösungen übersetzt.⁷⁵⁰ Ebenso impliziert der Untersuchungsansatz ein nichtlineares Vorgehen, sondern die Informationsgenerierung anhand mehrerer diskursiver Zyklen, welche durch neue Erkenntnisse eine situative Anpassung des Gesamtdiskurses ermöglichen.⁷⁵¹ Durch die methodische Offenheit, gilt somit das dargestellte Forschungsdesign als geeignetes Vorgehen zur Untersuchung praxisrelevanter Problemstellungen, deren Lösung aus rein theoretischer Perspektive nicht ausreichend erscheint.⁷⁵²

4.2 Anwendung der klassischen Input-Output-Relation

In der Betrachtung von Produktivitätsmessungen im Dienstleistungsbereich wird deutlich, dass die unterschiedlichen Branchentypen dazu tendieren, ihren Produktivitätsermittlungen ein eigenes Produktivitätsverständnis zugrunde zu legen und individuelle Ansätze zur Bewertung der Dienstleistungsproduktivität zu verwenden.⁷⁵³ Bedingt durch die heterogenen Leistungsstrukturen, die sich aus der Zusammensetzung verschiedener Fachdisziplinen im Facility Management ergeben, werden auch hier unterschiedliche Ansätze aufgegriffen, die auf die Ausprägungsformen der Dienstleistungen abgestimmt sind und die Varianzen im Leistungsportfolio widerspiegeln.⁷⁵⁴ Vor diesem Hintergrund besteht in der Praxis von immobilienbezogenen Dienstleistungen ein heterogenes Produktivitätsverständnis.⁷⁵⁵ Eine allgemeingültige Produktivitätsdefinition, welche brancheninterne Gültigkeit besitzt, ist bisher nicht verfügbar. Auch innerbetrieblich neigen Unternehmen der Facility Management-Branche dazu, je nach Abteilung und Leistungsschwerpunkt einen anderen Produktivitätsbegriff zugrunde zu legen.⁷⁵⁶ Dies wirft Fragen hinsichtlich der Übertragbarkeit bestehender Modelle der Produktivitätsmessung auf Facility Services auf. Den konzeptionellen Ansätzen der Dienstleistungsproduktivität ist als Basis der klassische Produktivitätsbegriff, beruhend auf der Relation von Output und Input, gemein.⁷⁵⁷ In Anlehnung daran liegt die Überprüfung dessen Anwendbarkeit auf facilitäre Dienstleistungen nahe

⁷⁴⁸ Vgl. weiterführend zur Aktionsforschung Cremer-Renz und Klehm 1978; Ladkin 2005; Reason und Bradbury 2013.

⁷⁴⁹ Vgl. Kromrey 2009, S. 513; Moser 1977, S. 65.

⁷⁵⁰ Das ergänzende Prinzip von theoretischen und praxisgeleiteten Erkenntnissen befürworten auch Cremer-Renz und Klehm 1978, S. 42; Ladkin 2005, S. 538; Bortz und Döring 2015, S. 324; Reason und Bradbury 2013, S. 1.

⁷⁵¹ Vgl. Kromrey 2009, S. 515; Ladkin 2005, S. 540 f.

⁷⁵² Vgl. Ladkin 2005, S. 536; Reason und Bradbury 2013, S. 2; Lewin 1975, S. 280.

⁷⁵³ Die branchenindividuellen Ansätze werden häufig nicht disseminiert, sodass die praktische Durchsetzung entwickelter Ansätze aufgrund fehlender Fachdiskussionen verhindert wird (vgl. McLaughlin und Coffey 1990, S. 46).

⁷⁵⁴ Vgl. Abschnitt 2.6.4.

⁷⁵⁵ Vgl. Bernhold et al. 2012b, S. 162.

⁷⁵⁶ Vgl. Bernhold et al. 2011a, S. 7; Reason und Bradbury 2013.

⁷⁵⁷ Vgl. Corsten 1994a; Grönroos und Ojasalo 2004; Johnston und Jones 2004; Lasshof 2006; Parasuraman 2002; Vuorinen et al. 1998.

und wird im Folgenden anhand der Gegenüberstellung produktionstheoretischer Merkmale unternommen.

Grundsätzlich zeigt das Produktionssystem von Dienstleistungen wesentliche Unterschiede zu Sachgütern auf, sodass sich unterschiedliche Herausforderungen in der Übertragung des klassischen Produktivitätsbegriffs auf Dienstleistungen ergeben.⁷⁵⁸ Wie bereits erwähnt, können die Input- und Outputgrößen aufgrund des Immaterialitätscharakters nicht eindeutig quantifiziert werden. Dies erschwert zum einen die Erfassung des Leistungsinputs und Outputs in physikalischen Einheiten, aber ebenso die Gegenüberstellung beider Größen und somit die mathematische Berechnung der Produktivitätskennzahl.⁷⁵⁹ Im Facility Management werden Dienstleistungen überwiegend als personalintensiv beschrieben, sodass der Mitarbeiterereinsatz den wesentlichen Input-Faktor der Dienstleistungserstellung darstellt.⁷⁶⁰ Leistungsspezifische Investitionen sind selten erforderlich, sodass Betriebsmitteln eine untergeordnete Rolle beigemessen werden kann.⁷⁶¹ Eine besondere Bedeutung kommt hingegen den externen Faktoren der Dienstleistungsproduktion zu, da facilitäre Dienstleistungen überwiegend an Objektfaktoren der Kunden erbracht werden, das heißt an der Immobilie selbst oder darin enthaltenen, technischen Anlagen, wie zum Beispiel Aufzügen oder Produktionsanlagen.⁷⁶² Vor diesem Hintergrund weisen FM-Dienstleistungen einen erhöhten Materialitätsgrad auf, der es ermöglicht, das Leistungsergebnis anhand von tangibilisierten Größen zu spezifizieren, deren physikalische Einheiten die Quantifizierung erleichtern.⁷⁶³

Im Rahmen der Produktivitätsmessung im Sachgüterbereich besteht zudem die Annahme, dass Input und Output aus qualitativ homogenen Größen bestehen und somit die resultierende Qualität als konstantes Ergebnis zu erwarten ist.⁷⁶⁴ Bei FM-Services weisen jedoch Leistungsinput und -output unterschiedliche Ausprägungsformen auf. Zudem wirkt der immaterielle Input des ausführenden Mitarbeiters, wie zum Beispiel seine persönliche Qualifikation, sowie seine körperliche und mentale Verfassung bei der Dienstleistungserstellung als unvorhersehbare Variable auf den Produktionsprozess ein, sodass die Qualität des Leistungsergebnisses variieren kann. Gleiches gilt für die Integration kundenseitiger Faktoren als externe Produktionsfaktoren.

⁷⁵⁸ Vgl. Zeithaml et al. 2013, S. 22.

⁷⁵⁹ Vgl. hier Abschnitt 3.3.1 sowie Abschnitt 3.3.2 und Abschnitt 3.3.3.

⁷⁶⁰ Vgl. Bernhold 2014, S. 5.

⁷⁶¹ Die Integration von Betriebsmitteln lässt sich an das notwendige Investitionsvolumen der Dienstleistungserstellung anlehnen. Das Investitionsvolumen im Facility Management wird maßgeblich vom Umfang der Leistungsbündelung, der Dauer des Vertragsverhältnisses und der Intensität der Kundenbeziehung bestimmt (vgl. Bernhold 2014, S. 5).

⁷⁶² Neben objektbezogenen Dienstleistungen werden im Rahmen des Facility Managements auch bilateral personenbezogene Dienstleistungen erbracht, wie zum Beispiel im Catering oder Kantinenbetrieb. Der Großteil der Dienstleistungen enthält jedoch gewollte Zustandsveränderungen an externen Objekten (vgl. Abschnitt 2.6.4).

⁷⁶³ Vgl. Bernhold 2014, S. 6.

⁷⁶⁴ Vgl. Baumgärtner und Bienzeisler 2006, S. 20; Ojasalo 1999, S. 59 f.

Dienstleistungen werden im Gegensatz zu Sachgütern in offenen Systemen produziert, in denen der Kunde aktiv an der Leistungserstellung mitwirkt oder ein Leistungsobjekt einbringt.⁷⁶⁵ Da im Rahmen des Facility Managements überwiegend Dienstleistungen mit Objektbezug erbracht werden, können Leistungsprozesse relativ autonom gestaltet und standardisiert werden. Die Leistungsqualität hängt infolgedessen nicht von der kundenseitigen Aktivität oder von seinen eingebrachten Informationen über externe Faktoren ab. Als konstant kann die Dienstleistungsqualität dennoch nicht erachtet werden, da „Verfügbarkeit und Zustand des externen Faktors [...] Veränderungen im Zeitablauf unterworfen“⁷⁶⁶ sind. Oftmals konkretisieren sich Umfang und Inhalt der externen Faktoren erst im Zuge der Leistungserstellung, da die technische Anlage in ihren Ausprägungsformen vertraglich nicht hinreichend beschrieben ist⁷⁶⁷, sodass Qualität und Zustand erst im Leistungserstellungsprozess für den Dienstleister ersichtlich werden.⁷⁶⁸ Die Ergebnisqualität kann folglich nicht als konstanter Faktor der Produktivitätsmessung angenommen werden, wenngleich sie in ihrem Variationsbereich durch Leistungsstandardisierung und Automatisierung eingegrenzt werden kann. Wie bereits erwähnt, weisen FM-Services durch ihren überwiegenden Objektbezug eine gute Standardisierungsfähigkeit auf. Abgesehen von bilateral personenbezogenen Dienstleistungen kommt ihnen somit ein geringfügiger Individualitätsgrad zu, da durch den Verweis auf Normen und Richtlinien zunehmend homogenisierte Leistungen gestaltet werden.⁷⁶⁹ Die ausgeprägte Arbeitsintensität von facilityären Dienstleistungen ermöglicht zudem ein hohes Spektrum von Automatisierungsmöglichkeiten, wie zum Beispiel den Einsatz von mobilen Endgeräten, die die technischen Mitarbeiter hinsichtlich der fachlichen Wartung von Anlagen anweisen und den Prozessablauf informationstechnisch unterstützen.⁷⁷⁰

Im Gegensatz zur Sachgüterproduktion, bei der Produktion und Konsum in voneinander getrennten Prozessen verlaufen und somit Lagerproduktionen Nachfrageschwankungen ausgleichen können, erfordern Dienstleistungen eine besondere Form des Kapazitätsmanagements.⁷⁷¹ Infolge der Simultanität von Produktion und Konsum basieren Kapazitätsplanungen im Dienst-

⁷⁶⁵ Vgl. Ojasalo 1999, S. 59 f.; Baumgärtner und Bienzeisler 2006, S. 20 f.

⁷⁶⁶ Bernhold 2014, S. 5.

⁷⁶⁷ Im Instandhaltungsmanagement wird beispielsweise je nach Leistungstiefe ein Gesamtkonzept vorgelegt, welches auf die Nutzungsbedingungen und den speziellen Anlagenzustand ausgerichtet ist. Vielfach konkretisieren sich diese Parameter jedoch erst im Laufe der Vertragsbeziehung (vgl. Gartung 2012, S. 43).

⁷⁶⁸ In bilateral bezogenen Dienstleistungen nimmt der Kunde hingegen aktiv an der Leistungserstellung teil und gestaltet die Produktion des Dienstleistungsergebnisses mit (vgl. Baumgärtner und Bienzeisler 2006, S. 15; Meffert und Bruhn 2012, S. 37 sowie Abschnitt 2.3.3). Sowohl die kundenseitige Aktivität als auch die qualitative Bewertung der Leistung während der Leistungserstellung werden dabei von Faktoren beeinflusst, die weder für den Dienstleister ersichtlich noch beeinflussbar sind (vgl. Corsten 1997, S. 11–13; Hentschel 1992, S. 155–157). Das subjektive Qualitätsempfinden des Kunden während des Erstellungsprozesses wirkt demnach auf den Produktionsprozess ein und nimmt gleichermaßen Einfluss auf die resultierende Dienstleistungsqualität (vgl. Bieger 2007, S. 169 sowie Abschnitt 3.3.3.3).

⁷⁶⁹ Auf nationaler Ebene sind beispielsweise der Verweis auf Richtlinien der GEFMA, dem Deutschen Verband für Facility Management sowie die Anwendung von DIN-Normen (des Deutschen Instituts für Normung) weit verbreitet. Auch finden weitere fachwerkspezifische Vorgaben große Anwendung, da ihre Berücksichtigung zum Teil gesetzlich vorgeschrieben oder branchenintern unter die (allgemein) anerkannten Regeln der Technik fallen (vgl. u. a. Bernhold 2014, S. 5).

⁷⁷⁰ Vgl. Rüdiger und Dorochevsky 2012.

⁷⁷¹ Vgl. Corsten 1997, S. 10; Meyer 1991, S. 201–203; Corsten 1985, S. 135 f.; Engelhardt et al. 1992, S. 44–48.

leistungsbereich auf überwiegend unsicheren Informationsständen, da die Informationen hinsichtlich der eingebrachten externen Faktoren sowie der Kundenerwartungen oftmals erst im Laufe der Leistungserstellung konkretisiert werden.⁷⁷² Im Facility Management werden Nachfrageschwankungen durch Vertragslaufzeiten, welche durchschnittlich zwei bis drei Jahre umfassen,⁷⁷³ begrenzt, da die Nutzungsfrequenz des Dienstleisterpotenzials durch die mittelfristigen Vertragslaufzeiten stabilisiert werden und die Ressourcenallokation für den Dienstleister planbarer wird.⁷⁷⁴ Die Besonderheit im FM besteht darüber hinaus darin, dass die Kapazitätsplanungen an die vertraglich vereinbarten Qualitätsmerkmale der Leistungserbringung, wie zum Beispiel Reaktions- und Lösungszeiten für die Störbeseitigung technischer Anlagen, gekoppelt sind.⁷⁷⁵

Subsumierend liegt das Gestaltungspotenzial der Dienstleistungsqualität größtenteils beim FM-Dienstleister, da dieser die Leistung, sofern objektbezogen und ohne aktive Mitwirkung des Kunden, erbringt. Der Kunde hat somit tendenziell eine geringe Kontaktzeit zum Dienstleister und auch Abweichungen in Form und Gestalt der externen Faktoren beeinflussen die Qualität nur geringfügig, da sie keinen schnellen Veränderungen unterliegen. Begünstigend für die Leistungsbewertung ist zudem, dass das materielle Leistungsergebnis im Fokus des Kundeninteresses steht und nicht die Teilnahme am Leistungsprozess und die verbundene prozessuale Qualität,⁷⁷⁶ die aufgrund ihres Immaterialitätscharakters zu deutlich größeren Bewertungsschwierigkeiten führt. Zwar unterliegt auch die Bewertung des materiellen Leistungsergebnisses Herausforderungen, wie der direkten Sichtbarkeit des Leistungsergebnisses und der damit zusammenhängenden Vergänglichkeit, indem beispielsweise ein Raum nach erfolgter Reinigung zunächst sauber ist, bei anschließender Nutzung jedoch unmittelbar verschmutzt werden kann, allerdings lassen sich diese Faktoren objektiver quantifizieren, wenngleich auf Kundenseite eine subjektive Komponente in der Qualitätsbewertung verbleibt.

In Anlehnung an die produktionstheoretischen Merkmale von FM-Services greift die nachfolgende Tabelle die beschriebenen Sachverhalte auf und stellt sie den Ausprägungsformen des klassischen Produktivitätsbegriffs zusammenfassend gegenüber.

⁷⁷² Vgl. Corsten 1997, S. 8 f., sowie Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. 2001 als möglichen Einsatz des QFD-Konzepts zur Überbrückung defizitärer Informationsstände in der Leistungserstellung.

⁷⁷³ Das deutsche Institut für Normung geht von einer notwendigen, dreijährigen Vertragslaufzeit aus, um Erfahrungswerte auf Seiten des Dienstleisters aufbauen und realisieren zu können (vgl. DIN EN 15221-2 2007. Siehe dazu auch die Angaben der Lünendonk®-360-Grad-Studie in Hossenfelder 2012, S. 80). BERNHOLD weist in seiner Untersuchung hingegen durchschnittliche Vertragsdauern zwischen zwei und fünf Jahren aus, die von der Art der Leistungsvergabe abhängen (vgl. Bernhold 2010b, S. 301).

⁷⁷⁴ Die konzeptionellen Überlegungen des Dienstleisters für die Leistungserstellung werden zwar weiterhin in der Bereitstellung des Leistungspotenzials aufgestellt, jedoch variiert die Nachfrage nicht wie in anderen auftragsbasierten Dienstleistungen (vgl. Bernhold 2014, S. 5).

⁷⁷⁵ Vgl. Hellerforth 2006, S. 322.

⁷⁷⁶ Vgl. Bernhold 2014, S. 6.

Tabelle 14: Übertragung des klassischen Produktivitätskonzepts auf Facility Services

Quelle: Eigene Darstellung.

Merkmale des klassischen Produktivitätskonzepts	Bewertung für Facility Services
Erfassung von Input und Output	<ul style="list-style-type: none"> – Personalintensive Dienstleistungen, bei denen die Mitarbeiter eine Zustandsveränderung an den eingebrachten, externen Objekten erbringen – Überwiegend objektbezogene Dienstleistungen, deren Ergebnis einen hohen Materialitätsgrad aufweist
Einhaltung der Homogenitätsprämisse	<ul style="list-style-type: none"> – Input und Output weisen unterschiedliche Einheiten auf – Externe Faktoren sind weitestgehend Objekte – Outputqualität nicht zuverlässig standardisierbar; daher keine konstante Größe
Messung innerhalb des geschlossenen Systems	<ul style="list-style-type: none"> – Offene Produktionssysteme mit geringer Kundenaktivität – Überwiegende Integration von Objektfaktoren
Standardisierungen und Automatisierungen im Produktionsprozess	<ul style="list-style-type: none"> – einseitig objektbezogene Dienstleistungen mit geringer Komplexität – Gute Standardisierungsmöglichkeiten aufgrund der Objektbezogenheit – Automatisierungspotenzial aufgrund der hohen Arbeitsintensität grundsätzlich vorhanden
Nutzungsfrequenz und Kapazitätsauslastungen	<ul style="list-style-type: none"> – Keine Vorproduktion aufgrund der Simultanität von Produktion und Konsum – Mittelfristige Vertragslaufzeiten stabilisieren die Nutzungsfrequenz des Angebotspotenzials – Kapazitätsplanungen basieren auf nicht ganz so unsicheren Informationsständen – Ressourcenallokation ist besser planbar
Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> – Ergebnisqualität hängt vom Input des Dienstleisters und seinen Prozessstandards ab – Marginaler Kundeneinfluss auf die Prozess- und Leistungsqualität⁷⁷⁷ – Dienstleistungsqualität wird aufgrund der Simultanität von Produktion und Konsum direkt sichtbar – Bewertung der Leistungsqualität durch den Kunden unterliegt seiner subjektiven Wahrnehmung

Die nähere Betrachtung der Übertragbarkeit des klassischen Produktivitätskonzepts auf die Dienstleistungen der Facility Management-Branche zeigt auf, dass auch hier der klassische Produktivitätsbegriff in Form der Input-Output-Relation als Basis der Produktivitätsüberlegungen grundsätzlich anwendbar erscheint. Die aufgezeigten Abweichungen zeigen jedoch auch, dass etwaige Modifikationen dieses Produktivitätsbegriffs vor dem Hintergrund der Dienstleistungsspezifika vorzunehmen sind. So stellen die Bewertung der Dienstleistungsqualität, ebenso wie die Kundenzufriedenheit im Kontext der Produktivitätsbetrachtungen, bedeutende Indikatoren des Produktivitätskonzepts für FM-Dienstleistungen dar.⁷⁷⁸

⁷⁷⁷ In bestimmten personenbezogenen Facility Services ist der Kundeneinfluss auf die Prozess- und Leistungsqualität durchaus vorhanden. Da der Großteil dieser Dienstleistungen jedoch eine Objektbezogenheit inne hat und sie an materiellen Leistungsobjekten, wie der Immobilie selbst oder technischen Anlagen erbracht werden (vgl. Bernhold 2010b, S. 66–68; Bernhold 2014, S. 2), findet keine aktive kundenseitige Partizipation in der Leistungserstellung statt, sodass im Gros die Kundeneinflussnahme gering ist.

⁷⁷⁸ Vgl. Bernhold et al. 2011a, S. 10 f.; Bernhold et al. 2012b, S. 165.

4.3 Untersuchung des theoretischen Produktivitätskonstrukts im Dienstleistungskontext

Die Ausführungen zur Anwendbarkeit des klassischen Produktivitätsbegriffs in seiner Input-Output-Relation zeigen auf, dass die Produktivitätsmessung von FM-Services eine Modifikation des Produktivitätsbegriffs erfordern. Um diese Erweiterung der grundlegenden Input-Output-Relation theoretisch fundiert zu betrachten, widmen sich die nachfolgenden Ausführungen der Untersuchung des theoretischen Produktivitätskonstrukts. Demzufolge werden zunächst die Grundsätze theoretischer Konstrukte aufgezeigt, die zugleich als strukturelle Vorgabe der nachfolgenden Betrachtungen dienen. In Anlehnung an die mehrdimensionalen Ausprägungen werden die dienstleistungstheoretischen Produktivitätsfaktoren anhand einer qualitativen Literaturliteraturanalyse differenziert betrachtet und gefundene Operationalisierungsansätze extrahiert. Die gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend vor dem Hintergrund des Untersuchungskontextes diskutiert und zu einem theoretischen Modell zusammengefasst.

4.3.1 Bestimmung von theoretischen Konstrukten

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden theoretische Konstrukte vielfach für die Konzeptualisierung von nicht direkt beobachtbaren, umfassenden Phänomenen verwendet.⁷⁷⁹ Dabei stehen Konstrukte inklusive ihrer zugehörigen Dimensionen im Zentrum des Interesses, die anhand weiterer Faktoren operationalisiert und damit beobachtbar gemacht werden.⁷⁸⁰ Je nach Komplexität und Untersuchungsbereich lassen sich dabei multidimensionale und unidimensionale Konstrukte unterscheiden.⁷⁸¹ Erstere stellen theoretische Konstrukte dar, die sich aus unterschiedlichen, jedoch miteinander in Bezug stehenden Dimensionen zusammensetzen und gemeinsam ein einheitliches Konstrukt abbilden, wohingegen unidimensionale Konstrukte nur ein einzelnes Konzept wiedergeben.⁷⁸² Der Nutzen mehrdimensionaler Konstrukte liegt in der ganzheitlichen Betrachtung komplexer Sachverhalte, die vielfach zu neuen theoretischen Erkenntnissen verhelfen.⁷⁸³ Dem entgegen steht jedoch auch, dass mehrdimensionale Konstrukte zu mehrdeutigen Interpretationen führen können und Beziehungen zwischen Dimensionen fehlgedeutet werden können.⁷⁸⁴ Im Hinblick auf eine offene Untersuchung des Produktivitätskonzepts für Dienstleistungen mit explorativem Grundgedanken, der der Identifikation bestehender Ansätze und Bewertungsmöglichkeiten dient, wird die Dienstleistungsproduktivität nachfolgend als mehrdimensionales Konstrukt begriffen und die theoretischen Fortführungen entsprechend vertieft. Darüber hinaus wird das Produktivitätskonstrukt im Dienstleistungskontext als mehrdimensionales Phänomen verstanden, dessen Ausprägungsformen zu konkretisieren sind.

⁷⁷⁹ Vgl. Giere et al. 2006, S. 678; Falter 1977; Diller 2006.

⁷⁸⁰ Vgl. Falter 1977, S. 375.

⁷⁸¹ Vgl. MacKenzie et al. 2005, S. 713 f.

⁷⁸² Vgl. Giere et al. 2006, S. 678.

⁷⁸³ Vgl. Edwards 2001, S. 148; Roznowski und Hanisch 1990, S. 361; Ones und Viswesvaran 1996.

⁷⁸⁴ Vgl. Hattie 1985, S. 144–146; Johns 1998, S. 454 f.

Bei der Entwicklung und Untersuchung mehrdimensionaler Konstrukte sind unterschiedliche Ausprägungsformen der Korrespondenzbeziehungen zwischen den Konstrukten und dimensional Ebenen entscheidend für die charakteristische Bestimmung des konzeptionellen Modells.⁷⁸⁵ So lassen sich grundsätzlich zwei Modellarten unterscheiden: reflektive Modelle, in denen die Konstrukte ihren Dimensionen übergeordnet sind und diese als Ausprägungsformen durch das mehrdimensionale Konstrukt erklärt werden sowie formative Modelle, die als Konglomerat ihrer Dimensionen zu sehen sind und nur in ihrer dimensional Gesamtheit das Konstrukt abbilden.⁷⁸⁶ Auch die inhaltliche Bedeutung beider Modellarten unterscheidet sich. Bei der reflektiven Modellierung sind die Dimensionen als Realisation des Gesamtkonstrukts zu betrachten, während bei formativen Modellen die Konstrukte gestalterischen Einfluss auf das übergeordnete Konstrukt nehmen.⁷⁸⁷ Die beschriebenen Grundsätze lassen sich auf allen Abstraktionsebenen des hypothetischen Konstrukts anwenden, sodass auf allen empirischen Abstraktionsebenen reflektive und formative Korrespondenzen bestimmt werden können.⁷⁸⁸ Hypothetische, mehrdimensionale Konstrukte setzen sich folglich aus unterschiedlichen Ebenen zusammen, die sich in ihrem Abstraktionsgehalt unterscheiden. Dabei lassen sich je nach Untersuchungsgegenstand verschiedene Dimensionen differenzieren: theoretische, derivate und empirische Konzepte mit jeweils unterschiedlichen Funktionen.⁷⁸⁹ Theoretische Konzepte bestehen aus Einheiten mit abstrakten, nicht beobachtbaren Eigenschaften, die anhand einfacher Begrifflichkeiten zu definieren und direkt oder indirekt über derivate oder andere theoretische Konzepte mit empirischen Konzepten zu verknüpfen sind. Derivate Konzepte sind, ähnlich wie theoretische Konzepte, nicht beobachtbar, jedoch auf einem geringeren Abstraktionslevel zu definieren und direkt mit empirischen Konzepten zu verbinden, wohingegen letztere aus Eigenschaften und Beziehungen bestehen, die intersubjektiv mit objektiven Messinstrumenten erfasst werden können.⁷⁹⁰

⁷⁸⁵ Vgl. Law und Wong 1999, S. 741; Edwards 2001, S. 148; Ones und Viswesvaran 1996; Schneider et al. 1996; Diller 2006, S. 613.

⁷⁸⁶ Vgl. Law et al. 1998, S. 743; Law und Wong 1999, S. 145 f. Darüber hinaus gibt es auch mehrdimensionale Konstrukte, die sowohl reflektive als auch formative Konstrukte besitzen, allerdings sind sogenannte *Multiple Indicator/Multiple Cause-Modelle (MIMIC)* weniger verbreitet (vgl. Joreskog und Goldberger 1975).

⁷⁸⁷ Vgl. Giere et al. 2006, S. 682; Diller 2006, S. 613 f.

⁷⁸⁸ Vgl. Jarvis et al. 2003, S. 204; Lin et al. 2005, S. 323.

⁷⁸⁹ Vgl. Bagozzi und Phillips 1982, S. 465.

⁷⁹⁰ Vgl. Bagozzi und Phillips 1982, S. 465; Falter 1977, S. 375. Dabei lassen sich die Modellebenen auch als empirische Abstraktionsebenen unterschiedlicher Ordnung bezeichnen (vgl. Giere et al. 2006, S. 680 f.; MacKenzie et al. 2005, S. 714 f.).

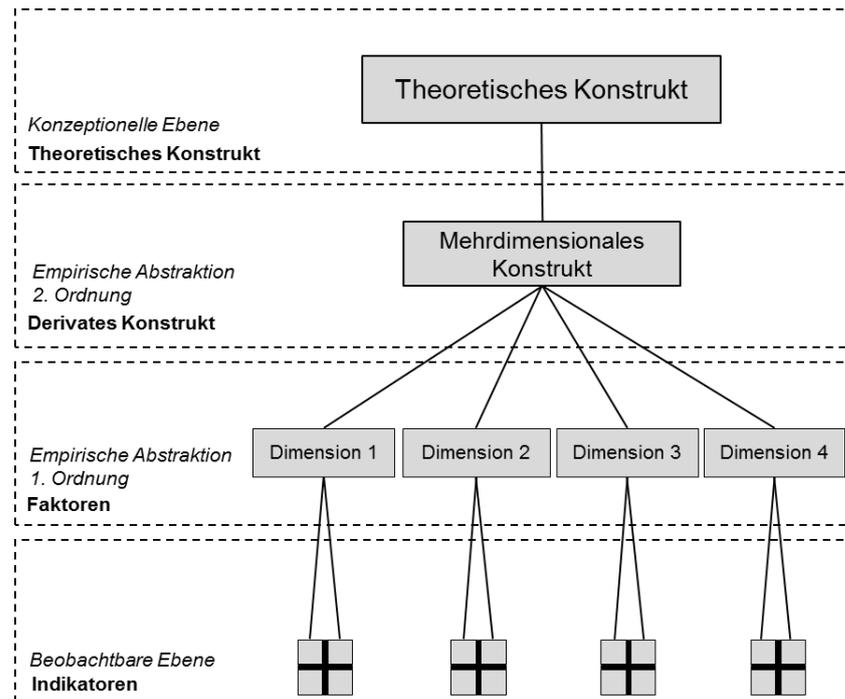


Abbildung 34: Konzeptionalisierung theoretischer Konstrukte

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Giere et al. 2006, S. 679 i. V. m. MacKenzie et al. 2005, S. 714 und Bagozzi und Phillips 1982, S. 462.

Die Entwicklung eines mehrdimensionalen Konstrukts beginnt zunächst mit der eindeutigen Definition des Gesamtkonstrukts, inklusive seiner Ausprägungsformen und seines Wirkungsbereichs als Teil der Konzeptspezifikation.⁷⁹¹ Nach Beschreibung aller relevanten Dimensionen und Faktoren auf untergeordneter Ebene sind zugehörige Indikatoren zur Operationalisierung der Dimensionen zu erheben.⁷⁹² Dies kann anhand einer umfassenden Literaturanalyse erfolgen, die um Expertengespräche oder Beobachtungen ergänzt werden kann.⁷⁹³ In einem darauffolgenden Schritt sind die Korrespondenzbeziehungen zwischen den Dimensionen, empirisch beobachtbarer Faktoren und zugehöriger Bewertungsindikatoren zu bestimmen. Dabei können konkrete Entscheidungsregeln aufgegriffen werden, die innerhalb eines Gedankenexperiments zur Kausalitätsbestimmung spezifiziert werden.⁷⁹⁴ Nach Bestimmung der Kausalitätsbeziehungen ist die Konzeptionalisierung des mehrdimensionalen Konstrukts zunächst abgeschlossen. Zur Validierung des Konstrukts kann es mithilfe von Strukturgleichungsanalysen untersucht werden, sodass sich eine Erhebung empirischer Daten anschließt und Analyseverfahren die

⁷⁹¹ Vgl. Giere et al. 2006, S. 683.

⁷⁹² Vgl. Bagozzi und Phillips 1982, S. 465.

⁷⁹³ Vgl. Giere et al. 2006, S. 683.

⁷⁹⁴ Vgl. Giere et al. 2006, S. 683. Die Entscheidungsregeln differenzieren die Korrespondenzen von Faktoren (vgl. Jarvis et al. 2003, S. 23). Sie wurden ursprünglich für die Bestimmung der Korrespondenzbeziehungen zwischen Indikatoren und unidimensionalen Konstrukten entwickelt, lassen sich jedoch auch verallgemeinern sowie auf die anderen Abstraktionsebenen anwenden (vgl. MacKenzie et al. 2005, S. 713). Da die Korrespondenzen im Rahmen der konzeptionellen Modellentwicklung zur Produktivitätsmessung von Dienstleistungen nicht weiter betrachtet werden, wird an dieser Stelle für weitere Informationen auf Jarvis et al. 2003 verwiesen.

hypothetischen Korrespondenzen beziffern.⁷⁹⁵ In Anbetracht der übergeordneten Zielsetzung, das hypothetische Konstrukt in seinen Ausprägungsformen und Dimensionen zu identifizieren, um ein konzeptionelles Messmodell für die betriebspraktische Anwendung zu entwickeln, fokussiert der Untersuchungsansatz die konzeptionelle Entwicklung unter der Praktikabilitätsprämisse. Dementsprechend rückt die Umsetzung eines betriebswirtschaftlichen Lösungskonzepts in den Vordergrund der Untersuchung, welches die praktischen Rahmenbedingungen bezüglich der Datenerhebung berücksichtigt, um einen Erkenntnisgewinn sowohl für die Wissenschaft als auch für die Betriebspraxis zu generieren.⁷⁹⁶ Vor diesem Hintergrund wird die Durchführung von Strukturgleichungsanalysen in der vorliegenden Forschungsarbeit nicht vertieft und bedarf einer Fortführung in anschlussfähigen Untersuchungsansätzen.

4.3.2 Identifikation dienstleistungstheoretischer Produktivitätsfaktoren

Im Hinblick auf die Untersuchung des theoretischen Produktivitätskonstrukts für den Anwendungskontext von Dienstleistungen werden nachfolgend die dimensionalen Ausprägungsformen sowie die bestehenden Indikatoren, die in der wissenschaftlichen Literatur bereits für die Bewertung der Dienstleistungsproduktivität hinzugezogen werden, näher untersucht.⁷⁹⁷

Die analytische Betrachtung der wissenschaftlichen Literatur folgt einer strukturierten Vorgehensweise der empirischen Sozialforschung. Zur Analyse von Texten gibt es eine Vielzahl methodischer Ansätze, die sich in ihrem Grundaufbau überschneiden. So erfordert die fundierte Analyse bestehender Publikationen eine gezielte Bearbeitung und Auswahl des Untersuchungsmaterials, das entsprechend der übergeordneten Fragestellung systematisch auszuwählen ist. Für die nachfolgende Betrachtung der relevanten Faktoren im Rahmen der Dienstleistungsproduktivität besteht demnach die Zielsetzung darin, bestehende Publikationen im Kontext der Dienstleistungsproduktivität auf die Dimensionen von Input- und Outputgrößen zu untersuchen und damit einhergehend die forschungsleitende Fragestellung zu beantworten.

4.3.2.1 Auswahl des Datenmaterials

Im Hinblick auf die Erzielung konsistenter Ergebnisse folgt die Auswahl des Datenmaterials einer strukturierten Vorgehensweise nach WEBSTER und WATSON, die die Identifikation und Auswahl relevanter Wissenschaftspublikationen beschreibt.⁷⁹⁸ Dabei wurde zunächst ein Ran-

⁷⁹⁵ Vgl. Bliemel et al. 2005, S. 10.

⁷⁹⁶ Vgl. zu den konträren Mehrwerten und Absprüchen der betrieblichen Praxis und der Durchführung von Strukturgleichungsanalysen Diller 2006.

⁷⁹⁷ Dieses Vorgehen knüpft an den in Abschnitt 4.3.1 dargestellten Ablaufprozess für die Entwicklung theoretischer Konstrukte an.

⁷⁹⁸ WEBSTER und WATSON beschreiben in ihrem Beitrag eine strukturierte Vorgehensweise zur Auswahl von wissenschaftlichen Beiträgen. Dabei wird der Fokus auf führende Journals gerichtet, die anhand von Wissenschaftsdatenbanken eine computergestützte Beitragsauswahl nach ausgewählten Begriffen des Untersuchungskontext ermöglicht (vgl. Webster und Watson 2002, S. 16 f.; siehe auch Diekmann 2010, S. 513). Ebenso sprechen sich weitere Publikationen dafür aus, das Datenmaterial im Vorfeld zu definieren, wie zum Beispiel Mayring 2010, S. 60; Flick 2011, S. 321–326.

king des VHB-JOURQUAL (Version 2.1, Stand 2011)⁷⁹⁹ hinzugezogen, welches Fachzeitschriften der Betriebswirtschaft und verwandter Forschungsbereiche anhand ihrer wissenschaftlichen Qualität beurteilt.⁸⁰⁰ Das Ranking dient der Untersuchung als Hilfestellung bei der Identifikation hochwertiger Wissenschaftsbeiträge zum Thema Produktivität von Dienstleistungen.⁸⁰¹ Es umfasst insgesamt 838 Fachzeitschriften, die je nach Qualität auf einer Skala von A+ bis E bewertet wurden. Aus dieser Gesamtheit wurden 73 Journals ausgewählt, die als besonders hochwertig bewertet wurden oder einen besonderen thematischen Bezug aufweisen.⁸⁰² Dieser Ansatz wurde der Annahme folgend gewählt, dass der wissenschaftliche Diskurs kumuliert durch qualitative Fachbeiträge abgebildet wird. Die Berücksichtigung weiterer themenspezifischer Beiträge bildet dabei besondere Aspekte, wie zum Beispiel die Dienstleistungsproduktion oder Immobilienwirtschaft, ab. Die ausgewählten Fachzeitschriften wurden anschließend einem kontextbasierten Selektionsprozess unterzogen, der auf Basis der Stichwortsuche (*Service Productivity* im Volltext) zu 193 Fachartikeln geführt hat.⁸⁰³ Nach einer kontextuellen Prüfung gemäß der Begrifflichkeiten *Productivity Framework*, *Productivity Measurement* oder *Productivity Improvement*, wurden diese auf eine Anzahl von 45 Fachbeiträgen reduziert, welche die relevante Basis der Literaturanalyse darstellt.⁸⁰⁴

⁷⁹⁹ Seit 2012 gibt es ein neues *VHB-JOURQUAL 3 Ranking*, welches nach den definierten Suchkriterien 65 weitere Fachzeitschriften in der Gesamtbetrachtung ergänzt. Bei der Prüfung dieser Fachzeitschriften auf relevante Fachpublikationen wurden 42 Fachpublikationen über den Suchbegriff *Service Productivity* identifiziert, von denen neun Fachbeiträge als relevant eingestuft wurden. Eine retrospektive analytische Beachtung dieser Fachartikel hat zu keinen neuen Erkenntnissen der Literaturanalyse geführt und gewonnene Erkenntnisse nicht beeinflusst.

⁸⁰⁰ Vgl. Hennig-Thurau et al. 2004, S. 542.

⁸⁰¹ Vgl. Hennig-Thurau et al. 2004, S. 543.

⁸⁰² Vgl. Insgesamt werden im *VHB-JOURQUAL 2.1 Ranking* 72 Fachzeitschriften als besonders hochwertig bewertet (mit A+ oder A). Diese Anzahl wurde durch einen themenbezogenen Auswahlprozess auf 42 Journals reduziert, sodass nur themenverwandte Publikationen für eine nähere Betrachtung hinzugezogen wurden. Ergänzt wurden diese um 31 nicht geratete Journals, die ebenfalls aufgrund ihres inhaltlichen Bezugs relevant erschienen. Als themenverwandt gelten Journals, wenn sie aus dem Bereich der Dienstleistungswissenschaft entstammen, eine kosten- und produktionstheoretische Ausrichtung vorweisen oder einen FM-Bezug aufweisen. Nicht enthaltene Beiträge anderer Fachzeitschriften, die in der vorliegenden Untersuchung keine Berücksichtigung finden, sind dabei nicht als minderwertig zu betrachten. Aufgrund der Berücksichtigung forschungsmethodischer Gütekriterien wurde ein strukturiertes Vorgehen gewählt, das einem definierten Auswahlprozess folgt, sodass einige Publikationen unberücksichtigt bleiben.

⁸⁰³ Bei einem Suchergebnis von >30 Fachbeiträgen wurde hingegen die Suche auf die Schlüsselbegriffe (*keywords*) der Artikel reduziert. Ebenso wurden *non article paper* wie etwa *letter to the editors*, *reviews*, *abstract lists*, *editorials*, *research agendas*, *proceedings* oder *call for paper* ausgeschlossen.

⁸⁰⁴ Die Begriffe, die zur Reduktion der Fachartikel auf den spezifischen Untersuchungskontext hinzugezogen wurden, ergeben sich aus den angrenzenden Themenfeldern der Produktivitätsmessung. So sind konzeptionelle Modelle (*productivity framework*) in die Literaturuntersuchung aufgenommen worden, um prominente Produktivitätsfaktoren zu identifizieren. Die Fachartikel zum Kontext der Produktivitätsmessung (*productivity measurement*) dienen der Extraktion von potenziellen Messindikatoren zur Bewertung der Dienstleistungsproduktivität, wohingegen das Themenfeld der Produktivitätsverbesserung (*productivity improvement*) zur Ergänzung und Erweiterung des Blickwinkels dient.

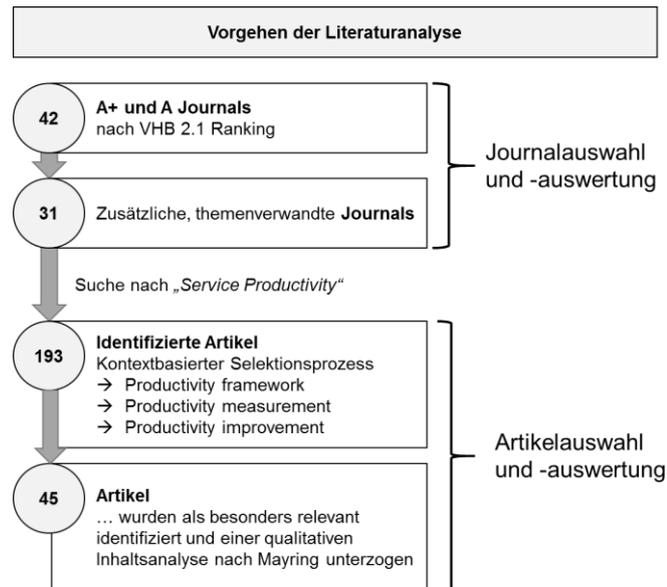


Abbildung 35: Auswahlprozess des Datenmaterials

Quelle: Eigene Darstellung.

4.3.2.2 Auswertung des Datenmaterials

Nach Festlegung des Untersuchungsmaterials sind die Analyseschritte der Auswertung zu spezifizieren.⁸⁰⁵ Dafür stehen unterschiedliche Analysetechniken zur Verfügung, die je nach Untersuchungsabsicht auszuwählen sind. Vor dem Hintergrund der forschungsleitenden Fragestellung und der ausgewählten Datenmaterials bietet sich die qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING als Auswertungsansatz an, da sie methodisch kontrolliert Datenmaterial sukzessive analysiert und qualitativ auswertet.⁸⁰⁶ Systematisches Vorgehen, welches nach expliziten Regeln abläuft, und die Zerlegung der Analyse in einzelne Interpretationsschritte, stehen dabei im Zentrum der Methodik, da so die Analyse intersubjektiv nachvollziehbar wird.⁸⁰⁷ Darüber hinaus beruhen qualitative Inhaltsanalysen auf den drei Grundformen des Interpretierens und beziehen diese je nach übergeordneter Zielsetzung als Analysetechnik ein.

⁸⁰⁵ Vgl. Mayring 2010, S. 47; Flick 2011, S. 409.

⁸⁰⁶ Vgl. Mayring 2010; Mayring 2002, S. 114 sowie Diekmann 2010, S. 576.

⁸⁰⁷ Vgl. Mayring 2010, S. 12; Kromrey 2009, S. 303; George 1959, S. 7.

Tabelle 15: Analysetechniken der Inhaltsanalyse

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring 2010, S. 65.

Grundform der Interpretation	Übergeordnete Zielsetzung und Merkmalsausprägungen
Zusammenfassung	Zielsetzung: Materialreduktion und Erhaltung wesentlicher Inhalte; durch Abstraktionen ein Abbild des Grundmaterials schaffen
Explikation	Zielsetzung: Materialergänzung zu einzelnen Textteilen, um das Verständnis zu erweitern; Textstellen erläutern, erklären und ausdeuten
Strukturierung	Zielsetzung: Extraktion bestimmter Aspekte aus dem Material; Einschätzung des Materials unter vorher festgelegten Kriterien

Die Analysetechnik hat im Rahmen des Analyseverfahrens einen richtungsweisenden Charakter inne und ist demnach entsprechend der forschungsleitenden Fragestellung für die Ergebnisauswertung auszuwählen.⁸⁰⁸ Im Hinblick auf die Untersuchungsabsicht, bestehende Produktivitätsfaktoren und deren Operationalisierungsmöglichkeiten anhand wissenschaftlicher Publikationen im Dienstleistungsbereich zu identifizieren, wird das Prinzip der Strukturierung als Technik aufgegriffen, da sie sich aufgrund ihrer strukturierten Vorgehensweise und Theoriegeleitetheit für die Erhebung prominenter Produktivitätsfaktoren und damit verbundenen Messindikatoren besonders eignet. Die strukturierende Interpretation kann darüber hinaus in formale, inhaltliche, typisierende und skalierende Strukturierungen unterteilt werden.⁸⁰⁹ Für die vorliegende Analyse wird die inhaltliche Strukturierung gewählt, da sie das Ziel verfolgt, bestimmte Inhalte und Aspekte aus dem Untersuchungsmaterial zu extrahieren und zusammenzufassen.⁸¹⁰

Der Analyseprozess unterteilt sich dabei in acht Arbeitsschritte. So wurden nach Bestimmung des Datenmaterials, Strukturierungsdimensionen in einem Kategoriensystem zusammengestellt, die zur Identifikation relevanter Textstellen und der anschließenden, theoriegeleiteten Auswertung dienen.⁸¹¹ Die Strukturierungsdimensionen sind dafür eindeutig zu bestimmen und theoretisch zu begründen, sodass ergänzend Kodierregeln und Ankerbeispiele definiert wurden, die die Abgrenzung von Kodiereinheiten erleichtern sollen.⁸¹² Der erste Materialdurchlauf diente der Identifikation relevanter Textstellen, die im nächsten Materialdurchlauf den Kategorien zugeordnet wurden und einer ersten deskriptiven Auswertung unterzogen wurden.

⁸⁰⁸ Vgl. Mayring 2010, S. 52–57.

⁸⁰⁹ Vgl. Diekmann 2010, S. 609.

⁸¹⁰ Vgl. Mayring 2010, S. 92.

⁸¹¹ Vgl. Mayring 2010, S. 93 sowie 99; Diekmann 2010, S. 589; Atteslander 2010, S. 203 f. RUST empfiehlt eine ähnliche strukturierte Vorgehensweise (vgl. Rust 1980).

⁸¹² Vgl. Mayring 2010, S. 92; Atteslander 2010, S. 203–206; Gläser und Laudel 2010, S. 193 f.; Flick 2011, S. 386–400. Für die eindeutige Festlegung der Strukturierungsdimensionen wurden Kategoriedefinitionen ergänzt, die spezifizieren, welche Textstellen den Kategorien jeweils zuzuordnen sind. Hinzukommend wurden Ankerbeispiele und Kodierregeln formuliert, um Abgrenzungsprobleme von nicht eindeutig zuzuordnenden Textfundstellen zu lösen (vgl. Mayring 2010, S. 92; Diekmann 2010, S. 611).

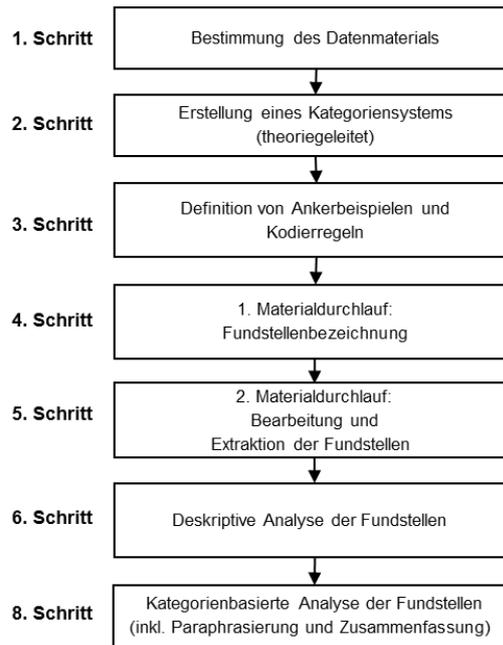


Abbildung 36: Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring 2010, S. 93 sowie S. 99.

Das Kategoriensystem, das der darauffolgenden Fundstellenanalyse zugrunde liegt, wurde aus den weitestgehend verbreiteten Produktivitätskonzepten der Dienstleistungsliteratur abgeleitet.⁸¹³ Dabei wurde für die Identifikation und Analyse bestehender Produktivitätsfaktoren die klassische Input-Output-Differenzierung aufgegriffen und auf Unterebenen in die detaillierteren Ausprägungsformen differenziert. Vor diesem Hintergrund teilt sich das Kategoriensystem in zwei Hauptkategorien mit insgesamt sechs Unterkategorien auf, die jeweils die inhaltliche Bestimmung der Produktivitätsfaktoren und möglicher Operationalisierungsformen in Form zugehöriger Indikatoren und Messansätze umfasst.

⁸¹³ Das dargestellte Kategoriensystem leitet sich aus den prominenten, dienstleistungsbezogenen Produktivitätskonzepten der wissenschaftlichen Literatur ab, basierend auf Corsten 1994a; Grönroos und Ojasalo 2004; Johnston und Jones 2004; Lasshof 2006; Parasuraman 2002; Vuorinen et al. 1998.

4 ENTWICKLUNG EINES MESSANSATZES FÜR DIE PRODUKTIVITÄTSMESSUNG VON DIENSTLEISTUNGEN AM BEISPIEL VON FACILITY SERVICES

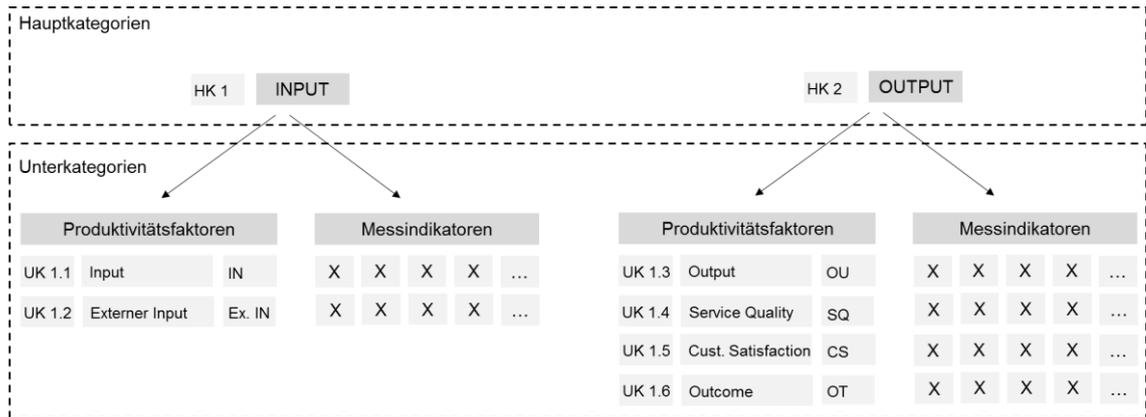


Abbildung 37: Kategoriensystem der inhaltlichen Analyse

Quelle: Eigene Darstellung.

Die gefundenen Materialexzerpte wurden anschließend im Rahmen der kategorienbasierten Fundstellenanalyse den entsprechenden Kategorien und Unterkategorien zugeordnet und paraphrasiert. Nachfolgend ist ein Beispiel dieses Vorgehens dargestellt. So findet sich eine individuelle Fundstellenbezeichnung⁸¹⁴, die extrahierte Textstelle und die entsprechende Paraphrase, die semantisch zusammengefasst auf Stufe der Unterkategorie in die Auswertung aufgenommen wurde.

Tabelle 16: Beispiel der kategorienbasierten Fundstellenanalyse

Quelle: Eigene Darstellung.

Kodierung	S.	Txf.Nr.	Extraktion	Paraphrase
365.2007.18.1.52-69	53	4	input resources	input resources
Sellers-Rubio	59	14	controllable productive factors: number of employees number of outlets in the supermarket chain and the capital factor which is represented by the sum of equity and debt	number of employees, number of outlets, and capital (sum of equity and debt)

Die Auswertung des Datenmaterials basiert dabei auf der deskriptiven Erfassung der gefundenen Faktorausprägungen je Unterkategorie und umfasst die zugehörige Ergänzung der jeweiligen Messindikatoren.

⁸¹⁴ Die Fundstellenbezeichnung beruht auf einer fortlaufenden Nummerierung der Datenbasis. So wurde jedem Journal ein Kodierungszeichen zugewiesen und die Fundstellen in den Journals mit einer laufenden Textfeldnummer (Txf.Nr.) gekennzeichnet.

4.3.2.3 Deskriptive Darstellung der Produktivitätsfaktoren

Entsprechend der Zielsetzung, Produktionsfaktoren und deren Operationalisierungsmöglichkeiten anhand wissenschaftlicher Fachpublikationen des Dienstleistungsmanagements zu untersuchen, wurden insgesamt 45 Fachbeiträge nach dem Vorgehen der strukturierenden Inhaltsanalyse differenziert betrachtet. Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden in Anlehnung an das untersuchungsleitende Kategoriensystem auf Ebene der Hauptkategorien sowie den zugehörigen Unterkategorien dargestellt.

Zunächst wird ein Überblick zur Quantifizierung der vorhandenen Produktivitätsfaktoren gegeben. Der klassische Produktivitätsbegriff stellt in den nachfolgenden Betrachtungen die Ausgangsbasis der weiteren Konzeptionalisierung dar. Vor diesem Hintergrund differenziert sich die Ergebnisauswertung in die Erhebung bestehender Input- und Output-Faktoren. In Anlehnung an das beschriebene Kategoriensystem, welches sich aus den prominenten Produktivitätskonzepten des Dienstleistungsbereichs herleitet, zeigt sich die nachfolgende Verteilung der Produktivitätsfaktoren auf die Fachbeiträge.

4 ENTWICKLUNG EINES MESSANSATZES FÜR DIE PRODUKTIVITÄTBEWERTUNG VON DIENSTLEISTUNGEN AM BEISPIEL VON FACILITY SERVICES

Tabelle 17: Verteilung der Produktivitätsfaktoren

Quelle: Eigene Darstellung.

Fachartikel	Produktivitätsfaktoren							Outcome
	INPUT			OUTPUT				
	Input Quantity	Input Quality	External Input	Output Quantity	Service Quality	Customer Satisfaction	Customer Value	
Mills et al. 1983	X	X	X	X	X	X		
McLaughlin und Coffey 1990	X		X	X	X			X
Haynes und Thies 1991	X		X	X	X	X		
Mefford 1991	X	X		X	X			
Blumberg 1994	X	X	X	X				
Mägi und Julan- der 1996			X		X	X		
Armistead und Machin 1998	X	X			X			
Vuorinen et al. 1998	X	X	X	X	X	X	X	
van Looy et al. 1998	X			X	X			
Küpers 1998	X	X	X		X			
Klassen et al. 1998	X			X				
Nachum 1999a	X	X	X	X	X		X	
Nachum 1999b	X	X	X	X	X		X	
Al-Shammari 1999	X			X				
Dobni et al. 2000	X	X	X	X	X			X
Martin et al. 2001	X	X	X		X		X	
Agnihotri et al. 2002	X	X			X	X	X	X
Parasuraman 2002	X		X	X	X	X		
Grönroos und Ojasalo 2004	X	X	X	X	X	X	X	X
Apte und Goh 2004	X	X	X	X	X		X	
Dobni 2004	X	X	X	X	X	X	X	X
Johnston und Jones 2004	X		X	X	X	X	X	X
Sigala et al. 2005	X	X		X		X		X
Sahay 2005	X	X	X	X	X	X	X	
Karwan und Markland 2006	X	X	X	X	X	X		X
Sellers-Rubio und Ma-Ruiz 2007	X		X	X	X		X	

4 ENTWICKLUNG EINES MESSANSATZES FÜR DIE PRODUKTIVITÄTSMESSUNG VON DIENSTLEISTUNGEN AM BEISPIEL VON FACILITY SERVICES

Marinova et al. 2008	X	X			X	X		X
Sellers-Rubio und Nicolau-González 2009	X	X		X	X	X	X	
Bamford und Chatziaslam 2009	X	X	X	X	X			
Jääskeläinen 2010	X	X	X	X	X			X
Kujansivu und Oksanen 2010	X	X	X	X	X			
Tackenberg et al. 2010	X	X	X	X		X		
Hsieh et al. 2010	X	X		X		X		
Käpylä et al. 2010	X			X				
Hertlein et al. 2011	X	X		X	X			
López et al. 2011	X	X	X	X	X		X	
Sellers und Nicolau 2011	X	X	X	X		X		
Geum et al. 2011	X		X		X	X	X	
Jääskeläinen und Uusi-Rauva 2011	X			X	X			X
Rust und Huang 2012	X	X			X	X		
Banaszewska et al. 2012	X	X	X	X				
Calabrese 2012	X	X	X		X			
Oeij et al. 2012	X	X		X	X	X		
Lönnqvist und Laihonen 2012	X		X	X	X	X	X	
Laihonen et al. 2012	X	X	X	X	X	X	X	X
Kumulierte Anzahl der Nennungen	Input Quantity 44	Input Quality 32	External Input 30	Output Quantity 36	Service Quality 36	Customer Satisfaction 22	Customer Value 16	Outcome 12

In den wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Bereich der Dienstleistungsproduktivität sind die klassischen Produktivitätsfaktoren Input und Output am weitesten verbreitet. Ebenso sind qualitative Dienstleistungskomponenten in den Beiträgen stark verankert, sodass die Dienstleistungsqualität als gleichwertiger Bestandteil des Outputs in das Produktivitätskonstrukt einbezogen wird. Die Input-Dimensionen schließen dabei ebenfalls Qualitätsmerkmale weitestgehend ein und berücksichtigen das dienstleistungsspezifische Integrativitätsmerkmal als separaten Faktor. Eine kontroverse Betrachtung finden hingegen kundenbezogene Faktoren, wie die Kundenzufriedenheit oder der Kundenwert als *Customer Value*. Im Folgenden werden die aufgezeigten Produktivitätsfaktoren im Hinblick auf ihre inhaltliche Differenzierung untersucht und hinsichtlich ihrer Konkretisierungsansätze voneinander abgegrenzt.

4.3.2.3.1 Input-Faktoren

In der näheren Betrachtung der Fundstellen, die zugehörig zur Input-Kategorie sind, differenzieren sich diese in *Input Quantity*, *Input Quality* sowie in einen *External Input*. Obwohl die Unterscheidung des Inputs in seine quantitativen und qualitativen Komponenten im Kategoriensystem nicht vorgesehen war, so stellte sich die Differenzierung im Laufe der Fundstellenanalyse als geeignet heraus, da durchaus Differenzierungspotenziale identifiziert werden konnten und vielfach qualitative Komponenten der Produktionsfaktoren, wenn nicht konzeptionell, so dann auf kontextueller, verbaler Ebene genannt wurden.⁸¹⁵ Vor diesem Hintergrund berücksichtigen nahezu alle betrachteten Artikel den quantitativen Input (44 Fachartikel)⁸¹⁶ und 32 Fachbeiträge ebenso dessen qualitative Aspekte.⁸¹⁷ Das zugrunde gelegte Verständnis dieser Dimensionen stimmt weitestgehend mit den in Abschnitt 3.3.2.1 aufgezeigten Produktionsfaktoren überein. So berücksichtigen auch die Fachbeiträge primär die menschliche Arbeitsleistung als Produktionsfaktor, beziehungsweise die vorgehaltenen Kapazitäten dessen.⁸¹⁸ Eng verbunden mit der menschlichen Arbeitsleistung werden ebenfalls die qualitativen Komponenten der Leistungserstellung sowie die effektive Leistungsumsetzung dargestellt.⁸¹⁹ So wird beispielsweise von MARINOVA erkannt, dass der Effektivitätsgedanke der Leistungserstellung sowie die Dienstleistungsqualität von der Autonomie und den Fähigkeiten des dienstleistenden Personals beeinflusst wird.⁸²⁰ Dem Humankapital kommt infolgedessen eine besondere Bedeutung in dienstleistenden Betrieben zu.⁸²¹ Die Fertig- und Fähigkeiten des dienstleistenden Personals, ihr Kenntnis- und Erfahrungsschatz sowie das Motivationslevel, welches eng verbunden mit der Mitarbei-

⁸¹⁵ Auf konzeptioneller Ebene beachten 11 Artikel den Input in seinen qualitativen Dimensionen (vgl. Hertlein et al. 2011; Nachum 1999b; Banaszewska et al. 2012; Dobni et al. 2000; Jääskeläinen 2010; Kujansivu und Oksanen 2010; Vuorinen et al. 1998; Küpers 1998; Nachum 1999a; Dobni 2004; López et al. 2011).

⁸¹⁶ Vgl. Marinova et al. 2008; Rust und Huang 2012; Mills et al. 1983; Hertlein et al. 2011; Nachum 1999b; Karwan und Markland 2006; Haynes und Thies 1991; Banaszewska et al. 2012; Mefford 1991; Calabrese 2012; Dobni et al. 2000; Grönroos und Ojasalo 2004; Apte und Goh 2004; Jääskeläinen 2010; Kujansivu und Oksanen 2010; Martin et al. 2001; Sellers-Rubio und Ma-Ruiz 2007; Armistead und Machin 1998; Vuorinen et al. 1998; van Looy et al. 1998; Agnihothri et al. 2002; McLaughlin und Coffey 1990; Nachum 1999a; Küpers 1998; Al-Shammari 1999; Dobni 2004; Parasuraman 2002; López et al. 2011; Tackenberg et al. 2010; Hsieh et al. 2010; Sellers und Nicolau 2011; Sellers-Rubio und Nicolau-Gonzálbez 2009; Klassen et al. 1998; Geum et al. 2011; Sigala et al. 2005; Blumberg 1994; Jääskeläinen und Uusi-Rauva 2011; Oeij et al. 2012; Bamford und Chatziaslam 2009; Käpylä et al. 2010; Sahay 2005; Johnston und Jones 2004; Lönnqvist und Laihonen 2012; Laihonen et al. 2012.

⁸¹⁷ Vgl. Marinova et al. 2008; Rust und Huang 2012; Mills et al. 1983; Grönroos und Ojasalo 2004; Hertlein et al. 2011; Nachum 1999b; Karwan und Markland 2006; Banaszewska et al. 2012; Mefford 1991; Calabrese 2012; Dobni et al. 2000; Apte und Goh 2004; Jääskeläinen 2010; Nachum 1999a; Kujansivu und Oksanen 2010; Martin et al. 2001; Armistead und Machin 1998; Vuorinen et al. 1998; Agnihothri et al. 2002; Küpers 1998; Dobni 2004; López et al. 2011; Tackenberg et al. 2010; Hsieh et al. 2010; Sellers und Nicolau 2011; Sellers-Rubio und Nicolau-Gonzálbez 2009; Sigala et al. 2005; Blumberg 1994; Oeij et al. 2012; Bamford und Chatziaslam 2009; Sahay 2005; Laihonen et al. 2012.

⁸¹⁸ Vgl. Mills et al. 1983, S. 303; Nachum 1999b, S. 124; Haynes und Thies 1991, S. 389; Dobni 2004, S. 303; Banaszewska et al. 2012, S. 489; Johnston und Jones 2004, S. 206; Sigala et al. 2005, S. 70; Calabrese 2012, S. 800; Parasuraman 2002, S. 8; van Looy et al. 1998, S. 366; Nachum 1999a, S. 927; Küpers 1998, S. 338; López et al. 2011, S. 226; Lönnqvist und Laihonen 2012, S. 136; Martin et al. 2001, S. 141; Vuorinen et al. 1998, S. 381; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 417. In enger Wechselwirkung zu den vorgehaltenen Kapazitäten der internen Produktionsfaktoren steht ebenfalls die Nachfragekomponente der Dienstleistungserstellung unter Berücksichtigung der kundenorientierten Effektivität im Leistungsabsatz (vgl. Jääskeläinen 2010, S. 368; McLaughlin und Coffey 1990, S. 48; Calabrese 2012, S. 800; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 417).

⁸¹⁹ Vgl. Apte und Goh 2004, S. 491; McLaughlin und Coffey 1990, S. 54; Lönnqvist und Laihonen 2012, S. 130.

⁸²⁰ Vgl. Marinova et al. 2008, S. 31 ebenso wie Mills et al. 1983, S. 306; Hertlein et al. 2011, S. 5; Nachum 1999b, S. 125; Banaszewska et al. 2012, S. 489.

⁸²¹ Vgl. Kujansivu und Oksanen 2010, S. 369; Nachum 1999a.

terzufriedenheit ist, sind elementare Erfolgsfaktoren zur Erzielung qualitativ hochwertiger Dienstleistungsergebnisse.⁸²² So sagt JÄÄSKELÄINEN konkret:

The labour intensity in the provision of many services means that factors such as employee competence and motivation should be taken into account in identifying means to improve productivity.⁸²³

Mitarbeiterkompetenz und Motivation stellen insofern essentielle Faktoren dar, um produktive Leistungsprozesse zu erzielen.

Die personalbezogenen Input-Komponenten sind ebenfalls mit den organisatorischen Ausprägungsformen, wie zum Beispiel der Unternehmenskultur, den Unternehmensstandards und grundlegenden Unternehmensstrukturen eng verbunden.⁸²⁴ Dabei spielen auch die Informationsqualität und der Informationsfluss eine große Rolle, ebenso wie die Qualität der physischen Umgebung.⁸²⁵ Die Umgebung, in der Mitarbeiter ihre Leistungen erbringen, wirkt sich kognitiv, emotional und physiologisch auf ihr Empfinden aus und beeinflusst ihre Interaktion mit Kollegen und Kunden sowie die grundsätzliche Fähigkeit, Aufgaben ordnungsgemäß und zufriedenstellend auszuführen.⁸²⁶ Vor diesem Hintergrund sieht DOBNI einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen der effektiven Mitarbeiterzusammenarbeit, der organisatorischen Unternehmensstruktur und der Dienstleistungsproduktivität.⁸²⁷

Effektivität und Dienstleistungsqualität hängen jedoch auch vom Automatisierungsgrad der Leistungserstellung ab, der ebenfalls die Leistungseffizienz und somit die Produktivität maßgeblich beeinflusst indem Erstellungskosten reduziert werden und Leistungsprozesse zielkonkreter gestaltet werden können.⁸²⁸ Kapital- und Leistungskosten stellen vor diesem Hintergrund Indikatoren zur Bewertung des Inputs dar, die jedoch keine expliziten Angaben zu den qualitativen

⁸²² Vgl. Mills et al. 1983, S. 306; Nachum 1999b, S. 125; Hertlein et al. 2011, S. 5; Mefford 1991, S. 143; Agnihotri et al. 2002, S. 57; Sigala et al. 2005, S. 79; Oeij et al. 2012, S. 97; Sellers und Nicolau 2011, S. 1475; Tackenberg et al. 2010, S. 48; López et al. 2011, S. 225; Laihonen et al. 2012, S. 103; Calabrese 2012, S. 803; Dobni 2004, S. 307; Vuorinen et al. 1998, S. 382. NACHUM hebt die Bedeutung eines professionellen Wissensmanagements hervor, welches in Verbindung mit Wissensfluktuation und Investitionskosten in bspw. Mitarbeitertrainings die Produktivität beeinflussen und somit als Input-Dimensionen zu betrachten sind (vgl. Nachum 1999a, S. 935).

⁸²³ Jääskeläinen 2010, S. 361.

⁸²⁴ Vgl. Calabrese 2012, S. 800 f.; Dobni et al. 2000, S. 97; Jääskeläinen 2010, S. 368; Kujansivu und Oksanen 2010, S. 396; Martin et al. 2001, S. 141; Agnihotri et al. 2002, S. 57; Vuorinen et al. 1998, S. 391; Kujansivu und Oksanen 2010, S. 394; Armistead und Machin 1998, S. 325.

⁸²⁵ Vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 417; Vuorinen et al. 1998, S. 388; Dobni 2004, S. 307; Kujansivu und Oksanen 2010, S. 396; Vuorinen et al. 1998, S. 382; Sellers und Nicolau 2011, S. 1473; Apte und Goh 2004, S. 493. Daran angelehnt bilden ebenfalls IT-Systeme, die zur Unterstützung des Informationsflusses eingesetzt werden, ein Instrument zur indikativen Einschätzung der Produktivität ab (vgl. Jääskeläinen 2010, S. 368; Vuorinen et al. 1998, S. 382). Als Indikator zur Einschätzung der IT-Qualität können Systemfehler und Abstürze herangezogen werden (vgl. Vuorinen et al. 1998, S. 388; Dobni 2004, S. 310). Hinzukommend ergänzt BLUMBERG Standardisierungen zur Verbesserung der Leistungsproduktivität, die ebenfalls in der Bewertung berücksichtigt werden können (vgl. Blumberg 1994, S. 263).

⁸²⁶ Vgl. Dobni 2004, S. 309.

⁸²⁷ Vgl. Dobni 2004, S. 307. Er subsumiert diesen Aspekt organisatorisch unter dem Konzept *working smarter*, welches die Definition und Fokussierung der wesentlichen Aufgaben umfasst (vgl. Dobni 2004, S. 308).

⁸²⁸ Vgl. Rust und Huang 2012, S. 48 f.; Haynes und Thies 1991, S. 389; Sellers-Rubio und Nicolau-González 2009, S. 661; Dobni 2004, S. 303.

Größen beinhalten, sondern diese näherungsweise implizieren.⁸²⁹ Die Kapitalkosten lassen sich in Technologien, Anlagen und Einrichtungen sowie Prozesskosten differenzieren, sodass Effizienz- und Qualitätssteigerungen durch Reduzierung der Prozesskomplexität sowie Trainingsmaßnahmen und die Verbesserung technologischer Prozesse umsetzbar erscheinen.⁸³⁰ Qualitative Komponenten arbeitsintensiver Dienstleistungen können dagegen anhand von Lohnkosten quantifiziert und infolgedessen als Leistungskosten abgebildet werden.⁸³¹ Zudem stellt der Wissensstand der Mitarbeiter eine entscheidende Komponente der Dienstleistungsqualität dar, die sich neben den Lohnkosten durch weitere Investitionskosten erfassen lässt.⁸³² Die bereits beschriebenen Elemente des quantitativen Inputs rekurrieren dagegen auf tangible Eigenschaften der Dienstleistungen, die sich verhältnismäßig einfach bewerten lassen. So differenzieren die Beiträge eine mengenbasierte Erfassung der Input Quantitäten, beispielsweise in Form der Anzahl eingesetzter Mitarbeiter oder Betriebsmittel, gemessen in Nummern oder Zeiteinheiten.⁸³³ Betriebsstoffe, wie Energie oder immaterielle Produktionsfaktoren, wie Informationen, werden von einigen wenigen Autoren ergänzt.⁸³⁴

Die Bewertung der Produktionsfaktoren in der Leistungserstellung erfolgt überwiegend anhand wertmäßiger Dimensionen. Dabei erfassen die meisten Fachbeiträge quantitative Leistungsdimensionen mengenmäßig und bewerten diese anhand monetärer Wertgrößen, indem beispielsweise die eingesetzte Arbeitsleistung und somit die Personalanzahl in Verbindung mit den beanspruchten Lohnkosten bewertet wird.⁸³⁵

⁸²⁹ Vgl. Hertlein et al. 2011, S. 5; Rust und Huang 2012, S. 50; Hsieh et al. 2010, S. 2188; Nachum 1999b, S. 129; Jääskeläinen 2010, S. 365; Johnston und Jones 2004, S. 204; Klassen et al. 1998, S. 6; Vuorinen et al. 1998, S. 380; Jääskeläinen und Uusi-Rauva 2011, S. 255; Nachum 1999a, S. 935; Oeij et al. 2012, S. 102; Sahay 2005, S. 10.

⁸³⁰ Vgl. Karwan und Markland 2006, S. 352–356; Banaszewska et al. 2012, S. 489; Dobni 2004, S. 303; Vuorinen et al. 1998, S. 385; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 417. Diese Dimensionen lassen sich auch unter „Equipment“ zusammenfassen (vgl. Armistead und Machin 1998, S. 330; Parasuraman 2002, S. 8; Johnston und Jones 2004, S. 206). Innovative Technologien stellen dabei einen wichtigen Input zur Effizienz- und Wettbewerbssteigerung dar (vgl. Blumberg 1994, S. 265).

⁸³¹ Vgl. Nachum 1999b, S. 125; Jääskeläinen 2010, S. 371; Vuorinen et al. 1998, S. 388; Nachum 1999a, S. 927; Sigala et al. 2005, S. 70.

⁸³² Vgl. Nachum 1999b, S. 129; Dobni et al. 2000, S. 92.

⁸³³ Vgl. Apte und Goh 2004, S. 503; Hsieh et al. 2010, S. 2188; Sellers-Rubio und Nicolau-González 2009, S. 661; Banaszewska et al. 2012, S. 489; Tackenberg et al. 2010, S. 48; Sigala et al. 2005, S. 65; Hertlein et al. 2011, S. 6; Mills et al. 1983, S. 303; Mefford 1991, S. 138; Johnston und Jones 2004, S. 204; Bamford und Chatziaslam 2009, S. 752; Oeij et al. 2012, S. 97; Jääskeläinen 2010, S. 371; Geum et al. 2011, S. 1836; Sellers-Rubio und Ma-Ruiz 2007, S. 59; Armistead und Machin 1998, S. 329; Vuorinen et al. 1998, S. 384; Al-Shammari 1999, S. 884; Sahay 2005, S. 16.

⁸³⁴ Vgl. Mefford 1991, S. 138; Apte und Goh 2004, S. 493; Jääskeläinen 2010, S. 370; Kujansivu und Oksanen 2010, S. 396; Tackenberg et al. 2010, S. 37; Käpylä et al. 2010, S. 609; Johnston und Jones 2004, S. 206.

⁸³⁵ Vgl. Kujansivu und Oksanen 2010; Hertlein et al. 2011; Mefford 1991; Jääskeläinen 2010; Vuorinen et al. 1998; Hsieh et al. 2010; Sellers und Nicolau 2011; Sellers-Rubio und Ma-Ruiz 2007; Sigala et al. 2005; Oeij et al. 2012; Sahay 2005; Johnston und Jones 2004.

Der externe Input, der seitens der Kunden in den Leistungserstellungsprozess eingebracht wird, wird ebenso von 30 Artikeln berücksichtigt.⁸³⁶ So sind JOHNSTON und JONES der Überzeugung, den kundenseitigen Input in die Gesamtbetrachtung der Dienstleistungsproduktivität einzubeziehen.

We need to look beyond our traditional measures of staff numbers, costs and output volume and value measures to also consider, measure and evaluate the time and effort that customers have to input to achieve the desired level of service.⁸³⁷

Dabei kann der externe Input ebenso in quantitative und qualitative Komponenten differenziert werden, jedoch wird dies in den meisten Fachbeiträgen nicht konzeptionell unterschieden.⁸³⁸ Vielfach wird die Zusammenarbeit mit dem Kunden erwähnt, die sowohl von der Dienstleister-Kompetenz als auch von der kooperativen Fähigkeit der Leistungsempfänger oder der qualitativen Beschaffenheit der Objektfaktoren abhängt.⁸³⁹ Dabei sind die Fähigkeiten der externen Mitarbeiter ebenso wichtig wie die Fähigkeiten des internen, dienstleistenden Personals. Insbesondere in der Zusammenarbeit sind ein klares Rollenverständnis und ein persönliches Auskommen wichtig, ebenso wie die Motivation der kundenseitigen Mitarbeiter.⁸⁴⁰ So impliziert der Produktivitätsgedanke die Steuerung und Motivation der Kundenaktivitäten bzw. seine Mitwirkung im Leistungserstellungsprozess.⁸⁴¹ Dies kann zum Beispiel die Bereitstellung von Informationen umfassen oder auch die aktive Teilnahme in der Gestaltung und Erstellung der Dienstleistung.⁸⁴² Als Maßangabe kann dabei der Interaktionsgrad zur Bewertung des externen Inputs herangezogen werden oder der bereitgestellte Umfang der Mitarbeiterressourcen.⁸⁴³ Zur Bewertung der Kundenmitwirkung unter Berücksichtigung der qualitativen Fähigkeiten können ebenso wie beim internen Input die kundenseitigen Lohnkosten herangezogen werden.⁸⁴⁴ Dies er-

⁸³⁶ Vgl. Mills et al. 1983; Nachum 1999b; Karwan und Markland 2006; Haynes und Thies 1991; Banaszewska et al. 2012; Calabrese 2012; Dobni et al. 2000; Grönroos und Ojasalo 2004; Apte und Goh 2004; Jääskeläinen 2010; Kujan-sivu und Oksanen 2010; Nachum 1999a; Martin et al. 2001; Sellers-Rubio und Ma-Ruiz 2007; Vuorinen et al. 1998; McLaughlin und Coffey 1990; Küpers 1998; Mägi und Julander 1996; Dobni 2004; Parasuraman 2002; López et al. 2011; Tackenberg et al. 2010; Sellers und Nicolau 2011; Geum et al. 2011; Blumberg 1994; Bamford und Chatziaslam 2009; Sahay 2005; Johnston und Jones 2004; Lönnqvist und Laihonen 2012; Laihonen et al. 2012.

⁸³⁷ Johnston und Jones 2004, S. 212.

⁸³⁸ Die qualitativen Dimensionen externer Faktoren werden in unterschiedlichen Ansätzen auch konzeptionell berücksichtigt (vgl. Vuorinen et al. 1998; Nachum 1999b; Grönroos und Ojasalo 2004; Martin et al. 2001; Nachum 1999a; Johnston und Jones 2004; Lönnqvist und Laihonen 2012).

⁸³⁹ Vgl. Mills et al. 1983, S. 302 f.; Calabrese 2012, S. 801; Mägi und Julander 1996, S. 33; Jääskeläinen 2010, S. 363; Martin et al. 2001, S. 137; Sellers-Rubio und Ma-Ruiz 2007, S. 54; Vuorinen et al. 1998, S. 383; McLaughlin und Coffey 1990, S. 47; Küpers 1998, S. 338; Nachum 1999a, S. 932; Parasuraman 2002, S. 7; López et al. 2011, S. 224; Tackenberg et al. 2010, S. 38; Geum et al. 2011, S. 1827; Bamford und Chatziaslam 2009, S. 752; Johnston und Jones 2004, S. 202; Lönnqvist und Laihonen 2012, S. 132; Laihonen et al. 2012, S. 107.

⁸⁴⁰ Vgl. Martin et al. 2001, S. 143; Dobni 2004, S. 307; Johnston und Jones 2004, S. 203; Lönnqvist und Laihonen 2012, S. 130.

⁸⁴¹ Vgl. Küpers 1998, S. 349; Dobni 2004, S. 313.

⁸⁴² Vgl. Mills et al. 1983, S. 303–305; Nachum 1999b, S. 127; Nachum 1999a, S. 932; Dobni et al. 2000, S. 92; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 417; Parasuraman 2002, S. 7; Apte und Goh 2004, S. 493. MARTIN ET AL. erweitern die physische Kundenteilnahme an der Leistungserstellung auch durch emotionale und intellektuelle Beteiligung (vgl. Martin et al. 2001, S. 138).

⁸⁴³ Vgl. Dobni 2004, S. 306; Johnston und Jones 2004, S. 205.

⁸⁴⁴ Vgl. Nachum 1999b, S. 127; Nachum 1999a, S. 932; Geum et al. 2011, S. 1841.

scheint zur Bewertung der Gesamtproduktivität geeignet, setzt jedoch aus Dienstleister-Perspektive die Bereitschaft des Kunden voraus, seine kundenseitigen Lohnkosten freizugeben.⁸⁴⁵ Ebenso lassen sich quantitative Größen zur Bewertung der externen Faktoren heranziehen, wie zum Beispiel die Kundenkontaktzeit.⁸⁴⁶ Dieser Bewertungsansatz erfordert keine Kundenangaben und kann vom Dienstleister autonom vorgenommen werden. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Gültigkeit nur für Leistungsarten annehmbar ist, die keine *Selfservice*-Aktivitäten innehaben, das heißt dass der Kunde keinen Teil der Leistungserbringung in seinem *Backoffice* vornimmt.

Über die persönliche Ebene hinaus gibt es zudem auf übergeordneter Ebene weitere Faktoren, die als externe Produktionsfaktoren erwähnt werden, wie zum Beispiel gesetzliche Vorgaben oder andere gesellschaftliche oder umweltbedingte Restriktionen. Bei diesen Faktoren wird von JÄÄSKELÄINEN der Einfluss auf die Leistungsproduktivität herausgestellt, nicht jedoch deren Operationalisierung.⁸⁴⁷ Die aufgezeigten Faktoren im Rahmen der Input-Dimensionen des Produktivitätskonzepts variieren deutlich in ihren Operationalisierungsansätzen und Einflussbereichen auf die Dienstleistungsproduktivität. Je nach Betrachtungskontext und Gesamtverständnis des Produktivitätsbegriffs werden unterschiedliche Messdimensionen herangezogen und unterschiedliche Bewertungsformen angesetzt.⁸⁴⁸ Als Herausforderung wird dabei überwiegend die Quantifizierung externer Produktivitätsfaktoren beschrieben, die, wenn sie überhaupt in den konzeptionellen Messansätzen berücksichtigt werden, eine kundenseitige Bewertung als Kundenbefragung erfordern, deren Erhebungsumfang und Intervalle praktisch beschränkt sind.⁸⁴⁹

4.3.2.3.2 Output-Faktoren

In der Output-Kategorie werden unterschiedliche Ausprägungsformen von Dienstleistungsergebnissen zusammengefasst. Die Unterkategorie „Output“ repräsentiert dabei das quantitative Verständnis von Leistungserstellungsprozessen, welches in insgesamt 36 Fachbeiträgen abge-

⁸⁴⁵ So erwähnt NACHUM, dass diese Angaben dem Dienstleister meist nicht zur Verfügung stehen (vgl. Nachum 1999a, S. 937). Die Interaktion mit dem Kunden, bzw. seine Beteiligung am Leistungserstellungsprozess wird darüberhinaus als Potenzial zur Produktivitätssteigerung des Dienstleisters betrachtet, da sie als für ihn kostenfreie Produktionsfaktoren angesehen und Aktivitäten zunehmend in Richtung des Kunden verlagert werden können (vgl. Vuorinen et al. 1998, S. 383; Parasuraman 2002, S. 7; Blumberg 1994, S. 264; López et al. 2011, S. 225).

⁸⁴⁶ Vgl. Haynes und Thies 1991, S. 329; Parasuraman 2002, S. 8.

⁸⁴⁷ Vgl. Jääskeläinen 2010, S. 369.

⁸⁴⁸ So entwickeln beispielsweise JÄÄSKELÄINEN und UUSI-RAUVA eine Messmethode für die Produktivitätsbewertung öffentlicher Organisationen (vgl. Jääskeläinen und Uusi-Rauva 2011); SIGALA ET AL. fokussieren dagegen die Produktivitätsbewertung in der Hotellerie (vgl. Sigala et al. 2005); SELLERS-RUBIO und NICOLAU-GONZÁLBEZ betrachten die Leistungsbewertung im Tourismus (vgl. Sellers-Rubio und Nicolau-Gonzálbez 2009); VUORINEN ET AL. veranschaulichen ihre konzeptionellen Überlegungen anhand von Versicherungsleistungen (vgl. Vuorinen et al. 1998); HERTLEIN ET AL. widmen sich hingegen der Produktivitätsbewertung wissensintensiver Dienstleistungen (vgl. Hertlein et al. 2011).

⁸⁴⁹ Vgl. Geum et al. 2011, S. 1829 sowie 1836.

bildet ist.⁸⁵⁰ Während MILLS ET AL. die Output-Dimensionen als intangibel wahrnehmen und aufgrund ihrer Multidimensionalität auch als nicht differenzierbar in Serviceeinheiten ansehen,⁸⁵¹ finden sich auch Ansätze, die eine mengenbasierten Erfassung des Leistungsergebnisses anhand der Anzahl bedienter Kunden oder der Anzahl durchgeführter Transaktionen hinzuziehen.⁸⁵² Dabei kann ebenso auf die Dienstleistungskomponentisierung zurückgegriffen werden, die die Gesamtleistung in Einzelkomponenten zerlegt, anhand derer das Leistungsergebnis bestimmt werden kann.⁸⁵³ Der Output als Leistungsergebnis der Dienstleistungserstellung wird dabei sowohl in Mengeneinheiten als auch in Wertedimensionen abgebildet. Während sieben Fachbeiträge die Bewertung des Leistungsvolumens anhand von mengenmäßigen Größen abbilden,⁸⁵⁴ sehen andere diesen Bewertungsansatz aufgrund variabler Kundenkomponenten als unzureichend an,⁸⁵⁵ sodass das Leistungsvolumen von 15 Fachpublikationen wertmäßig erfasst wird.⁸⁵⁶ Die wertebasierte Leistungsbewertung recurriert größtenteils auf Finanzgrößen, wie zum Beispiel Leistungsumsätze, Erlösen, Gehaltsabrechnungen oder verwandten Verkaufszahlen, während das Leistungsvolumen meist mit quantitativen Größen wie Kundenanzahl, Quadratmetern oder anderen brauchbaren Maßeinheiten dargestellt wird.⁸⁵⁷

Die prominente Diskussion um die Dienstleistungsqualität und die Wechselwirkung mit der Produktivität wird von 21 Fachbeiträgen adressiert.⁸⁵⁸ Dabei wird der Zusammenhang zwischen von Leistungsqualität und Produktivität einerseits als *Trade-off* bezeichnet, der Auswirkungen von Produktivitätssteigerungen zu Lasten der Qualitätsniveaus abhandelt,⁸⁵⁹ andererseits finden sich ebenso Ansätze, die die Konstrukte Qualität und Produktivität unter synergetischen Effekten betrachten, beispielsweise wenn Produktivitätssteigerungen mit Effizienzverbesserung durch Fehlerminimierung einhergehen und zugleich ein verbessertes Leistungsergebnis resul-

⁸⁵⁰ Vgl. Mills et al. 1983; Hertlein et al. 2011; Nachum 1999b; Karwan und Markland 2006; Haynes und Thies 1991; Banaszewska et al. 2012; Mefford 1991; Dobni et al. 2000; Grönroos und Ojasalo 2004; Apte und Goh 2004; Jääskeläinen 2010; Kujansivu und Oksanen 2010; Sellers-Rubio und Ma-Ruiz 2007; Vuorinen et al. 1998; van Looy et al. 1998; McLaughlin und Coffey 1990; Nachum 1999a; Al-Shammari 1999; Dobni 2004; Parasuraman 2002; López et al. 2011; Tackenberg et al. 2010; Hsieh et al. 2010; Sellers und Nicolau 2011; Sellers-Rubio und Nicolau-Gonzálbez 2009; Klassen et al. 1998; Sigala et al. 2005; Blumberg 1994; Jääskeläinen und Uusi-Rauva 2011; Oeij et al. 2012; Bamford und Chatziaslam 2009; Käpylä et al. 2010; Sahay 2005; Johnston und Jones 2004; Lönnqvist und Laihonen 2012; Laihonen et al. 2012.

⁸⁵¹ Vgl. Mills et al. 1983, S. 303.

⁸⁵² Vgl. Banaszewska et al. 2012, S. 489; Jääskeläinen 2010, S. 368; Vuorinen et al. 1998, S. 384.

⁸⁵³ Vgl. Vuorinen et al. 1998, S. 381.

⁸⁵⁴ Vgl. Banaszewska et al. 2012; Apte und Goh 2004; Jääskeläinen 2010; Vuorinen et al. 1998; McLaughlin und Coffey 1990; Al-Shammari 1999; Oeij et al. 2012.

⁸⁵⁵ Vgl. Jääskeläinen 2010, S. 368; Vuorinen et al. 1998, S. 381; McLaughlin und Coffey 1990, S. 51.

⁸⁵⁶ Vgl. Hertlein et al. 2011; Nachum 1999b; Grönroos und Ojasalo 2004; Sellers-Rubio und Ma-Ruiz 2007; Nachum 1999a; Parasuraman 2002; Tackenberg et al. 2010; Hsieh et al. 2010; Sellers und Nicolau 2011; Sellers-Rubio und Nicolau-Gonzálbez 2009; Klassen et al. 1998; Sigala et al. 2005; Jääskeläinen und Uusi-Rauva 2011; Johnston und Jones 2004; Laihonen et al. 2012.

⁸⁵⁷ Vgl. Jääskeläinen 2010, S. 368; Banaszewska et al. 2012, S. 489; Vuorinen et al. 1998, S. 384; Al-Shammari 1999, S. 884; Oeij et al. 2012, S. 97 sowie S. 101.

⁸⁵⁸ Vgl. Marinova et al. 2008; Rust und Huang 2012; Mefford 1991; Calabrese 2012; Dobni et al. 2000; Apte und Goh 2004; Jääskeläinen 2010; Armistead und Machin 1998; Vuorinen et al. 1998; van Looy et al. 1998; Agnihothri et al. 2002; McLaughlin und Coffey 1990; Küpers 1998; Nachum 1999a; Mägi und Julander 1996; Dobni 2004; Parasuraman 2002; Jääskeläinen und Uusi-Rauva 2011; Sahay 2005; Johnston und Jones 2004; Laihonen et al. 2012.

⁸⁵⁹ Vgl. Mägi und Julander 1996, S. 36; Marinova et al. 2008, S. 28; Rust und Huang 2012, S. 48; Jääskeläinen 2010, S. 363; Parasuraman 2002, S. 7.

tiert.⁸⁶⁰ DOBNI ET AL. sehen die Symbiose beider Konstrukte insbesondere in der Verknüpfung von Effizienz- und Effektivitätsgedanken: „[...] both can be maximized if organizations concentrate on doing what is important and on doing the right things right.“⁸⁶¹ Die Berücksichtigung der Dienstleistungsqualität in der konzeptionellen Gestaltung der Dienstleistungsproduktivität wird vor diesem Hintergrund im Großteil der betrachteten Fachbeiträgen befürwortet.⁸⁶²

In der Betrachtung der Ergebnisdimension des dienstleistungsbezogenen Produktivitätsbegriffs wird die Leistungsqualität von 36 Fachbeiträgen als separate Dimension ausgewiesen.⁸⁶³ So wird auch von einigen Autoren das qualitative Ergebnis dem quantitativen Ergebnis übergeordnet, da es im eigentlichen Interesse des Kunden steht und seinen Nutzen bzw. seinen Mehrwert widerspiegelt.⁸⁶⁴ Ebenso werden Leistungsverbesserungen darunter gefasst, da diese Kundenvorteile wie zum Beispiel Zeitersparnisse oder bessere Kundenerlebnisse implizieren.⁸⁶⁵ Das Verständnis dieser Dimension beruht somit vielfach auf den Komponenten, die bereits in der wissenschaftlichen Literatur zur Dienstleistungsqualität empirisch untersucht wurden, wie zum Beispiel die Dimensionen des SERVQUAL-Ansatzes.⁸⁶⁶ Ebenso vertreten wie die Operationalisierung der Dienstleistungsqualität nach PARASUMAN ET AL. ist die Differenzierung der Qualitätsdimensionen nach GRÖNROOS in die technische Qualität, die sich als Fehleranzahl ermitteln ließe, die funktionale Qualität hinsichtlich vorgegebener Prozessqualitäten bei standardisierten Arbeitsabläufen und Prozesstreue sowie die wahrgenommene Qualität des Kunden.⁸⁶⁷ Letztere ist eng verwoben mit der Interaktionsqualität, bezogen auf die bilaterale Kommunikation und die Zusammenarbeit von Dienstleister und Kunde, die beide auf das Leistungsergebnis einwir-

⁸⁶⁰ Vgl. Mefford 1991, S. 137; Mägi und Julander 1996, S. 35; Parasuraman 2002, S. 6; Dobni 2004, S. 304.

⁸⁶¹ Dobni et al. 2000, S. 92 m. V. a. Cleghorn 1992 sowie Drucker 1991.

⁸⁶² Vgl. Sahay 2005, S. 9; Jääskeläinen und Uusi-Rauva 2011, S. 254; Laihonen et al. 2012, S. 10; Mägi und Julander 1996, S. 36; Dobni 2004, S. 304; Nachum 1999a, S. 925; Dobni et al. 2000, S. 92; Apte und Goh 2004, S. 503; Jääskeläinen 2010, S. 363; Armistead und Machin 1998, S. 323; Vuorinen et al. 1998, S. 380; van Looy et al. 1998, S. 358; Agnihothri et al. 2002, S. 57; Calabrese 2012, S. 800; Mefford 1991, S. 137; Rust und Huang 2012, S. 48; Marinova et al. 2008, S. 28; McLaughlin und Coffey 1990, S. 47; Küpers 1998, S. 337. PARASURAMAN ebenso wie JOHNSTON und JONES differenzieren beide Konzepte deutlich voneinander, heben jedoch auch hervor, dass sich beide Konzepte beeinflussen (vgl. Parasuraman 2002, S. 8; Johnston und Jones 2004, S. 212).

⁸⁶³ Vgl. Marinova et al. 2008; Rust und Huang 2012; Mills et al. 1983; Hertlein et al. 2011; Nachum 1999b; Karwan und Markland 2006; Haynes und Thies 1991; Nachum 1999a; Mefford 1991; Calabrese 2012; Dobni et al. 2000; Grönroos und Ojasalo 2004; Apte und Goh 2004; Jääskeläinen 2010; Kujansivu und Oksanen 2010; Martin et al. 2001; Sellers-Rubio und Ma-Ruiz 2007; Armistead und Machin 1998; Vuorinen et al. 1998; van Looy et al. 1998; Agnihothri et al. 2002; McLaughlin und Coffey 1990; Küpers 1998; Mägi und Julander 1996; Dobni 2004; Parasuraman 2002; López et al. 2011; Sellers-Rubio und Nicolau-González 2009; Geum et al. 2011; Jääskeläinen und Uusi-Rauva 2011; Oeij et al. 2012; Bamford und Chatziaslam 2009; Sahay 2005; Johnston und Jones 2004; Lönnqvist und Laihonen 2012; Laihonen et al. 2012.

⁸⁶⁴ Vgl. Vuorinen et al. 1998, S. 381; McLaughlin und Coffey 1990, S. 48; Rust und Huang 2012, S. 49; Haynes und Thies 1991, S. 391; Sahay 2005, S. 9.

⁸⁶⁵ Vgl. Karwan und Markland 2006, S. 356; López et al. 2011, S. 262; Oeij et al. 2012, S. 101; Lönnqvist und Laihonen 2012, S. 129.

⁸⁶⁶ Vgl. Parasuraman et al. 1988.

⁸⁶⁷ Vgl. zu der Darstellung des Dienstleistungsbegriffs nach PARASURAMAN ET AL. ebenso wie nach GRÖNROOS Abschnitt 3.3.3.3 sowie Parasuraman et al. 1988 und Grönroos 1984; Grönroos und Ojasalo 2004, S. 415.

ken.⁸⁶⁸ Vor diesem Hintergrund erläutern GRÖNROOS und OJASALO die Dienstleistungsqualität wie folgt:

[...] customers experience quality as the **functional quality** of the service process and the **technical quality** of the outcome, and filter the experiences of these two quality dimensions through the **image** of the company, resulting in **customer-perceived service quality**.⁸⁶⁹

Zudem bewerten Kunden die wahrgenommene Leistung vor dem Hintergrund ihrer individuellen Erwartungen, sodass es ebenso eine Maßangabe ist, wie sehr die erhaltene Leistung den vorherigen Kundenerwartungen entspricht und ob seine Bedürfnisse befriedigt werden konnten.⁸⁷⁰ Entspricht oder übertrifft die Leistungswahrnehmung die Kundenerwartungen, so wird die Leistungsqualität durch den Kunden als hoch empfunden. Erfüllt die empfangene Leistung die Kundenerwartungen nicht, so wird sie mit einer geringen Leistungsqualität durch den Kunden bewertet.⁸⁷¹ Vor diesem Hintergrund stellt die wahrgenommene Leistungsqualität eine subjektive Größe dar, deren Bewertung von Kunde zu Kunde variiert.⁸⁷²

Für die Bewertung der zum Teil kundenbezogenen und subjektiven Komponenten der Dienstleistungsqualität lassen sich bereits vorhandene Messansätze, wie zum Beispiel der SERVQUAL-Ansatz, adaptieren oder Kunden- und Mitarbeiterbefragungen durchführen, die die subjektiven Einschätzungen operationalisieren.⁸⁷³ Nach MCLAUGHLIN und COFFEY zeigen viele Dienstleistungen auch direkt beobachtbare Merkmale wie beispielsweise Wartezeiten auf, anhand derer die Leistungsqualität unmittelbar bewertet werden kann.⁸⁷⁴ Je nach Dienstleistungsart und vorhandenen Prozessstrukturen kann die Qualität auch von der Prozessstreuung abgeleitet werden oder anhand von Prozessvorgaben und Abweichungen von Prozessstandards eingeschätzt werden.⁸⁷⁵ Als kombinierte Bewertung der subjektiven und objektiven Leistungsqualität zieht NACHUM hingegen, ähnlich wie bei den Input-Dimensionen, die Bewertung anhand von monetären Größen, wie zum Beispiel dem Leistungsumsatz vor, da dieser für die heterogenen Dienstleistungscharakteristika anwendbar ist und Qualitätsvariationen ähnlich wie Leistungsgelände auf Input-Seite indikativ abbildet.⁸⁷⁶

Eng verbunden mit der kundenseitig wahrgenommenen Qualität des Leistungsergebnisses ist die Kundenzufriedenheit, die als weitere Output-Dimension von 22 Artikeln in der Produktiv-

⁸⁶⁸ Vgl. Mills et al. 1983, S. 303; Vuorinen et al. 1998, S. 382; Agnihotri et al. 2002, S. 58; Parasuraman 2002, S. 7.

⁸⁶⁹ Grönroos und Ojasalo 2004, S. 418 (Hervorh. im Original).

⁸⁷⁰ Vgl. Jääskeläinen 2010, S. 363; Nachum 1999a, S. 944; McLaughlin und Coffey 1990, S. 48; Haynes und Thies 1991, S. 391; Vuorinen et al. 1998, S. 283.

⁸⁷¹ Vgl. Haynes und Thies 1991, S. 391.

⁸⁷² Vgl. Jääskeläinen 2010, S. 363; Vuorinen et al. 1998, S. 283; Sahay 2005, S. 9; McLaughlin und Coffey 1990, S. 48; Nachum 1999a, S. 944.

⁸⁷³ Vgl. Hertlein et al. 2011, S. 6; Haynes und Thies 1991, S. 392; Vuorinen et al. 1998, S. 384 sowie 390; McLaughlin und Coffey 1990, S. 48.

⁸⁷⁴ Vgl. McLaughlin und Coffey 1990, S. 48. Ähnliche beobachtbare Dimensionen werden auch von Mägi und Julander 1996, S. 37; Oeij et al. 2012, S. 97; Karwan und Markland 2006, S. 356 aufgeführt.

⁸⁷⁵ Vgl. McLaughlin und Coffey 1990, S. 60; Oeij et al. 2012, S. 99.

⁸⁷⁶ Vgl. Nachum 1999b, S. 127.

tätsmessung von Dienstleistungen ergänzt wird.⁸⁷⁷ Ähnlich wie das subjektive Qualitätskonstrukt, beruht auch die Kundenzufriedenheit auf dem Vergleichsprozess zwischen der Dienstleistungserfahrung und der vorherigen Erwartung.⁸⁷⁸ Vor diesem Hintergrund wird die Kundenzufriedenheit zum Teil auch als der Qualität vorauslaufendes Konstrukt gesehen, welches in Verbindung mit der Leistungserfahrung, dem Preisgefühl und Nutzen durch den Kunden evaluiert wird und Auswirkungen auf seine Loyalität gegenüber dem Dienstleister hat.⁸⁷⁹ So nimmt die Kundenbeziehung auch Einfluss auf die Dienstleistungsproduktivität, da eine längerfristige Kundenbeziehung einen höheren Kundennutzen und damit verbunden eine höhere Kundenzufriedenheit erzeugen kann.⁸⁸⁰ Analog zur Dienstleistungsqualität wird ein *Trade-off* zur Produktivität beschrieben, der durch die unterschiedlichen Zielsetzungen begründet wird.⁸⁸¹ Während die Produktivität die Leistungseffizienz fokussiert, stellt die Kundenzufriedenheit einen Effektivitätsindikator der Leistungsumsetzung dar.⁸⁸² Die Kundenzufriedenheit bildet somit einen wichtigen Parameter in der Bewertung der Dienstleistungsproduktivität ab, da längerfristig die Leistungsnachfrage und damit die Leistungsproduktion nur erhalten bleiben, wenn die Erzielung von Kundenzufriedenheit angestrebt wird.⁸⁸³ SIGALA ET AL. bezeichnen die Kundenzufriedenheit sogar als die möglicherweise wichtigste Outputdimension der Dienstleistungserstellung.⁸⁸⁴ Durch die Erzielung von Kundenzufriedenheit können positive Reputationen zu mehr Kunden verhelfen.⁸⁸⁵ Dem entgegengesetzt können jedoch auch unzufriedene Kundenäußerungen die Leistungsnachfrage negativ beeinflussen.⁸⁸⁶ Tendenziell verleihen unzufriedene Kunden ihrem Empfinden häufiger Ausdruck als zufriedene Kunden,⁸⁸⁷ sodass sich die Zufriedenheit ebenfalls anhand aufgetretener Beschwerden als Unzufriedenheitsfaktor bewerten lässt.⁸⁸⁸ Alternativ kann die Bewertung der Kundenzufriedenheit auch mithilfe eines Zufriedenheitsindex erfolgen, der sich auch aus unterschiedlichen Teilbewertungen, wie zum Beispiel Umgebungsbewertung oder der Bewertung der Personalleistung, zusammensetzen kann.⁸⁸⁹ Diese Einschätzung der Gesamtzufriedenheit kann sich dabei auf einzelne Transaktionen beziehen oder die Gesamt-

⁸⁷⁷ Vgl. Marinova et al. 2008; Rust und Huang 2012; Mills et al. 1983; Karwan und Markland 2006; Haynes und Thies 1991; Grönroos und Ojasalo 2004; Vuorinen et al. 1998; Agnihotri et al. 2002; Mägi und Julander 1996; Dobni 2004; Parasuraman 2002; Tackenberg et al. 2010; Hsieh et al. 2010; Sellers und Nicolau 2011; Sellers-Rubio und Nicolau-Gonzálbez 2009; Geum et al. 2011; Sigala et al. 2005; Oeij et al. 2012; Sahay 2005; Johnston und Jones 2004; Lönnqvist und Laihonen 2012; Laihonen et al. 2012.

⁸⁷⁸ Vgl. Vuorinen et al. 1998, S. 384; Parasuraman 2002, S. 7; Mills et al. 1983, S. 34; Sahay 2005, S. 15; Oeij et al. 2012, S. 97; Mägi und Julander 1996, S. 37.

⁸⁷⁹ Vgl. Mägi und Julander 1996, S. 34.

⁸⁸⁰ Vgl. Dobni 2004, S. 312.

⁸⁸¹ Vgl. Marinova et al. 2008, S. 28; Rust und Huang 2012, S. 47.

⁸⁸² Vgl. Agnihotri et al. 2002, S. 59; Johnston und Jones 2004, S. 207.

⁸⁸³ Vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 491; Agnihotri et al. 2002, S. 52; Vuorinen et al. 1998, S. 380; Johnston und Jones 2004, S. 206; Geum et al. 2011, S. 1836.

⁸⁸⁴ Vgl. Sigala et al. 2005, S. 63.

⁸⁸⁵ Vgl. Hsieh et al. 2010, S. 2188 sowie Müller 2005, S. 189 f. zu Reputationen und der Verbreitung von Erfahrungen.

⁸⁸⁶ Vgl. Grönroos und Ojasalo 2004, S. 419; Fitzsimmons und Fitzsimmons 2001.

⁸⁸⁷ Vgl. Agnihotri et al. 2002, S. 58 mit Verweis auf Fitzsimmons und Fitzsimmons 2001.

⁸⁸⁸ So lässt sich beispielsweise die Zufriedenheit anhand des Verhältnisses von Kundenbeschwerden und Kundenanzahl abbilden (vgl. Vuorinen et al. 1998, S. 384).

⁸⁸⁹ Vgl. Karwan und Markland 2006, S. 357.

leistung betrachten.⁸⁹⁰ Darüber hinaus erfordert der Bewertungsansatz aufgrund seiner subjektiven Dimensionen Kundenbefragungen, welche anhand unterschiedlicher Fragebögen und Antwortskalierungen variieren können.⁸⁹¹ Eine trennscharfe Abgrenzung zwischen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit wurde für den Messvorgang in den aufgeführten Messartikeln jedoch nicht vorgenommen, sodass die Operationalisierung beider Konstrukte für die Bewertung nicht eindeutig abbildbar erscheint.

Ein weiteres Konstrukt, das in einigen Konzepten der Produktivitätsmessung als Dimension der Dienstleistungsproduktivität beschrieben wird, ist der *Customer Value*, den GEUM ET AL. auch als wichtige Outputdimension bezeichnen.⁸⁹² Dieser findet in 16 Fachbeiträgen jedoch eine im Vergleich geringere Berücksichtigung als die anderen bereits beschriebenen Produktivitätsdimensionen.⁸⁹³ Definitorisch stellt der *Customer Value* den kundenseitigen Nutzen dar, der durch die Dienstleistung entsteht bzw. die Verbesserung der spezifischen Kundensituation, welche aus der Leistungserbringung hervorgeht.⁸⁹⁴ Ebenso wird der *Customer Value* als kundenseitiger Output klassifiziert, der weitere Benefits umfasst, die soziale, persönliche oder ökonomische Kundenaspekte betreffen.⁸⁹⁵

Die Erfassung des Customer Values wird in den meisten Fachbeiträgen nicht konkretisiert. Lediglich NACHUM beschreibt einen Bewertungsansatz, in dem er die Kundensituation vor und nach Leistungsempfang miteinander vergleicht.⁸⁹⁶ Er empfiehlt dabei, den Leistungspreis als Bemessungsgröße des Leistungswerts für den Kunden heranzuziehen.⁸⁹⁷ Bedingt dadurch, dass die nutzenstiftende Wirkung der Leistung als prozessuales Element auftritt, ist der Messansatz zudem auf eine Zeitperiode auszurichten, anstelle auf einen konkreten Zeitpunkt.⁸⁹⁸

Zwölf der analysierten Fachartikel erwähnen im Rahmen der Produktivitätsbetrachtungen den Outcome als Produktivitätsfaktor.⁸⁹⁹ Inhaltlich konkretisiert wird der Outcome als Dienstleistungsergebnis der Leistungserstellung, das ebenso als Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit oder Kundenloyalität beschrieben wird.⁹⁰⁰ Darüber hinaus wird der Outcome auch als

⁸⁹⁰ Vgl. Mägi und Julander 1996, S. 34 m. V. a. Anderson et al. 1994.

⁸⁹¹ Vgl. Marinova et al. 2008, S. 34 f.; Karwan und Markland 2006, S. 357; Haynes und Thies 1991, S. 393; Mägi und Julander 1996, S. 37.

⁸⁹² Vgl. Geum et al. 2011, S. 1836.

⁸⁹³ Vgl. Nachum 1999b; Grönroos und Ojasalo 2004; Apte und Goh 2004; Martin et al. 2001; Sellers-Rubio und Ma-Ruiz 2007; Vuorinen et al. 1998; Agnihotri et al. 2002; Nachum 1999a; Dobni 2004; López et al. 2011; Sellers-Rubio und Nicolau-Gonzálbez 2009; Geum et al. 2011; Sahay 2005; Johnston und Jones 2004; Lönnqvist und Laihonen 2012; Laihonen et al. 2012.

⁸⁹⁴ Vgl. Nachum 1999b, S. 128; Apte und Goh 2004, S. 497; Vuorinen et al. 1998, S. 392; Sahay 2005, S. 11.

⁸⁹⁵ Vgl. Geum et al. 2011, S. 1827; Nachum 1999b, S. 129; Johnston und Jones 2004, S. 205; Lönnqvist und Laihonen 2012, S. 132; Dobni 2004, S. 307.

⁸⁹⁶ Vgl. Nachum 1999b, S. 128; Nachum 1999a, S. 934.

⁸⁹⁷ Vgl. Nachum 1999a, S. 933.

⁸⁹⁸ Vgl. Nachum 1999b, S. 128; Nachum 1999a, S. 935.

⁸⁹⁹ Vgl. Marinova et al. 2008; Karwan und Markland 2006; Dobni et al. 2000; Grönroos und Ojasalo 2004; Jääskeläinen 2010; Agnihotri et al. 2002; McLaughlin und Coffey 1990; Dobni 2004; Sigala et al. 2005; Jääskeläinen und Uusi-Rauva 2011; Johnston und Jones 2004; Laihonen et al. 2012.

⁹⁰⁰ Vgl. Marinova et al. 2008, S. 29; Jääskeläinen 2010, S. 366; Agnihotri et al. 2002, S. 53; Sigala et al. 2005, S. 62.

übergeordneter Begriff für Effizienz und Effektivität, eng verbunden mit der Performance dargestellt oder als Begriff finanzieller Größen betrachtet.⁹⁰¹ Er kann ebenso auf die Kundenseite bezogen werden und den Customer Value, das Kundenempfinden, die kundenseitige Bewertung oder die Kundenintentionen umfassen.⁹⁰² Hier wird deutlich, dass kein einheitliches Begriffsverständnis hinsichtlich des Outcomes vorhanden ist, sodass er als übergeordneter Begriff für die Effekte der Service-Transaktion verwendet wird.⁹⁰³

Die Abgrenzung der anderen Produktivitätsdimensionen aus den Fachbeiträgen ist ebenfalls nicht trennscharf voneinander abzuleiten, da sich die definitorischen Ausführungen von Beitrag zu Beitrag unterscheiden. Vor diesem Hintergrund mangelt es auch an einer einheitlichen Operationalisierung der Produktivitätsfaktoren hinsichtlich vorhandener Messoptionen, die ebenfalls einen universellen Produktivitätsbegriff sowie die Entwicklung eines zugehörigen Messansatzes erschweren.

4.3.3 Diskussion der Produktivitätsfaktoren und Darstellung des theoretischen Produktivitätskonzepts

Die Gesamtbetrachtung der Produktivitätsfaktoren in den wissenschaftlichen Fachpublikationen macht deutlich, dass das Produktivitätskonstrukt für Dienstleistungen noch nicht einheitlich definiert ist. Weitestgehende Einigkeit herrscht hinsichtlich der Integration klassischer Produktivitätsfaktoren im Sinne der Input-Output-Relation.⁹⁰⁴ Im Hinblick auf die Immaterialität von Dienstleistung besteht ebenfalls ein Konsens hinsichtlich der Berücksichtigung der Dienstleistungsqualität als Ergebnisdimension.⁹⁰⁵ Die restlichen Faktoren, wie zum Beispiel die Kundenzufriedenheit oder die qualitativen Dimensionen der Produktionsfaktoren, werden teilweise berücksichtigt.⁹⁰⁶ Besonders umstritten ist, ob Konzepte, wie zum Beispiel der *Customer Value* oder der Outcome, in die Produktivitätsmessung zu integrieren sind.⁹⁰⁷ Dies kann insbesondere beim Outcome auf das unklare Begriffsverständnis zurückgeführt werden oder bei der Diskussion um den *Customer Value* auf das Fehlen eines universellen Produktivitätskonzepts für Dienstleistungen im engeren Sinne, welches sich zunächst auf verhältnismäßig gut operationalisierbare Konstrukte stützt. Vor diesem Hintergrund wurden die im vorangegangenen Abschnitt identifizierten Produktivitätsfaktoren in einem interdisziplinären Expertenworkshop zur Diskussion gestellt, um eine hohe inhaltliche Validität sowie ein möglichst homogenisiertes Verständnis der

⁹⁰¹ Vgl. Dobni 2004, S. 304.

⁹⁰² Vgl. Johnston und Jones 2004, S. 205.

⁹⁰³ Vgl. Jääskeläinen und Uusi-Rauva 2011, S. 256; Jääskeläinen 2010, S. 369 f.

⁹⁰⁴ Vgl. dazu Abschnitt 4.3.2.3.

⁹⁰⁵ Die vorangegangene Untersuchung der Fachbeiträge zeigt, dass die Dienstleistungsqualität im Produktivitätskonstrukt eine mit dem quantitativen Output gleichwertige Dimension darstellt (vgl. Abschnitt 4.3.2.3).

⁹⁰⁶ So betrachten 22 Artikel die Kundenzufriedenheit als Ergebnisdimension des Effektivitätsgedankens und 33 Beiträge die qualitativen Komponenten der Input-Faktoren, welche maßgeblich für die Leistungsqualität sind (vgl. Abschnitt 4.3.2.3.1 und Abschnitt 4.3.2.3.2).

⁹⁰⁷ Weniger als die Hälfte der betrachteten Fachartikel berücksichtigt den *Customer Value* oder den Outcome als Produktivitätsdimension. Ebenso uneindeutig ist die Operationalisierung dieser Konstrukte, die kaum Erwähnung in den Fachpublikationen findet (vgl. Abschnitt 4.3.2.3.2).

Indikatoren zu schaffen. Daraus resultierend wird anschließend ein theoretisches Produktivitätskonzept abgeleitet, welches die dienstleisterseitige Produktivität abgrenzt und im Hinblick auf die weitere Operationalisierung in einem Messansatz definiert.

4.3.3.1 Methodik der diskursiven Betrachtung der Produktivitätsfaktoren

Im Hinblick auf die Zielsetzung ein einheitliches Verständnis der erforderlichen Produktivitätsfaktoren herzustellen sowie die zugehörigen Messindikatoren entsprechend zuzuordnen und zu entwickeln, wurden die Ergebnisse der durchgeführten Literaturanalyse in einer Expertenrunde in Workshopstil mit Moderationsmethodik diskutiert. Die Durchführung eines Expertenworkshops eignet sich vor dem Hintergrund des heterogenen Produktivitätsverständnisses in der Konzeption von anwendbaren Bewertungsansätzen besonders gut, da unterschiedliche Perspektiven der Wissenschaft und Praxis in einem explorativen Untersuchungsansatz vereint werden können.⁹⁰⁸ Darüber hinaus stellt die Dienstleistungsproduktivität ein vielseitiges Konzept dar, dessen Komplexität und Abgrenzung zu verwandten Konstrukten für eine Person als sehr umfangreich bewertet werden kann. Die Berücksichtigung aller relevanten Produktivitätsfaktoren und damit verbundenen theoretischen Konstrukten erscheint im Rahmen eines interdisziplinären Austausches einen höheren Validitätsgehalt zu erlangen. Ebenso erfordert die Anwendungsdomäne des Facility Managements sowie auch die Heterogenität von Dienstleistungen im Allgemeinen einen umfassenden Diskurs unterschiedlicher Disziplinen, um die Entwicklung eines geeigneten Ansatzes für die Produktivitätsmessung von vielseitigen Dienstleistungstypen zu fördern. Vor diesem Hintergrund wurde der Expertenworkshop mit sechs Wissenschaftlern und Praktikern mit unterschiedlicher Disziplinarität und Branchenherkunft durchgeführt.

⁹⁰⁸ Die Integration von Expertengesprächen in die Entwicklung von theoretischen Konstrukten wird zur Identifikation der Dimensionen und Messindikatoren von GIÈRE ET AL. empfohlen (vgl. Giere et al. 2006, S. 683). Vgl. zum explorativen Charakter von Experteninterviews Atteslander 2010, S. 139.

Tabelle 18: Expertenteilnehmer des Workshops

Quelle: Eigene Darstellung.

Experte	Wissenschaft/ Praxis	Branchenherkunft/ Disziplin	Expertise
1	Praxis	FM-Beratung, Geschäftsführer	Beschaffung und Steuerung von FM-Services, Controlling, Betriebliches Management
2	Praxis	FM-Dienstleister, Leiter Servicecenter	Erbringung und Steuerung von FM-Services, Controlling und Reporting, <i>Customer Relationship Management</i>
3	Praxis	Unternehmensberatung, Consultant	Prozessmanagement, Service-Marketing, <i>Service Operation Management</i> , <i>Customer Relationship Management</i> und Marketing
4	Wissenschaft	Wirtschaftsinformatik, Professor	Integrierte Informationssysteme, Prozessmanagement
5	Wissenschaft	Wirtschaftswissenschaften, Dr. rer. pol. (cand.)	Prozessmanagement, Produktion und Logistik
6	Wissenschaft	Wirtschaftswissenschaften, Dr. rer. pol. (cand.)	Dienstleistungsmanagement, <i>Customer Relationship Management</i> und Marketing

Der Expertenworkshop wurde durch gesteuerte Moderationsmethodiken begleitet, die die Informationsgewinnung im definierten Personenkreis sicherstellen sollten.⁹⁰⁹ Auf diese Weise wurde eine moderierte Gruppendiskussion geführt, die sich durch eine enge Kommunikationsbeziehung zwischen den teilnehmenden Experten auszeichnet.⁹¹⁰ Die Vorteile dieser Methodik gegenüber Einzelgesprächen mit Experten liegen insofern in der unmittelbaren Diskussion zwischen den Teilnehmern und dem geringeren Kostenaufwand.⁹¹¹ Nach SCHULTE-ZURHAUSEN wird der Workshop inklusive seiner Moderation als „gesteuertes Gruppengespräch mit visueller Dokumentation wichtiger Fakten und Meinungen“⁹¹² bezeichnet. Vor diesem Hintergrund wurde der durchgeführte Expertenworkshop von einem Moderator geleitet, der die Umsetzung der geplanten Arbeitsschritte und einen gleichberechtigten Diskussionsfluss sicherstellt sowie Zwischenergebnisse und Meinungsbilder dokumentiert.⁹¹³ So wurde zu Beginn des Workshops, wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt, zunächst ein einheitliches Begriffsverständnis hinsichtlich der betrachteten Produktionsfaktoren gegeben, um einen konsistente Diskussionsbasis zu schaffen.

⁹⁰⁹ Der Workshop wurde von einem Moderator nach den 12 Regeln der Moderation von KLEBERT ET AL. angeleitet und durchgeführt (vgl. Klebert et al. 2006, S. 81–91).

⁹¹⁰ Vgl. Vahs 2009, S. 482; Atteslander 2010, S. 141.

⁹¹¹ Vgl. Lamnek 2010, S. 428.

⁹¹² Schulte-Zurhausen 2005, S. 495.

⁹¹³ Vgl. Bortz und Döring 2015, S. 309 sowie für die Ausführung der Moderationsaufgaben Schulte-Zurhausen 2005, S. 496–498.

Tabelle 19: Begriffliche Abgrenzung der Produktivitätsfaktoren

Quelle: Eigene Darstellung.

Produktivitätsfaktoren	Begriffliche Abgrenzung/ Definition
Input-Quantität	Input/ Produktionsfaktoren des Dienstleisters, die für die Leistungserstellung erforderlich sind, gemessen in Volumina oder Values <i>(Vuorinen et al. 1998)</i>
Input-Qualität	Qualität der in den Leistungserstellungsprozess eingebrachten Produktionsfaktoren, gemessen auf Basis subjektiver und objektiver Kriterien <i>(Vuorinen et al. 1998)</i>
Externe Input-Quantität	Input/Produktionsfaktoren des Kunden, die in den Prozess der Leistungserstellung eingebracht werden, gemessen in Volumina oder Values <i>(Grönroos und Ojasalo 2004; Johnston und Jones 2004)</i>
Externe Input-Qualität	Qualität der durch den Kunden in den Leistungserstellungsprozess eingebrachten Produktionsfaktoren, gemessen auf Basis subjektiver und objektiver Kriterien <i>(Martin 2001; McLaughlin 1990)</i>
Output-Quantität	Output/Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses, gemessen in Volumina oder Values <i>(Vuorinen et al. 1998)</i>
Service Quality	Beschreibung und Bewertung der Leistung anhand objektiv messbarer Merkmale (produktorientiertes Qualitätsverständnis) und anhand subjektiver Kriterien auf Basis individueller Anforderungen und subjektiver Einschätzungen des Kunden (kundenorientiertes Qualitätsverständnis) <i>(Bruhn 2000)</i>
Kundenzufriedenheit	Leistungsempfinden eines Kunden, der aus einem Vergleich der erhaltenen Leistung mit einem externen Vergleichsmaßstab (z. B. Erwartungen) resultiert <i>(Oliver 2010)</i>
Customer Value	Nettonutzen in einem kognitiven Vergleichsprozess des Kunden, bei dem der Kunde seine subjektive Nutzensumme der subjektiven Aufwandssumme entgegenstellt; der vom Kunden wahrgenommene Wert einer Dienstleistung nach Konsumierung; <i>Trade-off</i> zwischen <i>customer benefits</i> und <i>customer sacrifices</i> <i>(Zeithaml 1988; Eggert 2006)</i>
Outcome	Übergeordnetes Leistungsergebnis im Sinne des Performance Ansatzes, der ein Überbegriff der Exzellenz ist und Profitabilitäts- und Produktivitätsdimensionen umfasst <i>(Tangen 2004)</i>

In einem nächsten Schritt wurden die Experten gebeten, mögliche Indikatoren, die als Bewertungssurrogate der Dimensionen geeignet erscheinen, zu den Produktivitätsfaktoren sukzessive zuzuordnen und diese vor dem Hintergrund ihrer Anwendbarkeit zu diskutieren. Auf diese Weise wurden die Ergebnisse der Literaturanalyse kritisch reflektiert und die theoriebasierten Erkenntnisse im Hinblick auf ihre praktische Anwendbarkeit aus Expertenperspektive eingeschätzt. Um die Reliabilität der Diskussionsergebnisse zu erhöhen, wurde ein umfassendes Workshop-Protokoll aus unterschiedlichen medialen Aufzeichnungen erstellt und zum Gegen-

stand der Analyse gemacht.⁹¹⁴ Die Ergebnisdarstellung der diskursiven Betrachtung der Dienstleistungsproduktivität samt ihrer Faktoren und Indikatoren wird im Folgenden anhand der ermittelten Produktivitätsindikatoren dargestellt und anschließend zu einem theoretischen Produktivitätskonzept zusammengefasst.

4.3.3.2 Darstellung des theoretischen Produktivitätskonzepts

Übergeordnete Zielsetzung des Expertenworkshops war es, praxisnahe Bewertungssurrogate, beziehungsweise Indikatoren für die in der Dienstleistungsliteratur gefundenen Produktivitätsfaktoren zu identifizieren. Diesbezüglich wurden die Produktivitätsfaktoren nacheinander diskutiert sowie potenzielle Indikatoren gesammelt. In einem zweiten Schritt wurden diese von den Teilnehmern priorisiert und zu messbaren Indikatoren zusammengefasst. Die Ergebnisse dieser Diskussion können in Anhang A eingesehen werden. Die Auflistung geeigneter Indikatoren stellt eine diskursive Sammlung potenzieller Indikatoren dar und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Hinsichtlich der praktischen Umsetzung der Produktivitätsmessung, die als weiteres Diskussionsanliegen an die Expertengruppe herangetragen wurde, wurden die Produktivitätsfaktoren, die im Rahmen der Literaturanalyse identifiziert wurden, einer zielorientierten Diskussion unterzogen.

Im Hinblick auf die Input-Output-Relation des klassischen Produktivitätsverständnisses wurden somit die Dimensionen des Inputs sowie des Outputs jeweils näher betrachtet. Die interne Dienstleisterperspektive diente dabei als Basis der Produktivitätskonzeption, um den Messansatz in Anlehnung an den Untersuchungsgegenstand als internes Steuerungsinstrument auszugestalten. Vor diesem Hintergrund wurde der Input als Größe der Dienstleisterproduktivität von den am Workshop beteiligten Experten auf seine internen Produktionsfaktoren reduziert, die schließlich hinsichtlich ihrer Quantität und Qualität zu bewerten sind. So wurde beispielsweise der Produktionsinput in werte- und mengenbasierte Einheiten unterteilt. Somit wurden Finanzgrößen, wie Ressourcen-, Kapital- oder Managementkosten, von Mengeneinheiten der Inputfaktoren, wie Personalzeit und Mitarbeiteranzahl, differenziert. Konkrete Indikatoren zur Bestimmung der Faktorqualität auf Input-Seite stellen beispielsweise die Mitarbeitermotivation und deren Kenntnisstand oder aber auch die Umsetzung von Prozessstandards und Leistungsvorgaben dar. Für die Produktivitätsbetrachtung im Dienstleistungskontext sind sich die befragten Experten darüber einig, dass die Input-Dimensionen in Quantität sowie Qualität messtechnisch abzubilden sind, da sie das Leistungsergebnis maßgeblich bestimmen und die internen Aufwände der Leistungserstellung wiedergeben.

⁹¹⁴ Das Workshop-Protokoll wurde auf Basis von Video- und Tonbandaufzeichnungen erstellt, welche für die Ergebnisauswertung zunächst transkribiert wurden. Ergänzend wurden Notizen und Meta-Planwände in die Analyse einbezogen, die Gegenstand der Workshop-Diskussion waren.

Der externe, kundenseitige Input, der bei vielen personenbezogenen Dienstleistungen eine wichtige Bedeutung hat, könne hingegen nach Angaben der Experten von der internen Produktivitätsbewertung des Dienstleisters ausgeschlossen werden, da für seine Betrachtung der Leistungsproduktivität der Kundenaufwand kalkulatorisch nicht relevant sei und ihm die notwendigen Informationen zur Bewertung dessen nicht vorliegen. So stellt beispielsweise die Bewertung des kundenseitigen Ressourcen- und Arbeitsaufwands für den Dienstleister eine Herausforderung dar, da für ihn die Größen anhand der ihm zur Verfügung stehenden Informationen nicht ausreichend bewertbar sind. Für eine valide Bewertung des Kundenaufwands müsste der Kunde die Informationen über seine internen Aufwände dem Dienstleister mitteilen, wozu er möglicherweise nicht bereit ist. Es ließen sich zwar auch Näherungsgrößen zur Bewertung des Kundenaktivitätsgrads heranziehen, jedoch liegen im Facility Management in der Regel objektbezogene Leistungen vor, die keine Aktivität im Leistungserstellungsprozess vorweisen.⁹¹⁵ Dementsprechend erachten die Experten aus Praktikabilitätsgründen die ausschließliche Berücksichtigung des Dienstleister-Inputs als zielführend, da die Leistungsbewertung als internes Steuerungsinstrument des Dienstleisters, zwar den Effektivitätsgedanken berücksichtigen sollte, jedoch per Definition die Effizienz des Kunden nicht erfassen muss. Sollte der Ansatz jedoch die Gesamtproduktivität bewerten und somit ebenfalls den kundenseitigen Input berücksichtigen, so ist dieser analog zu den internen Dimensionen zu erfassen.

Der Dienstleistungsoutput setzt sich aus den Faktoren Output-Quantität sowie weiteren qualitativen Dimensionen zusammen, die von den Experten dezidiert diskutiert wurden. Der quantitative Output umfasst das Dienstleistungsvolumen, welches für den Kunden erbracht wird und lässt sich ebenso wie der Input wertebasiert in monetären Einheiten oder mengenbasiert in Quantitäten abbilden. So eignen sich einerseits Finanzgrößen wie Leistungsumsatz, Leistungspreis oder Mehrwert zur Bestimmung des Leistungsvolumens, ebenso wie physikalische Einheiten, die die quantifizierbaren Leistungsparameter, wie zum Beispiel Quadratmeter in der Flächenreinigung oder Anzahl technischer Anlagen in der Anlagenwartung, zur Dimensionierung heranziehen. Die physikalischen Einheiten variieren je nach Leistungsart und sind entsprechend der tangibilisierten Leistungseigenschaften differenzierbar. Dies erschwert jedoch die Vergleichbarkeit der Produktivitätskennziffer zwischen unterschiedlichen Leistungsarten. Finanzgrößen hingegen ermöglichen auch die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Dienstleistungen.

Als Herausforderung stellte sich zudem die Mehrdimensionalität der Dienstleistungsqualität in Verbindung mit den engen Wechselwirkungen zu den Konstrukten Kundenzufriedenheit und *Customer Value* heraus, sodass diese eine differenzierte Betrachtung und Abgrenzung voneinander erfordern. In der Diskussion wurde großer Wert daraufgelegt, die Konstrukte konsequent voneinander abzugrenzen, damit keine Überschneidungen zwischen Indikatoren im Messvor-

⁹¹⁵ Vgl. Abschnitt 2.6.3 sowie Bernhold 2014, S. 4.

gang auftreten könnten. Dabei wurde die in Abschnitt 3.3.3.3 bereits dargestellte Unterscheidung der Dienstleistungsqualität in produkt- und kundenbezogene Dimensionen aufgegriffen. Der kundenbezogene Qualitätsbegriff ist dabei eng mit dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit verbunden, da beide auf dem Soll-Ist-Vergleich der Kundenerwartung basieren.⁹¹⁶ In der genaueren Betrachtung unterscheiden sich beide Konzepte jedoch voneinander. So bezieht sich die Dienstleistungsqualität auf die ganzheitliche Bewertung der wahrgenommenen Leistung, wohingegen die Kundenzufriedenheit die Leistungsmerkmale einer spezifischen Transaktion im Hinblick auf das emotionale Leistungsempfinden des Kunden betrachtet, sodass seine Gefühle stärker im Fokus der Leistungsbewertung stehen.⁹¹⁷ Da sich beide Konstrukte in der Evaluierung der Dienstleistung auf die individuelle Wahrnehmung beziehen, stehen sie in enger Beziehung zueinander und sollten daher anhand der Indikatoren gezielt voneinander differenziert werden.⁹¹⁸ Als geeigneten Ansatz sehen die Experten hierfür die Differenzierung beider Konstrukte anhand der Bewertungsgrundlage. So lässt sich die Dienstleistungsqualität als objektivierter Leistungsfaktor in die Produktivitätsbetrachtung einbeziehen, während die Kundenzufriedenheit auf das subjektive Empfinden ausgerichtet wird. Für die objektivierte Leistungsbewertung lassen sich nach Angaben der Experten somit Indikatoren annehmen, die objektiv bewertbar sind, wie zum Beispiel die Wartezeit oder Schnelligkeit der Leistungsdurchführung, Reaktionsfähigkeit oder Einhaltung von Qualitätsstandards.

Die Zufriedenheit kann hingegen aus unterschiedlichen Perspektiven definiert werden. So finden sich Definitionsansätze, die Kundenzufriedenheit als Ergebnis der Kundenevaluation verstehen oder den Evaluationsprozess in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellen.⁹¹⁹ Beide Dimensionen werden im *(Dis-)Confirmation*-Paradigma zur Erläuterung der Kundenzufriedenheit herangezogen.⁹²⁰ Demnach basiert die Kundenzufriedenheit auf dem Kundenvergleichsprozess hinsichtlich seiner Erwartungen und seinem tatsächlich wahrgenommenen Empfinden der Leistungserbringung.⁹²¹ Vor diesem Hintergrund kann das erwartete Dienstleistungsergebnis entweder erfüllt oder nicht erfüllt werden. Letzteres differenziert sich dabei in eine positive Falsifikation, wenn das Leistungsergebnis besser als erwartet ist und somit zu Zufriedenheit führt oder in eine negative Falsifikation, wenn das Ergebnis schlechter ausgefallen ist und dem-

⁹¹⁶ Vgl. Bruhn 2011, S. 61; Parasuraman et al. 1988, S. 15 f.; Oliver 2010, S. 11 f.

⁹¹⁷ Vgl. Zeithaml 1988, S. 3; Parasuraman et al. 1988, S. 16; Oliver 1981, S. 27; Howard und Sheth 1969.

⁹¹⁸ Hinsichtlich der hierarchischen Ordnung beider Konstrukte besteht jedoch keine Einigkeit. So beschreiben einige Autoren die Dienstleistungsqualität als übergeordnetes Konstrukt (vgl. bspw. Stauss und Hentschel 1992, S. 115; Bruhn 2011, S. 62; Bieger 2007, S. 167), während andere Autoren die Kundenzufriedenheit als übergreifend ansehen (vgl. Parasuraman et al. 1985, S. 16; Bolton und Drew 1991, S. 2 f.). Ebenso ist nicht klar differenzierbar, welches Konstrukt das Determinierende darstellt und inwiefern eine positive Korrelation beider Konstrukte zu erwarten ist (vgl. Parasuraman et al. 1985, S. 42). Es gibt auch empirische Studien, die das Konstrukt der Kundenzufriedenheit als Vorläufer der Dienstleistungsqualität sehen (vgl. bspw. Bolton und Drew 1991, S. 2 f.).

⁹¹⁹ Vgl. Hahn 2002, S. 79.

⁹²⁰ Vgl. Oliver 2010, S. 98–100.

⁹²¹ Das *(Dis-)Confirmation*-Paradigma wird ebenso unter dem Begriffe der Diskonfirmationstheorie publiziert (vgl. Bieger 2007, S. 167). Zudem ist das *Customer Satisfaction/Dissatisfaction* -Modell eines der vorherrschenden Ansätze zu Eruiierung der Kundenzufriedenheit (vgl. u.a. Oliver 2010, S. 96).

nach Unzufriedenheit beim Kunden hervorruft.⁹²² Aufgrund der Intangibilität von Dienstleistungsergebnissen und vielfach immateriellen Produktionsfaktoren ist es für den Dienstleister jedoch schwierig, eine konstante Leistungsqualität vor dem Hintergrund der jeweiligen Kundenanforderungen zu erzielen.⁹²³ Die Experten haben somit als Indikatoren der subjektiven Leistungsbewertung Merkmale, wie zum Beispiel die Empathie- und Leistungsfähigkeit des dienstleistenden Personals, identifiziert, die die Leistungswahrnehmung des Kunden beeinflussen.

Eng verbunden mit der Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit ist ebenfalls der *Customer Value* als Konstrukt des implizierten Kundenwerts. Die Nähe zu den anderen Konstrukten liegt dabei im Bestreben des Dienstleisters, die Kundenwünsche zu erfüllen, welches zunehmend in den Vordergrund rückt.⁹²⁴ Hinzukommend bewerten Kunden ebenso wie Dienstleister die Leistung nicht nur auf Basis der Qualität, sondern auch anhand des generierten Kundenwerts, sodass dieses Konstrukt als Fortentwicklung der Qualität bezeichnet werden kann.⁹²⁵ Der Kundenwert resultiert dabei aus der vergleichenden Wahrnehmung von Kosten und Nutzen der Leistungsanspruchnahme.⁹²⁶ Für die Abgrenzung der beschriebenen Konstrukte untereinander schlägt BIEGER die Differenzierung in einem hierarchischen Schichtenmodell vor, in dem der *Customer Value* den anderen Konstrukten übergeordnet ist.⁹²⁷ Die Experten finden dementsprechend Indikatoren geeignet, die die Verbesserung der Kundensituation erfassen oder dessen wirtschaftlichen Nutzen darstellen.

Vor dem Hintergrund, dass der *Customer Value* in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig als relativer Begriff aus Kundennutzen und Kundenaufwand bezeichnet wird, wirft das Konstrukt eine konzeptionelle Parallelität zur Produktivität auf. Wird der Kundennutzen als erzielter Output auf Kundenseite interpretiert und der Kundenaufwand als investierter, kundenseitiger Input, so erhält der *Customer Value* die Dimension der kundenseitigen Produktivität, welche als Ergänzung der dienstleisterbezogenen Produktivität verstanden werden kann. Die dienstleisterbezogene Produktivität und der *Customer Value* stellen somit zwei nebeneinander stehende Produktivitätskonstrukte dar, deren gegenseitige Abgrenzung nicht unproblematisch ist, da ihnen, hy-

⁹²² Vgl. Churchill und Surprenant 1982, S. 492; zur dezidierten Darstellung siehe Homburg und Stock-Homburg 2012, S. 20.

⁹²³ Vgl. Meyer 1991, S. 24 f. Bei der Erzielung der Kundenerwartungen stellt sich zudem die Herausforderung für die Kunden, ihre Erwartungen selbst zu erkennen und zu kommunizieren. So beschreiben PARASURAMAN ET AL. in ihrem GAP-Modell fünf unterschiedliche Fehlerquellen in der internen sowie kundenbezogenen Kommunikation (siehe weiterführend Parasuraman et al. 1985).

⁹²⁴ Vgl. Bieger 2007, S. 166 sowie 157.

⁹²⁵ Vgl. Belz und Bieger 2006, S. 86; Matzler 2000.

⁹²⁶ Dabei wird der Kundennutzen, welcher auch als *Customer Perceived Value* bezeichnet wird und die sogenannten *Benefit Factors* umfasst, seiner subjektiven Aufwandssumme, zusammengefasst als *Sacrifice Factors* gegenüber gestellt (vgl. Eggert 2006, S. 46–48; Meyer et al. 2006, S. 72–75; Kotler und Bliemel 2006, S. 57).

⁹²⁷ Vgl. Bieger 2007, S. 167.

pothetisch betrachtet, starke Wechselwirkungen zugrunde liegen müssten.⁹²⁸ Diese Annahme bedarf jedoch einer empirischen Überprüfung, bevor sie gültig ist.

Der in der Literatur beschriebene Produktivitätsfaktor Outcome wurde von den Experten aufgrund seines unklaren Begriffsverständnisses und der erschwerenden Differenzierung potenzieller Indikatoren aus der Produktivitätsbetrachtung ausgeklammert. Die abgebildeten Dimensionen, wie beispielsweise die Dienstleistungsauswirkungen, sind nicht eindeutig in Bewertungssurrogaten abbildbar und werden von den anderen Produktivitätsfaktoren zum Teil bereits erfasst. Abbildung 38 stellt vor dem Hintergrund der dargestellten Ausführungen das theoretische Produktivitätskonzept für die nachfolgende Konzeptionalisierung des Messansatzes dar.

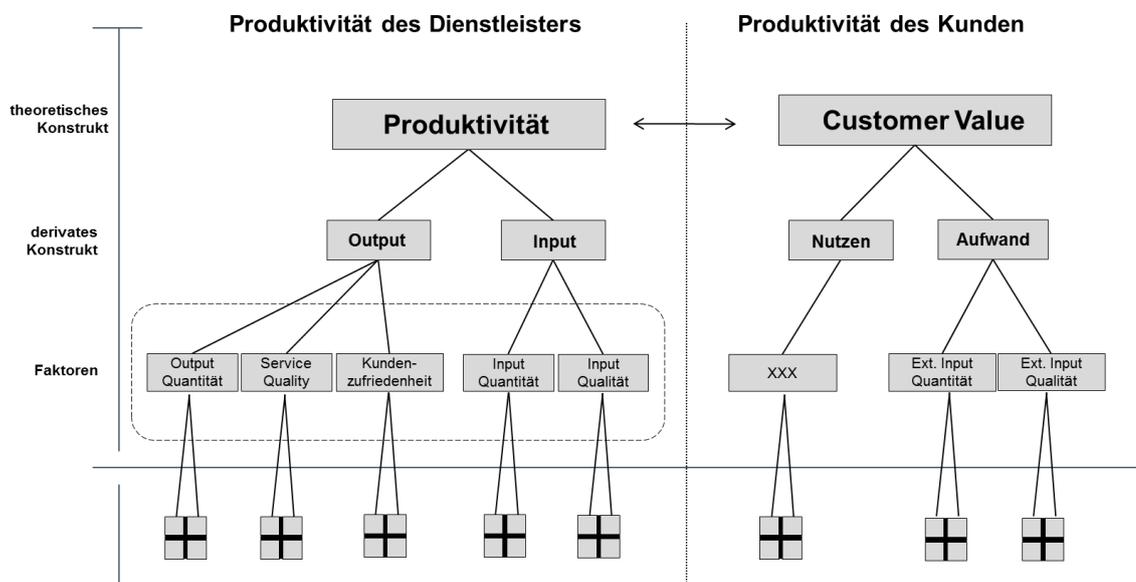


Abbildung 38: Theoretisches Produktivitätskonzept

Quelle: Eigene Übersetzung in Anlehnung an Lellek und Bernhold 2015, S. 178.

Das im Rahmen des Expertenworkshops definierte theoretische Produktivitätskonzept ist zunächst als hypothetisches Konstrukt zu werten, bis es konzeptionell validiert wurde.⁹²⁹ Für die nachfolgende, praxisorientierte Entwicklung eines Messansatzes zur Ermittlung der Leistungsproduktivität des Dienstleisters besitzt es demnach eine hypothetische Gültigkeit, die sich für die weiteren konzeptionellen Betrachtungen eignet.

⁹²⁸ Die Differenzierung beider Konstrukte sowie die angenommene Wechselwirkung rekurriert dabei auf das Co-Produktionskonzept der Dienstleistungserstellung nach CORSTEN, welches anhand von Aktivitätsgraden die Integrativität der Kunden in die Leistungserstellung bemisst (vgl. Abschnitt 3.3.2.2).

⁹²⁹ Vgl. Bortz und Döring 2015, S. 380 f. Vor diesem Hintergrund wird die Bestimmung der Korrespondenzen zwischen den Faktoren und Indikatoren in der Konzeptionalisierung des Produktivitätskonstrukts vernachlässigt.

4.4 Entwicklung des Messansatzes zur Produktivitätsmessung von Facility Services

Im Hinblick auf die Entwicklung eines Messansatzes zur Produktivitätsmessung von Facility Services werden zunächst die identifizierten Produktivitätsfaktoren des theoretischen Produktivitätskonstrukts auf ihre potenziellen Operationalisierungsansätze für den Messvorgang überprüft. Darauf aufbauend wird ein konzeptionelles Messmodell entwickelt, welches auf geeignete Bewertungssurrogate für die Anwendung in der Facility Management-Domäne zurückgreift. Für die praxisorientierte Anwendung des Produktivitätsmessmodells ist es zudem sinnvoll, den Messvorgang prozessual abzubilden, um die Datenermittlung und den Informationsfluss transparent vermitteln zu können. Dementsprechend wird der Messvorgang als Geschäftsprozess visualisiert und das konzeptionelle Messmodell somit für die praktische Anwendbarkeit operationalisiert. Ergänzend werden die Prozessschritte anhand von beispielhaften Facility Services aufgeführt, die den Messvorgang sowie die Bewertung der Produktivitätsfaktoren praxisnah vermitteln. Auf diese Weise wird der Messansatz zur Bestimmung der Leistungsproduktivität von Facility Services für die anschließende Validierung in betrieblichen Fallstudien konkret beschrieben.

4.4.1 Entwicklung des konzeptionellen Messmodells

Vor dem Hintergrund der fehlenden Messinstrumente zur Erhebung der Dienstleistungsproduktivität im Facility Management und unter Berücksichtigung der empirisch abgeleiteten Produktivitätsfaktoren im theoretischen Produktivitätskonzept ist es erforderlich, einen Messansatz zu konzipieren, der der praktischen Anwendung gerecht wird. Dementsprechend greift die Entwicklung des Messansatzes für facilityäre Dienstleistungen die Ergebnisse einer empirischen Befragung der Facility Management-Branche auf und berücksichtigt diese für die weitere praktische Operationalisierung.⁹³⁰ In diesem Sinne werden die in Abschnitt 4.3.3.2 identifizierten Produktivitätsfaktoren herangezogen und in geeignete Bewertungssurrogate für die Anwendung in der Facility Management-Domäne überführt.

In der Betrachtung der Produktivitätsdimensionen stellt die Multidimensionalität des Dienstleistungsergebnisses, wie bereits mehrfach aufgezeigt, eine dar. Insbesondere die Faktoren Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit erfordern für die Produktivitätsmessung eine klare Abgrenzung hinsichtlich ihrer verwendeten Bewertungsindikatoren.⁹³¹ Vor diesem Hintergrund wird die Qualität in einen produkt- und kundenorientierten Qualitätsbegriff differenziert. Die produktorientierte Sichtweise wird dabei als technische Qualität beschrieben, die funktional-

⁹³⁰ Vgl. für die Darstellung der Ergebnisse hinsichtlich des Status Quo der Produktivitätsmessung im FM Bernhold et al. 2011a sowie Bernhold et al. 2012b.

⁹³¹ Die qualitativen Dimensionen des *Customer Values* werden im Produktivitätsmessansatz für Facility Services nicht berücksichtigt, da sie, wie in Abschnitt 4.3.3.2 dargestellt, als kundenseitiges Produktivitätskonstrukt aus der dienstleisterseitigen Betrachtung im Facility Management ausgeklammert werden.

le Leistungsfähigkeit widerspiegelt.⁹³² Zur Operationalisierung des technischen Qualitätsbegriffs sind objektive Leistungsmerkmale heranzuziehen. Im Facility Management werden bei Vertragsabschluss die Merkmale der immobilienbezogenen Dienstleistungen im Leistungsverzeichnis konkretisiert oder das Leistungsniveau als *Service Level Agreement* für die objektive Bewertung zwischen Dienstleister und Auftraggeber beschrieben.⁹³³ Als Messindikator für die technische Qualität erscheint somit die Anzahl der aufgetretenen Reklamationen als geeignet, da der Dienstleister gemäß des geschlossenen Leistungsvertrags dazu verpflichtet ist, dem Kunden die vereinbarte Leistung entsprechend des Leistungsverzeichnisses respektive der SLAs zu liefern.⁹³⁴ So ist er ebenso dazu verpflichtet, etwaige Reklamationen aufzunehmen und die Schlechtleistung zu korrigieren.

Als Pendant dazu lässt sich die subjektive Qualitätsbewertung heranziehen, die den kundenbezogenen Qualitätsbegriff als hedonische Qualitätsdimension abbildet. Als geeignete Indikator-dimension erweist sich hier die Berücksichtigung von Beschwerden, die sich auf das subjektive Kundenempfinden zurückführen lassen.⁹³⁵ Der Kunde evaluiert somit, wie in Abschnitt 4.3.3.2 beschrieben, die empfangene Leistung vor dem Hintergrund seiner Erwartungen. Im Falle einer negativen Falsifikation spricht er optional eine Beschwerde gegenüber dem Dienstleister aus, dem es freisteht, entsprechende Maßnahmen zur Korrektur zu ergreifen.⁹³⁶

Bei der Produktivitätsbewertung sind beide Qualitätsbegriffe – die technische sowie die hedonische Qualität – klar voneinander abzugrenzen, sodass Messfehler oder etwaige Verzerrungen vermieden werden. Die Verwendung von Reklamationen und Beschwerden erscheint vor diesem Hintergrund als zielführend, da sie sich als Bewertungssurrogate eindeutig durch die rechtlichen Bestimmungen differenzieren lassen.

⁹³² Vgl. Wirtz und Lee 2003, S. 347; Mano und Richard 1993, S. 463 f. sowie Abschnitt 3.3.3.3 und Kapitel 4.3.2.3.2.

⁹³³ Leistungsverzeichnisse stellen einen Teil der präzisen Leistungsbeschreibung von Dienst- und Werkverträgen nach §§ 611-630 BGB sowie §§ 613-615 BGB dar. Sie spezifizieren die Leistungsbeschreibungen, indem sie branchenrelevante Detailregelungen aufnehmen (vgl. Hellerforth 2006, S. 312; Hamann 2000, S. 557–561). *Service Level Agreements* dienen vielmehr der funktionellen Leistungsbeschreibung und ersetzen bis zu einem gewissen Maße detailreiche Leistungsverzeichnisse. Als Nutzungsvereinbarung zwischen Auftraggeber und Kunde enthalten sie Kriterien zur Leistungsbeurteilung, wie beispielsweise geschuldete Geschwindigkeit oder Qualität zur Konkretisierung des gewünschten Leistungsniveaus (vgl. Hellerforth 2006, S. 320; Atkin und Brooks 2009, S. 138; Krimmling 2008, S. 147; Preuß und Schöne 2010, S. 271; Bouman et al. 1999, S. 171).

⁹³⁴ Vgl. dazu bei Werkverträgen die Rechte des Bestellers bei Mängeln nach § 634 BGB. Bei Dienstverträgen schuldet der Arbeitgeber nur die Bereitstellung seiner qualifizierten Arbeitskraft. Bei Verletzung dieser Pflicht kann lediglich Schadenersatz nach § 280 BGB beansprucht werden.

⁹³⁵ Die Berücksichtigung von Beschwerden in der Produktivitätsmessung erfordert die Integration und Umsetzung eines funktionierenden Beschwerdemanagements mit entsprechender Beschwerdestimulierung. Dies impliziert dass der Dienstleister Rahmenstrukturen schaffen muss, die den Kunden bzw. den Nutzer darin ermutigen Meldungen an den Dienstleister abzugeben. Fehlt ein derartiges System, so verzerren die Umstände der fehlenden Kundenkommunikation das Produktivitätsabbild der Leistungserstellung.

⁹³⁶ Beschwerden werden dabei von BERRY als Kulanzfälle bezeichnet, die ein individuelles Eingehen auf den Kunden und seine Bedürfnisse erfordern (vgl. Berry 1986). Darüber hinaus beschreibt die Zwei-Faktorentheorie der Arbeitzufriedenheit nach HERBERG ET AL., dass mindere Merkmale im Kundenkontakt zu Unzufriedenheit führen, welcher seiner Unzufriedenheit Ausdruck verleihen mag (vgl. Herzberg et al. 1959).

Im Hinblick auf die quantitativen Dimensionen der Produktivitätsbewertung sind vor dem Hintergrund der praktischen Anwendbarkeit sowie der Vergleichbarkeit verschiedener Leistungsarten untereinander Bewertungsansätze zu finden, die es ermöglichen, den Output und Input in universell einsetzbaren Größen gegenüberzustellen. Entsprechend einer praxisnahen Umsetzung des Messansatzes ist es zudem sinnvoll, auf vorhandene betriebliche Informationen und die entsprechende Datenbasis zurückzugreifen. In Anlehnung daran wird der quantitative Output anhand des generierten Leistungsumsatzes⁹³⁷ in monetären Größen erfasst, während der Input mit dem internen Ressourcenaufwand, zusammengesetzt aus direkten und indirekten Leistungskosten, bewertet wird.⁹³⁸ Die wertmäßige Darstellung des Gesamtinputs bildet zugleich die qualitativen Dimensionen des Inputs ab, sodass die Integration weiterer qualitativer Indikatoren im Sinne der Praktikabilität nicht zwingend erforderlich ist. Die Produktivitätsmessung stellt die realen betrieblichen Vorgänge in reduzierter Weise als modellhafte Abbildung dar, sodass auch die Berücksichtigung der Bewertungsindikatoren Verkürzungen unterliegt, um die Realität vereinfacht darstellen zu können.⁹³⁹

Tabelle 20: Bewertungssurrogate zur Ermittlung der Produktivität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lellek und Bernhold 2015, S. 178.

Produktivitätsfaktor	Faktorbeschreibung	Bewertungssurrogat
Output-Quantität	Quantitatives Dienstleistungsergebnis; erbrachtes Leistungsvolumen	Umsatz
Service Quality	Objektive Dienstleistungsbewertung (technische Qualität)	Reklamationen
Kundenzufriedenheit	Subjektive Dienstleistungsbewertung (hedonische Qualität)	Beschwerden
Input-Quantität/ Input-Qualität	Ressourcenaufwand	Auszahlungen/interne Kosten

Die in Tabelle 20 dargestellten Bewertungssurrogate lassen sich vor dem Hintergrund der bereits bestehenden dienstleistungstheoretischen Produktivitätskonzepte aus Abschnitt 3.3.4 zu einem konzeptionellen Messansatz zusammenfassen, welches nachfolgend näher beschrieben wird.

In Anlehnung an das Drei-Phasen-Modell nach HILKE, welches auch in den Produktivitätskonzepten nach CORSTEN und ebenso nach GRÖNROOS und OJASALO Anwendung findet, unterteilt

⁹³⁷ Nach §277 HGB Abs. 1 zählen dazu „Erlöse aus dem Verkauf und der Vermietung oder Verpachtung von Produkten sowie aus der Erbringung von Dienstleistungen [...] nach Abzug von Erlösschmälerungen und der Umsatzsteuer“.

⁹³⁸ Unter dem internen Ressourcenaufwand werden die Kosten der Leistungserstellung, bestehend aus den Produktionsfaktoren Arbeit, Material und Maschinen, zuzüglich des Gemeinkostenanteils für Betriebsmittel und sonstige Investitionen sowie der anteiligen Gemeinkosten für zentrale Leistungsanteile erfasst.

⁹³⁹ Vgl. zu den theoretischen Grundlagen der Modellbildung und der damit verbundenen Realitätsreduktion Abschnitt 4.1.

sich das konzeptionelle Messmodell in eine Potenzialdimension, Prozessdimension und Ergebnisdimension.⁹⁴⁰ Hinsichtlich der Zielsetzung, die dienstleisterseitige Produktivität zu messen, beziehen sich die Input-Dimensionen der Potenzialdimension ausschließlich auf die internen Produktionsfaktoren des Dienstleisters und lassen sich in primäre und sekundäre Produktionsfaktoren differenzieren. Primäre Inputs stellen dabei die für die erstmalige Leistungserstellung aufgewendeten Ressourcen dar, wohingegen sekundäre Inputs Produktionsfaktoren umfassen, die für etwaige Nachbesserungen und Leistungskorrekturen erforderlich sind.

Die Prozessdimension des Messmodells enthält insgesamt drei Differenzierungsstufen, die die Leistungserstellung in die Segmente Leistungserstellung, Qualitätssicherung und Nachbesserung unterteilen. Der Leistungserstellungsprozess beinhaltet die Transformation der primären Produktionsfaktoren in den Dienstleistungsoutput. Dieser wird im Rahmen der Qualitätssicherung der nachfolgenden Prozessstufe, im Hinblick auf seine qualitativen Komponenten geprüft und der Qualitätsbegriff in seine technische und hedonische Komponente zerlegt.⁹⁴¹ Differenziert werden an dieser Stelle Reklamationen als Surrogat für die technische Qualität und Beschwerden, die für die Bewertung der hedonischen Qualität hinzugezogen werden. Letztere werden zudem durch einen kundenbezogenen Gewichtungsfaktor bewertet, um die Differenzierung gemäß der tatsächlich erbrachten Nachbesserung vorzunehmen.⁹⁴² Abweichungen im Dienstleistungsergebnis im Hinblick auf den vorgegebenen Dienstleistungsstandard führen schließlich zu Nachbesserungen, die sekundären Input als zusätzlichen Aufwand verursachen, der ebenfalls in die Produktivitätsbewertung einfließt. Abschließend finden sich in der Ergebnisdimension des konzeptionellen Messmodells der quantitative sowie qualitative Dienstleistungsoutput wieder.

⁹⁴⁰ Vgl. Abschnitt 2.3.1 zum Drei-Phasen-Modell nach HILKE, sowie Abschnitt 3.3.4.2 und 3.3.4.3 für die Produktivitätskonzepte nach CORSTEN sowie GRÖNROOS und OJASALO.

⁹⁴¹ Vgl. Abschnitt 3.3.3.3 zur differenzierten Betrachtung der Qualitätsdimensionen sowie Tabelle 20.

⁹⁴² Der kundenbezogene Gewichtungsfaktor kann beispielsweise durch eine ABC-Kundenanalyse operationalisiert werden, die die Kundenmeldungen je nach Wichtigkeit, z. B. durch Umsatzstärke priorisiert oder aber auch durch den *Customer Lifetime Value*, bemessen werden (vgl. dazu Meerman et al. 2014 sowie zur ABC-Analyse im FM Hellerforth 2000, S. 315).

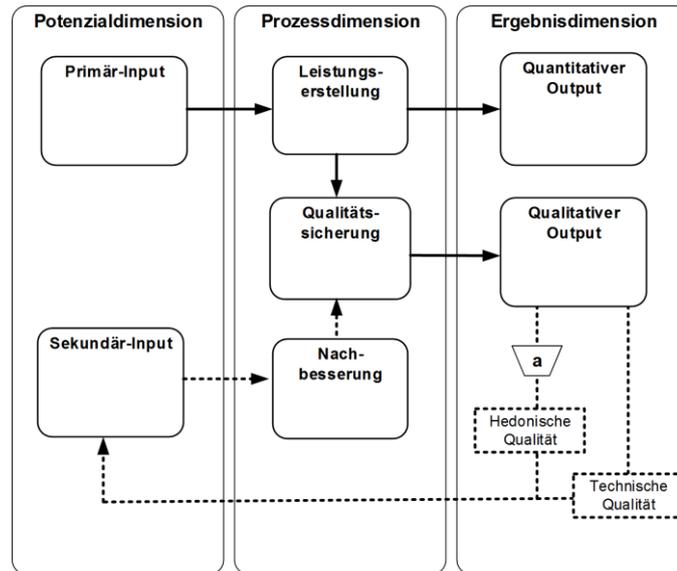


Abbildung 39: Konzeptionelles Messmodell für die Produktivitätsmessung von Facility Services

Quelle: Eigene Übersetzung aus Bernhold et al. 2012a, S. 27.

Subsumierend kann festgehalten werden, dass sich der dargestellte, konzeptionelle Messansatz für die Produktivitätsmessung von immobilienbezogenen Leistungen auf den klassischen Produktivitätsbegriff zurückführen lässt, da die Produktivitätsbetrachtung, wie in der nachfolgenden Formel als Input-Output-Relation ausgeführt wird.

Tabelle 21: Produktivitätsfaktoren des konzeptionellen Messansatzes

Quelle: Eigene Übersetzung aus Bernhold et al. 2012a, S. 28.

Wertmäßiges Ergebnis	Input für erstmalige Leistungserstellung	Input für Nachbesserung von Reklamationen	Input für Nachbesserung von Beschwerden	Optionelles ABC-Kundenrating
Quantitativer Output	PI	Sl _t	Sl _h	a

$$(5) \quad \text{Dienstleistungsproduktivität} = \frac{\text{Quantitativer Output}}{\text{PI} + \text{Sl}_t + (a * \text{Sl}_h)}$$

Die Produktivitätsbetrachtung umfasst somit die Summe der erforderlichen Inputs bis zur finalen, vertraglich vereinbarten Leistungserstellung, inklusive aller notwendigen Nachbesserungsleistungen. Primär- und Sekundär-Input werden zu einem Gesaminput zusammengefasst und dem quantitativen Output gegenübergestellt, sodass ein Quotient, der die Dienstleistungsproduktivität widerspiegelt, resultiert. Je größer der Quotient ist, desto höher ist die Produktivität; fällt diese jedoch kleiner als Eins aus, ist die Leistungserstellung als unproduktiv zu werten.

4.4.2 Darstellung des Messvorgangs

Für die betriebliche Anwendung des konzeptionellen Messmodells ist es sinnvoll, den Messvorgang prozessual abzubilden und informationstechnisch umzusetzen. Insbesondere automatisierte Prozessschritte sowie die entsprechende Datenerfassung und -verarbeitung erleichtern die kontinuierliche Erfassung der Produktivitätskennziffer. Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend das konzeptionelle Messmodell als Prozessablaufmodell dargestellt und mit Hilfe der Geschäftsprozessmodellierung visuell abgebildet.

Der Messvorgang beginnt, in Anlehnung an die Potenzialphase des konzeptionellen Messmodells, mit der Vorkombination des Primär-Inputs, welcher für die erstmalige Dienstleistungserstellung erforderlich wird. Dementsprechend umfasst die Vorkombination die Kalkulation und Bereitstellung der erforderlichen Produktionsfaktoren, wie zum Beispiel Mitarbeiter, technische Hilfsmittel sowie Wartungsprotokolle im Rahmen der technischen Wartung. Nach Abschluss der Vorkombination wird in Folge der Leistungserstellungsprozess im Sinne der eigentlichen Wartungsarbeit ausgelöst. In diesen Prozessabschnitt fließen die vorkombinierten Produktionsfaktoren als Primär-Input ein, der ebenfalls in die Produktivitätskalkulation integriert wird. Nach Transformation der Produktionsfaktoren im Leistungserstellungsprozess resultiert der Output als Ergebnis der Dienstleistung, der ebenfalls maßgebend für die Produktivitätsbewertung ist.

Das entstandene Dienstleistungsergebnis wird anschließend einer Qualitätsprüfung und Bewertung unterzogen. Diese teilt sich auf in die Überprüfung der technischen Qualität im Sinne des vertraglich vereinbarten Leistungsniveaus und die hedonische Qualitätsbewertung durch den Kunden. Die Überprüfung der technischen Qualität kann intern durch den Dienstleister erfolgen oder auch extern und somit durch den Kunden übernommen werden. Erfolgt die Leistungsüberprüfung durch den Dienstleister und Leistungsmängel werden festgestellt, schließt sich ein Nachbesserungsprozess inklusive der Vorkombination des Sekundär-Inputs (tech.) an. Der Nachbesserungsprozess umfasst dabei Leistungskorrekturen beziehungsweise die Beseitigung der qualitativen Mängel als Sekundär-Output (tech.). Der Sekundär-Input, der die Produktionsfaktoren bewertet, die in die Nachbesserung einfließen, wird schließlich ebenfalls in der Berechnung der Leistungsproduktivität berücksichtigt und erhöht den Gesamtinput.

Werden Qualitätsmängel extern durch den Kunden festgestellt, so ist zunächst durch den Dienstleister zu prüfen, ob diese Mängel als Reklamation im Betrachtungszeitraum zu werten sind, da sie Abweichungen zu den im Leistungsverzeichnis definierten Anforderungen darstellen, oder ob die Mängel als Beschwerde anzunehmen sind, da sie auf das subjektive Kundempfinden in Verbindung mit seinen Erwartungen zurückzuführen sind. Handelt es sich bei der Kundenmeldung um eine Reklamation, wird der Nachbesserungsprozess, wie bei der internen Qualitätsbewertung, durch den Dienstleister inklusive Vorkombination und Kalkulation des Sekundär-Inputs (tech.) ausgerufen. Wird die Meldung als Kundenbeschwerde gewertet, liegt die Bearbeitung dieser im Ermessen des Dienstleisters. Zunächst prüft er, ob die Beschwerde im

Betrachtungszeitraum der Messung liegt. Sofern die Beschwerde nicht dem Betrachtungszeitraum zugeordnet werden kann, ist nachzuhalten welchem Zeitraum die Beschwerde zugehört und die nach Bearbeitung zu archivieren. Ist die Beschwerde dem Betrachtungszeitraum jedoch direkt zurechenbar, so entscheidet der Dienstleister in Anlehnung an sein internes Kundenrating, ob er dieser nachkommt oder nicht. In den Messvorgang kann somit eine ABC-Kundenclusterung integriert werden, die die Wichtigkeit des Kunden für den Dienstleister auf Basis unterschiedlicher Parameter, wie zum Beispiel Umsatzstärke oder Dauer und Intensität der Zusammenarbeit, bewertet.⁹⁴³ Sofern er sich entscheidet der Beschwerde nachzugehen, wird die Vorkombination des Sekundär-Inputs (hed.) zur Kulanzbearbeitung ausgelöst, der schließlich in den Kulanzprozess als Form der Nachbesserung einfließt. Nach Abschluss dieses Prozesses resultiert der Sekundär-Output (hed.) als korrigierte Leistung und die Beschwerde kann durch den Dienstleister archiviert werden.

Nach der Prüfung, ob weitere Beschwerden im Betrachtungszeitraum angefallen sind und nach Abhandlung aller aufgetretenen Meldungen, kann der Gesamt-Input wertmäßig erhoben und als Gesamtkosten der Leistungserstellung in der Produktivitätsberechnung dem wertmäßigen Gesamtoutput im Sinne des Leistungsumsatzes gegenübergestellt werden. Die beiden Größen werden folglich in ihren monetären Dimensionen abgebildet. Der Gesamtoutput setzt sich dabei zwar aus dem primären, technischen und dem hedonischen Output zusammen, jedoch bleibt dieser in seiner wertmäßigen Höhe ceteris paribus konstant. Der Gesamtinput wird hingegen aus dem Primär-Input, dem technischen und hedonischen Sekundär-Input kumuliert über den gesamten Betrachtungszeitraum, der beispielsweise einen Monat umfassen kann, dargestellt. Der Prozess der Produktivitätsmessung schließt mit der Produktivitätsberechnung ab. Als kennzahlenbasierte Abweichungsanalyse ist es sinnvoll, die Messperioden der Produktivitätsermittlung in einem monatlichen Zyklus abzubilden.⁹⁴⁴ Auf diese Weise werden auch Produktivitätsentwicklungen im Zeitverlauf ersichtlich. Die regelmäßige Erfassung der Produktivitätskennziffer kann darüber hinaus informationstechnisch in einem CAFM-System⁹⁴⁵ umgesetzt werden, das die dynamische Datenerfassung fördert und die Produktivitätsentwicklungen grafisch darstellt.

Zur Veranschaulichung der betrieblichen Umsetzung werden die Indikatoren mit Beispielen der Praxis tabellarisch aufgeführt. Die Bewertung des Primär-Inputs leitet sich aus dem internen Rechnungswesen ab, welches nach Einzel- und Gemeinkosten differenziert, jeweils zu einem

⁹⁴³ Vgl. beispielhaft Meerman et al. 2014 sowie zur ABC-Analyse im FM Hellerforth 2000, S. 315.

⁹⁴⁴ So wird beispielsweise auch bei Budgetkontrollen ein monatlicher Kontrollabgleich empfohlen, da so ein frühzeitiges Gegensteuern bei Abweichungen möglich wird und die Budgetentwicklungen verhältnismäßig valide hochgerechnet werden können (vgl. Hopfenbeck 2002, S. 546 f.). Die Übertragung auf die leistungsorientierte Produktivitätsmessung erscheint demnach sinnvoll, da auch hier kurze Kontrollperioden den Leistungserfolg erhöhen.

⁹⁴⁵ CAFM steht für *Computer Aided Facility Management* und stellt ein informationstechnisches System dar, das die Facility Management-Prozesse unterstützt und den Verantwortlichen jederzeit Informationen in der erforderlichen Form bereitstellt (vgl. Richter 2000, S. 369 f.).

Gesamtaufwand aufaddiert wird. Analog dazu ist der Sekundär-Input anhand der Kostenstrukturen der Nachbesserung zu ermitteln.

Tabelle 22: Beispiele zur Operationalisierung und Anwendung der Produktivitätsmessung

Quelle: Eigene Darstellung.

Produktivitätsfaktor	Aktivität der Dienstleistung	Dimension	Indikatoren
Primär-Input	Zusammenstellung und Bewertung der Produktionsfaktoren (Personal & Material) inkl. Overhead-Zuschlag	Potenzialdimension	Personalkosten in € Materialkosten in € Gemeinkostenzuschlag in %
Output-Quantität	(auftragsbasierte) Vergütung der Leistungserbringung	Ergebnisdimension	Auftragsumfang in € gem. Zahlungseingang
Output (tech.)	Erfassung der Kundenmeldungen bzgl. Qualitätsabweichungen ggü. der vertraglich vereinbarten Leistung	Ergebnisdimension	Anzahl der Reklamationen
Output (hed.)	Erfassung der Kundenmeldungen bzgl. Qualitätsabweichungen, die auf subjektives Empfinden zurückzuführen sind	Ergebnisdimension	Anzahl der Beschwerden
Kundenrating	Bewertung der Kundenbeziehung/Bedeutung des Kunden für den Dienstleister	Ergebnisdimension	Umsatzstärke Dauer/Intensität der Kundenbeziehung Leistungsbündel (Umfang)
Sekundär-Input (tech.)	Zusammenstellung und Bewertung der Produktionsfaktoren zur Beseitigung von Qualitätsmängeln	Potenzialdimension	Nachbesserungskosten in €
Sekundär-Input (hed.)	Zusammenstellung und Bewertung der Produktionsfaktoren zur Beseitigung von Qualitätsmängeln	Potenzialdimension	Nachbesserungskosten in €

Das konzeptionelle Messmodell lässt sich zusätzlich, entsprechend der nachfolgenden Abbildung in geschäftsprozessualer Notation als BPMN-Modell (*Business Process Model and Notation*) darstellen.⁹⁴⁶

⁹⁴⁶ Zur Darstellung von Geschäftsprozessen eignen sich auch weitere Notationen, wie zum Beispiel ereignisgesteuerte Prozessketten, Wertschöpfungskettendiagramme oder Petri-Netze (vgl. Rosemann et al. 2012, S. 63). Vor dem Hintergrund der praktischen Anwendung wurde die BPM-Notation ausgewählt, da sie zunehmend an betriebswirtschaftlicher Popularität gewonnen hat (vgl. Rosemann et al. 2012, S. 71).

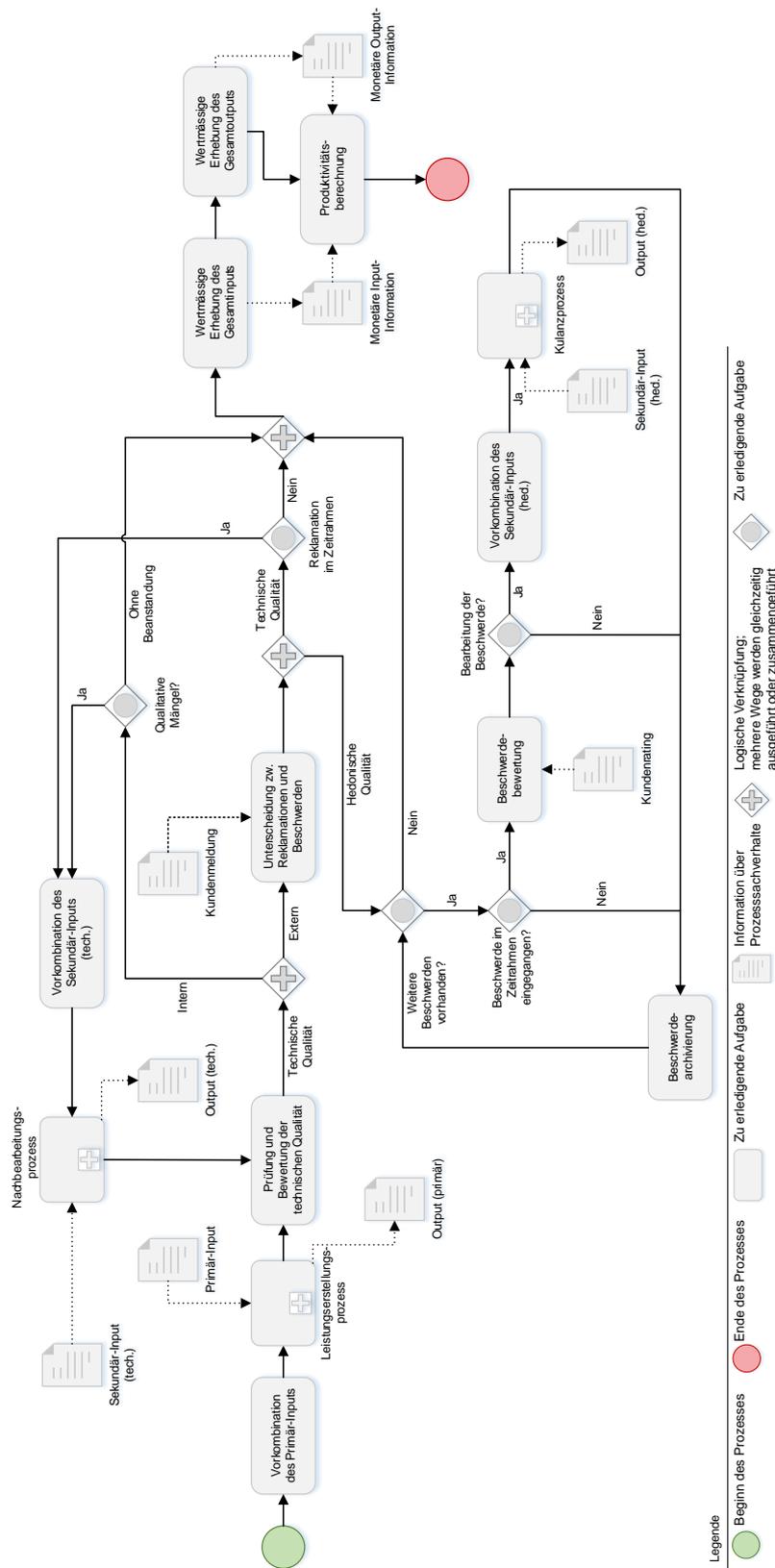


Abbildung 40: Prozessmodell der Produktivitätsmessung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lellek und Kürschner 2014, 8.

4.5 Validierung des entwickelten Messansatzes

Die empirische Überprüfung des entwickelten Messansatzes für die Produktivitätsmessung von Dienstleistungen im Facility Management ist, in Anlehnung an den modellbasierten Erkenntnisprozess nach NYHUIS, ein wichtiger Baustein in der Modellentwicklung, da darin der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn impliziert ist.⁹⁴⁷ Vor diesem Hintergrund ist das konzeptionelle Produktivitätsmessmodell entsprechend seiner prozessualen Darstellung in Abschnitt 4.4.2 einer praktischen Anwendung zu unterziehen. Dabei stehen die betriebswirtschaftliche Eignung der identifizierten Bewertungssurrogate sowie die logische Konsistenz der Produktivitätsfaktoren zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen im Zentrum des Interesses.⁹⁴⁸ Im Hinblick auf die anwendungsbezogene Forschung und die damit avisierte praktische Nutzung des Modellansatzes, steht demnach weder die theoretische Überprüfung des Messmodells noch die Entwicklung neugültiger Theorien im Vordergrund.⁹⁴⁹ Dementsprechend greift der hier zugrundeliegende Evaluierungsansatz ein qualitatives Vorgehen auf, das auf die Erzielung tiefgreifender betrieblicher Erkenntnisse rekurriert. Nachfolgend werden die Untersuchungsanordnung und das methodische Vorgehen konkretisiert sowie die extrahierten Untersuchungseinheiten herausgestellt. Die Ergebnisse werden anschließend sowohl fallstudienübergreifend als auch einzelfallbasiert dargestellt und im Hinblick auf den betrieblichen Gesamtkontext der Untersuchungseinheiten interpretiert.

4.5.1 Beschreibung der Untersuchungsanordnung und methodisches Vorgehen

Für die Erzielung gültiger Ergebnisse im Rahmen der Modellvalidierung ist es sinnvoll, auf ein strukturiertes Vorgehen zurückzugreifen und eine methodische Vorgehensweise auszuwählen, die den Rahmen der Untersuchungsaktivitäten vorgibt.⁹⁵⁰ Dabei ist je nach Untersuchungsgegenstand die Methodik zu wählen, deren Erhebungs- und Auswertungsansätze für das Forschungsproblem am besten geeignet erscheinen.⁹⁵¹ Für die Evaluierung des konzipierten Messmodells wurde dementsprechend ein qualitativ-induktives Vorgehen gewählt, da die Produktivitätsmessung von Dienstleistungen, insbesondere im immobilienbezogenen Kontext, bisher ein wenig erforschtes Themengebiet ist.⁹⁵² Sowohl die Produktivitätsmessung von Dienstleistungen im Allgemeinen als auch die Facility Management-Domäne speziell unterliegen ei-

⁹⁴⁷ Vgl. Nyhuis 2008, S. 8 sowie Abschnitt 4.1.

⁹⁴⁸ Zur Darstellung der forschungsleitenden Fragestellungen vgl. Abschnitt 1.2. Eng verbunden mit der praktischen Eignung ist dabei auch die praktische Relevanz, die sich als nützliche Hilfestellung des Modells bei der Abhandlung realer Problemstellungen erweist (vgl. Simon 1986, S. 205).

⁹⁴⁹ Vgl. Ulrich 2001, S. 174.

⁹⁵⁰ Vgl. Nyhuis 2008, S. 8.

⁹⁵¹ Vgl. Saunders et al. 2009, S. 83.

⁹⁵² Qualitativ-induktive Analysen eignen sich als Forschungsmethode insbesondere dann, wenn komplexe Untersuchungsgegenstände in ihrem Gesamtkontext betrachtet werden sollen und die Daten somit nicht wie in quantitativen Analysen unabhängig von der Alltagsrealität untersucht werden können (vgl. Mayring 2010, S. 18; Mayer 2008, S. 25; Diekmann 2010, S. 444).

nem heterogenen Begriffsverständnis und einer variantenreichen Konzeptstruktur.⁹⁵³ Vor diesem Hintergrund erscheint eine deduktiv-quantitative Vorgehensweise, welche der hypothetischen Überprüfung der Modellkonzeption folgen würde, als ungeeignet. Ein qualitativer Untersuchungsansatz hingegen ermöglicht durch die verhältnismäßig große Offenheit die Berücksichtigung neuer Erkenntnisse im Rahmen von Fragestellungen, deren Untersuchungsgegenstand nicht hinreichend abgrenzbar erscheint. Dementsprechend wurde für die Validierung des Produktivitätsmodells bei Facility Services die Methodik der deskriptiven Fallstudienforschung ausgewählt, die sich insbesondere für Problemstellungen mit komplexen Konstrukten eignet und deren Variablen sich nicht losgelöst interpretieren lassen.⁹⁵⁴ Die Zielsetzung dieser methodischen Herangehensweise besteht somit in der Erfassung des Gesamtkontexts und der tieferen Betrachtung ausgewählter Einzelfälle.⁹⁵⁵ Auf diese Weise können dezidiert Ergebnisse aus den Anwendungsfällen abgeleitet und Optimierungsansätze für den betrieblichen Einsatz des Messmodells erschlossen werden. Da das Facility Management eine relativ junge Managementdisziplin darstellt, ist eine intensive und vertiefte Analyse des Betrachtungsgegenstandes, wie sie im Rahmen qualitativer Vorgehensweisen möglich ist, wichtig und zudem förderlich für die disziplinäre Professionalisierung der Branche.

Um zu gehaltvollen Ergebnissen der Modellevaluierung zu gelangen, ist ein strukturelles Untersuchungsvorgehen essenziell, welches ebenfalls der Dokumentation gewonnener Ergebnisse dient.⁹⁵⁶ Der Forschungsvorgang lässt sich dabei für die die avisierte Modellbewertung anhand von fünf Schritten darstellen.

⁹⁵³ Siehe Abschnitt 3.1 sowie Abschnitt 3.3.4. Zur Darstellung des Produktivitätsverständnisses im Facility Management vgl. Bernhold et al. 2011a.

⁹⁵⁴ Vgl. Yin 2014, S. 5–7; Myers 2010, S. 70–73. Nach LAMNEK eignet sich die Fallstudienforschung insbesondere deswegen gut zur Überprüfung der Praktikabilität, da sie Komponenten der Exploration aufweist und einen hypothesenbildenden Charakter innehat (vgl. Lamnek 2010, S. 277–280).

⁹⁵⁵ Vgl. Mayring 2002, S. 41.

⁹⁵⁶ Vgl. Stuart et al. 2002, S. 420; Trumpfheller 2004, S. 180.

Tabelle 23: Vorgehensweise der Fallstudienuntersuchung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Trumpfheller 2004, S. 180.

Phasen der Fallstudienuntersuchung	Inhaltliche Ausgestaltung	Begründung/Erläuterung des Vorgehens
1. Konzeptionsphase	Formulierung der Fragestellung Konkretisierung des Untersuchungsgegenstands	Evaluierung des entwickelten Messmodells im Hinblick auf seine Anwendbarkeit, Plausibilität, Methodensicherheit Deskriptive Literaturanalyse
2. Vorbereitungsphase	Multiple Fallstudienforschung; Explication der Fälle und Differenzierung der Untersuchungseinheiten Betrachtungszeitraum Bestimmung der Untersuchungsinstrumente	Auftragsbezogene Leistungen und Leistungsbündel entsprechend der Vertrags- und Vergabegegenstände im FM (vgl. Abschnitt 4.5.2) bei zwei FM-Komplettdienstleistern (vgl. Abschnitt 4.5.2.1 und Abschnitt 4.5.2.2) Drei aufeinanderfolgende Zeitperioden Aktive, selbstständige Modellanwendung, Sekundärdatenerhebung, problemzentrierte Interviews
3. Datensammlungsphase	Erhebung der Messparameter Dokumentenanalyse, teilnehmende Beobachtung, problemzentrierte Interviews	Einführung und Betreuung der Evaluationspartner zur selbstständigen Messanwendung Erhebung und Identifikation der Anwendungspotenziale, Plausibilität und Methodensicherheit
4. Nachbereitungsphase	Datenaufbereitung Auswertung der problemzentrierten Interviews (qualitative Inhaltsanalyse)	Datenscreening und Plausibilitätscheck, ggf. Bereinigung und Nacherfassung Extraktion des Erkenntnis
5. Fallstudienbericht	Interpretation der Ergebnisse (fallstudienbezogen und -übergreifend) Teilnehmerfeedback	Fallstudienbezogene Ergebnisauswertung der Untersuchungseinheiten und Einordnung der Fallstudienresultate in den Gesamtkontext Auswertung und Vergleich der Einzelproduktivitäten, Erstellung eines Produktivitätsbenchmark Kritische Reflexion der Ergebnisse

Nachdem das Forschungsziel zu Beginn des Prozesses mit Ableitung der entsprechenden Forschungsfrage bestimmt wurde, ist im Rahmen der Vorbereitungsphase eine strukturierte Vorgehensweise zur Erreichung der Zielsetzung zu entwickeln. Dabei sind die Erhebungsinstrumente zur Informationsbeschaffung auszuwählen sowie die Interpretationskriterien des Datenmaterials und der Durchführungsplan zu bestimmen. Insbesondere die Phase der Datensammlung ist entscheidend für den Gewinn gültiger Erkenntnisse. So stehen der Fallstudienforschung eine Vielzahl von Erhebungstechniken zur Verfügung, wie zum Beispiel (teilnehmende) Beobachtungen, Artefakte, Dokumentenanalysen oder Interviews.⁹⁵⁷ Jede dieser Methodiken birgt Vor- und Nachteile, die entsprechend des Untersuchungsgegenstands durch den Forscher vor dem Hintergrund seiner Interpretationsziele abzuwägen sind.⁹⁵⁸ Für die perspektivische Interpretation ist

⁹⁵⁷ Vgl. Yin 2014, S. 46–54; Friedrichsmeier et al. 2007, S. 73 f.

⁹⁵⁸ Vgl. Yin 2014, S. 106.

die sogenannte „Methodentriangulation“, bei der unterschiedliche Instrumente zur Analyse des Untersuchungsgegenstands eingesetzt werden, sinnvoll, sodass im Rahmen der Fallstudienanalyse drei Erhebungstechniken zutragen gekommen sind, die eine Validierung und Plausibilisierung der erhobenen Informationen ermöglichen.⁹⁵⁹ Demnach wurde eine Dokumentenanalyse sowie eine teilnehmende Beobachtung zur Abgrenzung und Spezifizierung der Untersuchungseinheiten vorgenommen.⁹⁶⁰ Im Hinblick auf die Validierung des Messmodells wurden ergänzend teilstandardisierte Interviews mit Experten der Untersuchungseinheiten durchgeführt, die entsprechend der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING ausgewertet wurden.⁹⁶¹ Abschließend wurden die Ergebnisse verschriftlicht und disseminiert sowie in einer Feedbackrunde mit den Evaluationspartnern geteilt.

4.5.2 Darstellung der Untersuchungseinheiten

Wie bereits erwähnt, wird das konzeptionelle Messmodell anhand der Fallstudienforschung auf seine praktische Anwendbarkeit überprüft. Dabei ist einerseits der Untersuchungsgegenstand hinreichend zu präzisieren, um situative Erkenntnisse abstrahieren zu können, andererseits ist eine ausreichend große Fallzahl zu wählen, die die Generalisierung des Wissens zulässt.⁹⁶² Die Frage nach der notwendigen Fallzahl ist demnach vor dem ausgewählten Forschungsansatz und dem angestrebten Forschungsziel zu beantworten.⁹⁶³ Grundsätzlich differenzieren sich in der Fallstudienforschung Einzelfall- und Mehrfallstudien je nach Untersuchungsintention und Gegenstand. Während Einzelfallstudien einen besonderen Fall dezidiert analysieren, beziehen sich Mehrfallstudien auf mehrere Fälle, die in unterschiedlichen Untersuchungseinheiten betrachtet werden.⁹⁶⁴ Vor dem Hintergrund des heterogenen Dienstleistungsportfolios im Facility Management und der impliziten, generalisierbaren Anwendbarkeit des entwickelten Produktivitätsmessmodells, wurden drei Fälle zur Validierung des Messmodells extrahiert und sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

⁹⁵⁹ Vgl. Patton 1987; Yin 2014, S. 1169; Myers 2010, S. 10 f.

⁹⁶⁰ Vgl. Yin 2014, S. 117.

⁹⁶¹ Vgl. Abschnitt 4.3.2.2 zu den methodischen Grundlagen der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING.

⁹⁶² Vgl. Lamnek 2010, S. 283 f.

⁹⁶³ Vgl. Yin 2014, S. 53–55; Easton 2010, S. 7.

⁹⁶⁴ Vgl. Yin 2014, S. 46.

Tabelle 24: Explikation der Fälle

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GEFMA 700 2006.

Falldefinition	Falldeskription	Beispiel
Einzeleistung	Gewerkespezifische Dienstleistungserstellung auf Basis detaillierter Einzelvorgaben	Reinigungsleistung oder Wartung & Inspektion
Modulleistung	Gewerkeübergreifende, modularisierte Bereitstellung von Leistungsbündeln, inklusive koordinativer Integrationsfunktion sowie der Übernahme entsprechender Koordinationsaufgaben durch den Moduldienstleister	Technisches Facility Management oder infrastrukturelles Facility Management
Systemleistung	Vollständige Lieferung von FM-Leistungen; impliziert die Verantwortung des Systemdienstleisters für die Koordination der Einzeleistungen und Module	Facility Management

Die Explikation der oben skizzierten Fälle beruht auf der möglichen leistungsbasierten Differenzierung von Dienstleistungsverträgen im Facility Management, die häufig bei der Beschaffung von immobilienbezogenen Dienstleistungen angewendet wird.⁹⁶⁵ Dieser Ansatz der Leistungsmessung rekurriert auf der konzeptionellen Ausgestaltung des entwickelten Messmodells, welches die Dienstleistungsproduktivität auf Auftragsbasis ermittelt.⁹⁶⁶ Demzufolge beschränkt sich die durchgeführte Fallstudie auf die Untersuchung domänentypischer Fälle im Facility Management, sodass eine ganzheitliche Betrachtung der Produktivitätsmessung in diesem Anwendungskontext möglich wird.⁹⁶⁷ Die Besonderheiten können somit in der spezifischen Fallbetrachtung differenziert und im Hinblick auf die verwendeten Produktivitätsfaktoren und ihrer Zusammenhänge spezifiziert werden, ohne mögliche Störvariablen im Vorfeld unter Einfluss aller potenzieller Störvariablen herauszufiltern. In Anlehnung daran werden die extrahierten Fälle in zwei separate Untersuchungseinheiten eingebettet, sodass die Anwendung des Messmodells in der praktischen Umgebung von FM-Dienstleistungsunternehmen, die als Komplett-dienstleister im Facility Management agieren, erfolgt. Nachfolgend werden die beiden Evaluationspartner mit einem Kurzprofil dargestellt.

⁹⁶⁵ Vgl. Bernhold 2014, S. 14; Lehtonen und Ventovuori, S. 453. Zur Dienstleistungsbündelung im FM siehe auch Baldwin et al. 2001, S. 3.

⁹⁶⁶ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.2.

⁹⁶⁷ Die geringe Fallzahl der Studie kann als kritisch bewertet werden, sodass verallgemeinernde Aussagen hinsichtlich der Generalisierbarkeit der Messung nicht hinreichend validiert werden. Dennoch birgt dieses Vorgehen die Möglichkeit dezidierte Einblicke in den Anwendungskontext zu gewinnen und die Erkenntnisse einer kritischen Reflexion zu unterziehen sowie Verbesserungspotenzialen hinsichtlich der Produktivitätsmessung aus der praktischen Anwendung abzuleiten (vgl. Silverman 2010, S. 147 f.).

Tabelle 25: Kurzvorstellung der Evaluationspartner

Quelle: Eigene Darstellung.

Unternehmen	Kurzvorstellung
Unternehmen 1	Der FM-Dienstleister spezialisiert sich in Deutschland mit insgesamt 13 Niederlassungen in der Kernregion vom Niederrhein bis zur Küste im Norden auf Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens. Sein Leistungsspektrum umfasst sowohl die Erbringung und Steuerung von Facility Services als auch Planungs-, Errichtungs- und Beratungsleistungen in allen Lebenszyklusphasen. Dabei können sich die Leistungen auf einzelne Anlagen oder komplette Infrastrukturen beziehen. Mit rund 1.450 Mitarbeitern erwirtschaftete das Unternehmen im Jahr 2014 einen Gesamtumsatz in Höhe von 62 Millionen Euro.
Unternehmen 2	Als einer der größten Komplettdienstleister in Deutschland erbringt das Unternehmen mit 280 nationalen Standorten Dienstleistungen des technischen, kaufmännischen und infrastrukturellen Facility Management als Einzelleistung oder Komplettpaket sowie Beratungsleistungen im Immobilienmanagement für eine heterogene Kundschaft. Im Jahr 2014 hat das Unternehmen mit rund 12.000 Mitarbeitern einen Leistungsumsatz von 913 Millionen Euro erwirtschaftet.

4.5.3 Erhebungsmethodik und Datensammlung der Evaluierung

Die Evaluierung des konzeptionellen Messmodells im Rahmen der multiplen Fallstudienanalyse bedient sich im Sinne der Methodentriangulation unterschiedlicher Erhebungsmethodiken zur Beschaffung verlässlicher und aussagekräftiger Informationen.⁹⁶⁸ So wurden bereits in einer Voruntersuchung unterschiedliche unternehmensinterne Dokumente der Evaluationspartner gesichtet und im Hinblick auf die potenzielle Anwendbarkeit des Messansatzes überprüft, um die grundsätzliche Eignung der Fallstudienunternehmen für die Modellevaluierung zu bewerten.⁹⁶⁹ Die gewonnenen Erkenntnisse wurden in Fallstudienprotokollen festgehalten und entsprechend der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit mit anderen Wissenschaftlern vor dem Hintergrund der Eignung kritisch reflektiert. Nach geprüfter theoretischer Eignung der Anwendungspartner erfolgte eine eigenständige Modellanwendung in den Untersuchungseinheiten. Jedes der teilnehmenden Fallstudienunternehmen hat das Messmodell über einen Betrachtungszeitraum von drei Monaten auf drei Leistungsarten entsprechend der Falldefinitionen zur internen Produktivitätsmessung genutzt.⁹⁷⁰ Begleitet wurde der Zeitraum durch die teilnehmende Beobachtung des Autors, die Ergänzungen und Hilfestellungen bei Rückfragen sowie Plausibilitätschecks hinsichtlich der Modellanwendung beinhaltet hat.⁹⁷¹ Die teilnehmende Beobachtung dient dabei der Erklärung und Rekonstruktionsfähigkeit der gewonnenen Erkenntnisse und wird dahingehend auch als kontrolliertes Fremdverstehen bezeichnet.⁹⁷² Anschließend wurden

⁹⁶⁸ Vgl. zur Methodentriangulation u. a. Patton 1987.

⁹⁶⁹ Dabei wurden vor Beginn der Modellevaluierung die unternehmensinternen Dienstleistungsprozesse auf ihre Eignung zur Modellevaluierung untersucht. Beide Fallstudienpartner haben schriftlich fixierte Prozessstandardisierungen bereitgestellt und somit die theoretische Prüfung der produktivitätsrelevanten Faktoren in der Leistungserstellung ermöglicht.

⁹⁷⁰ Zur Differenzierung der Einzelfälle vgl. Tabelle 25 in Abschnitt 4.5.2.

⁹⁷¹ Das Vorgehen und sowie jegliche Vorfälle und Rückfragen während der Evaluationsbegleitung wurden ebenfalls in den das Fallstudienprotokoll aufgenommen.

⁹⁷² Vgl. Lamnek 2010, S. 502; Köckeis-Stangl 2002, S. 348; Schütze et al. 1981, S. 433 f.

teilstandardisierte Interviews mit den Evaluationspartnern durchgeführt, die der Erzielung detaillierterer Kenntnisse über die Modelleignung und -anwendbarkeit dienen. Als offene, halbstrukturierte Befragungsform mit ausgeprägtem explorativen Charakter eignet sich diese Erhebungsform besonders, um detaillierte Einblicke in die konzeptionellen Zusammenhänge der praktischen Messanwendung zu erlangen.⁹⁷³ Dabei steht insbesondere der Diskurs hinsichtlich der zu untersuchenden Fragestellung im Zentrum des Interesses.⁹⁷⁴ Im Vorfeld der Befragung wurden Themenschwerpunkte in Anlehnung an die Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung nach BECKER ET AL. definiert und in einem Leitfragenkatalog zur Gesprächsstrukturierung zusammengestellt.⁹⁷⁵ Vor diesem Hintergrund umfasst der Katalog drei Frageblöcke, die sich der Klarheit und Vergleichbarkeit, der Richtigkeit sowie der Wirtschaftlichkeit und Relevanz des Messmodells widmen.⁹⁷⁶ Auf diese Weise wird das entwickelte Messmodell hinsichtlich seiner Plausibilität, Richtigkeit und Anwendbarkeit eruiert.

Im Hinblick auf die offene Herangehensweise qualitativer Forschungsansätze besteht der Leitfragenkatalog ausschließlich aus offenen Fragen, die keine Antwortvorgaben implizieren.⁹⁷⁷ Zudem wurden weitere Ad-hoc-Fragen integriert, die die dezidierte Betrachtung einzelner Aspekte ermöglichen.⁹⁷⁸ Da die methodische Anwendung teilstrukturierter Interviews ein regelgeleitetes Vorgehen im Sinne der Forschungsgüte erschwert, kommt der Dokumentation des Erhebungsprozesses und der Informationen eine besondere Bedeutung zu.⁹⁷⁹ In diesem Sinne wurden die Interviews anhand zusammenfassender Protokolle transkribiert, sodass sie mit den Teilnehmern einer kommunikativen Validierung unterzogen und verifiziert werden konnten.⁹⁸⁰

4.5.4 Auswertung und Darstellung der Ergebnisse

Im Rahmen der fallstudienbasierten Forschung dient die Erzielung von Erkenntnissen insbesondere der Generierung neuer Ideen.⁹⁸¹ Vor diesem Hintergrund erfolgt die Auswertung der durchgeführten Fallstudien anhand der Zusammenstellung und Interpretation der Erkenntnisse aus den durchgeführten Interviews. Die Überprüfung der Praktikabilität wird auf diese Weise mit

⁹⁷³ Vgl. Scholl 2009, S. 66; Mayring 2002, S. 67.

⁹⁷⁴ Vgl. Mayring 2002, S. 69.

⁹⁷⁵ Der entwickelte Leitfragenkatalog trägt in der Interviewsituation dazu bei, alle Informationen zu erheben und das Interview in einem gewissen Maße zu standardisieren, um Vergleiche mehrerer Interviews zu ermöglichen und das Auswertungsverfahren zu erleichtern (vgl. Schnell et al. 2011, S. 387; Mayring 2002, S. 70; Scholl 2009, S. 67; Mayer 2008, S. 37). Hinsichtlich der Grundsätze ordnungsmäßiger Modellbildung vgl. Abschnitt 4.1.

⁹⁷⁶ Insgesamt beinhaltet der Leitfragenkatalog zehn Fragen, die sich den Themenschwerpunkten zuordnen lassen. Die Fragen beziehen sich auf die grundsätzliche Modellanwendung. Lediglich die Frage hinsichtlich der Indikatorenbewertung in der Produktivitätsmessung richtet sich spezifisch auf den Einzelfall (vgl. Anhang B).

⁹⁷⁷ Vgl. Mayer 2008, S. 37; Mayring 2002, S. 70.

⁹⁷⁸ Vgl. Scholl 2009, S. 68 f.; Bortz und Döring 2015, S. 311; Mayring 2002, S. 69 f.

⁹⁷⁹ Vgl. Spöhring 1995, S. 156; Schnell et al. 2011, S. 388; Gläser und Laudel 2010, S. 157.

⁹⁸⁰ Vgl. zur Transkription Mayring 2002, S. 89–94; Flick 2011, S. 379–383; Bortz und Döring 2015, S. 311 f.; Gläser und Laudel 2010, S. 193–195.

⁹⁸¹ Vgl. Hermanns et al. 1984, S. 149.

einem explorativen Untersuchungscharakter versehen, da neue Erkenntnisse über Potenziale der Modelloperationalisierung berücksichtigt werden können.⁹⁸²

Die Ergebnisauswertung erfolgt in Anlehnung an die Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung, die bereits für die Erstellung des Interviewleitfadens hinzugezogen wurden. Dabei umfassen die Fragen zunächst die ganzheitliche Betrachtung des entwickelten Messmodells.

- 1) So wird das konzeptionelle Modell zunächst auf seine Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit geprüft.
- 2) Die Richtigkeit des Modells bezieht sich auf die betriebsinterne Anwendbarkeit sowie die geeignete Datenerhebung der Indikatoren vor dem Hintergrund des jeweiligen Anwendungsfalls.
- 3) Abschließend wird das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Modelleinsatzes bewertet sowie Verbesserungspotenziale identifiziert.⁹⁸³

Die Bewertung der Evaluationskriterien nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Modellierung teilt sich in sechs differenzierbare Merkmale auf, die der nachfolgenden Tabelle entnommen werden können. In der Gesamtbewertung des Produktivitätsmodells werden die Merkmale je Untersuchungseinheit in ihren Ausprägungsformen dargestellt. Die Erfüllung des Evaluationskriteriums wird mithilfe der Kreisfüllung visualisiert und dient als generischer Überblick über die Erkenntnisse der exemplarischen Modellanwendung.

⁹⁸² Vgl. Lamnek 2010, S. 304–307.

⁹⁸³ Für den Auswertungsprozess werden die zusammenfassenden Interviewprotokolle je Ausprägungsform zusammengestellt und in eine Datentabelle überführt. Dabei gibt die Struktur des Interviewleitfadens die kategoriebasierte Struktur der Auswertung vor (vgl. Lamnek 2010, S. 335 f.).

Tabelle 26: Bewertung der Evaluationskriterien vor dem Hintergrund der Untersuchungseinheiten

Quelle: Eigene Darstellung.

Merkmale der Modellbeurteilung	Unternehmen 1	Unternehmen 2
Verständlichkeit		
Nachvollziehbarkeit		
Anwendbarkeit		
Konformität		
Datenverfügbarkeit		
Kosten-Nutzen-Verhältnis		

Der Tabelle kann zusammenfassend entnommen werden, dass das entwickelte Messmodell für die praktische Anwendung geeignet erscheint. Das Modell ist leicht verständlich und umfasst aus betrieblicher Perspektive nachvollziehbare Operationalisierungen. Die prinzipielle Anwendbarkeit ist somit gegeben, wenngleich diese deutlich mit den vorhandenen Unternehmensinformationen und der internen Datenverfügbarkeit zusammenhängt. Je nach verfügbaren Unternehmensangaben sind etwaige Modifikationen der internen Strukturen erforderlich, die ebenfalls das zugrundeliegende Kosten-Nutzen-Verhältnis der Modellanwendung beeinflussen.

Die tabellarisch zusammengefassten Erkenntnisse der Modellevaluierung werden in den nachfolgenden Kapiteln differenziert dargestellt und mit dem Ergebnis der teilnehmenden Beobachtung im Evaluationszeitraum ergänzt. Sie dienen der ganzheitlichen Betrachtung der Modellanwendung und ermöglichen eine kritische Einschätzung der Interviewantworten.

4.5.4.1 Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit des Messmodells

Das konzeptionelle Messmodell stellt einen anwendungsorientierten Ansatz dar, der in die betriebliche Praxis übernommen und auf die Erbringung facilitärer Dienstleistungen angewendet werden kann. Die Begrifflichkeiten Input und Output sind betriebsintern im Hinblick auf das Prozessmanagement bekannt und können direkt antizipiert werden. Der dreiteilige Aufbau des Messmodells, welcher aus Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension besteht, suggeriert ebenfalls die Dimensionen der Prozessdarstellung als Input, Prozess und Output. Erläuterungsbedürftige Parameter stellen hingegen die als hedonische und technische Qualität definierten

Qualitätsdimensionen dar, da Konstrukt- und Begriffsverständnis zumeist keine sprachliche Verwendung in Unternehmen finden. Der Unterschied zwischen beiden Qualitätsbegriffen ist der betrieblichen Praxis nicht geläufig, da im betrieblichen Kontext die theoriebasierte Differenzierung dieser Dimensionen keine betriebliche Fragestellung vertritt.

Das entwickelte Prozessmodell, welches die das konzeptionelle Modell der Produktivitätsmessung in einen betrieblichen Vorgang überführt, ist ebenfalls verständlich und gut in das betriebliche Vorgehen integrierbar. Die Prozessschritte bilden den Messvorgang sachlogisch ab, so dass die Produktivitätsmessung klar strukturiert ist und auch die Kennziffer als eindeutig nachvollziehbares Ergebnis resultiert, da keine Nebeneffekte der Messung Intransparenz verursachen. Das Modell weist eine gute praktische Umsetzbarkeit auf, welche dem geringen Komplexitätsgrad zugutekommt. Bedingt dadurch, dass es keine informationstechnischen Systeme voraussetzt, sind für die Ermittlung der Produktivitätskennziffer keine Kapitalinvestitionen erforderlich, sodass ein Betriebseinsatz unumständlich möglich ist.

4.5.4.2 Einschätzung der Modellrichtigkeit und Eignung

Das entwickelte Messmodell zur Bewertung der Produktivität von Facility Services ist hinsichtlich seiner betrieblichen Eignung und Richtigkeit positiv zu werten. Aufgrund der gesammelten Erfahrungen im Tagesgeschäft besteht jedoch unter den Anwendungspartnern eine unterschiedliche Auffassung über die Konformität und Umsetzbarkeit der Produktivitätsmessung. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend die Untersuchungsergebnisse je Untersuchungseinheit dargestellt.

(a) Untersuchungseinheit – Unternehmen 1

Als deutscher FM-Dienstleister, dessen Spezialisierung auf die Leistungserbringung für Einrichtungen im Sozial- und Gesundheitswesen gerichtet ist, die einen 24-Stunden-Betrieb implizieren, bedient die erste Untersuchungseinheit besondere strukturelle Gegebenheiten auf Auftraggeberseite, wie zum Beispiel die personelle Nähe zu den Leistungsnutzern. Die Bewertung der Produktivitätsfaktoren in diesem Untersuchungskontext stellt in kundenbezogenen Dimensionen eine Besonderheit dar. Während der Primär-Input, ebenso wie der quantitative Output, relativ gut für die drei beschriebenen Leistungsarten, Einzel-, Modul- und Systemleistung, zu bewerten ist, da auf definierte Werte des Rechnungswesens zurückgegriffen werden kann, benötigt die Ermittlung der Qualitätsdimensionen kunden-, bzw. nutzerbezogene Surrogate, wie Reklamationen und Beschwerden, zur Quantifizierung. Die Erfassung dieser Indikatoren ist durch die Verbindung eines integrierten Beschwerdemanagementkonzepts mit der Produktivitätsmessung möglich. Als Voraussetzung dafür sind Kunden- und Nutzermeldungen durch den Dienstleister zu erfassen und entsprechend der ausgelösten Nachbesserungsmaßnahmen zu bewerten. Da im bestehenden Qualitätsmanagement der Untersuchungseinheit die Erfassung von Kundenreklamationen und Beschwerden derzeit nicht vorgesehen ist, impliziert die Erhebung einen

Mehraufwand für den Dienstleister. Derzeit werden Kundenmeldungen im Tagesgeschäft des Dienstleisters unmittelbar abgearbeitet, ohne schriftlich festgehalten zu werden. Reklamationen werden ebenfalls kaum verzeichnet, da der Dienstleister nicht von Kundenseite gesteuert wird. Lediglich im Bereich technischer Dienstleistungen werden Meldungen dokumentiert, die einen bestimmten Schwellenwert überschreiten. Dies hat zur Folge, dass der mit Mangelleistung verbundene Mehraufwand, der durch Nachbesserungen hervorgerufen wird, nicht leistungskonform zugewiesen werden kann und somit unproduktive Leistungsperioden als solche nicht erkannt werden können. Hinzukommend können Verbesserungsansätze auf Basis von Fehlerquellen zur Steigerung der Leistungsqualität nicht identifiziert und umgesetzt werden. Bedingt dadurch, dass es sich bei der betrachteten Untersuchungseinheit um eine spezialisierte Form der Leistungserbringung mit besonderer Auftraggeberstellung handelt, könnten auch alternative Bewertungssurrogate, wie affektive Dimensionen, welche im Gesundheitswesen von besonderer Bedeutung sind, zur Bestimmung der Dienstleistungsqualität von Interesse sein. Die Bewertung der Produktivitätsfaktoren beruht zudem auf manuellen Kalkulationen, die entsprechend vorgegebener Bewertungsdimensionen erhoben und zusammengetragen wurden. Ein ERP-System, welches effiziente Prozess- und Ressourcenplanungen unterstützt, befindet sich derzeit in der Einführungsphase.

(b) Untersuchungseinheit – Unternehmen 2

Als zweite Untersuchungseinheit wurde einer der größten Komplettanbieter des Facility Managements in Deutschland ausgewählt. Sein Leistungsspektrum umfasst technische, kaufmännische und infrastrukturelle Dienstleistungen, die in Einzelleistung oder als Komplettpaket für eine heterogene Kundenstruktur erbracht werden. Dieser Dienstleister spezialisiert sich nicht auf ein Kundenkerngeschäft, sondern definiert Standardleistungen, die sich je nach Kundenanforderungen für die spezifischen Strukturen modifizieren lassen. Nach Einschätzung dieses universell geprägten Dienstleisters berücksichtigt das entwickelte Produktivitätsmessmodell alle erforderlichen Produktivitätsfaktoren der operativen Leistungserstellung. Zwar ließe der Produktivitätskontext grundsätzlich den Einbezug weiterer Faktoren zu, jedoch würde dies auch den Detaillierungsgrad der Kennziffer erhöhen und negative Auswirkungen auf die Anwendbarkeit des Messansatzes sowie die Transparenz der Kennziffer hervorrufen, so das Resümee des befragten Dienstleisters.

Positiv wird dem Messmodell zugesprochen, dass es den klassischen Produktivitätsgedanken der Sachgüterindustrie aufgreift und damit die effiziente Ressourcenallokation, die auch im klassischen Ansatz verfolgt wird, fokussiert. Der implizierte Effektivitätsgedanke wurde für den Dienstleistungsbereich ergänzt, da das qualitative Leistungsergebnis wesentliches Leistungs- und Gütemerkmal ist. Das Messmodell verfügt zudem über einen reduzierten Komplexitätsgrad und ermöglicht einen branchenweiten Vergleich hinsichtlich des tatsächlichen Wertbeitrags der Facility Services. Die Produktivitätskennziffer kann losgelöst von systemtechnischen Anwen-

dungen erhoben werden und bietet eine einheitliche Vergleichsbasis zum internen sowie externen Benchmark. Unter Erhöhung der Branchentransparenz in einem hohen Preiswettbewerb trägt dieser Vergleich dazu, bei Leistungskennwerte unter Berücksichtigung der Qualität zu definieren. Eine differenzierte Darstellung weiterer Produktivitätsfaktoren würde aufgrund der heterogenen Datenstrukturen und Leistungsformen in der Branche die Vergleichbarkeit der Produktivitätskennziffer einschränken.

Die Anwendung des entwickelten Messansatzes zur Produktivitätsbewertung der Facility Services ließ sich gut in die betrieblichen Strukturen der ausgewählten Untersuchungseinheit überführen. Die Bewertungssurrogate konnten problemlos sowohl für Einzel-, Modul- als auch Systemleistungen erhoben und quantifiziert werden, da die notwendigen Informationen bereits in den unternehmensinternen Informationssystemen vorgehalten werden und sich anforderungsgerecht je nach Fallspezifikation entnehmen lassen. Etwaige Umstände in der Ermittlung der Produktivitätskennziffer bereiteten die Bewertungen des Sekundär-Inputs. Zwar werden Reklamationen und Beschwerden bereits vom Anwendungspartner erhoben, jedoch nicht im Hinblick auf den Nachbesserungsaufwand monetär erfasst und in ihrem Leistungsumfang bewertet. An dieser Stelle wurden somit die Kosten für die Beseitigung des Qualitätsproblems von prozessbeteiligten Experten je Auftrag eingeschätzt. Die Anwendung des Messansatzes beruht jedoch auf vorhandenen Standardcontrollinginformationen, die je nach Leistungsgruppen ausgewertet werden können, sodass keine Neuinformationen erhoben werden müssen.

4.5.4.3 Wirtschaftlichkeit des Messmodells und Verbesserungspotenziale

Die Wirtschaftlichkeit des entwickelten Messansatzes zur Erfassung der Dienstleistungsproduktivität anhand der ausgewählten Bewertungssurrogate steht in engem Verhältnis mit den bereits vorgehaltenen Informationen und Daten des jeweiligen Anwendungskontextes. So war der mit der Modellanwendung verbundene Aufwand in der ersten Untersuchungseinheit im Verhältnis zum resultierenden Nutzen deutlich größer. Dies ist unter anderem den Umständen geschuldet, dass weder Reklamationen noch Beschwerden bisher ermittelt wurden und somit Indikatoren zur Bestimmung der Leistungsqualität ohne Dokumentation von Schlechtleistungen nicht verfügbar waren. Der Erhebungsaufwand war hingegen für die zweite Untersuchungseinheit deutlich geringer, da notwendige Informationen zur Bewertung der Dienstleistungsproduktivität informationstechnisch vorgehalten wurden und somit ein positives Gesamtverhältnis aus Aufwand zu Nutzen resultierte. Der Sekundär-Input wird zwar bisher nur als Gesamtergebnis ausgewiesen und die Nachbearbeitung bei Schlechtleistung nicht auftragsbasiert erfasst, jedoch lässt sich diese Information gut nacherheben.

Aufgrund der aggregierten Darstellung der Produktivitätsmessung verschafft die resultierende Kennziffer Aufschluss über vorhandene Optimierungspotenziale in der Leistungserstellung und lässt die Ergänzung von Handlungsempfehlungen für die Umsetzung eines Produktivitätsmanagements zu. Unter Berücksichtigung weiterer Analysen aus dem Controlling und mithilfe der

Integration der Produktivitätskennziffer in einen umfassenden Performance Management-Ansatz lassen sich produktivitätssteigernde Maßnahmen gut in die betrieblichen Prozesse einbinden und umsetzen. Die Produktivitätskennziffer dient folglich als interner Frühindikator zur Bewertung der Produktionsleistung.

Subsumierend ist festzuhalten, dass das entwickelte Messmodell einen aggregierten Ansatz darstellt, der aufgrund seiner monetären Bewertungsgrößen für unterschiedliche Anwendungskontexte und Unternehmensstrukturen anwendbar ist. Die dargestellte Fallexplikation im Rahmen der Modellevaluierung in Einzel-, Modul- und Systemleistung hat somit zu keinerlei Schwierigkeiten geführt, wohingegen Daten- und Informationsstrukturen sowie die Spezialisierung auf ein bestimmtes Kundenkerngeschäft Einfluss auf die Anwendung des Messmodells nehmen. Für eine spezifische Anwendung der Produktivitätsbewertung in einem spezialisierten Betriebskontext sind möglicherweise Modifikationen in den Bewertungssurrogaten zu schaffen oder entsprechende Informationsstrukturen zu implementieren, die die Erhebung und Bewertung von Reklamationen und Beschwerden begünstigen. Zudem dient der gegenwärtige Modellansatz der Erfassung und Bewertung der Dienstleistungsproduktivität als frühindikative Kenngröße und zur Gesamtsteuerung der Leistungserstellung. Für einen Managementansatz, inklusive der Identifikation von produktivitätssteigernden Maßnahmen ist diese Kenngröße in weitere produktionssteuernde Instrumente einzugliedern. Dabei ist die Zielsetzung des Messansatzes jedoch maßgeblich für die konzeptionelle Ausgestaltung.

4.5.5 Gesamtbeurteilung des entwickelten Messansatzes als betriebliches Steuerungsinstrument

In der ganzheitlichen Betrachtung der unternehmerischen Managementprozesse ist das entwickelte Messmodell als Kontrollinstrument sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Managementebene einsetzbar, da die Produktivitätsmessung, wie in Abschnitt 3.2.4 dargestellt, auf operativer Auftragsebene ausgeführt und in die strategischen Steuerungsprozesse als Indikator leistungsbasierter Entwicklungen eingebettet werden kann oder aber in aggregierter Weise unmittelbaren Einsatz auf strategischer Ebene findet. Die Produktivitätskennziffer des entwickelten Messmodells kann somit als Informationsobjekt zwischen den Führungsebenen informationstechnisch ausgetauscht oder entsprechend in das Planungs- und Kontrollsystem von Unternehmen eingebettet werden. Sie stellt eine Kennziffer dar, die den ressourcenorientierten Effizienzgedanken in die Leistungserstellung integriert und zugleich die Effektivität in Verbindung mit den qualitativen Dienstleistungskomponenten der Dienstleistungsgüte berücksichtigt. Insbesondere im Facility Management bzw. in der Erbringung von kerngeschäftsunterstützenden Leistungen, ist ein solcher Ansatz gesamtstrategisch zielführend, da in den unterstützenden Unternehmensbereichen wirtschaftliches Handeln in Anlehnung an den Grundgedanken des Minimalprinzips verfolgt wird. Dies bedeutet, dass gesamtunternehmerisch angestrebt wird, die Sekundärleistungen so zu erbringen, dass ein gewünschtes Ergebnis mit mög-

lichst wenig Ressourceneinsatz erzielt werden kann. Eine einseitige Betrachtung dieser effizienten Ressourcenallokation ohne Berücksichtigung des erzielten Leistungsergebnisses und seiner qualitativen Merkmale, birgt jedoch die Gefahr, Minderleistungen zu erzeugen, die das Kerngeschäft suboptimal unterstützen. Demzufolge wird die Zielsetzung der Leistungserbringung nicht erreicht und die Funktion der Sekundärleistung nicht erfüllt. Der Wertbeitrag des Facility Managements, welcher sich durch freigesetzte Ressourcenpotenziale ebenso wie durch einen zielgerichteten Support der Primärleistungen kennzeichnet, fällt infolgedessen geringer aus.⁹⁸⁴ Die Produktivitätskennziffer nimmt damit eine Feedback-Funktion der Strategieoperationalisierung ein, die auch auf untersten Leistungsebenen Anwendung findet und Ergebnisse an übergeordnete Managementebenen widerspiegelt. Auf diese Weise kann ein konsistentes Strategieverständnis geschaffen werden, welches die Operationalisierung der Vorgaben auf den unterschiedlichen Managementebenen sowie in der Leistungsausführung erleichtert.

Der entwickelte Produktivitätsansatz eignet sich aufgrund seiner reduzierten Indikatoren zudem für die auftragsbasierte Leistungsbewertung im Rahmen eines unternehmensübergreifenden Branchenvergleichs. Ein Produktivitätsbenchmark für Facility Services bietet den Vorteil, den Gesamtbeitrag der immobilienbezogenen Dienstleistungen vergleichbar zu quantifizieren und die wettbewerblichen Rahmenbedingungen auszugestalten. Der starke Preiswettbewerb bestimmter Leistungsbereichen ließe sich damit entschärfen, da Kosteneffizienz nicht losgelöst von der Leistungsgüte betrachtet wird. Für Facility Management-Dienstleister bedeutet dies, dass die Produktivitätskennziffer eine Vergleichsgröße darstellt, die im internen sowie externen Vergleich Aufschluss über verborgene Produktivitätspotenziale bietet. Wird die dargestellte Produktivitätskennziffer in den klassischen Managementprozess eines FM-Unternehmens eingeordnet, so nimmt der Leistungsindikator als Realisationskontrolle mit nachlaufendem Feedback-Charakter eine Kontrollfunktion ein, die die produktionssteuernde Willensbildung beeinflusst.⁹⁸⁵ Dies hat zur Folge, dass Produktionsprozesse untersucht und unter Berücksichtigung effizienzorientierter Verbesserungsmaßnahmen restrukturiert werden. Die Produktivitätsmessung wird dabei als Ex-post-Betrachtung durchgeführt, da die Messwerte erst nach Leistungserbringung erhoben und somit als Ist-Kennzahlen zusammengeführt werden können. Vor diesem Hintergrund liegt dem entwickelten Messansatz eine Ergebniskontrolle zugrunde, die mit einer Überprüfung der Zielerreichung kombiniert werden kann.⁹⁸⁶

Für die Erzielung eines ganzheitlichen Produktivitätsmanagements, das den Managementprozess vollständig abbildet, sind dem Messkonzept ergänzend Abweichungsanalysen sowie Maßnahmenplanungen und -umsetzungen anzuschließen. Derzeit bildet der Messansatz die Produktivitätskennziffer ab, ohne weitere Informationen über die Umsetzung möglicher Steigerun-

⁹⁸⁴ Zum Wertbeitrag des Facility Managements vgl. Abschnitt 2.6.5.

⁹⁸⁵ Vgl. zur Realisationskontrolle sowie weiteren den Kontrollformen Krysteck und Zumbrock 1993, S. 49 f.; Wild 1974, S. 44; Reichmann 2006, S. 565 f.; Dillerup und Stoi 2013, S. 344–347.

⁹⁸⁶ Vgl. zur Ergebniskontrolle Dillerup und Stoi 2013, S. 344–347.

gen bereitzustellen. Die Produktivitätskennziffer lässt sich jedoch in ein umfassendes Kennzahlensystem integrieren, deren Steuerungsfunktion maßgebend für die Unternehmenshandlungen ist. Als wesentlicher Kritikpunkt traditioneller Kennzahlensysteme gilt dabei die einseitige Berücksichtigung finanzwirtschaftlicher Größen, sodass zunehmend betriebliche Steuerungsinstrumente eingesetzt werden, die gleichermaßen wert- sowie sachzielorientierte Kenngrößen berücksichtigen.⁹⁸⁷ Der dargestellte Messansatz unterstützt diesen Grundgedanken und verknüpft unternehmerische Sach- und Wertziele gleichermaßen, da die Produktivitätsdimensionen Sachziele (die Leistungsqualität) erfassen und in einem wertorientierten Kontext abbilden, sodass das Messinstrument Wert- sowie Qualitätsdimensionen berücksichtigt. Die gesamtunternehmerischen Planungs- und Kontrollaktivitäten der strategischen Ebene lassen sich somit über den Messansatz mit den operativen Leistungsebenen verbinden.

Hinsichtlich der messperiodischen Umsetzung der Produktivitätsmessung eignet sich der entwickelte Messansatz zur Erfassung der operativen Dienstleistungsproduktivität für eine zeitnahe und reale Abbildung der Leistungserbringung und kann periodisch an die buchhalterische Leistungsabrechnung angelehnt werden. Dementsprechend können bei einer monatlichen Erhebung der Produktivitätskennziffer kurz- und mittelfristige Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden, die entsprechende Potenziale zeitnah umsetzen oder bei negativen Abweichungen entsprechend entgegenwirken. Ein Messansatz mit einem längerfristigen Kontrollfokus könnte überdies weitere Produktivitätsfaktoren, wie zum Beispiel den implizierten Kundenwert als *Customer Value*, mitberücksichtigen.⁹⁸⁸ Als weiterführendes Produktivitätskonzept könnten somit Kundenfaktoren und längerfristige Konsequenzen der Leistungssteuerung abgebildet werden. Vor diesem Hintergrund lässt sich der Produktivitätsbegriff in der Anwendung des Dienstleistungskontextes, in Anlehnung an das Integrativitätskonzept nach CORSTEN,⁹⁸⁹ in einen engen und weiten Produktivitätsbegriff differenzieren.

⁹⁸⁷ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.3.

⁹⁸⁸ Vgl. Bernhold et al. 2011b, S. 114. Ebenso lassen sich die Kundenzufriedenheit oder der *Customer Lifetime Value* als Konstrukte in die Produktivitätsmessung integrieren (vgl. Meerman et al. 2014).

⁹⁸⁹ Vgl. dazu Abschnitt 3.3.2.2.

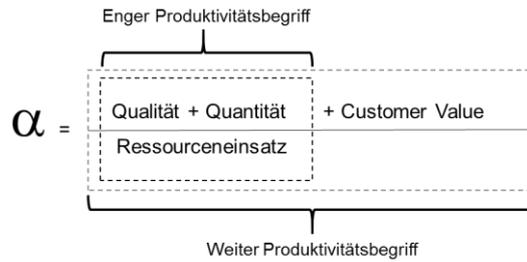


Abbildung 41: Enger und weiter Produktivitätsbegriff

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bernhold et al. 2011b, S. 114.

Der weite Produktivitätsbegriff stellt damit ein zunehmend strategisches Produktivitätskonzept dar, welches stärker auf die die Erfolgspotenziale der Unternehmung ausgerichtet werden kann und Auswirkungen der Leistungserstellung mitberücksichtigt. Dies greift die Überlegungen der Modellevaluierung auf, die sich darauf beziehen, dass manche effiziente Leistungsproduktion längerfristige Kundenschäden hervorrufen können als andere. Über den Einbezug des Customer Values als nahezu kundenseitiges Produktivitätskonstrukt,⁹⁹⁰ berücksichtigt die Produktivitätsbetrachtung ebenfalls den kundenseitigen Aufwand und Nutzen, der mit der Dienstleistung verbunden ist. So stellt der enge Produktivitätsbegriff eine operative Leistungsgröße dar, die die auftragsbasierte Gegenüberstellung von Output und Input unter Berücksichtigung kundenbezogener Qualitätsindikatoren impliziert, während der weite Produktivitätsbegriff den *Customer Value* ergänzend berücksichtigt, um auch in der längerfristigen Betrachtung kunden- bzw. qualitätsorientiert zu wirtschaften.

⁹⁹⁰ Der Customer Value, auch als Customer Perceived Value bezeichnet, stellt den Leistungswert für den Kunden dar (vgl. für weitere Ausführungen zum Customer Value Woodall 2003; Woodruff 1997; Zeithaml 1988). Als nahezu kundenseitiges Produktivitätskonzept kann es bezeichnet werden, da sich dieser nach SARSHAR und PITT aus den *Customer Benefits* und *Customer Sacrifices* zusammensetzt, welche als Kundenaufwand (Input) und Kundengewinn (Output) interpretiert werden können, sodass dieses Konstrukt dem dienstleisterseitigen Produktivitätskonzept ähnelt (vgl. zur Zusammensetzung des Customer Values im Facility Management Sarshar und Pitt 2009).

5 Abschließende Betrachtung der Forschungsarbeit und Ausblick

5.1 Zusammenfassung und kritische Würdigung der Forschungsarbeit

Zum Abschluss der Forschungsarbeit werden die zentralen Erkenntnisse vor dem Hintergrund der zu Anfang definierten Untersuchungsabsicht reflektiert und der Bearbeitungsfortschritt zusammenfassend dargestellt. Ebenso werden der modelltheoretische Entwicklungsprozess sowie dessen Validierung einer kritischen Reflexion unterzogen und das forschungsmethodische Vorgehen anhand der Gütekriterien qualitativer Forschung bewertet.

In Anlehnung an die wirtschaftlichen Entwicklungen im Dienstleistungssektor, die konkret auf den zunehmenden Wettbewerbsdruck und die Erfordernis ressourcenschonender Leistungserbringung rekurrieren, wurde der Bedarf an leistungsbasierten Messinstrumenten zur Bewertung der Produktivitätsentwicklungen in der Dienstleistungserstellung identifiziert. Die wirtschaftliche Situation setzt ein professionelles Dienstleistungsmanagement voraus, welches auf betriebliche Steuerungsinstrumente zurückgreift, um bisher nicht ausgeschöpfte, versteckte Produktivitätspotenziale aufzudecken und zum Ausbau der betrieblichen Unternehmenssituation zu nutzen. Diese Notwendigkeit wird insbesondere im Business-to-Business-Bereich ersichtlich, wenn unternehmensbezogene Dienstleistungen, unter Berücksichtigung des Minimalprinzips, ressourcenschonende Leistungen zu einem bestimmten Leistungsstandard hervorbringen müssen. Das Facility Management, welches die Steuerung und Koordination immobilienbezogener Dienstleistungen zur Unterstützung kerngeschäftlicher Aktivitäten umfasst, enthält als funktionales Subsystem werttreibende Potenziale, die nach Freisetzung durch produktive Facility Services in die primären Wertaktivitäten einfließen können. Vor diesem Hintergrund wird der Einsatz leistungsbasierter Instrumente zur Produktivitätsbewertung von Facility Services notwendig.

Die Entwicklung sowie der Einsatz eines leistungsbasierten Messansatzes zur Produktivitätsbewertung beruht dabei auf zwei herausfordernden Gegebenheiten. So ist zum einen die definitorische Abgrenzung von Dienstleistungen und ihren spezifischen Merkmalen bisweilen noch ungeklärt, was zur Folge hat, dass dienstleistungsbezogene Produktivitätskonzepte ebenfalls in ihren Ausprägungsformen und ihrem Verständnis variieren. Zum anderen besteht bereits eine Vielzahl an Wissenschaftsbeiträgen zur Erfassung des theoretischen Produktivitätskonstrukts und damit verbundenen Wechselbeziehungen zu anderen Konstrukten, wie zum Beispiel die Dienstleistungsqualität, jedoch fehlt es weiter an operativen Umsetzungen, die im Rahmen der betrieblichen Anwendung praktikabel und wirtschaftlich anwendbar erscheinen. So besteht auch im Facility Management kein universelles Produktivitätsverständnis, welches mit einem Mangel an Informationen und verfügbaren Daten einhergeht, um bereits bestehende Produktivitätskonzepte in die betriebliche Anwendung überführen zu können. Erschwerend kommt hinzu, dass Dienstleistungen im Allgemeinen in ihren Ausprägungsformen heterogen sind und bestehende

Messmodelle zumeist nur für die Dienstleistungsbranchen, für die sie konzipiert wurden, geeignet erscheinen, sodass bereits branchengebundene Messansätze nur bedingt auf andere Dienstleistungsbereiche übertragen werden können.

In Anlehnung an die identifizierten Herausforderungen zur Bestimmung der Dienstleistungsproduktivität im Allgemeinen sowie für die Produktivitätsbewertung von Facility Services im Besonderen, war es Zielsetzung der Forschungsarbeit, ein Messmodell zu entwickeln, welches den bestehenden Status Quo aufgreift und diesen mit den gegebenen Rahmenbedingungen des ausgewählten Anwendungsfeldes harmonisiert. Demzufolge galt es, einen leistungsbasierten Messansatz zu entwickeln, der sich für die Produktivitätserfassung von Facility Services während der Immobilienbetriebsphase eignet und einen Mehrwert als Leistungskennziffer in der gesamtbetrieblichen Steuerung schafft.

Vor diesem Hintergrund wurden in der vorliegenden Forschungsarbeit zunächst die nachfolgenden Erkenntnisse erarbeitet:

- Beginnend mit den dienstleistungstheoretischen Grundlagen und ihren charakteristischen Merkmalen, wurden die Ausprägungsformen von Dienstleistungen im Allgemeinen ebenso wie die besonders typischen Merkmale von Leistungen im Facility Management untersucht. Unter Verwendung der leistungstypologischen Einordnung nach SILVESTRO ET AL. konnten Facility Services als überwiegend objektbezogene Leistungen mit geringem Komplexitätsgrad und hohem Standardisierungspotenzial klassifiziert werden, was die Berücksichtigung des klassischen Produktivitätskonzepts in der Modellentwicklung begünstigte. Diese dezidierte Betrachtung der Leistungstypen von Facility Services stellen ein Element der konzeptionellen Modellentwicklung dar.
- Ebenso wurden die produktionstheoretischen Ausführungen der Dienstleistungserstellung, unter Berücksichtigung spezifischer Produktionsfaktoren und Bewertungsdimensionen zur Bestimmung des Dienstleistungsergebnisses, konkretisiert und hinsichtlich möglicher Bewertungsansätze untersucht.
- Die weiterführende Betrachtung implizierte die Untersuchung bereits bestehender Produktivitätsmodelle in der Dienstleistungswissenschaft und ihre Bewertung hinsichtlich der praktischen Operationalisierung im Facility Management. So wurden drei prominente Produktivitätskonzepte hinsichtlich ihrer Ausprägungsformen analysiert und den nachfolgenden Untersuchungen als Basisverständnis zugrunde gelegt.

Demzufolge beruht die konzeptionelle Entwicklung des Messmodells auf einer belastbaren, theoretischen Auseinandersetzung, die in den empirischen Untersuchungen zur Erfassung potenzieller Messindikatoren fortgesetzt werden konnte:

- So wurde eine umfassende, qualitative Literaturanalyse ergänzt, die die Erhebung relevanter Produktivitätsfaktoren und damit verbundener Indikatoren zur Bewertung der identifizierten Produktivitätsdimensionen beinhaltet.
- Ein diskursiver Expertenworkshop diene der kontextbezogenen Priorisierung in der Literatur identifizierter Bewertungsparameter und deren Einschätzung für die Anwendung im Facility Management.
- Resultierend wurde ein theoretisches Produktivitätskonstrukt erstellt, welches als vorläufiges Modell für die konzeptionelle Operationalisierung der Produktivitätsmessung von Facility Services diene.

Auf diese Weise wurde die Forschungsfrage nach den Bewertungsansätzen zur Erfassung der leistungsbasierten Produktivität von Facility Services während der Immobilienbetriebsphase bereits aus theoretischer Perspektive und im praktischen Diskurs umfassend beantwortet. Ferner wurden die dienstleistungsspezifischen Parameter in Anlehnung an die vorhandenen theoretischen Dienstleistungsdimensionen extrahiert und unter Berücksichtigung der vorhandenen Vorarbeiten in ein konzeptionelles Dienstleistungsmodell überführt.

Die Dienstleistungsproduktivität basiert im entwickelten Messmodell auf der klassischen Input-Output-Relation und ergänzt diese um qualitative Komponenten, die der kundenbezogenen Leistungsbewertung gerecht werden. So setzt sich die Produktivitätskennziffer aus der Erhebung des Leistungsaufwands (Input) und des generierten Leistungsumsatzes (Output) zusammen. Ergänzt wird das dienstleistungsbezogene Produktivitätskonstrukt um die Qualitätsdimensionen des Leistungsergebnisses, welche durch Nachbesserungsleistungen quantifiziert werden und den Gesamtleistungsaufwand verhältnismäßig erhöhen.

Nach Entwicklung des konzeptionellen Messmodells wurde der Messvorgang in Geschäftsprozessnotation abgebildet und vorbereitend für die anschließende Modellevaluierung in betrieblichen Fallstudien schrittweise abgebildet. Damit wird die primäre Zielsetzung ein Modell zu entwickeln, welches sich in der Praxis als ein daten- und informationstechnisch umsetzbares Konzept erweist, erreicht. Die Modellevaluierung unterstreicht die Praxistauglichkeit des Messansatzes und stellt die Vorteilhaftigkeit des entwickelten Messmodells heraus. Obwohl dem Produktivitätsmodell eine theoretische Fundierung zugrunde liegt, hebt es sich in der betrieblichen Umsetzung deutlich von anderen Produktivitätskonstrukten ab. Dies ist der Besonderheit seines anwendungsbezogenen Charakters zuzuschreiben, welche dem Modell durch den empirischen Expertendiskurs vermittelt werden konnte.

Abschließend soll der gesamte Entwicklungsprozess vor dem Hintergrund der Gütekriterien qualitativer Forschung eingeschätzt werden, um die wissenschaftliche Qualität der erzielten Ergebnisse beurteilen zu können. Dafür stellt die nachfolgende Tabelle die Gütekriterien inner-

halb der einzelnen Forschungsphasen sowie deren Umsetzung im durchgeführten Forschungsansatz zusammenfassend dar.

Tabelle 27: Bewertung der Gütekriterien qualitativer Forschung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring 2002, S. 144–148 sowie Lamnek 2010, S. 131 f.

Gütekriterien qualitativer Forschung	Spezifische Forschungsphase	Umsetzung im Untersuchungsansatz
Verfahrensdokumentation	<i>Methodenauswahl</i> <i>Literaturanalyse</i> <i>Expertenworkshop</i> <i>Fallstudie</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Bestimmung des Forschungsvorgehens und Beschreibung des Verlaufs und Methodeneinsatzes gemäß der Aktionsforschung – Protokollierung relevanter Produktivitätsfaktoren aus der strukturierten Fundstellenanalyse – Protokollierung der diskursiven Auswahl adäquater Produktivitätsfaktoren – Protokollierung der geführten Interviews
Argumentative Interpretationsabsicherung	<i>Forschungsleitende Fragestellung</i> <i>Literaturanalyse</i> <i>Expertenworkshop</i> <i>Fallstudie</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Strukturierte literaturbasierte Aufbereitung des wissenschaftlichen Status Quo – Kontinuierliche Problemorientierung – Iterativer Erkenntnisgewinn unter Vereinigung von wissenschaftlichem und praktischem Anspruch durch den Aktionsforschungsansatz
Regelgeleitetheit	<i>Forschungsleitende Fragestellung</i> <i>Literaturanalyse</i> <i>Fallstudie</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Strukturierung des Forschungsprozesses und Planung der Analyseschritte unter Berücksichtigung der Nähe zum Untersuchungsgegenstand – Systematische Fundstellenanalyse wissenschaftlicher Fachpublikationen zur Ermittlung des Status Quo – Einheitliche und analoge Fallexplikation und Datenauswertung zur Herstellung der Vergleichbarkeit und Bewertung des Messmodells
Nähe zum Gegenstand	<i>Forschungsleitende Fragestellung</i> <i>Literaturanalyse</i> <i>Expertenworkshop</i> <i>Fallstudie</i> <i>Gesamtbeurteilung</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Differenzierte Betrachtung des Problemgegenstandes aus wissenschaftlicher und praktischer Perspektive – Integration des Expertenwissens in die Differenzierung relevanter Produktivitätsfaktoren und die Ableitung eines praxisorientierten Produktivitätskonzepts – Durchführung der Interviews im praktischen Umfeld der Fallstudienpartner – Anwendung des Messmodells in der betrieblichen Praxis unter teilnehmender Beobachtung
Kommunikative Validierung	<i>Expertenworkshop</i> <i>Fallstudie</i> <i>Gesamtbeurteilung</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Expertendiskussion der theoriegeleiteten Produktivitätsfaktoren vor dem Hintergrund der betrieblichen Anwendbarkeit – Rückkopplung der Interviews innerhalb der Fallstudienanalyse in Form von zusammenfassenden Protokollen
Triangulation	<i>Literaturanalyse</i> <i>Expertenworkshop</i> <i>Fallstudie</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Sukzessive Datensammlung und Ergebnisabsicherung – Verknüpfung der gesammelten Daten (literaturbasiert sowie empirisch) über den gesamten Forschungsprozess – Verfahrensdokumentation über den gesamten Forschungsprozess

Gemäß MAYRINGS Zusammenstellung allgemeiner Gütekriterien zur Bewertung von qualitativen Forschungsvorhaben⁹⁹¹ erfüllt die durchgeführte Modellentwicklung, bestehend aus einer qualitativen Literaturanalyse und einem angeschlossenen, diskursiven Expertenworkshop ebenso wie die Fallstudienuntersuchung, die Anforderungen der Literatur zur Sicherstellung qualitativ hochwertiger Forschungsergebnisse vollständig.

Subsumierend kann festgehalten werden, dass die Forschungsarbeit einen Wissensbeitrag in der Entwicklung einer konzeptionellen Basis der Produktivitätsmessung leistet, die sich im Gegensatz zum bestehenden Status Quo für den betrieblichen Anwendungskontext operationalisieren lässt. Ebenso wurde bisher kein indikatorbasierter Messansatz zur Produktivitätsbewertung von Facility Services entwickelt, sodass auch in diesem Untersuchungsfeld ein Wissensbeitrag geschaffen werden konnte, der durch die anwendungsbezogene Validierung der Produktivitätsmessung in Fallstudien entsprechend der forschungsleitenden Fragestellung anspruchsgerecht entwickelt und umgesetzt wurde.

5.2 Implikationen für die Praxis und weiterführender Forschungsbedarf

Wie bereits zu Beginn der Arbeit vorgestellt, sehen sich Facility Management-Unternehmen, ebenso wie andere Dienstleister, vor einem zunehmenden Wettbewerbsdruck, der einen wirtschaftlicheren Umgang mit unternehmerischen Ressourcen erfordert. Im Zuge dessen rücken Fragestellungen hinsichtlich der produktiven Leistungserstellung verstärkt in den Vordergrund. Damit einher geht die Identifikation von Verbesserungspotenzialen, die eine Erfassung und Bewertung der bestehenden Leistungsprozesse erfordert. Aufgrund fehlender leistungsbasierter Steuerungsinstrumente zur Bewertung der produktivitätsrelevanten Größen wurde ein Messmodell entwickelt, das die Identifikation von ressourcenschonenden Produktionsalternativen im Sinne des Minimalprinzips unterstützt. Im Vordergrund stehen dabei die Bestimmung des optimalen Verhältnisses von Output zu Input und nicht die Gewinnmaximierung, welche sich zu Lasten der Leistungsqualität auswirken kann. Insofern betrachtet der Messansatz das ökonomische Verhältnis von Leistungsaufwand und Leistungsergebnis unter Berücksichtigung der entsprechenden Leistungsqualität, da das Service-Ergebnis stark in seiner Qualität variieren kann und Fehlleistungen die Bewertung der tatsächlichen Input-Output-Relation verzerren würden.

Somit lassen sich sechs wesentliche Vorteile des entwickelten Messansatzes für den betrieblichen Einsatz identifizieren:

- *Praktikabilität.* Die Messung lässt sich anhand einiger weniger Indikatoren in der betrieblichen Praxis einsetzen. Beruhend auf den Erstellungskosten und dem Leistungsumsatz werden Input und Output in Relation gesetzt, während die qualitative Kompo-

⁹⁹¹ Vgl. Mayring 2002, S. 144–148.

- nente anhand der Nachbesserungen, die durch Reklamationen und Beschwerden ausgerufen wurden, ergänzt wird.
- *Datenbasis.* Das Messmodell knüpft an vorhandene Informationen aus den betrieblichen Informationssystemen der Auftragsbuchhaltung und des Kundenmanagements an, sodass keine zusätzlichen Strukturen geschaffen werden müssen, die Investitionsaufwände verursachen.
 - *Keine Qualitätsverluste durch Effizienzsteigerung.* Leistungssteigerungen der Dienstleister wirken sich nicht negativ auf die Leistungsqualität aus, da die Produktivitätsmessung diese in die Leistungsbewertung integriert und keine einseitige Betrachtung der Leistungserstellung vorliegt.
 - *Realitätsnahe Abbildung der Gesamtwirtschaftlichkeit.* Traditionelle Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen basieren überwiegend auf monetären Größen ohne Berücksichtigung der tatsächlichen Leistungsgüte. Die tatsächliche Wirtschaftlichkeit kann jedoch nur gemäß der entwickelten Produktivitätsmessung durch die Berücksichtigung von Nachbesserungen und damit verbundenen Mehraufwänden ermittelt werden.
 - *Erhöhung der Branchentransparenz.* Durch die Umsetzung eines leistungsbasierten Branchenvergleichs kann der Preisdruck im Leistungswettbewerb entschärft werden, da die Leistungsgüte als Bewertungsmerkmal hinzugezogen wird.
 - *Generalisierbarkeit.* Der entwickelte Ansatz stellt ein Messinstrument dar, das für unterschiedliche Leistungsarten des Facility Managements sowie FM-unabhängige Leistungsarten angewendet werden kann.

Die Vorteile der Produktivitätsmessung liegen für FM-Unternehmen darin, dass Leistungssteigerungen nicht zu Lasten der Leistungsqualität gehen, sondern unter Berücksichtigung dieser angestrebt werden können. Dies ist insbesondere in der Unterstützung von kerngeschäftlichen Aktivitäten wichtig, da das Leistungsniveau je nach Nähe zum Kundenkerngeschäft große Auswirkungen und Folgen auf die Wertschöpfung des Auftraggebers nehmen kann. Der Einsatz der leistungsbasierten Steuerungskennziffer bietet Facility Managern die Möglichkeit, ihre Ressourcen während des Immobilienbetriebs je nach vorhandenen Leistungspotenzialen auszuschöpfen, ohne die Erzielung des Leistungsniveaus zu vernachlässigen und Wertverluste zu riskieren. Vor diesem Hintergrund wurde mit Hilfe des entwickelten Messansatzes zur Produktivitätsbewertung von Facility Services die forschungsleitende Fragestellung der Untersuchung beantwortet und die identifizierte Forschungslücke in der leistungsbasierten Steuerung mit einem empirisch überprüften Messinstrument geschlossen. Zudem erschließt sich die Möglichkeit die Leistungserstellung unter Zuhilfenahme der Leistungsgüte realitätsgetreuer abzubilden. Während traditionell die Deckungsbeitragsrechnung in monetärer Weise abbildet, inwiefern ein Leistungsauftrag wirtschaftlich umgesetzt wurde, kann die Nichtbeachtung der Leistungsgüte in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ein Abbild schaffen, welches nicht der Realität entspricht und Leistungsaufträge unwirtschaftlich sein, da Schlechtleistungen zu überhöhten Nachbesserun-

gen und Aufwänden geführt haben können. Vor diesem Hintergrund muss eine realitätsnahe Abbildung der wirtschaftlichen Auftragserfüllung Nachbesserungen je Auftrag zuordnen und offenlegen, welche Anstrengungen tatsächlich unternommen wurden, um das geschuldete Leistungsergebnis zu erbringen. Infolgedessen stellt das Produktivitätsmesssystem für den Dienstleister ein Frühwarnsystem dar, welches die Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Abläufe verursachungsgerecht erfasst. Ohne die Betrachtung von Nachbesserungen können Leistungsaufträge zwar in Summe einen positiven Deckungsbeitrag ausweisen, jedoch tatsächlich durch Minderleistungen und Nachbesserungen schlichtweg unwirtschaftlich sein. Die Konsequenz dieser Vernachlässigung liegt in der schleichenden Herunterwirtschaftung der Unternehmung mit nicht vorhersehbarem Ausmaß. Die Produktivitätskennziffer enthält damit einen nachlaufenden Charakter, da sie ex post ermittelt wird. Dennoch stellt sie einen Indikator mit Frühwarnfunktion dar, der Steuerungsbestrebungen für künftige Ermittlungsperioden zulässt, was insbesondere im Dienstleistungskontext durch die hohe Kundenorientierung von Bedeutung ist.

Subsumierend bleibt festzuhalten, dass die definierte Produktivitätskennzahl eine leistungsbaasierte Größe darstellt, die mit geringem Daten- und Informationsaufwand erhoben werden kann und somit Führungsebenen zeitnah mit entscheidungsrelevanten Informationen versorgt werden können. Sie knüpft an die bestehenden Daten und Informationsstrukturen von FM-Unternehmen an und lässt sich ohne zusätzliche Investitionen in das betriebliche Vorgehen übernehmen. Dementsprechend bietet sie die Möglichkeit, die Leistungskennziffer in regelmäßigen Zeitabständen zu ermitteln und die periodischen Entwicklungen der Leistungserstellung im Zeitverlauf einzusehen. Maßnahmen zur Optimierung der Dienstleistungsproduktivität können insofern für nachfolgende Perioden eingeleitet werden, sodass frühzeitig bei defizitären Leistungsaufträgen gehandelt werden kann.

Wie bereits dargestellt, stehen jedoch nicht nur FM-Unternehmen vor den beschriebenen Herausforderungen der Leistungssteuerung, sodass die Frage nach der grundsätzlichen Generalisierbarkeit der Produktivitätsmessung naheliegt. Obwohl das Messmodell ursprünglich für die Anwendung in Facility Services entwickelt wurde, beruht es aufgrund der heterogenen Leistungsdimensionen im FM auf einem Abstraktionsgrad, der einerseits der eingeschränkten Informations- und Datenbasis in FM-Unternehmen zuzuschreiben ist und andererseits gezielt für eine gute Betriebsintegration konzipiert wurde. Die Übertragbarkeit des Messansatzes hängt dabei von der Bestimmbarkeit des Leistungsumsatzes und der Leistungskosten sowie der Ermittlung von Beschwerden und Reklamationen in der jeweiligen Leistungserstellung ab. Als Grundvoraussetzung der Anwendung des Produktivitätsmessmodells muss insofern die Möglichkeit bestehen, die Einnahmen sowie die Kosten der Leistungserstellung (auftragsbasiert) zu bestimmen.⁹⁹² Ebenso ist es notwendig, dass Kundenreklamationen sowie etwaige Beschwer-

⁹⁹² Dabei sind die Gemeinkosten den Einzelleistungen anteilig zuzurechnen.

den an den Dienstleister herangetragen werden beziehungsweise ein aktives Beschwerde- und Reklamationsmanagement durch den Dienstleister umgesetzt wird, welches die Kosten der Nachbesserungsleistungen quantifizierbar macht.⁹⁹³ Unter Erfüllung der beschriebenen Voraussetzungen ist das Messmodell ebenfalls für die Produktivitätsbewertung von Dienstleistungen mit anderer Branchenherkunft geeignet.

Neben der bereits erzielten, betrieblichen Einsetzbarkeit des Produktivitätsmessmodells besteht jedoch weiterer Forschungsbedarf, der aus den gewonnen Erkenntnissen resultiert. So ist zum einen das entwickelte Produktivitätsmessmodell weiteren empirischen Überprüfungen in quantitativen Studien zu unterziehen, um die Konstruktvalidität des konzeptionellen Modells zu bewerten.⁹⁹⁴ Im Zuge dessen können die bisher aggregierten Produktivitätsfaktoren zunehmend differenziert werden und hinsichtlich ihrer Ausprägungsformen bezüglich mengenmäßiger Bewertungspotenziale eingeschätzt werden. Hierfür sind ebenfalls die betrieblichen Rahmenbedingungen dezidiert zu untersuchen oder gar Instrumente zu entwickeln, die eine mengenmäßige Operationalisierung des Produktivitätskonstrukts ermöglichen. Daher ist die Validierung des theoretischen Produktivitätskonstrukts allen weiteren Forschungsaktivitäten voranzuschalten, die sich der Operationalisierung zuwenden. Ebenso interessant für weitere Forschungsaktivitäten sind die weiterführenden Betrachtungen des weiten Produktivitätsbegriffs, welcher weitere Kundendimensionen, wie zum Beispiel den Customer Value, in die Produktivitätsmessung einbindet. Derartige Ansätze heben den Effektivitätsgedanken der Leistungserstellung stärker hervor und stellen eine zunehmend strategische Ausrichtung der Produktivitätskennziffer für die betriebliche Steuerung dar, da sie längerfristige Wirkungsbeziehungen zwischen relevanten Dimensionen aufzeigt. Dieses Produktivitätsverständnis würde somit den in dieser Forschungsarbeit entwickelten, leistungsbasierten, operativ ausgerichteten Messansatz um strategische Komponenten ergänzen.

Für die betriebswirtschaftliche Anwendung richtet sich der weiterführende Ausblick hingegen auf die Entwicklung von Steuerungsinstrumenten, die die Produktivitätskennziffer systematisch einbinden, sodass der managementebenenübergreifende Informationsfluss durch die Leistungsproduktivität ergänzt wird und die Produktivitätskennziffer ihren vollständigen Mehrwert entfalten kann. Mit der Integration der Produktivitätskennziffer in einen ganzheitlichen *Performance Measurement*-Ansatz, der ebenfalls die Identifikation von notwendiger Handlungsmaßnahmen ermöglicht sowie ein ausgeglichenes Verhältnis der Unternehmensausrichtung fördert,

⁹⁹³ Exemplarisch wurden bereits drei Dienstleistungsbereiche (Hotelwesen, Mobilfunkdienste, öffentlicher Personennahverkehr) ausgewählt, um die Anwendung des entwickelten Messansatzes zu erproben. Die Ergebnisse machen deutlich, dass das Messmodell grundsätzlich für unterschiedliche Leistungstypen anwendbar ist, sofern es sich um eigenständige Leistungen und somit keine Kollektivleistungen handelt und Reklamationen wie auch Beschwerden von dem Dienstleistungsanbieter erfasst werden (vgl. Bernhold et al. 2014, S. 144–149).

⁹⁹⁴ Die empirische Überprüfung sollte dabei die Untersuchung der Korrespondenzbeziehungen des Produktivitätskonzepts und seiner gewählten Dimensionen sowie Indikatoren enthalten (vgl. hierzu Abschnitt 4.3.1, Abschnitt 4.3.3.2 sowie Abschnitt 4.4.1).

bietet sich ebenfalls eine informationstechnische Einbindung dieser Größe in vorhandene Darstellungsformen an. So lässt sich beispielsweise die Produktivitätskennziffer in ein Management-Dashboard einbinden, das die Entwicklungen periodengerecht dokumentiert und Erfahrungswerte visuell darstellt. Ebenfalls empfehlenswert ist die Verknüpfung vorhandener Kennzahlensysteme, wie zum Beispiel der *Balanced Scorecard* mit der Produktivitätskennziffer. Hier ließen sich auch Ursache-Wirkungsbeziehungen je nach betrieblichem Kontext darstellen und für die kundenorientierte Leistungserstellung ausgestalten. In jedem Fall sind die notwendigen Informationsstrukturen für eine reibungslose Erhebung einzurichten, die gegebenenfalls die Einbindung des weiten Produktivitätsbegriffs oder auch eine mengenmäßige Operationalisierung der Produktivitätsmessung zukünftig ermöglichen.

Für das Facility Management bietet es sich zudem an, den Betrachtungsaspekt der Produktivitätsmessung zu erweitern. Während derzeit die Produktivitätsmessung die Bewertung der Facility Services in der Betriebsphase von Immobilien fokussiert, ist es ebenso interessant, Wechselwirkungen zu den weiteren Lebenszyklusphasen der Immobilien zu betrachten. So könnte die Fragestellung beantwortet werden, inwiefern Bauplanungen die nachgelagerte Produktivität der Betriebsphase beeinflussen und inwiefern die Produktivität dieser Services in der Bauplanung berücksichtigt werden können. Bisher gibt es keine Modelle zur Produktivitätsbewertung dieser Wechselwirkungen zwischen den Lebenszyklen, sodass hier weiterer betrieblicher Forschungsbedarf besteht, um den Gesamtwertbeitrag des Facility Managements steigern zu können.

Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.-K.; Bassen, A.; Thommen, J.-P. (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Adam, D. (1998): Produktions-Management. 9., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Agnihotri, S.; Sivasubramaniam, N.; Simmons, D. (2002): Leveraging technology to improve field service. In: *International Journal of Service Industry Management* 13 (1), S. 47–68.
- Ahlert, D.; Evanschitzky, H. (2003): Dienstleistungsnetzwerke. Management, Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich. Berlin [u. a.]: Springer.
- Ahn, H. (2003): Effektivitäts- und Effizienzsicherung. Controlling-Konzept und Balanced Scorecard. Frankfurt/Main, New York: P. Lang.
- Ahn, H.; Dyckhoff, H. (1997): Organisatorische Effektivität und Effizienz. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (1), S. 2–6.
- Ahrens, T.; Chapman, C. S. (2006): New measures in performance management. In: A. Bhimani (Hg.): *Contemporary issues in management accounting*. Oxford: Oxford University Press, S. 1–19.
- Albach, H. (2001): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Einführung. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Albrecht, P. (1992): Zur Risikotransformationstheorie der Versicherung. Grundlagen und ökonomische Konsequenzen. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.
- Al-Shammari, M. (1999): A multi-criteria data envelopment analysis model for measuring the productive efficiency of hospitals. In: *International Journal of Operations & Production Management* 19 (9), S. 879–890.
- Altenburger, O. A. (1980): Ansätze zu einer Produktions- und Kostentheorie der Dienstleistungen. Berlin: Duncker & Humblot.
- Amaratunga, D.; Baldry, D.; Sarshar, M. (2000): Assessment of facilities management performance. What next? In: *Facilities* 18 (1/2), S. 66–75.
- Anderson, E. W.; Fornell, C.; Lehmann, D. R. (1994): Customer satisfaction, market share, and profitability. Findings from Sweden. In: *Journal of Marketing* 58 (3), S. 53–66.
- Ansoff, H. I. (1984): *Implanting strategic management*. London: Englewood Cliffs.
- Apte, U. M.; Goh, C.-H. (2004): Applying lean manufacturing principles to information intensive services. In: *International Journal of Service Technology and Management* 5 (5-6), S. 488–506.
- Armistead, C.; Machin, S. (1998): Business process management. Implications for productivity in multi-stage service networks. In: *International Journal of Service Industry Management* 9 (4), S. 323–336.
- Arnhofer, H. (1982): *Grundlagen einer betriebswirtschaftlichen Theorie versichererergebundener Versicherungsvermittlungsbetriebe*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Atkin, B.; Brooks, A. (2009): *Total facilities management*. 3., überarbeitete Auflage. Chichester, U K: Wiley-Blackwell.
- Atkinson, A. A.; Waterhouse, H. H.; Wells, R. B. (1997): A stakeholder approach to strategic performance measurement. In: *Sloan Management Review* 38, S. 25–37.

- Atteslander, P. (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Schmidt.
- Austin, R. D.; DeMarco, T.; Lister, T. R. (1996): Measuring and managing performance in organizations. New York: Dorset House.
- Axelsson, B.; Wynstra, F. (2002): Buying business services. Chichester, N Y: Wiley.
- Bagozzi, R. P.; Phillips, L. W. (1982): Representing and testing organizational theories. A holistic construal. In: *Administrative Science Quarterly* 27, S. 459–489.
- Balck, H. (2000): Die Immobilie als Prozess-Reengineering von Immobiliendienstleistungen. In: K.-W. Schulte und B. Pierschke (Hg.): *Facilities Management*. Köln: Müller, S. 451–470.
- Baldwin, C. Y.; Clark, K. B. (1997): Managing in an age of modularity. In: *Harvard Business Review* 75 (5), S. 84–93.
- Baldwin, L. H.; Camm, F. A.; Moore, N. Y. (2001): Federal contract bundling. A framework for making and justifying decisions for purchased services. Santa Monica, CA: Rand.
- Balkcom, J. E.; Ittner, C. D.; Larcker, D. F. (1997): Strategic performance measurement. Lessons learned and future directions. In: *Journal of Strategic Performance Measurement* 1 (2), S. 22–32.
- Ball, T.; Hossenfelder, J. (2014): FM-Guide. Integrierte Services. Kaufbeuren: Lünendonk.
- Bamford, D.; Chatziaslam, E. (2009): Healthcare capacity measurement. In: *International Journal of Productivity and Performance Management* 58 (8), S. 748–766.
- Banaszewska, A.; Cruijssen, F.; Dullaert, W.; Gerdessen, J. C. (2012): A framework for measuring efficiency levels. The case of express depots. In: *International Journal Production Economics* 139 (2), S. 484–495.
- Bangemann, M. (1994): Europa und die globale Informationsgesellschaft. Empfehlungen für den Europäischen Rat. Brüssel.
- Barrett, P. (1998): Facility-Management. Optimierung der Gebäude- und Anlagenverwaltung. Wiesbaden, Berlin: Bauverlag.
- Bartels, K. (2012): Praxisbericht Flughafen. Einführung von SLA/Bonus-Malus zur Leistungssteuerung. In: MESAGO (Hg.): *Facility Management Messe 2012 Tagungsband*. Berlin, Offenbach: VDE, S. 339–350.
- Batra, R.; Athola, O. T. (1990): Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. In: *Marketing Letters* 2 (2), S. 159–170.
- Bauer, P. T.; Yamey B. S. (1951): Economic progress and occupational distribution. In: *The Economic Journal: the journal of the Royal Economic Society* 61 (244), S. 741–755.
- Baumgärtner, M.; Bienzeisler, B. (2006): Dienstleistungsproduktivität. Konzeptionelle Grundlagen am Beispiel interaktiver Dienstleistungen. Stuttgart: Fraunhofer IRB.
- Bea, F. X.; Friedl, B.; Schweitzer, M. (2001): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 8., neubearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Bea, F. X.; Haas, J. (2013): Strategisches Management. 6., vollständig überarbeitete Auflage. Stuttgart: UTB.
- Becker, F. G. (2009): Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen. Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme. 5., überarb. und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Becker, F. G.; Fallgatter, M. J. (2002): Unternehmungsführung. Einführung in das strategische Management. Bielefeld: Schmidt.
- Becker, J. (2006): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen.
- Becker, J.; Bernhold, T.; Beverungen, D.; Kaling, N.; Knackstedt, R.; Lellek, V.; Rauer, H. P. (2012): Softwaregestützte Konstruktion von Produktivitätsmodellen im Facility Management. In: T. Oliver und M. Nüttgens (Hg.): Dienstleistungsmodellierung 2012. Product-service systems und Produktivität. Wiesbaden: Gabler, S. 208–226.
- Becker, J.; Beverungen, D.; Breuker, D.; Dietrich, H. A.; Rauer, H. P. (2013): Guidelines for reporting productivity studies. A review of the reproducibility of data envelopment analysis in the service sector. In: *International Journal of Supply and Operations Management* 16 (3), S. 407–425.
- Becker, J.; Beverungen, D.; Breuker, D.; Dietrich, H.-A.; Knackstedt, R.; Rauer, H. P. (2011a): How to model service productivity for data envelopment analysis? A meta-design approach. In: European Conference on Information Systems (Hg.): ECIS 2011 Proceedings. European Conference on Information Systems, S. 1–12.
- Becker, J.; Beverungen, D.; Knackstedt, R.; Dietrich, H.-A.; Breuker, D.; Rauer, H. P.; Sigge, D. (2011b): Do we need new theories on service productivity? Status quo and implications from contemporary research. RESER Conference. Hamburg.
- Becker, J.; Meise, V. (2012): Strategie und Ordnungsrahmen. In: J. Becker, M. Kugeler und M. Rosemann (Hg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 7., korrigierte und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Gabler, S. 113–164.
- Becker, J.; Rosemann, M.; Schütte, R. (1995): Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung. In: *Wirtschaftsinformatik* 37 (5), S. 435–455.
- Becker, M. (2012): Formales Metamodell für Dienstleistungskomponenten. Formalisierung unter besonderer Berücksichtigung der Produktivität. Leipzig: KoProServ.
- Behrens, C.-U.; Kirspel, M. (2010): Grundlagen der Volkswirtschaftslehre. Einführung. München: Oldenbourg.
- Behrens, S. (2003): Produktionstheorie von Dienstleistungen. In: H. Wildemann (Hg.): Moderne Produktionskonzepte für Güter- und Dienstleistungsproduktionen. Unter Mitarbeit von S. Behrens. München: TCW, Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management, S. 33–57.
- Belz, C.; Bieger, T. (2006): Customer-Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. 2., aktualisierte Auflage. Landsberg am Lech: mi.
- Bendixen, P. (1966): Die Leistungserstellung der Güterverkehrsbetriebe. Dissertation. Hamburg.
- Bennett, S. (2000): The business of support services strategy. In: B. Nutt und P. McLennan (Hg.): Facility management risks and opportunities. Oxford: Blackwell Science, S. 41–50.
- Berekhoven, L. (1974): Der Dienstleistungsbetrieb. Wesen, Struktur, Bedeutung. Wiesbaden: Gabler.
- Berekhoven, L. (1983): Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

- Berkenstein, M. (1996): Typologisierung von Dienstleistungen. Ein Ansatz auf der Grundlage system- und käuferverhaltenstheoretischer Überlegungen. In: *Journal of business economics* 66 (12), S. 1493–1510.
- Bernhold, T. (2010a): Management der Integration von Dienstleistungen und Produktion im Baugewerbe. Endbericht zum Forschungsprojekt Mind-Bau (Münsteraner Studien zum Facility Management, Bd. 2). Münster: Institut für Logistik und Facility Management.
- Bernhold, T. (2010b): Sourcing-Strategien für öffentliche Auftraggeber in der Beschaffung facility-tärer Dienstleistungen. Eine empirische Analyse unterschiedlicher institutioneller Arrangements aus institutionsökonomischer Sicht. Marburg: Tectum.
- Bernhold, T. (2014): Beschaffungsstrategien im Facility Management. Wissenschaftstheoretische Fundierung und Gestaltung von Effizienzpotenzialen im Facility Management. In: T. Bernhold, M. May und J. Mehlis (Hg.): *Handbuch Facility Management. Grundlagen, Arbeitsfelder, Wissensmanagement*. 41. Ergänzungslieferung. Heidelberg [u. a.]: ecomed SICHERHEIT, S. 1–29.
- Bernhold, T.; Büttner, B.; May, M.; Riemenschneider, F. (2007): Rechnergestützte Implementierung eines Facility Management. Ergebnisse aus dem aktuellen BMBF-Forschungsprojekt „FM-ASSIST“. In: K. Gellenbeck, H. Eiling und F. Riemenschneider (Hg.): *Münsteraner Schriften zum Facility Management*. Münster. INFA-ISFM, S. 37–54.
- Bernhold, T.; Averbeck, A.-K.; Junker, C.; Kliewe, T.; Lellek, V.; Meerman, A.; Balci, B.; Holten, R.; Hummel, M.; Rosenkranz, C.; Bessas, Y.; Halder, B.; Müller, M.; Kürschner, M. (2014): Produktivitätsmessung von Immobilien-Services. Schlussbericht für das BMBF-Projekt ProMlse. Hg. v. T. Bernhold, R. Holten, M. Müller und M. Kürschner. Münster.
- Bernhold, T.; Kaling, N.; Lellek, V. (2011a): Measurement of productivity of property services. An empiric analysis of the status quo. RESER Conference. Hamburg.
- Bernhold, T.; Kaling, N.; Lellek, V. (2011b): Produktivitätsmessung von Dienstleistungen. In: T. Bernhold, K. Gellenbeck und F. Riemenschneider (Hg.): *Münsteraner Schriften zum Facility Management*. Münster: INFA-ISFM, S. 108–122.
- Bernhold, T.; Kaling, N.; Lellek, V. (2012a): Productivity measurement model. A holistic approach for services. In: A. Junghans und P. A. Jensen (Hg.): *Proceedings of the 11th EuroFM Research Symposium. European Facility Management Conference*. Copenhagen, 24.–25. May 2012. Lyngby: Polyteknisk, S. 20–30.
- Bernhold, T.; Kaling, N.; Lellek, V. (2012b): Produktivitätsmessung von Immobilien-Services. Empirische Analyse und Status Quo. In: MESAGO (Hg.): *Facility Management Messe 2012 Tagungsband*. Berlin, Offenbach: VDE, S. 157–170.
- Berry, L. (1986): Big ideas in services marketing. In: *Journal of Consumer Marketing* 3 (2), S. 47–51.
- Bieberstein, I. (2006): *Dienstleistungs-Marketing*. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Ludwigshafen/Rhein: Kiehl.
- Bieger, T. (2007): *Dienstleistungs-Management. Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen*. 4., überarbeitete Auflage. Bern: Haupt.
- Biermann, T. (1999): *Dienstleistungs-Management*. München, Wien: Hanser.
- Bittlestone, R.: Just how well are we doing. In: *Director*, S. 45–48.
- Bleicher, K. (2011): *Das Konzept Integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme*. 8., überarbeitete Auflage. Frankfurt/Main: Campus.

- Bliemel, F.; Eggert, A.; Fassott, G.; Henseler, J. (2005): Die PLS-Pfadmodellierung. Mehr als eine Alternative zur Kovarianzstrukturanalyse. In: F. Bliemel (Hg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methode, Anwendung, Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 9–16.
- Bloech, J. (1993): Produktionsfaktoren. In: W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.-U. Küpper und K. v. Wysocki (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 5., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 3405–3415.
- Blois, K. J. (2006): Productivity and effectiveness in service firms. In: *The Service Industries Journal* 4 (3), S. 49–60.
- Blumberg, D. F. (1994): Strategies for improving field service operations productivity and quality. In: *The Service Industries Journal* 14 (2), S. 262–277.
- Bode, J.; Zelewski, S. (1992): Die Produktion von Dienstleistungen. Ansätze zu einer Produktionswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen? In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* (6), S. 594–607.
- Bodmann, C. E. (1996): Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit schweizerischer Industrieunternehmen durch Produktivitätssteigerung. Dissertation. Bamberg.
- Böhmman, T.; Krcmar, H. (2007): Hybride Produkte. Merkmale und Herausforderungen. In: M. Bruhn und B. Stauss (Hg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Wiesbaden: Gabler, S. 239–256.
- Böhm-Bawerk, E. v. (1924): I. Hauptabschnitt. Rechte und Verhältnisse. Vom Standpunkte der Volkswirtschaftlichen Güterlehre. In: F. X. Weiß (Hg.): Gesammelte Schriften von Eugen Böhm-Bawerk. Wien, Leipzig: Buchdruckerei Carl Gerold's Sohn in Wien, S. 1–126.
- Böhm-Bawerk, E. v. (1948): Gesammelte Schriften. Hg. v. F. X. Weiß. Frankfurt/Main.
- Bohr, K. (1993): Effizienz und Effektivität. In: W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.-U. Küpper und K. v. Wysocki (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 5., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 855–869.
- Bolton, R. N.; Drew, J. H. (1991): A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. In: *Journal of Marketing* 54 (1), S. 1–9.
- Bombach, G. (1965): Die Modellbildung in der Wirtschaftswissenschaft. In: *Studium Generale* 18, S. 339–346.
- Bortz, J.; Döring, N. (2015): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Böttcher, M.; Klingner, S. (2011): Komponenten in der Dienstleistungsdomäne. Ansätze zur Komponentisierung bei Dienstleistungen. Leipzig: KoProServ.
- Bouman, J.; Trienekens, J.; van der Zwan, M. (1999): Specification of service level agreements, clarifying concepts on the basis of practical research. In: STEP'99. Ninth International Workshop. Software Technology and Engineering Practice. Pittsburgh, PA, 30. Aug.–2. Sept., S. 169–178.
- Bovermann, A. (2013): Dienstleistungsqualität durch Total Quality Management. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Brady, L. D.; Kaplan, R. S. (1993): Implementing the BSC at FMC corporation. In: *Harvard Business Review* 71 (5), S. 143–147.

- Brady, M. K.; Cronin, Joseph Jr. (2001): Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality. A hierarchical approach source. In: *The Journal of Marketing* 65 (3), S. 34–49.
- Braun, H.-P. (2007a): Ausblick. In: H.-P. Braun (Hg.): Facility Management. Erfolg in der Immobilienbewirtschaftung. 5., neu bearbeitete Auflage. Berlin [u.a.]: Springer, S. 141–154.
- Braun, H.-P. (2007b): Überblick. In: H.-P. Braun (Hg.): Facility Management. Erfolg in der Immobilienbewirtschaftung. 5., neu bearbeitete Auflage. Berlin [u.a.]: Springer, S. 1–24.
- Brecht, L. (2002): Process leadership. Methode des informationssystemgestützten Prozessmanagement. Hamburg: Kovač.
- Brecht, L. (2003): Performance Management von Beschaffungsprozessen. In: R. Boutellier (Hg.): Handbuch Beschaffung. Strategien, Methoden, Umsetzung. München, Wien: Hanser, S. 909–933.
- Brecht, L.; Schallmo, D. (2009): Ein Referenzmodell zu Prozessmanagement. In: *ERP Management* 5 (2), S. 17–20.
- Breid, V. (1994): Erfolgspotentialrechnung. Konzeption im System einer finanzierungstheoretisch fundierten, strategischen Erfolgsrechnung. Dissertation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brinkerhoff, R. O.; Dressler, D. E. (1990): Productivity measurement. A guide for managers and evaluators. Newbury Park: Sage.
- Brown, D.; Laverick, S. (1994): Measuring corporate performance. In: *Long Range Planning* 27 (4), S. 89–98.
- Bruhn, M. (1999): Verfahren zur Messung der Qualität interner Dienstleistungen. Ansätze für einen Methodentransfer aus dem (externen) Dienstleistungsmarketing. In: M. Bruhn (Hg.): Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 537–575.
- Bruhn, M. (2000): Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme. In: M. Bruhn und B. Stauss (Hg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler, S. 21–48.
- Bruhn, M. (2011): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bruhn, M. (2012): Nationale Kundenzufriedenheitsindizes. In: C. Homburg (Hg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 8., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 155–188.
- Bruhn, M.; Hadwich, K. (2011): Dienstleistungsproduktivität. Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: M. Bruhn und K. Hadwich (Hg.): Dienstleistungsproduktivität, Band 2. Innovationsentwicklung, Internationalität, Mitarbeiterperspektive. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler, S. 3–31.
- Bruhn, M.; Hennig, K. (1993): Selektion und Strukturierung von Qualitätsmerkmalen. Auf dem Weg zu einem umfassenden Qualitätsmanagement für Kreditinstitute. Teil 1 und 2. In: *Jahrbuch der Verbrauchs- & Absatzforschung* 39 (3), S. 214–238.
- Bruhn, M.; Meffert, H. (2001): Dienstleistungsmanagement als unternehmerische Herausforderung. Eine Einführung in das Handbuch. In: M. Bruhn und H. Meffert (Hg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 3–24.

- Brunner, J. (1999): Value-Based Performance Management. Wertsteigernde Unternehmensführung. Strategien, Instrumente, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler.
- Brunner, J.; Roth, P. (1999): Performance-Management und Balanced Scorecard in der Praxis. In: *IO Management* 69 (7/8), S. 50–55.
- Brunner, J.; Sprich, O. (1998): Performance Management und Balanced Scorecard. In: *IO Management* (6), S. 30–36.
- Buddeberg, H. (1959): Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden: Gabler.
- Bühner, R. (1995): Mitarbeiter mit Kennzahlen führen. In: *Harvard Business Manager* 17 (3), S. 55–63.
- Bullinger, H.-J. (1997a): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert. Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bullinger, H.-J. (1997b): Wirtschaft 21, Perspektiven, Prognosen, Visionen. In: Bundestag, Enquete-Kommission Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft (Hg.): *Zur Ökonomie der Informationsgesellschaft (Enquete-Kommission: Zukunft der Medien, Bd. 2)*. Bonn: ZV, S. 69–141.
- Bullinger, H.-J.; Meiren, T. (2001): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen. In: M. Bruhn und H. Meffert (Hg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 149–176.
- Bullinger, H.-J.; Schreiner, P. (2006): Service Engineering. Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen. In: H.-J. Bullinger, A.-W. Scheer und K. Schneider (Hg.): *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer, S. 53–84.
- Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger-Handwerks (Hg.) (2016): Leistungskennziffern im Gebäudereiniger-Handwerk. Ein Wegweiser für Ausschreibungen und Auftragsvergaben. Unter Mitarbeit von Kompetenzteam Gebäudereinigung GmbH & Co.KG. Online verfügbar unter <https://www.hk24.de/blob/hhik24/produktmarken/innovation/auftragsberatung/downloads/1155904/149059e1bb64baea2e07b89ba6294631/Broschuere--3--data.pdf>, zuletzt geprüft am 08.03.2016.
- Busse von Colbe, W.; Laßmann, G. (1991): Betriebswirtschaftstheorie, Band 1. 5. Auflage. Berlin [u.a.]: Springer.
- Calabrese, A. (2012): Service productivity and service quality. A necessary trade-off? In: *International Journal Production Economics* 135 (2), S. 800–812.
- Camphausen-Busold, B. (1981): Entwicklungstendenzen im Dienstleistungsbereich und die Auswirkungen auf die Raumwirtschaft. Bochum: Brockmeyer.
- Cantner, U.; Krüger, J.; Hanusch, H. (2007): Produktivitäts- und Effizienzanalyse. Der nichtparametrische Ansatz. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Carman, J. M. (1990): Consumer perceptions of service quality. An assessment of the SERVQUAL dimensions. In: *Journal of Retailing* 66 (1), S. 33–57.
- Carp, H.-J. (1974): Der Transformationsprozeß in Dienstleistungsunternehmen. Eine Untersuchung der Leistungserstellung im außerindustriellen Bereich, dargestellt am Beispiel der Verkehrsunternehmung. Dissertation. Berlin: Ladewig.
- Charnes, A.; Cooper, W. W.; Rhodes, E. (1978): Measuring the efficiency of decision making units. In: *European Journal of Operational Research* 2, S. 429–444.

- Chase, R. B. (1978): Where does the customer fit in a service operation? In: *Harvard Business Review* 56 (6), S. 137–142.
- Chase, R. B.; Tansik, D. A. (1983): The customer contact model for organization design. In: *Management Science* 29 (9), S. 1037–1050.
- Chenhall, R. (2006): The contingent design of performance measures. In: A. Bhimani (Hg.): *Contemporary issues in management accounting*. Oxford: Oxford University Press, S. 92–116.
- Chmielewicz, K. (1968): *Grundlagen der industriellen Produktgestaltung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Chotipanich, S. (2004): Positioning facility management. In: *Facilities* 22 (13/14), S. 364–372.
- Churchill, G. A.; Surprenant, C. (1982): An investigation into the determinants of customer satisfaction. In: *Journal of Marketing Research* 19 (4), S. 491–504.
- Clark, C. (1957): *The conditions of economic progress*. 3. Auflage. London: Macmillan & Co.
- Cleghorn, J. E. (1992): The productivity side of quality. In: *Business Quarterly* (Summer), S. 123–127.
- Coelli, T. (2005): *An introduction to efficiency and productivity analysis*. 2. Auflage. New York: Springer.
- Coenen, C.; Waldburger, D. (2012): FM-Servicebarometer. Mess- und Steuerungsinstrument interner Dienstleistungen. In: MESAGO (Hg.): *Facility Management Messe 2012 Tagungsband*. Berlin, Offenbach: VDE, S. 75–84.
- Cook, W. D.; Seiford, L. M. (2009): Data envelopment analysis (DEA). Thirty years on. In: *European Journal of Operational Research* 192 (1), S. 1–17.
- Corsten, H. (1984): Zum Problem der Mehrstufigkeit in der Dienstleistungsproduktion. In: *Jahrbuch der Verbrauchs- & Absatzforschung* 30 (3), S. 253–272.
- Corsten, H. (1985): *Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors*. Berlin: Schmidt.
- Corsten, H. (1990): *Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. Einführung*. 2., Auflage. München [u.a.]: Oldenbourg.
- Corsten, H. (Hg.) (1994a): *Integratives Dienstleistungsmanagement. Grundlagen, Beschaffung, Produktion, Marketing, Qualität*. Wiesbaden: Gabler.
- Corsten, H. (1994b): Produktivitätsmanagement bilateraler personen-bezogener Dienstleistungen. In: H. Corsten und W. Hilke (Hg.): *Dienstleistungsproduktion. Absatzmarketing, Produktivität, Haftungsrisiken, Serviceintensität, Outsourcing*. Wiesbaden: Gabler, S. 43–77.
- Corsten, H. (1996): *Ansatzpunkte für ein Ökologiemanagement in Banken (Schriften zum Produktionsmanagement, Nr. 7)*. Kaiserslautern: Universität Kaiserslautern.
- Corsten, H. (1997): *Integratives Dienstleistungsmanagement. Idee und Elemente. (Schriften zum Produktionsmanagement, Nr. 12)*. Kaiserslautern: Universität Kaiserslautern.
- Corsten, H. (1998): *Ansatzpunkte für ein Rationalisierungsmanagement von Dienstleistungsanbietern*. In: A. Meyer (Hg.): *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 607–624.
- Corsten, H. (2000a): Externalisierung und Internalisierung als strategische Optionen von Dienstleistungsunternehmen. In: M. Bruhn und B. Stauss (Hg.): *Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler, S. 165–182.

- Corsten, H. (2000b): Produktivität. In: A. Woll (Hg.): *Wirtschaftslexikon*. 9. Auflage. München [u.a]: Oldenbourg, S. 611–613.
- Corsten, H.; Corsten, M. (2012): *Einführung in das strategische Management*. Konstanz: UVK.
- Corsten, H.; Gössinger, R. (2007): *Dienstleistungsmanagement*. 5. Auflage. München [u.a]: Oldenbourg.
- Corsten, H.; Gössinger, R. (2009): *Produktionswirtschaft. Einführung in das industrielle Produktionsmanagement*. 12. Auflage. München [u.a]: Oldenbourg.
- Corsten, H.; Reiß, M. (1989): Betriebswirtschaftliche Vergleichsformen. In: *Das Wirtschaftsstudium* 18, S. 615–620.
- Corton, M. L.; Berg, S. V. (2009): Benchmarking Central American water utilities. In: *Utilities Policy* 17 (3-4), S. 267–275.
- Cremer-Renz, C.; Klehm, W. R. (1978): *Aktionsforschung. Wissenschaftshistorische und gesellschaftliche Grundlagen, methodische Perspektiven*. Weinheim: Beltz.
- Dahm, M. H.; Haindl, C. (2009): *Lean-Management und Six Sigma. Qualität und Wirtschaftlichkeit in der Wettbewerbsstrategie*. Berlin: Schmidt.
- Dambrowski, J. (1986): *Budgetierungssysteme in der deutschen Unternehmenspraxis*. Darmstadt: Toeche-Mittler.
- Dearden, J. (1969): The Case Against ROI Control. In: *Harvard Business Review* 47 (3), S. 124–135.
- Decker, F. (1975): *Einführung in die Dienstleistungsökonomie*. Paderborn: Schöningh.
- Deger, R. (1995): *Deutschland versus Weltklasse. Internationale Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Delfmann, W. (1993): Planungs- und Kontrollprozesse. In: W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.-U. Küpper und K. v. Wysocki (Hg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3232–3251.
- Delfmann, W.; Reihlen, M. (2002): Planung. In: H.-U. Küpper und A. Wagenhofer (Hg.): *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3)*. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1439–1449.
- Dellmann, K. (1992): Eine Systematisierung der Grundlagen des Controlling. In: K. Spremann, E. Zur und K. Aeberhard (Hg.): *Controlling. Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen*. Wiesbaden: Gabler, S. 113–140.
- Dellmann, K.; Pedell, K. L. (1994): *Controlling von Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Ergebnis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Deppe, H.-D. (1969): *Bankbetriebliches Wachstum. Funktionalzusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (2001): *QFD, quality function deployment*. Berlin: Beuth.
- Dhavalé, D. G. (1996): Problems with existing manufacturing performance measures. In: *Journal of Cost Management* 9 (4), S. 50–55.
- Diederich, H. (1977): *Verkehrsbetriebslehre*. Wiesbaden: Gabler.

- Diederich, H. (1992): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 7. Auflage. Stuttgart [u.a.]: Kohlhammer.
- Diederichs, C. J. (2006): Immobilienmanagement im Lebenszyklus. Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung. 2. Auflage. Berlin: Springer.
- Diekmann, A. (2010): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 4. Auflage. Reinbek: Rowohlt.
- Dikow, A. (2006): Messung und Bewertung der Unternehmensproduktivität in mittelständischen Industrieunternehmen. Theoretische Grundlagen und praktische Anwendungen. Dissertation. Aachen: Shaker.
- Diller, H. (2006): Probleme der Handhabung von Strukturgleichungsmodellen in der betriebswirtschaftlichen Forschung. In: *Die Betriebswirtschaft* 66 (6), S. 611–617.
- Dillerup, R.; Stoi, R. (2013): Unternehmensführung. 4. Auflage. München: Vahlen.
- DIN 18960 (2008): Nutzungskosten im Hochbau. Deutsche Fassung 18960. Berlin: Deutsches Institut für Normung e.V.
- DIN 32736 (2000): Gebäudemanagement. Begriffe und Leistungen. Deutsche Fassung 32736. Berlin: Deutsches Institut für Normung e.V.
- DIN EN 15221-1 (2007): Facility Management. Teil 1: Begriffe. Deutsche Fassung EN 15221-1:2006. Berlin: Deutsches Institut für Normung e.V.
- DIN EN 15221-2 (2007): Facility Management. Teil 2: Leitfaden zur Ausarbeitung von Facility Management-Vereinbarungen. Deutsche Fassung EN 15221-2:2006. Berlin: Deutsches Institut für Normung e.V.
- DIN EN ISO 8402 (1995): Qualitätsmanagement. Deutsche Fassung EN ISO 8402. Berlin: Deutsches Institut für Normung e.V.
- DIN EN ISO 9000 (2005): Qualitätsmanagementsysteme. Grundlagen und Begriffe. Deutsche Fassung EN ISO 9000. Berlin: Deutsches Institut für Normung e.V.
- Djellal, F.; Gallouj, F. (2008): Measuring and improving productivity in services. Issues, strategies and challenges. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Elgar.
- Dobni, D. (2004): A marketing-relevant framework for understanding service worker productivity. In: *Journal of Services Marketing* 18 (4), S. 303–317.
- Dobni, D.; Ritchie, Brent J. R.; Zerbe, W. (2000): Organizational values. The inside view of service productivity. In: *Journal of Business Research* 47 (2), S. 91–107.
- Donabedian, A. (1980): The definition of quality and approaches to its assessment. Ann Arbor, MI: Health Administration Press.
- Dostal, W. (1995): Die Informatisierung der Arbeitswelt. Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 28 (4), S. 527–543.
- Drucker (1991): The new productivity challenge. In: *Harvard Business Review*, S. 69–79.
- Dyson, R. G.; Allen, R.; Camanho, A. S.; Podinovski, V. V.; Sarrico, C. S.; Shale, E. A. (2001): Pitfalls and protocols in DEA. In: *European Journal of Operational Research* 132 (2), S. 245–259.
- Easton, G. (2010): One case study is enough. Lancaster, UK: Lancaster University Management School.

- Eccles, R. G. (1991): The Performance Measurement Manifesto. In: *Harvard Business Manager* 43, S. 131–137.
- Eck, C.; Garcke, H.; Knabner, P. (2011): *Mathematische Modellierung*. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Eckel, L.; Fisher, K.; Russell, G. (1992): Environmental performance measurement. In: *CMA - The Management Accounting Magazine* 66, S. 17–23.
- Edelhoff, D. (2013): Unternehmenswertsteigerung durch Corporate Real Estate Management. In: T. Poddig (Hg.): *Aspekte aus der Finanz- und Immobilienwirtschaft*. Festschrift für Heinz Rehkugler. Unter Mitarbeit von T. Poddig und F. Schindler. Bad Soden: Uhlenbruch, S. 71–82.
- Edwards, J. R. (2001): Multidimensional constructs in organizational behavior research. An integrative analytical framework. In: *Organizational Research Methods* 4 (2), S. 144–192.
- EFQM (2012): European foundation for quality management. An overview of the EFQM Excellence model. Brüssel: European Foundation for Quality Management.
- Eggert, A. (2006): Die zwei Perspektiven des Kundenwerts. Darstellung und Versuch einer Integration. In: B. Günter (Hg.): *Kundenwert*. Grundlagen, Innovative Konzepte, Praktische Umsetzungen. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 41–59.
- Engelhardt, W. H. (1990): Dienstleistungsorientiertes Marketing. Antwort auf die Herausforderung durch neue Technologien. In: D. Adam (Hg.): *Integration und Flexibilität*. Eine Herausforderung für die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 51. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre [sic] e.V. 1989 in Münster. Wiesbaden: Gabler, S. 269–288.
- Engelhardt, W. H. (1996): Effiziente Customer Integration im industriellen Service Management. In: M. Kleinaltenkamp, S. Fließ und F. Jacob (Hg.): *Customer Integration*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 73–89.
- Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1992): Dienstleistungen als Absatzobjekt. Arbeitsbericht Nr. 52. Ruhr-Universität Bochum, Bochum. Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung.
- Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf)* 5 (45), S. 395–426.
- Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1994): Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. In: H. Corsten (Hg.): *Integratives Dienstleistungsmanagement*. Grundlagen, Beschaffung, Produktion, Marketing, Qualität. Wiesbaden: Gabler, S. 31–70.
- Engelhardt, W. H.; Schwab, W. (1982): Die Beschaffung von investiven Dienstleistungen. In: *Die Betriebswirtschaft, DBW-Depot* 42 (4), S. 503–513.
- Engelster, K.-A. (1979): Das Rationalisierungspotential im Dienstleistungsbereich. Zu den Möglichkeiten der Substitution persönlicher Leistungsträger durch realtechnischer Systeme im Bereich der Produktion immaterieller Güter. Frankfurt/Main [u.a.]: Lang.
- Epstein, M. J.; Manzoni, J.-F. (1997): The Balanced Scorecard and Tableau de Bord. A global perspective on translating strategy into action. In: *Management Accounting* 79 (8), S. 28–36.
- Epstein, M. K.; Henderson, John C. (1989): Data envelopment Analysis for managerial control and diagnosis. In: *Decision Sciences* 20 (1), S. 90–119.

- Fährnich, K.-P. (1999): Service-Engineering. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland. Stuttgart: Fraunhofer-IRBl.
- Falk, B. R. (1980): Zur Bedeutung des Dienstleistungsmarketing. In: B. R. Falk (Hg.): Dienstleistungsmarketing. Landsberg/Lech: Moderne Industrie, S. 9–28.
- Falter, J. W. (1977): Zur Validierung theoretischer Konstrukte. Wissenschaftstheoretische Aspekte des Validierungskonzepts. On the Validation of Theoretical Constructs. In: *Zeitschrift für Soziologie* 6 (4), S. 370–385.
- Fandel, G.; Blaga, S. (2004): Aktivitätsanalytische Überlegungen zu einer Theorie der Dienstleistungsproduktion. In: G. Fandel und H. Wildemann (Hg.): Produktion von Dienstleistungen. Wiesbaden: Gabler, S. 1–22.
- Farny, D. (1969): Grundfragen einer theoretischen Versicherungsbetriebslehre. In: D. Farny (Hg.): Wirtschaft und Recht der Versicherung. Festschrift für P. Braess. Karlsruhe, S. 27–72.
- Farny, D. (1989): Versicherungsbetriebslehre. Karlsruhe: VVW.
- Fassott, G. (1995): Dienstleistungspolitik industrieller Unternehmen. Sekundärdienstleistungen als Marketinginstrument bei Gebrauchsgütern. Wiesbaden: Gabler.
- Fischer, H. (1983): Produktionsbezogene Kooperation zwischen dem Hersteller und dem Verwender individuell gefertigter Maschinen. Frankfurt/Main: Lang.
- Fisher, A. G. B. (1933): Capital and the growth of knowledge. In: *The Economic Journal* 43 (171), S. 379–389.
- Fisher, A. G. B. (1952): A note on tertiary production. In: *Economic Journal* 62, S. 820–834.
- Fitzgerald, E.; Melvin, D. (2002): The UK private finance initiative and Glasgow schools. In: *Facilities* 20 (3/4), S. 119–126.
- Fitzgerald, L.; Johnston, R.; Brignall, S.; Silvestro, R.; Voss, C. (1991): Performance measurement in service businesses. London: Chartered Institute of Management Accountants.
- Fitzsimmons, J. A.; Fitzsimmons, M. J. (1994): Service management for competitive advantage. New York: McGraw-Hill.
- Fitzsimmons, J. A.; Fitzsimmons, M. J. (2001): Service management. Operations, strategy, information technology. 3. Auflage. New York: McGraw-Hill.
- Fitzsimmons, J. A.; Fitzsimmons, M. J. (2011): Service management. Operations, strategy, information technology. 7. Auflage. New York: McGraw-Hill.
- Fitzsimmons, J. A.; Noh, J.; Thies, E. (1998): Purchasing business services. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 13 (4/5), S. 370–380.
- Flamholtz, E. G. (1980): The process of measurement in managerial accounting: A psycho-technical systems perspective. In: *Accounting, Organizations and Society* 5 (1), S. 31–42.
- Flender, H.; Kuhn, A. (2010): Modellgestützte Analyse zur Optimierung von Transportnetzwerken. Dissertation. Technische Universität Dortmund.
- Flick, U. (2011): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Vollst. überarb. und erw. Neuausg. 2007, 4. Auflage. Reinbek: Rowohlt.
- Fließ, S. (2001): Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen. Effizienz in Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Fließ, S. (2006): Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen. Stuttgart: Kohlhammer.

- Fließ, S.; Kleinaltenkamp, M. (2004): Blueprinting the service company. Managing service processes efficiently. In: *Journal of Business Research* 57, S. 392–404.
- Flipo, J.-P. (1988): On the Intangibility of Services. In: *The Service Industries Journal* 8 (3), S. 286–293.
- Forschner, G. (1989): Investitionsgüter-Marketing mit funktionellen Dienstleistungen. Die Gestaltung immaterieller Produktbestandteile im Leistungsangebot industrieller Unternehmen. Berlin: Duncker & Humblot.
- Fourastié, J. (1954): Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts. (Le grand Espoir du XXe Siècle: Progrès technique - Progrès économique - Progrès sociale). Deutsche Übersetzung der 3. franz. Auflage. (Paris 1952) von Burkart Lutz. Köln: Bund.
- Frenz, W. (1963): Beitrag zur Messung der Produktivität und deren Vergleich auf der Grundlage technischer Mengengrößen. Wiesbaden: VS.
- Frese, E. (1986): Kontrolle und Unternehmensführung, Entscheidungs- und organisationstheoretische Grundfragen. Wiesbaden: Gabler.
- Fricke, R. (1961): Die Grundlagen der Produktivitätstheorie. Frankfurt/Main: Klostermann.
- Fricke, W.; Lindner; Mohr; Stümpfig; Thelen; Weimer (1971): Auf dem Wege zur Dienstleistungsindustrie? Frankfurt/Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Friedag, H. R.; Schmidt, W. (2015): Balanced Scorecard. 5. Auflage. Freiburg/Breisgau: Haufe-Lexware.
- Friedrichsmeier, H.; Brezowar, G.; Mair, M. (2007): Fallstudien. Erfahrungen und Best-Practice-Beispiele. Wien: Linde.
- Fries, S.; Seghezzi, H. D. (1994): Entwicklung von Messgrößen für Geschäftsprozesse. In: *Controlling* 6 (6), S. 338–345.
- Frietzsche, U.; Maleri, R. (2006): Dienstleistungsproduktion. In: H.-J. Bullinger, A.-W. Scheer und K. Schneider (Hg.): *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer, S. 195–226.
- Gadrey, J. (1988): Rethinking Output in Services. In: *The Service Industries Journal* 8 (1), S. 67–76.
- Gälweiler, A.; Schwaninger, M. (2005): Strategische Unternehmensführung. 3. Auflage. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Gänßmantel, J. (2005): Sanierung und Facility Management. Nachhaltiges Bauinstandhalten und Bauinstandsetzen. Wiesbaden: Teubner.
- Garbe, B. (1998): Industrielle Dienstleistungen. Einfluss und Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Gabler.
- Gartung, T. (2012): Kennwerte für das Instandhaltungsmanagement. In: MESAGO (Hg.): *Facility Management Messe 2012 Tagungsband*. Berlin, Offenbach: VDE, S. 39–46.
- Garvin, D. A. (1984): What does „Product Quality“ really mean? In: *Sloan Management Review* 26 (1), S. 25–43.
- Garvin, D. A. (1988): Die acht Dimensionen der Produktqualität. In: *Harvard Manager* 10 (3), S. 66–74.
- GEFMA 100-1 (2004): GEFMA 100-1. Facility Management. Grundlagen. Bonn: GEFMA e.V. Deutscher Verband für Facility Management.

- GEFMA 100-2 (2004): GEFMA 100-2. Facility Management. Leistungsspektrum. Bonn: GEFMA e.V. Deutscher Verband für Facility Management.
- GEFMA 700 (2006): GEFMA 700. FM-Excellence. Grundlagen für ein branchenspezifisches Qualitätsprogramm. Bonn: GEFMA e.V. Deutscher Verband für Facility Management.
- George, A. L. (1959): Quantitative and qualitative approaches to content analysis. In: Pool, Ithiel De Sola (Hg.): *Trends in Content Analysis*. Illinois: University of Illinois Press, S. 7–32.
- Gerhardt, J. (1987): *Dienstleistungsproduktion. Eine produktionstheoretische Analyse der Dienstleistungsprozesse*. Bergisch Gladbach: Eul.
- Gersch, M. (1995): *Die Standardisierung integrativ erstellter Leistungen*. Arbeitspapier Nr. 57 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Ruhr-Universität Bochum.
- Geum, Y.; Shin, J.; Park, Y. (2011): FMEA-based portfolio approach to service productivity improvement. In: *The Service Industries Journal* 31 (11), S. 1825–1847.
- Ghobadian, A.; Husband, T. (1990): Measuring total productivity using production functions. In: *International Journal of Production Research* 28 (8), S. 1435–1446.
- Gide, C.; Rist, C. (1923): *Geschichte der volkswirtschaftlichen Lehrmeinungen. (Histoire des Doctrines économiques)*. Dt. Übers. von R. W. Horn. 3. Auflage. Jena: Fischer.
- Giere, J.; Wirtz, B. W.; Schilke, O. (2006): Mehrdimensionale Konstrukte. Konzeptionelle Grundlagen und Möglichkeiten ihrer Analyse mithilfe von Strukturgleichungsmodellen. In: *Die Betriebswirtschaft: DBW* 66 (6), S. 678–695.
- Gladen, W. (2003): *Kennzahlen- und Berichtssysteme. Grundlagen zum Performance Measurement*. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Gladen, W. (2011): *Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen*. 5., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Auflage. Wiesbaden: VS.
- Gleich, R. (1998): *Das System des Performance Measurement. Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand*. Controlling-Forschungsbericht Nr. 53. Universität Stuttgart, Stuttgart. Betriebswirtschaftliches Institut, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Controlling.
- Gleich, R. (2001): *Das System des Performance Measurement. Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand*. München: Vahlen.
- Gleich, R. (2003): *Performance Measurement*. In: *Vahlens grosses Controllinglexikon*. 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. München: Beck, S. 530–531.
- Gleich, R. (2011): *Performance Measurement. Konzepte, Fallstudien und Grundschema für die Praxis*. 2. Auflage. München: Vahlen.
- Götze, U.; Mikus, B. (1999): *Strategisches Management*. Chemnitz: GUC.
- Graf von Matuschka, Nikolaus (2013): *Das McDonald's Prinzip. Standardisierungen im FM*. In: T. Lünendonk und C. Homburg (Hg.): *Handbuch Facility Management 2013*. Freiburg/ Breisgau: Haufe-Lexware, S. 154–159.
- Gräßler, I. (2013): *Kundenindividuelle Massenproduktion. Entwicklung, Vorbereitung der Herstellung, Veränderungsmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer.

- Grassy, O. (1993): Industrielle Dienstleistungen. Diversifikationspotentiale für Industrieunternehmen. München: FGM.
- Greenfield, H. J. (1966): Manpower and the growth of producer services. New York, London: Columbia University Press.
- Greiling, D. (2009): Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen. Habilitationsschrift. Wiesbaden: Gabler.
- Grieble, O. (2004): Modellgestütztes Dienstleistungsbenchmarking. Lohmar: Eul.
- Griffin, A.; Hauser, J. (1993): The Voice of the Customer. In: *Marketing Science*, S. 1–27.
- Groll, K.-H. (2003): Kennzahlen für das wertorientierte Management. ROI, EVA und CFROI im Vergleich. Ein neues Konzept zur Steigerung des Unternehmenswertes. München: Hanser.
- Grömling, M.; Lichtblau, K. (1997): Technologie, Produktivität und Strukturwandel. Köln: Dt. Inst.-Verl.
- Grönroos, C. (1990): Service Management. A Management Focus for Service Competition. In: *International Journal of Service Industry Management* 1 (1), S. 6–14.
- Grönroos, C. (1984): Strategic management and marketing in the service sector. Bromley, UK: Chartwell-Bratt.
- Grönroos, C. (2007): Service management and marketing. Customer management in service competition. 3. Auflage. Chichester, UK; Hoboken, NJ: Wiley.
- Grönroos, C.; Ojasalo, K. (2004): Service productivity. Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. In: *Journal of Business Research* 57, S. 414–423.
- Grünberg, T. (2004): Performance improvement. In: *International Journal Productivity and Performance Management* 53 (1), S. 52–71.
- Grundeis, J. (1999): Effizienzbewertung von Organisationsstrukturen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Gummesson, E. (1998): Productivity, quality and relationship marketing in service operations. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10 (1), S. 4–15.
- Günter, B. (2012): Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: C. Homburg (Hg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 8., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 325–348.
- Günther, T.; Grüning, M. (2002): Performance Measurement-Systeme im praktischen Einsatz. In: *Controlling* 14 (1), S. 5–13.
- Gutenberg, E. (1951): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Gutenberg, E. (1958): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Gabler.
- Gutenberg, E. (1962): Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen. Wiesbaden: Gabler.
- Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion. 24. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Haak, W. (1983): Produktion in Banken. Möglichkeiten eines Transfers industriebetrieblisch-produktionswirtschaftlicher Erkenntnisse auf den Produktionsbereich von Bankbetrieben. Frankfurt/Main: Lang.

- Haas, H. (1998): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Eine empirische und theoretische Untersuchung über den Nutzen von Zertifikaten nach DIN EN ISO 9000 ff. für Verbraucher. Berlin: Duncker & Humblot.
- Hahn, C. H. (1995): Aufbau von Planungssystemen. In: H. Corsten und M. Reiss (Hg.): Handbuch Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Schnittstellen. Wiesbaden: Gabler, S. 229–250.
- Hahn, C. H. (2002): Segmentspezifische Kundenzufriedenheitsanalyse. Neue Ansätze zur Segmentierung von Märkten. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hahn, D.; Hungenberg, H. (2001): PuK. Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung. Wertorientierte Controllingkonzepte; Unternehmensbeispiele von DaimlerChrysler AG, Stuttgart, Siemens AG, München, Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Hahn, D.; Laßmann, G. (1999): Grundlagen, Führung und Organisation, Produkte und Produktprogramm, Material und Dienstleistungen, Prozesse. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Heidelberg: Physica.
- Haller, S. (2015): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Instrumente. 6., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Hamann, D. (2000): Probleme und Möglichkeiten bei der Gestaltung von Outsourcing-Verträgen. In: K.-W. Schulte und B. Pierschke (Hg.): Facilities Management. Köln: Müller, S. 551–583.
- Hammer, M.; Champy, J. (1995): Business reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. 5. Auflage. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Hammer, R. M. (1998): Unternehmensplanung. Lehrbuch der Planung und strategischen Unternehmensführung. 7., unwesentlich veränderte Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
- Hannula, M. (2002): Total productivity measurement based on partial productivity ratios. In: *International Journal of Production Economics* 78 (1), S. 57–67.
- Harting, C. (2002): Business-to-Business-Marketing für Facility-Management. Ein Handbuch für die erfolgreiche Marktbearbeitung. Berlin: Springer.
- Hattie, J. (1985): Methodology review. Assessing unidimensionality of tests and items. In: *Applied Psychological Measurement* 9 (2), S. 139–164.
- Hauser, J.; Clausing, D. (1988): The house of quality. In: *Harvard Business Review*, S. 63–73.
- Haynes, B. P.; Nunnington, N. (2010): Corporate real estate asset management. Strategy and implementation. Amsterdam,: EG Books.
- Haynes, R. M.; Thies, E. A. (1991): Management of technology in service firms. In: *Journal of Operations Management* 10 (3), S. 388–397.
- Hellerforth, M. (2000): Controlling von Facilities-Management-Prozessen. In: K.-W. Schulte und B. Pierschke (Hg.): Facilities Management. Köln: Müller, S. 285–328.
- Hellerforth, M. (2006): Handbuch Facility Management für Immobilienunternehmen. Berlin: Springer.
- Hennig-Thurau, T.; Walsh, G.; Schrader, U. (2004): VHB-JOURQUAL. Ein Ranking von betriebswirtschaftlich-relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Expertenurteilen. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)* 56, S. 520–545.

Hentschel, B. (1992): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Henzelmann, T. (2004): Stand und Perspektiven des Corporate Real Estate Managements in Deutschland und Europa. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: K.-W. Schulte und W. Schäfers (Hg.): Handbuch Corporate Real Estate Management. Unter Mitarbeit von S. Gier und M. Wiffler. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Köln: Müller, S. 57–74.

Hermanns, H.; Tkocz, C.; Winkler, H. (1984): Berufsverlauf von Ingenieuren. Biografieanalytische Auswertung narrativer Interviews. Frankfurt/Main, New York: Campus.

Herrmann, A.; Huber, F.: Kundenorientierte Produktgestaltung. Ziele und Aufgaben. In: A. Herrmann, G. Hertel, W. Virt und F. Huber (Hg.): Kundenorientierte Produktgestaltung, S. 3–18.

Hertlein, M.; Smolnik, S.; von Kortzfleisch, Harald F. (2011): Towards a framework for measuring knowledge management service productivity. ICIS 2011. International Conference on Information Systems. Shanghai, 2011.

Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman B. (1959): The motivation to work. New York: Wiley.

Hilke, W. (Hg.) (1989a): Dienstleistungs-Marketing. Banken und Versicherungen, freie Berufe, Handel und Transport, nicht-erwerbs, wirtschaftlich orientierte Organisationen. Wiesbaden: Gabler.

Hilke, W. (1989b): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing. In: W. Hilke (Hg.): Dienstleistungs-Marketing. Banken und Versicherungen, freie Berufe, Handel und Transport, nicht-erwerbs, wirtschaftlich orientierte Organisationen. Wiesbaden: Gabler, S. 5–44.

Hill, T. P. (1977): On goods and services. In: *Rev Income Wealth* 23 (4), S. 315–338.

Hill, W.; Fehlbaum, R.; Ulrich, P. (1994): Organisationslehre. 5., überarb. Auflage. Bern [u.a.]: Haupt.

Hirschman, E.; Holbrook, M. B. (1982): Hedonic consumption. Emerging concepts, methods and propositions. In: *Journal of Marketing* 46 (3), S. 92–101.

Hoffmann, O. (1999): Performance Management. Systeme und Implementierungsansätze. Bern: Haupt.

Hoffmann, W.; Niedermayr, R.; Risak, J. (1996): Führungsergänzung durch Controlling. In: R. Eschenbach (Hg.): Controlling. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3–48.

Holbrook, M. B.; Corfman, K. P. (1985): Quality and value in the consumption experience. Phaldrus rides again. In: J. Jacoby und J. Olson (Hg.): Perceived quality. Massachusetts: Lexington.

Homann, K. (1999): Ansatzpunkte einer lebenszyklusorientierten Konzeption. Dissertation. Universität Freiburg, Wiesbaden.

Homann, K.; Schäfers, W. (2004): Immobilien-Controlling. In: K.-W. Schulte und W. Schäfers (Hg.): Handbuch Corporate Real Estate Management. Unter Mitarbeit von S. Gier und M. Wiffler. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Köln: Müller, S. 193–218.

Homburg, C.; Stock-Homburg, R. (2012): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: C. Homburg (Hg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 8., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 17–52.

Hope, C.; Mühlemann, A. (1997): Service operations management. Strategy, design, and delivery. London, New York: Prentice Hall.

- Hopfenbeck, W. (2002): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. 14. Auflage. München: mi.
- Horváth, P. (2011): Controlling. 12. Auflage. München: Vahlen.
- Horváth, P.; Herter, R. N. (1992): Benchmarking. Vergleich mit den Besten der Besten. In: *Controlling* (1), S. 4–11.
- Hösch, F. (1976): Über die Diagnose- und Prognosefähigkeit wirtschaftstheoretischer Modelle. Bern: Lang.
- Hossenfelder, J. (2011): FM-Zukunftsstudie. Facility-Management-Dienstleistungen in Deutschland 2020. Unter Mitarbeit von A. Thieg. Kaufbeuren: Lünendonk.
- Hossenfelder, J. (2012): Lünendonk@-360-Grad-Studie 2012 Facility Management. Einkaufs-, Verkaufs- und Beratungsstrukturen sowie -kriterien im deutschen FM-Markt. Erste qualitative und strukturelle Analyse aus Sicht der Nutzer, FM-Berater und Dienstleister. Marktsegmente, Volumina, Strukturen, Tendenzen, Beraterexpertise. Kaufbeuren: Lünendonk.
- Hoth, H. M. (1958): Beitrag zur Klärung des Produktivitätsbegriffes und zur Produktivitätsmessung im Industriebetrieb. Dissertation. Düsseldorf: Trittsch.
- Howard, J. A.; Sheth, J. N. (1969): The theory of buyer behavior. New York: Wiley.
- Hronec, S. M. (1993): Vital signs. Using quality, time and cost performance measurements to chart your company's future. New York: Amacon.
- Hronec, S. M. (1996): Vital Signs. Indikatoren für die Optimierung der Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hsieh, L.-F.; Wang, L.-H.; Huang, Y.-C.; Chen, Angel (2010): An efficiency and effectiveness model for international tourist hotels in Taiwan. In: *The Service Industries Journal* 30 (13), S. 2183–2199.
- Hummel, M. (1998): Der Markt für Dienstleistungen. In: M. Bruhn (Hg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler, S. 53–72.
- Hungenberg, H. (2012): Strategisches Management in Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- IFMA (2014): What is FM? Definition of Facility Management. Online verfügbar unter <http://www.ifma.org/know-base/browse/what-is-fm->, zuletzt geprüft am 08.12.2014.
- Intriligator, M. D.; Bodkin, R. G.; Hsiao, C. (1996): Econometric models, techniques, and applications. 2. Auflage. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Itnner, C. D.; Larcker, D. F. (1998): Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? In: *Journal of Accounting Research* 36 (3), S. 1–35.
- Jääskeläinen, A. (2010): Identifying factors affecting public service productivity. In: *International Journal of Services Technology and Management* 14 (4), S. 360–375.
- Jääskeläinen, A.; Uusi-Rauva, E. (2011): Bottom-up approach for productivity measurement in large public organizations. In: *International Journal of Productivity and Performance Management* 60 (3), S. 252–267.
- Jackson, M. (2000): An analysis of flexible and reconfigurable production systems. An approach to a holistic method for the development of flexibility and reconfigurability. Dissertation. Linköping: Linköpings Universitet.

- Jarvis, C. B.; MacKenzie, S. B.; Podsakoff, P. M. (2003): A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. In: *Journal of Consumer Research* 30 (2), S. 199–218.
- Jensen, P. A.; van der Voordt, T.; Coenen, C. (2012): Background and Introduction. In: P. A. Jensen (Hg.): *The added value of facilities management. Concepts, findings and perspectives.* Lyngby: Polyteknisk, S. 14–30.
- Johansson, H. J. (1993): *Business process reengineering. Breakpoint strategies for market dominance.* Chichester, NY: Wiley.
- Johns, G. (1998): Aggregation or aggravation? The relative merits of a broad withdrawal construct: Introduction. In: *Journal of Organizational Behavior* 19 (5), S. 453–462.
- Johnston, R. (1989): The customer as employee. In: *International Journal of Operations and Production Management* 9 (5), S. 15–23.
- Johnston, R.; Jones, P. (2004): Service productivity. Towards understanding the relationship between operational and customer productivity. In: *International Journal of Productivity and Performance Management* 53 (3), S. 201–213.
- Jones, P. (1988): Quality, capacity and productivity in service industries. In: R. Johnston (Hg.): *The management of service operations.* London: IFS Publications, S. 309–321.
- Jones Lang LaSalle GmbH (Hg.) (2014): OSCAR - Office Service Charge Analysis Report. Büroebenenkostenanalyse. Marktbericht.
- Joreskog, K. G.; Goldberger, A. S. (1975): Estimation of a model with multiple indicators and multiple causes of a single latent variable. In: *Journal of the American Statistical Association* 70 (351), S. 631.
- Juen, C. (1983): *Die Theorie des sektoralen Strukturwandels. Konzeptionelle Grundlegungen, Probleme und neuere theoretische Ansätze zur Erklärung des sektoralen Strukturwandels.* Bern: Lang.
- Jugel, S.; Zerr, K. (1989): Dienstleistungen als strategisches Element eines Technologie-Marketing. In: *Marketing ZFP – Journal of Research and Management* 13 (3), S. 162–172.
- Kaas, K. P.; Runow, H. (1984): Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherzufriedenheit? In: *Die Betriebswirtschaft: DBW* 44 (3), S. 451–460.
- Kämpf-Dern, A. (2010): *Organisation des Immobilienmanagements als Professional Service. Performanceorientierte Konfiguration am Beispiel des Real Estate Assetmanagements.* Köln: IMV.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. (1992): The Balanced Scorecard. Measures that drive performance. In: *Harvard Business Review* 70 (1), S. 71–79.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. (1994): Wie drei Großunternehmen methodisch ihre Leistung stimulieren. In: *Harvard Manager* 16 (2), S. 96–104.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): *Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Käpylä, J.; Jääskeläinen, A.; Lönnqvist, A. (2010): Identifying future challenges for productivity research. Evidence from Finland. In: *International Journal of Productivity and Performance Management* 59 (7), S. 607–623.

- Karwan, K. R.; Markland, R. E. (2006): Integrating service design principles and information technology to improve delivery and productivity in public sector operations. The case of the South Carolina DMV. In: *Journal of Operations Management* 24, S. 347–362.
- Kaufmann, E. J. (1977): Marketing für Produktivdienstleistungen. Zürich: Deutsch.
- Kaufmann, L. (2001): Internationales Beschaffungsmanagement. Gestaltung strategischer Gesamtsysteme und Management einzelner Transaktionen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kaydos, W. J. (1991): Measuring, managing, and maximizing performance. What every manager needs to know about quality and productivity to make real improvements in performance. Cambridge, Mass: Productivity Press.
- Kendrick, J. W. (1993): Productivity. Why it matters. How it's measured. In: W. F. Christopher und C. G. Thor (Hg.): Handbook for productivity measurement and improvement. Cambridge, Mass: Productivity Press, S. 1.3-1.11.
- Kern, M. (1981): Theorien des internationalen Strukturwandels. In: *Das Wirtschaftsstudium* 10, S. 595–600.
- Kern, W. (1971): Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmungsplanung. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf)* 23 (10/12), S. 701–718.
- Kern, W. (1976): Die Produktionswirtschaft als Erkenntnisbereich der Betriebswirtschaftslehre. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf)* 28 (10/11), S. 756–767.
- Kern, W. (1980): Studienreform als eine Aufgabe spezifischer Produktgestaltung. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung (zbf)* 32, S. 136–148.
- Kern, W. (1992): Industrielle Produktionswirtschaft. 5., durchgesehene und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Poeschel.
- Kern, W.; Fallaschinski, K. (1978): Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren. In: *wisu*, S. 580–584.
- Kern, W.; Fallaschinski, K. (1979): Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren, Band 2. In: *Das Wirtschaftsstudium* 8, S. 15–18.
- Keuper, F. (2002): Ökonomische Bedeutung der Informationen in der Informationsgesellschaft. In: F. Keuper (Hg.): *Electronic business and mobile business*. Wiesbaden: Gabler, S. 119–141.
- Kilger, W. (1974): Produktionsfaktor. In: E. Grochla und W. Wittmann (Hg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. 4. Auflage. Stuttgart, Sp. 3097–3101.
- Kilger, W. (1982): Die Theorie der industriellen Produktion auf der Grundlage dispositiv variierbarer Prozessparameter. In: E. Gutenberg, H. Koch und H. Albach (Hg.): *Neuere Entwicklungen in der Unternehmenstheorie. Erich Gutenberg zum 85. Geburtstag*. Wiesbaden: Gabler, S. 99–148.
- Kincaid, D. (1994): Integrated Facility Management. In: *Facilities* 12 (8), S. 20–23.
- Kißling, V. (1999): Beschaffung professioneller Dienstleistungen. Eine empirische Untersuchung zum Transaktionsverhalten. Berlin: Duncker und Humblot.
- Klassen, K. J.; Russell, R. M.; Chrisman, J. J. (1998): Efficiency and productivity measures for high contact services. In: *The Service Industries Journal* 18 (4), S. 1–18.

- Klatt, S. (1959): Zur Theorie der Industrialisierung. Hypothesen über die Bedingungen, Wirkungen und Grenzen eines vorwiegend durch technischen Fortschritt bestimmten wirtschaftlichen Wachstums. Die Industrielle Entwicklung. Analyse der wirtschaftlichen, sozialen und politischen Auswirkungen der Industrialisierung. Köln, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Klebert, K.; Schrader, E.; Straub, W. G. (2006): Moderations-Methode. Das Standardwerk. 3. Auflage. Hamburg: Windmühle-Verl.
- Kleinaltenkamp, M. (1997a): Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre. In: K. Backhaus und W. H. Engelhardt (Hg.): Marktleistung und Wettbewerb. Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung. Werner H. Engelhardt zum 65. Geburtstag. Wiesbaden: Gabler, S. 83–114.
- Kleinaltenkamp, M. (1997b): Kundenintegration. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 26 (7), S. 350–354.
- Kleinaltenkamp, M. (2001): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In: M. Bruhn und H. Meffert (Hg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 27–50.
- Kleinaltenkamp, M.; Dahlke, B. (2006): Der Wert des Kunden als Informant. Auf dem Weg zu einem „knowledge based customer value“. In: B. Günter und S. Helm (Hg.): Kundenwert. Wiesbaden: Gabler, S. 217–240.
- Kleinaltenkamp, M.; Haase, M. (1999): Externe Faktoren in der Theorie der Unternehmung. In: H. Albach, E. Eymann, A. Luhmer und M. Steven (Hg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis. Berlin: Springer, S. 167–194.
- Klingebiel, N. (1999): Performance measurement. Grundlagen, Ansätze, Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
- Klingebiel, N. (2001): Impulsgeber des Performance Measurement. In: Performance measurement & balanced scorecard. München: Vahlen, S. 3–23.
- Kloock, J. (1979): Produktionskosten, Kontrolle der. In: W. Kern (Hg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 1525–1539.
- Knoblich, H. (1995): Gütertypologien. In: B. Tietz, R. Köhler und J. Zentes (Hg.): Handwörterbuch des Marketing. 2., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 838–850.
- Knoblich, H.; Oppermann, R. (1996): Dienstleistung, ein Produkttyp. Eine Erfassung und Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs auf produkttypologischer Basis. In: *Der Markt* 35, S. 13–22.
- Köckeis-Stangl, E. (2002): Methoden der Sozialisationsforschung. In: K. Hurrelmann und D. Ulich (Hg.): Handbuch der Sozialforschung. 6., unveränderte Auflage. Weinheim: Beltz, S. 321–370.
- Koers, J.; Lellek, V.; Bernhold, T.; Youssef, L. (2014): Visualization of services. Closing expectation gaps and increasing service quality. In: T. Baaken und J. Teczke (Hg.): Managing Disruption and Destabilisation. Münster, Krakau: International Management Foundation, Cracow University of Economics, S. 331–340.
- Kosiol, E. (1966): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Reinbek: Rowohlt.
- Kosiol, E. (1973): Kritische Analyse der Wesensmerkmale des Kostenbegriffs. In: E. Kosiol (Hg.): Eine Sammlung ausgewählter Abhandlungen. Aufsätze und Vorträge. Berlin, S. 1264–1298.

- Kotler, P.; Bliemel, F. (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10., überarb. und aktual. Auflage. München: Pearson.
- Krimmling, J. (2008): Facility-Management. Strukturen und methodische Instrumente. 2., aktualisierte Auflage. Stuttgart: Fraunhofer-IRB.
- Kromrey, H. (2009): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 12., überarb. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Krysteck, U.; Zumbrock, S. (1993): Planung und Vertrauen. Die Bedeutung von Vertrauen und Misstrauen für die Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kühn, R.; Grünig, R. (2000): Grundlagen der strategischen Planung. Ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien. 2., überarbeitete Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Kujansivu, P.; Oksanen, L. (2010): White-collar worker productivity. Challenges in Finland. In: *International Journal of Service Industry Management* 14 (4), S. 391–405.
- Kunstmann, W. (2001): Erfolgsfaktorenbasierte Balanced Scorecards als Strategieinstrument für ambulante Pflegedienste. In: *Controlling* 13 (12), S. 609–613.
- Küpers, W. (1998): Phenomenology of embodied productivity in services. In: *International Journal of Service Industry Management* 9 (4), S. 337–358.
- Küpper, H.-U. (1994): Industrielles Controlling. In: M. Schweitzer (Hg.): Industriebetriebslehre. Das Wirtschaften in Industrieunternehmen. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen, S. 849–959.
- Küpper, H.-U.; Friedl, G.; Hofmann, C. (2013): Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Küpper, H.-U.; Weber, J. (1995): Grundbegriffe des Controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Laatz, W. (1993): Empirische Methoden. Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler. Thun: Deutsch.
- Ladkin, D. (2005): Action research. In: C. Seale, G. Gobo und J. F. Gubrium (Hg.): Qualitative research practice. London: Sage, S. 536–548.
- Laihonen, H.; Jääskeläinen, A.; Lönnqvist, A.; Ruostela, J. (2012): Measuring the productivity impacts of new ways of working. In: *Journal of Facilities Management* 10 (2), S. 102–113.
- Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 5., vollständig überarbeitete Auflage. München: Beltz.
- Lasshof, B. (2006): Produktivität von Dienstleistungen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Laßmann, G. (1958): Die Produktionsfunktion und ihre Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Kostentheorie. Wiesbaden: VS.
- Law, K. S.; Wong, C.-S.; Mobley, W. H. (1998): Toward a taxonomy of multidimensional constructs. In: *Academy of Management Review* 23 (4), S. 741–755.
- Law, K. S.; Wong, C.-S. (1999): Multidimensional constructs M structural equation analysis. An illustration using the job perception and job satisfaction constructs. In: *Journal of Management* 25 (2), S. 143–160.
- Lee, J. Y. (1991): Measuring productivity for service firms. It's tricky, but it can be done. In: *Business Forum* 16 (2), S. 11–13.

Lehmann, A. (1995): Dienstleistungsmanagement. Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität. 2., neubearbeitete Auflage. Stuttgart, Zürich: Schäffer-Poeschel.

Lehmann, A. (1998): Qualität und Produktivität im Dienstleistungsmanagement. Strategische Handlungsfelder im Versicherungs- und Finanzdienstleistungswettbewerb. Wiesbaden: Gabler.

Lehtonen, T.; Salonen, A. (2005): Procurement and relationship management trends in FM services. Wissenschaftsbeitrag. Helsinki University of Technology, Espoo, Finland.

Lehtonen, T.; Ventovuori, T. (2006): The nature of interorganizational Relationships in FM services. In: EUROFORUM, GEFMA und IFMA (Hg.): Facility Management. Tagungsband anlässlich der European Facility Management Conference 2006. Berlin, Offenbach: VDE, S. 443–455.

Lellek, V.; Bernhold, T. (2015): Productivity measurement of services. Models and web-based computer applications. In: C. Ingley und J. Lockhart (Hg.): Proceedings of the 3rd international conference on management, leadership and governance. Auckland, New Zealand: Academic Conferences & Pu, S. 175–182.

Lellek, V.; Kürschner, M. (2014): Produktivitätsmessung von Immobilien-Services unter Einsatz einer CAFM Web-Applikation. Facility Management Kongress 2014. MESAGO. Frankfurt am Main, 05.03.2014.

Lewin, K. (1975): Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Unter Mitarbeit von H. A. Frenzel und M. Horkheimer. 4. Auflage. Bad Nauheim: Christian.

Liebethuth, T.; Otto, A. (2006): Ein formales Modell zur Auswahl von Kennzahlen. In: *Controlling* 1, S. 13–23.

Lin, C.; Sher, P. J.; Shih, H. (2005): Past progress and future directions in conceptualizing customer perceived value. In: *International Journal of Service Industry Management* 16 (4), S. 318–336.

Linhardt, H. (1926): Die Kontrolle im Bankbetrieb. Stuttgart: o.V.

Lohmann, M. (1959): Die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen der Automatisierung. In: *Weltwirtschaftliches Archiv* 82, S. 1–34.

Long, C.; Vickers-Koch, M. (1995): Using core capabilities to create competitive advantage. In: *Organizational Dynamics* 24 (1), S. 7–22.

Lönnqvist, A.; Laihonen, H. (2012): Welfare service system productivity. The concept and its application. In: *International Journal of Productivity and Performance Management* 61 (2), S. 128–141.

López, D.; Pablos, C. de; de la Puerta, Enrique; Fernández, C. (2011): Productivity in service systems. Towards a managerial framework. In: *Service Science* 3 (3), S. 223–238.

Lovelock, C. H. (1980): Towards a classification of services. In: *Theoretical developments in marketing; proceedings of a conference held in Phoenix, Arizona*, S. 72–76.

Lovelock, C. H. (1983): Classifying services to Gain Strategic Marketing Insights. In: *Journal of Marketing* 47 (3), S. 9–20.

Lünendonk (2010a): Lünendonk®-Liste 2010: Führende FM-Unternehmen für infrastrukturelles und technisches Gebäudemanagement in Deutschland. Gütersloh: Bauverlag. Online verfügbar unter http://www.facility-management.de/artikel/fm_Fuehrende_FM-

Unternehmen_fuer_infrastrukturelles_und_technisches_Geb_935330.html, zuletzt aktualisiert am 27.01.2015, zuletzt geprüft am 27.01.2015.

Lünendonk (2010b): Lünendonk®-Liste 2010. Führende Facility-Service-Unternehmen in Deutschland. Online verfügbar unter http://lunenendok.de/wp-content/uploads/2011/05/LUE_PI_FMListe2011_f300511.pdf, zuletzt geprüft am 08.03.2016.

Lünendonk (2011): Lünendonk®-Liste 2011. Führende Facility-Service-Unternehmen in Deutschland. Online verfügbar unter http://lunenendok.de/wp-content/uploads/2011/05/LUE_PI_FMListe2011_f300511.pdf, zuletzt geprüft am 08.03.2016.

Lünendonk (2014): Lünendonk®-Liste 2014. Führende Facility-Service-Unternehmen in Deutschland. Online verfügbar unter http://lunenendok.de/wp-content/uploads/2014/05/Lunenendok_PI_Liste_Top-10_MB-Beratung_f280514.pdf, zuletzt geprüft am 08.03.2016.

Lynch, R. L.; Cross K. F. (1993): Performance measurement systems. In: B. J. Brinker und J. G. Kammlade (Hg.): Handbook of cost management. Boston: Warren Gorham & Lamont, S. E3-1-E3-20.

Machlup, F. (1962): The production and distribution of knowledge in the United States. Princeton: Princeton University Press.

MacKenzie, S. B.; Podsakoff, P. M.; Jarvis, C. B. (2005): The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. In: *Journal of Applied Psychology* 90 (4), S. 710–730.

Mag, W. (1995): Unternehmensplanung. München: o.V.

Mag, W. (1999): Planung und Kontrolle. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Band 2. 4. völlig über. Aufl.. München: Vahlen, S. 1–63.

Mägi, A.; Julander, C.-R. (1996): Perceived service quality and customer satisfaction in a store performance framework. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 3 (1), S. 33–41.

Maleri, R. (1973): Grundzüge der Dienstleistungsproduktion. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Maleri, R. (1997): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer.

Maleri, R. (2001): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. In: M. Bruhn und H. Meffert (Hg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 125–148.

Maleri, R.; Fritzsche, U. (2008): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 5., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin: Springer.

Mano, H.; Richard, L. O. (1993): Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience. Evaluation, feeling, and satisfaction. In: *Journal of Consumer Research* 20 (3), S. 451–466.

Marinova, D.; Ye, J.; Singh, J. (2008): Do frontline mechanisms matter? In: *Journal of Marketing* 72 (2), S. 28–45.

Martin, C.; Horne, D. A.; Chan, W. S. (2001): A perspective on client productivity in business-tobusiness consulting services. In: *International Journal of Service Industry Management* 12 (2), S. 137–157.

Marx, K. (1956): Theorien über den Mehrwert, Band 3. 3. Auflage. Berlin: Dietz.

- Masuda, Y. (1981): The information society as a post-industrial society. Washington: World Future Society.
- Mathias, W. (1971): Wirtschaftswissenschaftliche Theorie- und Modellbildung aus der Sicht der modernen Wissenschaftstheorie. Dissertation. Köln: Universität zu Köln
- Matzler, K. (2000): Customer Value Management. In: *Die Unternehmung* 54 (4), S. 289–308.
- Mayer, H. O. (2008): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5., neu ausgestattete Auflage. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz.
- McDougall, Gordon H. G.; Snetsinger, Douglas W. (1990): The intangibility of services: Measurement and Competitive Perspectives. In: *The Journal of Services Marketing* 4 (4), S. 27–40.
- McLaughlin, C. P.; Coffey, S. (1990): Measuring productivity in services. In: *International Journal of Strategic Innovative Marketing* 1 (1), S. 46–64.
- McLennan, P. (2004): Service operations management as a conceptual framework for facility management. In: *Facilities* 22 (13/14), S. 344–348.
- Meerman, A.; Lellek, V.; Serbin, D. (2014): The path to excellence; integrating customer satisfaction in productivity measurement in facility management. In: *EuroFM Journal. International Journal of Facilities Management. Research Papers, Advancing knowledge in Facilities Management. Promoting Innovation in FM*, S. 201–211.
- Meffert, H. (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H. (1994): Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen. Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis. In: *Die Betriebswirtschaft: DBW* 54 (4), S. 519–541.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (2009): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 6., vollständig neubearbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (2012): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. 2012. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H.; Wagner, A.; Backhaus, K. (1993): Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen. Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis. (Arbeitspapier, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Bd. 78). Leipzig: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung.
- Mefford, R. N. (1991): Quality and productivity. The linkage. In: *International Journal of Production Economics* 24 (1-2), S. 137–145.
- Meise, V. (2001): Ordnungsrahmen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Modelle für das Management komplexer Reorganisationsprojekte. Hamburg: Kovač.
- Mellerowicz, K. (1973): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 14., veränderte Auflage. Berlin, New York: de Gruyter.
- Mengen, A. (1993): Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Menrad, S. (1965): Der Kostenbegriff. Eine Untersuchung über den Gegenstand der Kostenrechnung. Berlin: Duncket & Humblot.
- Mensch, G. (1977): Das technologische Patt. Innovationen überwinden die Depression. Frankfurt/Main: Fischer.
- Menz, L. (1965): Der tertiäre Sektor. Der Dienstleistungsbereich in der modernen Volkswirtschaft. Der Dienstleistungsbereich in der modernen Volkswirtschaft. Dissertation. St. Gallen: Hochschule St. Gallen.
- Merchant, K. A.; Van der Stede, Wim A (2012): Management control systems. Performance measurement, evaluation and incentives. 3. Auflage. Harlow, England, New York: Prentice Hall.
- Merkle, F. (1951): Produktivität und Rentabilität. Stuttgart: Poeschel.
- Meyer, A. (1968): Bedeutung und Besonderheiten der Dienstleistungsbetriebe. In: *Industrielle Organisation* 37, S. 116–122.
- Meyer, A. (1983): Dienstleistungsmarketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele. Augsburg: FGM.
- Meyer, A. (1984): Dienstleistungs-Marketing. Theorie. Defizite abbauen und neue Erkenntnisse für die Praxis gewinnen. In: *Jahrbuch der Verbrauchs- & Absatzforschung* 30. (2), S. 115–141.
- Meyer, A. (1991): Dienstleistungs-Marketing. In: *Die Betriebswirtschaft, DBW-Depot* 51. (2), S. 195–209.
- Meyer, A.; Blümelhuber, C. (1994): Interdependenzen zwischen Absatz und Produktion in Dienstleistungsunternehmen und ihre Auswirkungen auf konzeptionelle Fragen des Absatzmarketing. In: H. Corsten und W. Hilke (Hg.): Dienstleistungsproduktion. Absatzmarketing, Produktivität, Haftungsrisiken, Serviceintensität, Outsourcing, Band 52. Wiesbaden: Gabler, S. 5–41.
- Meyer, A.; Kantsperger, R.; Schaffer, M. (2006): Die Kundenbeziehung als ein zentraler Unternehmenswert. Kundenorientierung als Werttreiber der Kundenbeziehung. In: B. Günter (Hg.): Kundenwert. Grundlagen, Innovative Konzepte, Praktische Umsetzungen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 61–81.
- Meyer, A.; Westerbarkey, P. (2000): Bedeutung der Kundenbeteiligung für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsunternehmen. In: M. Bruhn und B. Stauss (Hg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler, S. 81–104.
- Meyer, D. (1990): Asymmetrische Informationen. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (1), S. 25–28.
- Meyer, H. (1976): Die Produktivitätsermittlung industrieller Betriebe aufgrund der veröffentlichten Gewinn- und Verlustrechnung und unter Berücksichtigung zusätzlicher innerbetrieblicher Daten. Dissertation. Technische Universität, Hannover.
- Meyer, M. W. (2009): Rethinking performance measurement. Beyond the balanced scorecard. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mikus, B. (2001): Make-or-buy-Entscheidungen. Führungsprozesse, Risikomanagement und Modellanalysen. 2. Auflage. Chemnitz: GUC.
- Mill, J. S. (1875): Principles of political economy with some of their applications to social philosophy. London: People's edition.
- Mills, P. K.; Chase, R. B.; Margulies, N. (1983): Motivating the client/employee system as a service production strategy. In: *Academy of Management Review* 8 (2), S. 301–310.

- Mills, P. K.; Morris, J. H. (1986): Clients as „partial“ employees of service organizations: role development in client participation. In: *Academy of Management Review* 11 (4), S. 726–735.
- Mohanty, R. P. (1992): Consensus and conflicts in understanding productivity. In: *International Journal of Production Economics* 28 (1), S. 95–106.
- Mohrmann, M. (2007): Facility Management mithilfe der Balanced Scorecard neu denken. Nordstedt: Books on Demand.
- Moser, H. (1977): Methoden der Aktionsforschung. Eine Einführung. München: Kösel.
- Mudrak, T.; Van Wagenberg, A.; Wubben, E. (2004): Assessing the innovative ability of FM teams: a review. In: *Facilities* 22 (11/12), S. 290–295.
- Mülhaupt, L. (1977): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre der Banken. Struktur und Grundprobleme des Bankbetriebes und des Bankwesens in der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden: Gabler.
- Müller, M. (2004): Investitionsentscheidungen vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Entwicklung. In: *Zeitschrift für Controlling & Management* (Sonderheft 1), S. 96–104.
- Müller, M. (2005): Informationstransfer im supply chain management. Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Müller, M.; Gaudig, S. (2011): An empirical investigation of antecedents to information exchange in supply chains. In: *International Journal of Production Research* 49 (6), S. 1531–1555.
- Müller-Dauppert, B. (2009): Logistik-Outsourcing. Ausschreibung, Vertrag, Controlling. 2. Auflage. München: Vogel.
- Müller-Stewens, G. (1998): Performance Measurement im Lichte eines Stakeholderansatzes. In: S. Reinecke und T. Tomczak (Hg.): *Marketingcontrolling*. St. Gallen: THEXIS, S. 34–43.
- Mullin, P. J. (1998): The Future is not what it used to be. In: *Journal of Strategic Performance Measurement* 2 (3), S. 37–47.
- Myers, M. D. (2010): *Qualitative research in business & management*. Los Angeles: Sage.
- Nachum, L. (1999a): Measurement of productivity of professional services. An illustration on Swedish management consulting firms. In: *International Journal of Productivity and Performance Management* 19 (9), S. 922–949.
- Nachum, L. (1999b): The productivity of intangible factors of production: Some measurement issues applied to swedish management consulting firms. In: *Journal of Service Research* 2 (2), S. 123–137.
- Nagengast, J. (1997): Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen. Eine theoretische und empirische Analyse. Hamburg: Korvac.
- Nävy, J. (2012): *Management. Grundlagen, Computerunterstützung, Einführungsstrategie, Praxisbeispiele*. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin: Springer.
- Nebel, T. (2007): *Produktionswirtschaft*. 6., vollständig überarbeitete. und erweiterte Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
- Nebel, T.; Dikow, A. (2004): *Produktivitätsmanagement. Theoretische Grundlagen, methodische Instrumentarien, Analyseergebnisse und Praxiserfahrungen zur Produktivitätssteigerung in produzierenden Unternehmen*. 2. Auflage. München, Wien: Hanser.
- Neely, A.; Gregory, M.; Platts, K. (1995): Performance measurement system design. In: *International Journal of Operations & Production Management* 15 (4), S. 80–116.

- Neely, A. D. (1998): *Measuring business performance*. London: Profile Books.
- Neely, A. D.; Bourne, M.; Kennerley, M. (2000): Performance measurement system design. Developing and testing a process-based approach. In: *International Journal of Operations & Production Management* 29 (10), S. 1119–1145.
- Nefiodow, L. A. (2006): *Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information: die langen Wellen der Konjunktur und ihre Basisinnovationen*. 6. Auflage. Sankt Augustin: Rhein-Sieg-Verlag.
- Neumann, G. (2000): Benchmarking im Facilities Management. In: K.-W. Schulte und B. Pierschke (Hg.): *Facilities Management*. Köln: Müller, S. 239–262.
- Neumann, G. (2012): Immobilienperformance schafft Performanceimmobilien. In: MESAGO (Hg.): *Facility Management Messe 2012 Tagungsband*. Berlin, Offenbach: VDE, S. 139–148.
- Neumann, S. (2003): *Workflow-Anwendungen in technischen Dienstleistungen. Eine Referenz-Architektur für die Koordination von Prozessen im Gebäude- und Anlagenmanagement*. Berlin: Logos.
- New, S. J.; Payne, P. (1995): Research frameworks in logistics. Three models, seven dinners and a survey. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 25 (10), S. 60–77.
- Nitzsche, F. (2009): Modell eines lebenszyklusorientierten PPP-Angebotsprozesses. Instrumente zur Unterstützung und Umsetzung einer lebenszyklusorientierten Planung (Facility Management Integration) in Public-Private-Partnership-Projekten aus Sicht der Bieter; praxisorientiertes Vorgehensmodell zur Optimierung von PPP-Angebotsprozessen. Frankfurt/Main [u. a.]: Lang.
- Nordsieck, F. (1955): *Rationalisierung der Betriebsorganisation*. 2. Auflage. Stuttgart: Poeschel.
- Nutt, B. (1999): Linking FM practice and research. In: *Facilities* 17 (1/2), S. 11–17.
- Nyhuis, P. (2008): Entwicklungsschritte zu Theorien der Logistik. Einleitung. In: P. Nyhuis (Hg.): *Beiträge zu einer Theorie der Logistik*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 2–17.
- Oeij, P.; De Looze, M. P.; Have, K. ten; Van Rhijn, J. W.; Kuijt-Evers, L. F. M. (2012): Developing the organization's productivity strategy in various sectors of industry. In: *International Journal of Productivity and Performance Management* 61 (1), S. 93–109.
- Oeljeschlager, J.; Tritt, W. (2000): Service-Controlling. In: K.-W. Schulte und B. Pierschke (Hg.): *Facilities Management*. Köln: Müller, S. 471–489.
- Ojasalo, K. (1999): *Conceptualizing productivity in services*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Oliver, R. L. (1977): The effects of expectations and disconfirmation on post-exposure product evaluations. In: *Journal of Applied Psychology* 62 (4), S. 480–486.
- Oliver, R. L. (1981): Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. In: *Journal of Retailing* 57 (3), S. 25–48.
- Oliver, R. L. (2010): *Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer*. 2. Auflage. Armonk, New York: Sharpe.
- Ones, D. S.; Viswesvaran, C. (1996): Bandwidth–fidelity dilemma in personality measurement for personnel selection. In: *Journal of Organizational Behavior* 17 (6), S. 609–626.
- Parasuraman, A. (2002): Service quality and productivity: A synergistic perspective. In: *Managing Service Quality* 12 (1), S. 6–9.

- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research. In: *Journal of Marketing* 49 (4), S. 41–50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988): SERVQUAL. A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. In: *Journal of Retailing* 64 (1), S. 12–40.
- Patton, M. Q. (1987): How to use qualitative methods in evaluation. Newbury Park, CA: Sage.
- Pelzeter, A.; Sigg, R. (2014): Ermittlung von Lebenszykluskosten. In: T. Bernhold, M. May und J. Mehlis (Hg.): *Handbuch Facility Management: Grundlagen, Arbeitsfelder, Wissensmanagement*. 41. Ergänzungslieferung. Heidelberg, [u. a.]: ecomed SICHERHEIT 2014, S. 1–64 (Kapitel 2.2.4).
- Peters, L.; Saidin, H. (2000): IT and the mass customization of services. The challenge of implementation. In: *International Journal of Information Management* 20 (2), S. 103–119.
- Pfohl, H.-C.; Stölzle, W. (1997): *Planung und Kontrolle. Konzeption, Gestaltung, Implementierung*. 2., neu bearbeitete Auflage. München: Vahlen.
- Pierschke, B. (2000): Hierarchische Eingliederung und Organisation des Facilities Managements. In: K.-W. Schulte und B. Pierschke (Hg.): *Facilities Management*. Köln: Müller, S. 401–421.
- Piller, F. T. (2006): *Mass customization. Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Pine II, B. Joseph (1993): *Mass customization. The new frontier in business competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Piser, M. (2004): *Strategisches Performance Management. Performance measurement als Instrument der strategischen Kontrolle*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Plinke, W. (1998): Effizienz und Effektivität im Management von Geschäftsbeziehungen auf industriellen Märkten. In: J. Büschken, M. Meyer und R. Weiber (Hg.): *Entwicklungen des Investitionsgütermarketing*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 179–199.
- Plinke, W. (2000): Grundlagen des Marktprozesses. In: M. Kleinaltenkamp (Hg.): *Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing*. 2., neubearb. und erweiterte Auflage. Berlin [u.a.]: Springer, S. 3–99.
- Porat, M. (1973): *The information economy*. Dissertation. Stanford University.
- Porter, M. E. (1986): *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Porter, M. E. (1996): *Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Unter Mitarbeit von A. Jaeger. 4. durchgesehene Auflage. Frankfurt/Main: Campus.
- Preißler, P. R. (2008): *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle*. München [u.a.]: Oldenbourg.
- Preuß, N.; Schöne, L. (2010): *Real Estate und Facility Management. Aus Sicht der Consultingpraxis*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Price, I. (2003): The development of facility management. In: Best, Rick, Langston, Craig und G. de Valence (Hg.): *Workplace strategies and facilities management. Building in value*. Oxford, Burlington: Butterworth Heinemann, S. 49–66.

- Pümpin, C. (1992): Strategische Erfolgspositionen. Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Pütz, T. (2007): Die Prüfung von Performance-Measurement-Systemen. Ausgestaltung eines Assurance Engagement gemäß ISAE 3000. Düsseldorf: IDW-.
- Quesnay, F. (1965): Oeuvres économiques et philosophiques accompagnées des Éloges d'autres Travaux biographiques sur Quesnay par différents Auteurs. Publiées avec une introduction et des notes par Auguste Oncken. Réimpression de l'Édition Francfort 1888. Darmstadt: Aalen.
- Rasmussen, T. (1977): Entwicklungslinien des Dienstleistungssektors. Wirtschaftspolitische Studien aus dem Institut für Europäische Wirtschaftspolitik der Universität Hamburg. Göttingen, Hamburg: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Rasmussen, T. (1983): Sektorale Strukturpolitik in der Bundesrepublik Deutschland. Theoretische Vorgaben, Massnahmen und Ergebnisse. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Reason, P.; Bradbury, H. (2013): Introduction. Inquiry and participation in search of a world worthy of human aspiration. In: P. Reason und H. Bra2. Auflage. London: Sage, S. 1–14.
- Rehbehn, R.; Yurdakul, Z. B. (2003): Mit Six Sigma zu Business excellence. Strategien, Methoden, Praxisbeispiele. Erlangen: Publicis Corporate.
- Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 7. überarbeitete und erweiterter Auflage. München: Vahlen.
- Reichmann, T. (2011): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen.
- Reichwald, R.; Möslin, K. (1995): Wertschöpfung und Produktivität von Dienstleistungen? Innovationsstrategien für Standortsicherung. In: H.-J. Bullinger (Hg.): Dienstleistung der Zukunft. Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel. Wiesbaden: FBO, S. 324–376.
- Reuss, G. (1960): Produktivitätsanalyse. Ökonomische Grundlagen und statistische Methodik. Basel: Kyklos.
- Richert, J. (2006): Performance Measurement in Supply Chains. Balanced Scorecard in Wertschöpfungsnetzwerken. Wiesbaden: Gabler.
- Richter, P. (2000): Informationsmanagement als Basis des Facilities Management. In: K.-W. Schulte und B. Pierschke (Hg.): Facilities Management. Köln: Müller, S. 365–400.
- Riebel, P. (1967): Eine betriebswirtschaftliche Theorie der Produktion. In: *Finanzarchiv*, NF 26, S. 124–149.
- Rieger, W. (1928): Einführung in die Privatwirtschaftslehre. Nürnberg: Palm und Enke.
- Riemenschneider, F.; Nitzsche, F.; Bernhold, T. (2005): FM-gerechte PPP-Ausschreibungen unter Berücksichtigung eines ganzheitlichen Betriebskonzepts. In: B. Meyer-Hofmann, F. Riemenschneider und O. Weihrauch (Hg.): Public Private Partnership. Gestaltung von Leistungsbeschreibung, Finanzierung, Ausschreibung und Verträgen in der Praxis. Köln, München [u.a.]: Heymann, S. 35–110.
- Rosada, M. (1990): Kundendienststrategien im Automobilsektor. Theoretische Fundierung und Umsetzung eines Konzeptes zur differenzierten Vermarktung von Sekundärdienstleistungen. Berlin: Duncker & Humblot.

- Rosemann, M.; Schwegmann Ansgar; Delfmann, P. (2012): Vorbereitung der Prozessmodellierung. In: J. Becker, M. Kugeler und M. Rosemann (Hg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 7., korrigierte und erweiterte Auflage. Auflage. Berlin, Heidelberg: Gabler, S. 47–112.
- Rosenstiel, L. v.; Comelli, G. (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel. München: Vahlen.
- Rotermund, U. (Hg.) (2015): fm.benchmarking Bericht 2015. Marktstudie. Der FM-Kennzahlenvergleich. Nutzungs- und Lebenszykluskosten zu verschiedenen Gebäudetypen. Darstellungen der Kennzahlen auch nach DIN 18960 und ÖNORM 1801-2. Höxter: Prof. Uwe Rotermund Ingenieurgesellschaft.
- Roznowski, M.; Hanisch, K. (1990): Building systematic heterogeneity into work attitudes and behavior measures. In: *Journal of Vocational Behavior* 36 (3), S. 361–375.
- Rück, H. R. (2000): Dienstleistungen in der ökonomischen Theorie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Rüdiger, M.; Dorochevsky, M. (2012): RFID-basiertes Service Management für TÜV SÜD. In: MESAGO (Hg.): Facility Management Messe 2012 Tagungsband. Berlin, Offenbach: VDE, S. 375–378.
- Rüegg-Stürm, J. (2005): The new St. Gallen management model. Basic categories of an approach to integrated management. Basingstoke, UK; Hampshire, NY: Palgrave Macmillan.
- Rummler, G. A.; Brache, A. P. (1995): Improving performance. How to manage the white space on the organization chart. 2. Auflage. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rushton, A. M.; Carson, D. J. (1985): The Marketing of Services: Managing the Intangibles. In: *European Journal of Marketing* 19 (3), S. 19–40.
- Rust, H. (1980): Struktur und Bedeutung. Studien zur qualitativen Inhaltsanalyse. Berlin: Spiess.
- Rust, R. T.; Huang, M.-H. (2012): Optimizing Service Productivity. *Journal of Marketing* 76 (2), S. 47–66.
- Rust, R. T.; Inman, J. J.; Jia, J.; Zahorik, A. (1999): What you don't know about customer-perceived quality. The role of customer expectation distributions. In: *Marketing Science* 18 (1), S. 77–92.
- Sahay, B. S. (2005): Multi-factor productivity measurement model for service organisation. In: *International Journal of Productivity and Performance Management* 54 (1), S. 7–22.
- Salonen, A. (2004a): Characteristics of facility service industry and effects on buyer-supplier relationships. In: *Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research* (Vol. 2), S. 47–66.
- Salonen, A. (2004b): Managing outsourced support services. Observations from case study. In: *Facilities* 22 (11/12), S. 317–322.
- Salonen, A. (2006): Relational risk and relationship management in facilities management partnerships. Dissertation. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Salonen, A.; Lehtonen, T.; Ventovuori, T. (2005): A review and classification of empirical research in facilities management. In: GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e.V. und International Facility Management Association (Hg.): Facility Management. Frankfurt am Main, 19.–21. April 2005; Tagungsband. Berlin [u.a.]: VDE, S. 477–486.
- Sarshar, M.; Pitt, M. (2009): Adding value to clients. Learning from four case-studies. In: *Facilities* 27 (9/10), S. 399–412.

- Saunders, M.; Lewis, P.; Thornhill, A. (2009): Research methods for business students. 5. Auflage. New York: Prentice Hall.
- Say, J.-B. (1876): Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses. 8. Auflage. Paris: Deterville.
- Schäfers, W. (1997): Strategisches Management von Unternehmensimmobilien. Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Köln: Müller.
- Schäfers, W. (2004): Strategische Ausrichtung im Immobilien-Management. In: K.-W. Schulte und W. Schäfers (Hg.): Handbuch Corporate Real Estate Management. Unter Mitarbeit von S. Gier und M. Wiffler. 2., aktual. und erweiterte Auflage. Köln: Müller, S. 221–248.
- Schäfers, W.; Pierschke, B. (2004): Organisatorische Ausrichtung im Immobilien-Management. In: K.-W. Schulte und W. Schäfers (Hg.): Handbuch Corporate Real Estate Management. Unter Mitarbeit von S. Gier und M. Wiffler. 2., aktual. und erweiterte Auflage. Köln: Müller.
- Schallmo, D.; Schad, M.; Brecht, L. (2010): Empirically driven research in centres of excellence. A proven approach for management science. In: Proceedings of the Workshop in-Depth and case studies in entrepreneurship and small business management. Brussels, Belgium, 2.–3. December. The European Institute for Advanced Studies in Management, S. 1–20.
- Schaper, M. (1984): Gesamtbetriebliche Produktivität. Kriterien, Kennzahlen, Gesetzmäßigkeiten, Gesamtbeurteilungen. Zürich: Verlag Industrielle Organisation.
- Scheer, A.-W.; Grieble, O.; Klein, R. (2006): Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement. In: H.-J. Bullinger, A.-W. Scheer und K. Schneider (Hg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer, S. 19–52.
- Schmandt, H. (1926): Technik der Kontrolle im Bankbetrieb. Ausgabe 23 von Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen. Berlin, Wien: Yushodo.
- Schmenger, R. W. (1986): How can service businesses survive and prosper? In: *Sloan Management Review* 27 (3), S. 21–32.
- Schmenger, R. W. (1995): Service operations management. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Schmidt, W.; Friedag, H. R. (2007): Balanced Scorecard. 3., überarbeitete Auflage. München: Haufe.
- Schneider, D. (1966): Grundlagen einer finanzwirtschaftlichen Theorie der Produktion. In: A. Moxter, D. Schneider und W. Wittmann (Hg.): Produktionstheorie und Produktionsplanung. Karl Hax zum 65. Geburtstag. Köln und Opladen: VS, S. 337–382.
- Schneider, R.; Hough, L. M.; Dunnette, M. D. (1996): Broadsided by broad traits. How to sink science in five dimensions or less. In: *Journal of Organizational Behavior* 17 (6), S. 639–655.
- Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung. 9., aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg.
- Schnutenhaus, O. R. (1951): Allgemeine Organisationslehre. Berlin: Duncker & Humblot.
- Scholl, A. (2009): Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. 2. Auflage. Konstanz: UVK.
- Scholz, C. (1992): Effektivität und Effizienz, organisatorische. In: E. Frese (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 533–552.

- Schönberger, S. (2007): Benchmarking-Pools für Facility-Management. Kennzahlenbeschaffung für FM und Hinweise zu deren Anwendung. Saarbrücken: VDM.
- Schreyögg, G. (1991): Der Managementprozess, neu gesehen. In: W. H. Staehle und J. Sydow (Hg.): Managementforschung. Wiesbaden: Gabler, S. 255–289.
- Schreyögg, G. (1993): Umfeld der Unternehmung. In: W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.-U. Küpper und K. v. Wysocki (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 5., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 4231–4247.
- Schüller, A. (1967): Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland. Sichere Dömäne selbständiger mittelständischer Unternehmer? Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. Köln und Opladen: Springer.
- Schulte, K.-W.; Pierschke, B. (2000): Begriff und Inhalte des Facilities Managements. In: K.-W. Schulte und B. Pierschke (Hg.): Facilities Management. Köln: Müller, S. 29–40.
- Schulte, K.-W.; Schäfers, W. (2004): Modernes Immobilien-Management bei Corporates und Publics. Unter Mitarbeit von M. Wiffler. In: K.-W. Schulte und W. Schäfers (Hg.): Handbuch Corporate Real Estate Management. Unter Mitarbeit von S. Gier und M. Wiffler. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Köln: Müller, S. 29–56.
- Schulte-Zurhausen, M. (2005): Organisation. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen.
- Schumann, J. (1992): Der Produktionsfaktor Arbeit. In: *Jahrbuch für Sozialwirtschaft* (43), S. 1–24.
- Schumpeter, J. A. (1965): Geschichte der ökonomischen Analyse. History of Economic Analysis Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schütze, F.; Meinfeld, W.; Springer, W.; Weymann, A. (1981): Grundlagentheoretische Voraussetzungen methodisch kontrollierten Fremdverstehens. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. 5. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 433–495.
- Schwaninger, M. (1989): Integrale Unternehmensplanung. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Schweitzer, M. (1997): Planung und Kontrolle. In: F. X. Bea, C. C. Berg und M. Schweitzer (Hg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 7., neubearbeitete Auflage. Stuttgart [u.a.]: S. Fischer. 19–102.
- Schweitzer, M. (2001): Planung und Steuerung. In: F. X. Bea, B. Friedl und M. Schweitzer (Hg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 8., neubearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 16–126.
- Schwenker, B. (1989): Dienstleistungsunternehmen im Wettbewerb. Marktdynamik und strategische Entwicklungslinien. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Seiter, M. (2011): Entwicklung eines Performance-Measurement-Systems für Anbieter wissensintensiver Dienstleistungen. Kern einer Speziellen Betriebswirtschaftslehre. 1. Baden-Baden: Nomos.
- Sellers, R.; Nicolau, J. L. (2011): Analysing the effect of environmental factors on service performance. In: *The Service Industries Journal* 31 (9), S. 1471–1488.
- Sellers-Rubio, R.; Ma-Ruiz, F. (2007): An empirical analysis of productivity growth in retail services. Evidence from Spain. In: *An empirical analysis of productivity growth in retail services: evidence from Spain* 18 (1), S. 52–69.

- Sellers-Rubio, R.; Nicolau-González, J. L. (2009): Assessing performance in services: the travel agency industry. In: *The Service Industries Journal* 29 (5), S. 653–667.
- Senior, N. W. (1854): *Political Economy*. 3. Auflage. London, Glasgow: Griffin.
- Sennheiser, A.; Schnetzler, M. (2008): Wertorientiertes Supply Chain Management. Strategien zur Mehrung und Messung des Unternehmenswertes durch SCM. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Seubert, R. (1919): *Aus der Praxis des Taylor-Systems*. 3., berichtigter Nachdruck. Berlin: Springer.
- Seuring, S. A. (2003): Outsourcing into service factories. In: *International Journal of Operations & Production Management* 23 (10), S. 1207–1223.
- Sharman, P. (1995): How to implement performance measurement in your organization. In: *CMA – The Management Accounting Magazine* 66 69 (5), S. 33–37.
- Sherman, H. D.; Zhu, J. (2006): *Service productivity management. Improving service performance using data envelopment analysis (DEA)*. New York: Springer.
- Shiem-Shin Then, D. (1999): An integrated resource management view of facilities management. In: *Facilities* 17 (12/13), S. 462–469.
- Shostack, G. (1982): How to design a service. In: *European Journal of Marketing* 16 (1), S. 49–63.
- Shostack, G. (1984): Planung effizienter Dienstleistungen. In: *Harvard Manager* 6 (3), S. 93–99.
- Sieglwart, H. (1987): *Kennzahlen für die Unternehmensführung*. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Sigala, M.; Jones, P.; Lockwood, A.; Airey, D. (2005): Productivity in hotels: A stepwise data envelopment analysis of hotels' rooms division processes. In: *The Service Industries Journal* 25 (1), S. 61–81.
- Silverman, D. (2010): *Doing qualitative research. A practical handbook*. 3. Auflage. London, Los Angeles: Sage.
- Silvestro, R.; Fitzgerald, L.; Johnston, R.; Voss, C. (1992): Towards a classification of service processes. In: *International Journal of Service Industry Management* 3 (3), S. 62–75.
- Simon, H. (1986): Herausforderungen an die Marketingwissenschaft. In: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis (ZFP)* 8 (3), S. 205–213.
- Singh, H.; Motwani, J.; Kumar, A. (2000): A review and analysis of the state-of-the-art research on productivity measurement. In: *Industrial Management & Data Systems* 100 (5), S. 234–241.
- Sink, D. S. (1985): *Productivity management. Planning, measurement and evaluation, control and improvement*. New York, Toronto: Wiley.
- Sink, D. S.; Tuttle, T. C. (1989): *Planning and measurement in your organization of the future*. Norcross, GA: Industrial Engineering and Management Press.
- Sjurts, I. (1995): *Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung. Theoretische Grundlagen und Problemlösungen für das operative und strategische Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Smith, A. (1983): *Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen. An Inquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations* 3. Auflage. München: dtv.
- Smith, A. (1986): *The wealth of nations. Books I-III. with an introduction by Andrew Skinner*. London: Methuen.

- Spöhring, W. (1995): *Qualitative Sozialforschung*. 2. Auflage. Stuttgart: Teubner.
- Stachowiak, H. (1965): Gedanken zu einer allgemeinen Theorie der Modelle. In: *Studium Generale* 18, S. 432–463.
- Stahle, W. H. (1969): *Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Stahle, W. H.; Conrad, P.; Sydow, J. (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Auflage. München: Vahlen.
- Starr, M. K. (1965): Modular production. A new concept. In: *Harvard Business Review* 43 (6), S. 131–142.
- Statistische Bundesamt (2014): *Nominale Bruttowertschöpfung und Anzahl der Erwerbstätigen nach Sektoren im Zeitraum 1950–2013*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt (2015): *Produzierendes Gewerbe. Indizes der Produktion und der Arbeitsproduktivität (Fachserie 4, Reihe 2.1)*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2008): *Klassifikation der Wirtschaftssektoren. Mit Erläuterungen*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Staudt, E.; Kriegesmann, B.; Thomzik, M. (1999): *Facility Management. Der Kampf um Marktanteile beginnt*. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Stauss, B.; Hentschel, B. (1992): Messung von Kundenzufriedenheit. In: *Marktforschung & Management* 36 (3), S. 115–122.
- Stavenhagen, G. (1969): *Geschichte der Wirtschaftstheorie. Grundriss der Sozialwissenschaft*. 4. durchgesehene und erweiterte Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2000): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien*. 5., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Steven, M. (1991): Umwelt als Produktionsfaktor? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, S. 509–523.
- Stocker, E.; Koch, D.; Schrag, T. (2014): Sensibilität der Prognose von Nutzungskosten mit Benchmarkdaten. In: T. Bernhold, M. May und J. Mehlis (Hg.): *Handbuch Facility Management. Grundlagen, Arbeitsfelder, Wissensmanagement*. 41. Ergänzungslieferung. Heidelberg [u. a.]: ecomed SICHERHEIT 2014, S. 1-30.
- Stone, R. (1981): *Aspects of economic and social modelling*. Genf: Librairie DROZ.
- Stuart, I.; McCutcheon, D.; Handfield, R.; McLachlin, R.; Samson, D. (2002): Effective case research in operations management: a process perspective. In: *Journal of Operations Management* 20 (5), S. 419–433.
- Sumanth, D. J. (1998): *Total productivity management. A systemic and quantitative approach to compete in quality, price, and time*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
- Sundbo, J. (2002): The service economy: Standardisation or customisation? In: *The Service Industries Journal* 22 (4), S. 93–116.
- Suppes, P.; Zinnes, J. L. (1967): Basic measurement theory. In: R. D. Luce, R. B. Bush und E. Galanter (Hg.): *Handbook of Mathematical Psychology*. 2. Auflage. New York, S. 1–76.
- Tackenberg, S.; Gärtner, T.; Duckwitz, S.; Schlick, C. M. (2010): Simulation based evaluation of service science productivity for solution providers. In: *International Journal of Service Science* 1 (4), S. 35–52.

- Tangen, S. (2002): Understanding the concept of productivity. In: Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS2002). Taipei, S. 1–4.
- Tangen, S. (2004): Evaluation and revision of performance measurement systems. Dissertation. Stockholm: Royal Institute of Technology.
- Tangen, S. (2005): Demystifying productivity and performance. In: *International Journal of Productivity and Performance Management* 54 (1), S. 34–46.
- Tay, L.; Ooi, J. T. (2001): Facilities management. A „Jack of all trades“? In: *Facilities* 19 (10), S. 357–363.
- Teichmann, S. A. (2009): Integriertes Facilities-Management in Europa. Theoretische Konzeption, empirische Untersuchung und Marktanalyse zur Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im internationalen Kontext. Köln: Müller.
- Thiell, M. (2008): Strategische Beschaffung von Dienstleistungen. Eine Grundlegung und Untersuchung der Implikationen dienstleistungsspezifischer Objektmerkmale auf Basis institutionenökonomischer Ansätze. Saarbrücken: VDM.
- Thomas, B.; Baron, J. (1994): Evaluating knowledge worker productivity. Literature review. USACERL Interim Report FF-94/27.
- Thomzik, M. (2014): FM-Branchenreport 2014. Hg. v. GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e.V. und Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum. Bonn: Beuth.
- Trumppheller, M. (2004): Die Fallstudienmethode in der Logistikforschung. In: H.-C. Pfohl (Hg.): *Netzkompetenz in Supply Chains. Grundlagen und Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler, S. 175–188.
- Trzcienski, E.; Harper, B. (1997): Performance Management Tools Ensure Quality Customer Service. In: *Journal of Strategic Performance Measurement* 1 (1), S. 19–24.
- Tuomela, A.; Puhto, J. (2001): Service provision trends of facility management in Northern Europe. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Ulrich, H. (1961): Willensbildung und Willensdurchsetzung in der Unternehmung. In: *Management International* 1 (3), S. 124–132.
- Ulrich, H. (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System. Schriftenreihe Unternehmung und Unternehmungsführung. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Ulrich, H. (2001): Systemorientiertes Management. Das Werk von Hans Ulrich. Studienausgabe. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Ulrich, P.; Fluri, E. (1995): *Management. Eine konzentrierte Einführung*. 7., neubearbeitete und ergänzte Auflage. Bern [u.a.]: Haupt.
- Vahs, D. (2009): *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*. 7. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Van Looy, B.; Gemmel, P.; Desmet, S.; Van Dierdonck, R.; Serneels, S. (1998): Dealing with productivity and quality indicators in a service environment: some field experiences. In: *International Journal of Service Industry Management* 9 (4), S. 359–376.
- Van Ree, H. J. (2002): The added value of office accommodation to organisational performance. In: *Work Study* 51 (7), S. 357–363.

- Van Wagenberg, A. (2003): The Netherlands. Facility management in dutch municipalities. In: *Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research* 1 (Special Series), S. 89–97.
- Varcoe, B. (2000): Implications for facility management of the changing business climate. In: *Facilities* 18 (10/11/12), S. 383–391.
- VDI 6009 (2002): VDI 6009. Facility Management. Anwendungsbeispiele aus dem Gebäude-management. Berlin [u.a.]: Beuth.
- VDMA (1996): VDMA 24196 Gebäudemanagement. Leistungen und Begriffe. Berlin: Beuth.
- Völker, A. (1984): Allokation von Dienstleistungen. Ein Beitrag zur begrifflichen Klärung und theoretischen Fundierung. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Vollrath, J. (2004): Informationsmanagement als Voraussetzung für ein erfolgreiches Immobilien-Management. In: K.-W. Schulte und W. Schäfers (Hg.): *Handbuch Corporate Real Estate Management*. Unter Mitarbeit von S. Gier und M. Wiffler. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Köln: Müller, S. 103–136.
- Vuorinen, I.; Järvinen, R.; Lehtinen, U. (1998): Content and measurement of productivity in the service sector. A conceptual analysis with an illustrative case from the insurance business. In: *International Journal of Service Industry Management* 89 (4), S. 377–396.
- Wagner, A. (2005): Strategische Beschaffungsplanung für Dienstleistungen als Input industrieller Produktionsprozesse. Chemnitz: GUC, Gesellschaft für Unternehmensrechnung und Controlling.
- Weber, H. K. (1983): Rentabilität, Produktivität, Liquidität der Unternehmung. Bedeutung, Ermittlung, Aussagewert. Stuttgart: Poeschel.
- Weber, H. K. (1998): Rentabilität, Produktivität und Liquidität. Größen zur Beurteilung und Steuerung von Unternehmen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Weber, J.; Schäffer, U. (2008): Einführung in das Controlling. 12., vollständig überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Webster, J.; Watson, R. T. (2002): Analyzing the past to prepare for the Future. Writing a literature review. In: *MIS Quarterly* 26 (2), S. 13–23.
- Weiermair, K. (1997): On the concept and definition of quality in tourism. In: P. Keller und K. Weiermair (Hg.): *A review of the 47th AIAEST Congress quality and quality management in tourism: Towards a synthesis of the Congress*, S. 33–58.
- Welge, M. K.; Fessmann, K.-D. (1980): Effizienz, organisatorische. In: E. Grochla (Hg.): *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*. 2., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 577–591.
- Wild, J. (1970): Input-, Output und Prozessanalyse von Informationssystemen. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)* 22 (1), S. 50–72.
- Wild, J. (1974): Budgetierung. In: *Marketing Enzyklopädie*, Band 1, S. 325–340.
- Wildemann, H. (2004): Instrumenteneinsatz in der industriellen Produkt- und Serviceentwicklung. Eine theoretische und empirische Analyse. In: G. Fandel und H. Wildemann (Hg.): *Produktion von Dienstleistungen*. Wiesbaden: Gabler, S. 23–48.
- Wirtz, J.; Lee, M. C. (2003): An examination of the quality and context-specific applicability of commonly used customer satisfaction measures. In: *Journal of Service Research* 5 (4), S. 345–355.

- Wittko, O. (2012): Service Experience Value. Eine empirische Analyse am Beispiel von Flugdienstleistungen. Wiesbaden: Gabler.
- Wittmann, W. (1977): Betriebswirtschaftslehre. In: W. Albers und u. a. (Hg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Band 1. Stuttgart [u.a.]: Vandenhoeck und Ruprecht, S. 584–609.
- Wittmann, W. (1979): Wissen in der Produktion. In: W. Kern (Hg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 2261–2272.
- Wittmann, W. (1993): Produktionstheorie. In: W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.-U. Küpper und K. v. Wysocki (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 5., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3491–3518.
- Wöhe, G.; Döring, U. (2013): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25., überarb. und aktualisierte Auflage. München: Vahlen.
- Wolf, J. (2013): Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. 5., überarb. und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Wolfe, M. (1955): The concept of economic sectors. In: *The Quarterly Journal of Economics* 69, S. 402–420.
- Womack, J. P.; Jones, D. T.; Roos, D. (1991): The machine that changed the world. How Japan's secret weapon in the global auto wars will revolutionize western industry. New York, NY: HarperPerennial.
- Woodall, T. (2003): Conceptualising „Value for the customer“. An attributional, structural and dispositional analysis. In: *Academy of Marketing Science Review* (12), S. 1–42.
- Woodruff, R. B. (1997): Customer Value. The next source for competitive advantage. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2), S. 139–153.
- Woratschek, H. (1996): Die typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht. In: *Journal für Marketing* 35 (1), S. 59–71.
- Woratschek, H. (1998): Positionierung. Analysemethoden, Entscheidungen, Umsetzung. In: A. Meyer (Hg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 693–710.
- Worbs, R. (2013): Ganz oder gar nicht? Mit integrierten FM-Services den Gesamtprozess im Blick behalten. In: T. Lünendonk und C. Homburg (Hg.): Handbuch Facility Management 2013. Freiburg/Breisgau: Haufe-Lexware, S. 104–111.
- Yin, R. K. (2014): Case study research. Design and methods. 4. Auflage. Los Angeles, CA: Sage.
- Zahn, P. (2007): Gebäudemanagement. In: H.-P. Braun (Hg.): Facility Management. Erfolg in der Immobilienbewirtschaftung. 5., neu bearbeitete Auflage. Berlin [u. a.]: Springer, S. 75–98.
- Zäpfel, G. (1982): Produktionswirtschaft. Operatives Produktions-Management. Berlin [u.a.]: De Gruyter.
- Zeithaml, V. A. (1981): How consumer evaluation processes differ between goods and services. In: J. H. Donnelly und W. R. George (Hg.): Marketing of services. Chicago, IL: American Marketing Association, S. 186–190.
- Zeithaml, V. A. (1988): Consumer perceptions of price, quality, and value. A means-end model and synthesis of evidence. In: *Journal of Marketing* 52, S. 2–22.
- Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J.; Gremler, D. D. (2009): Services marketing. Integrating customer focus across the firm. 5. Auflage. Boston: McGraw-Hill Irwin.

Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J.; Gremler, D. D. (2013): Services marketing. Integrating customer focus across the firm. 6. Auflage. New York: McGraw-Hill Irwin.

ZVEI (1989): ZVEI-Kennzahlensystem. 4. Auflage. Frankfurt.

Anhang

Anhang A Identifizierte Produktivitätsindikatoren im Rahmen des Experten-Workshops

Produktivitätsfaktoren	Identifizierte Produktivitätsindikatoren
Input Quantität	<p><i>Wertebasiert</i></p> <p><i>Variable Auszahlungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenkosten • Materialkosten • Mitarbeiterkosten • Energie <p><i>fixe Auszahlungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapital/Kapitalkosten • Equipment • Investitionen • Technology • IT-Systeme • Abschreibungen • Managementkosten • Steuern • Promotionskosten • Transaktionskosten • Physische Einrichtungen <p><i>Mengenbasiert</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeit und Mitarbeiteranzahl • Konsumierte Personaleinheiten • Aktivitäten (Anzahl/Sequenzen) • Klassische Produktionsfaktoren: Arbeit, Kapital, Boden
Input Qualität	<ul style="list-style-type: none"> • Befolgung von Vorgaben/Anweisungen • Standards, Routinen und Arbeitsweisen • Organisation der Arbeit/optimale Arbeitsverteilung • Mitarbeiterfähigkeiten • Kenntnisstand • Mitarbeiterzufriedenheit • Mitarbeitermotivation • Qualität des Equipments • Qualität der Informationen
Externe Input Quantität	<p><i>Analog zur internen Input Quantität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsressourcen des Kunden • Rohmaterialien des Kunden/Objektfaktoren • Kundenanliegen/-anfragen
Externe Input Qualität	<p><i>Analog zur internen Input Qualität</i></p>
Output Quantität	<p><i>Wertebasiert</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkäufe • Umsätze • Wert unfertiger Leistungen • Mehrwert • Einkünfte • Dienstleistungspreis • Gehaltsabrechnungen <p><i>Mengenbasiert</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Physikalische Einheiten • Anzahl verkaufter Dienstleistungen • Anzahl bedienter Kunden

<p>Service Quality</p>	<p><i>Quantitativ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wartezeit • Schnelligkeit • Personelle Schnelligkeit • Service Durchlaufzeit • Reaktionsfähigkeit • Physische Merkmale • Qualitätsstandards • Kundenbeschwerden • Anzahl von Defekten/Mängeln
<p>Kundenzufriedenheit</p>	<p><i>Qualitativ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Expertise • Personelle Zusammenarbeit • Kundenerfahrung • Tangibles Umfeld • Leistungskompetenz • Empathiefähigkeit • Reliabilität/Zuverlässigkeit • Bequemlichkeit • Höflichkeit/Hilfsbereitschaft • Ambiente • Preis • Beschwerden • Weiterempfehlungsquote • Leistung der <i>Frontoffice</i> Mitarbeiter • Bewertung der Einrichtungen
<p>Customer Value</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Vorteile (der Kunden) • Psychologischen Vorteile (der Kunden) • Wirtschaftlicher Nutzen (der Kunden) • Verbesserung der Kundensituation • Subjektive Veränderungsindikatoren (z. B. die Wahrnehmung des Kunden) • Objektive Veränderungsindikatoren (z. B. Marktanteil) • Auswahl/Sortiment • Wertebasierte Surrogate: Kontaktpersonal und der tangiblen Umwelt
<p>Outcome</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tatsächlichen Auswirkungen von Dienstleistungen • Endgültige Ergebnis der Operation • Ergebnis einer Einheit = Dienstleistungsqualität • Ergebnis einer Einheit = Zufriedenheit • Ergebnis einer Einheit = Kundenloyalität • Image • Job Zufriedenheit • Organisatorisches Engagement • Neigung etwas zu beenden • Tatsächliche Umsatz • Verkäufe • Ergebnisse in sozialer Hinsicht (Gesundheit) • Ergebnisse in sozialer Hinsicht (Bildung) • Ergebnisse in sozialer Hinsicht (Lebensstandard der Bürger) • Effizienz, Effektivität, Compliance Elemente • Verbesserte Kommunikation, Vertrauen, bessere zwei-Wege-Performance und einen garantierten künftigen Arbeitsstrom • Outcomes (Kunde): Wert • Outcomes (Kunde): Gefühle • Outcomes (Kunde): Urteile • Outcomes (Kunde): Intensionen

Anhang B Leitfragenkatalog zur Evaluierung des konzeptionellen Messmodells

Leitfragenkatalog zur Evaluierung des Produktivitätsmessmodells am Beispiel immobilienbezogener Dienstleistungen	
<i>Grundsätze ordnungsmäßiger Modellbildung nach BECKER ET AL. 1995</i>	
Frageblock 1: Klarheit/Vergleichbarkeit	
1.1	Ist das konzeptionelle Messmodell/ das Prozessmodell für Sie eindeutig und verständlich?
1.2.	Können Sie die Rechenoperationen und somit die Berechnung der Produktivitätskennziffer nachvollziehen?
Frageblock 2: Richtigkeit	
2.1	Ist das Modell Ihrer Einschätzung nach geeignet, um Ihre Dienstleistungsproduktivität zu bewerten und warum?
2.2	Sehen Sie andere Faktoren die Berücksichtigung finden sollten oder als unwichtig im Modell zu bewerten sind?
2.3	Sind die Indikatoren für Sie geeignet oder würden Sie zur Bewertung andere heranziehen?
2.4	<p>Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Fälle – wie haben Sie die Indikatoren einzeln bewerten könne?</p> <p>Fall 1: Einzelleistung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primärer Input – Ressourcenverbrauch/ Kosten - Output Quantität – Leistungsumsatz - Output Qualität (techn.) – Reklamationen - Sekundärer Input (techn.) – Ressourcenverbrauch/ Kosten - Output Qualität (hed.) – Beschwerden - Sekundärer Input (hed.) – Ressourcenverbrauch/ Kosten <p>Fall 2: Modulleistung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primärer Input – Ressourcenverbrauch/ Kosten - Output Quantität – Leistungsumsatz - Output Qualität (techn.) – Reklamationen - Sekundärer Input (techn.) – Ressourcenverbrauch/ Kosten - Output Qualität (hed.) – Beschwerden - Sekundärer Input (hed.) – Ressourcenverbrauch/ Kosten <p>Fall 3: Systemleistung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primärer Input – Ressourcenverbrauch/ Kosten - Output Quantität – Leistungsumsatz - Output Qualität (techn.) – Reklamationen - Sekundärer Input (techn.) – Ressourcenverbrauch/ Kosten - Output Qualität (hed.) – Beschwerden - Sekundärer Input (hed.) – Ressourcenverbrauch/ Kosten
Frageblock 3: Wirtschaftlichkeit/ Relevanz	
3.1	Wie schätzen Sie den Aufwand der Datenbeschaffung in der Modellanwendung ein? (auf einer Skala von 1 bis 10)
3.2	Welche Verbesserungspotenziale sehen Sie zur Reduktion des Erhebungsaufwands?
3.3.	Welchen Nutzen/ Mehrwert können Sie aus der Anwendung des Produktivitätsmessmodells ziehen?
3.4	In welchem Verhältnis stehen für Sie Kosten und Nutzen der Modellanwendung? Und warum?

Persönliche Daten

Name: Vanessa Lellek
Geburtsdatum/ -ort: 08.05.1987 in Oppeln

Ausbildung

Seit 2012 **Universität Ulm**, Doktorandin an Fakultät für Mathematik und Wirtschaftswissenschaften
2009 – 2011 **Fachhochschule Münster**, Internationales Infrastruktur- und Facility Management, Master of Science
2006 – 2009 **Fachhochschule Münster**, Total Facility Management, Bachelor of Engineering
1998 – 2006 **Geschwister-Scholl-Gymnasium**, Münster, Erwerb der allgemeinen Hochschulreife, Leistungskurse Deutsch und Biologie

Akademischer Werdegang

2011 – 2016 **Fachhochschule Münster**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin mit Fokus auf Forschung und Lehre am Fachbereich Oecotrophologie und Facility Management
Themenschwerpunkte: Facility Services, Dienstleistungssteuerung, Strategisches Management, Betriebliches Management und Forschungsmethodik

Publikationsliste

LELLEK, V.; BERNHOLD, T. (2015): Productivity Measurement of Service – Models and Web-based Computer Applications; 3rd International Conference on Management, Leadership and Governance – ICMLG 2015, 12-13 February 2015, Auckland, New Zealand.

BERNHOLD ET AL. (2014): Produktivitätsmessung von Immobilien-Services: Schlussbericht für das BMBF-Projekt ProMise. Münster 2014.

KOERS, J.; LELLEK, V.; BERNHOLD, T.; YOUSSEF, L. (2014): Visualization of services - Closing expectation gaps and increasing service quality. In: Thomas Baaken und Janusz Teczke (Hg.): Managing Disruption and Destabilisation. Münster, Krakau: International Management Foundation, Cracow University of Economics, S. 331–340.

BERNHOLD, T.; LELLEK, V. (2014): Produktivitätsmessung von Immobiliendienstleistungen: Theorie - Konzepte - Praxis. - In: BERNHOLD, T.; MAY, M.; MEHLIS, J.; Handbuch Facility Management: Grundlagen, Arbeitsfelder, Wissensmanagement. Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg: ecomed SICHERHEIT 2014, S. 1-29 (2.2.1.1.1).

KOERS, J.; LELLEK, V.; BERNHOLD, T.; YOUSSEF, L. (2014): Visualization of services – Closing expectation gaps and increasing service quality; 24th Annual RESER Conference, September 11–13, 2014, Helsinki, Finland.

MEERMAN, A.; LELLEK, V.; SERBIN, D. (2014): The Path to Excellence; integrating customer satisfaction in productivity measurement in Facility Management. In: EuroFM Journal. International Journal of Facilities Management. Research Papers, Advancing knowledge in Facilities Management. Promoting Innovation in FM, March 2014, pp. 201-211.

LELLEK, V.; KÜRSCHNER, M. (2014): Produktivitätsmessung von Immobilien-Services unter Einsatz einer CAFM Web-Applikation. In: Facility Management Messe 2014 Tagungsband. Berlin, Offenbach: VEW Verlag 2014, S. 214 - 224.

BERNHOLD, T., LELLEK, V., KÜRSCHNER, M., AVERBECK, A.-K. (2013): Productivity Measurement of Facility Services – A web-based CAFM Application; XXIII International RESER Conference; September 19th-21st 2013, Aix en Provence.

LELLEK, V.; AVERBECK, A. (2013): Creation of value for guest – measuring of Facility Services in hotels including the customer value. In: Proceedings of the 15th Facility & Real Estate Management Congress, 6. – 8. February 2013, Hotel and leisure facilities, Kufstein.

BECKER, J.; BERNHOLD, T.; BEVERUNGEN, D.; KALING, N.; KNACKSTEDT, R.; LELLEK, V.; RAUER, H. P. (2013): Softwaregestützte Konstruktion von Produktivitätsmodellen im Facility Management. In: Thomas, Oliver; Nüttgens, Markus (Hg.): Dienstleistungsmodellierung 2012. Product-Service Systems und Produktivität. Wiesbaden: Springer.

BECKER, J., BERNHOLD, T., BEVERUNGEN, D., KALING, N., KNACKSTEDT, R., LELLEK, V., & RAUER, H. P. (2012). Construction of Productivity Models: A Tool Supported Approach in the Area of Facility Management. Enterprise Modelling and Information Systems Architectures, 7 (1), 26–40.

BERNHOLD, T.; KALING, N.; LELLEK, V. (2012a): Productivity Measurement Model - A Holistic Approach For Services. - In: Proceedings of the 11th EuroFM Research Symposium, 24.-25. May 2012 in Copenhagen, Denmark. - In: JUNGHANS, A.; JENSEN, P. A. (Editors). Lyngby: Polyteknisk Forlag 2012, S. 20-30.

BERNHOLD, T.; KALING, N.; LELLEK, V. (2012b): Produktivitätsmessung von Immobilien-Services - empirische Analyse und Status Quo. - In: Facility Management Messe 2012 Tagungsband. Berlin, Offenbach : VDE Verlag 2012, S. 157-170.

BECKER, J.; BERNHOLD, T.; BEVERUNGEN, D.; KALING, N.; KNACKSTEDT, R.; LELLEK, V.; RAUER, H. P. (2012): Softwaregestützte Konstruktion von Produktivitätsmodellen im Facility Management, Dienstleistungsmodellierung 2012 (DLM 2012); 3. Workshop im Rahmen der Modellierung 2012, 14.-15. März 2012, Otto-Friedrich-Universität Bamberg 2012.

BERNHOLD, T.; KALING, N.; LELLEK, V. (2011a): Measurement of productivity of property services - an empiric analysis of the status quo. - In: GANZ, W.; KIRCHERER, F.; SCHLETZ, A. (Hrsg.); Productivity of Services NextGen - Beyond Output/Input. Stuttgart : Fraunhofer Verlag 2011, S. 190-191.

BERNHOLD, T.; KALING, N.; LELLEK, V. (2011a): Measurement of productivity of property services: an empiric analysis of the status quo, XXI. International RESER Conference, Hamburg, 07.09.-10.09.2011 2011.

BERNHOLD, T.; KALING, N.; LELLEK, V. (2011b): Produktivitätsmessung von Dienstleistungen. - In: BERNHOLD, T.; GELLENBECK, K.; RIEMENSCHNEIDER, F., Münsteraner Schriften zum Facility Management. Münster, Ahlen : INFA-ISFM e.V. 2011, S. 108-122.

Wissenschaftliche Vorträge

LELLEK, V.; BERNHOLD, T. (2015): Productivity Measurement of Service – Models and Web-based Computer Applications; 3rd International Conference on Management, Leadership and Governance – ICMLG 2015, 12-13 February 2015, Auckland, New Zealand.

KOERS, J.; LELLEK, V.; BERNHOLD, T.; YOUSSEF, L. (2014): Visualization of services – Closing expectation gaps and increasing service quality; 24th Annual RESER Conference, September 11–13, 2014, Helsinki, Finland.

MEERMAN, A.; LELLEK, V.; SERBIN, D. (2014): The Path to Excellence; integrating customer satisfaction in productivity measurement in Facility Management. 13th EuroFM Research Symposium , 4. – 6. June, 2014, Berlin.

LELLEK, V.; KÜRSCHNER, M. (2014): Produktivitätsmessung von Immobilien-Services unter Einsatz einer CAFM Web-Applikation. Facility Management Messe 2014, 25.-27.02.2014, Frankfurt am Main.

BERNHOLD, T., LELLEK, V., KÜRSCHNER, M., AVERBECK, A.-K. (2013): Productivity Measurement of Facility Services – A web-based CAFM Application; XXIII International RESER Conference; September 19th-21st 2013, Aix en Provence.

LELLEK, V.; AVERBECK, A. (2013): Creation of value for guest – measuring of Facility Services in hotels including the customer value. In: Proceedings of the 15th Facility & Real Estate Management Congress, 6. – 8. February 2013, Hotel and leisure facilities, Kufstein.

BERNHOLD, T.; KALING, N.; LELLEK, V. (2012a): Productivity Measurement Model - A Holistic Approach For Services. 11th EuroFM Research Symposium, 24.-25. May 2012 in Copenhagen, Denmark.

BERNHOLD, T.; KALING, N.; LELLEK, V. (2012b): Produktivitätsmessung von Immobilien-Services - empirische Analyse und Status Quo. Facility Management Messe 2012 06.-08.03.12, Frankfurt am Main.