

Dienstleistungsentwicklung im Wellness- Tourismus

Diplomarbeit
im Fach Marketing
Studiengang Wirtschaftswissenschaften
der
Fachhochschule Schmalkalden

Markus Ottmar Bauer

Erstprüfer: Prof. Dr. Armin Herker
Zweitprüfer: Rene Kretzler

Bearbeitungszeitraum: 26.05.2009 bis 20.08.2009

Schmalkalden, August 2009

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis.....	5
1. Einleitung.....	6
2. Dienstleistungen im Wellness-Tourismus.....	9
2.1 Dienstleistung 9	
2.1.1 Grundlagen der Produktpolitik	9
2.1.2 Definition Dienstleistung.....	11
2.1.3 Dienstleistungsdimensionen.....	12
2.1.4 Dienstleistungsarten	13
2.1.5 Wertschöpfungskette Dienstleistung	15
2.2 Wellness-Tourismus.....	17
2.2.1 Tourismussysteme 17	
2.2.2 Wellness-Modelle 20	
2.3. Dienstleistungen im Wellness-Tourismus.....	23
2.3.1 Dienstleistungen im Wellness-Tourismus.....	23
2.3.2 Dimensionen des Wellness-Tourismus.....	26
2.3.3 Wertschöpfungskette des Wellness-Tourismus.....	29
3. Grundlagen der Dienstleistungsentwicklung.....	32
3.1 Produktentwicklung.....	32
3.1.1 Definition Innovation.....	32
3.1.2 Produktentwicklung im Laufe des Produktlebenszyklus.....	33
3.2 Entwicklungsmodelle.....	38
3.2.1 Definition Entwicklungsmodell.....	38
3.2.2 Ausgewählte Ansätze der Dienstleistungsentwicklung.....	40
3.2.3 Anforderungen an die Entwicklungsmodelle.....	41
3.3 Methoden 42	
3.3.1 Ideenfindung / Ideenbewertung.....	42
3.3.2 Anforderungserhebung.....	44
3.3.3 Konzeption 45	
3.3.4 Implementierung 48	
3.4. Entwicklungswerkzeuge.....	52
3.4.1 Definition Inforation.....	52
3.4.2 Definition Kommunikation.....	53
4. Dienstleistungsentwicklung im Wellness-Tourismus.....	53
4.1. Entwicklungsmodell im Wellness-Tourismus	53
4.1.1. Auswahl eines Entwicklungsmodells.....	53

4.1.2 Beschreibung des Entwicklungsmodells.....	54
4.1.2 Erweiterung um Aspekte des Wellness-Tourismus.....	56
4.2 Entwicklungsmethoden im Wellness-Tourismus.....	60
4.2.1 Ideenfindung / Ideenbewertung.....	60
4.2.2 Anforderungsaufnahme.....	69
4.2.3 Service Design 74	
4.2.4 Implementierung 80	
4.3 Entwicklungswerkzeuge im Wellness-Tourismus.....	88
4.3.1 Werkzeuge zur Unterstützung der Dienstleistungsentwicklung.....	88
4.3.2 Konzeption einer Service Engineering Workbench.....	92
5. Schluss.....	93

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wertkette einer kontinuierlichen Dienstleistung (Bullinger / Scheer et al. 2005, 286).....	15
Abbildung 2: Tourismussystem nach Kaspar (Sölter 2006).....	18
Abbildung 3: Illness / Wellness Continuum (Travis et al. 2006).....	22
Abbildung 4: Sechseck – Deutsche Wellness Union (Berg 2008, 16).....	23
Abbildung 5: Das dynamische System Tourismus (Sölter 2006).....	26
Abbildung 6: Der Produktlebenszyklus (Fritz 2001, 23).....	34
Abbildung 7: Produkt-Markt-Matrix.....	36
Abbildung 8: Modell zur Erfassung der Dienstleistungsqualität (Hoeth / Schwarz 2002, 17).....	47
Abbildung 9: D.I.N.-Modell (Behrendsdorf 2004, 54).....	54
Abbildung 10: Analyse / Ideenfindung / Ideenbewertung	61
Abbildung 11: Anforderungsanalyse.....	70
Abbildung 12: Service Design.....	75
Abbildung 13: Implementierung.....	82
Abbildung 14: Gesamtkonzept der Dienstleistungsentwicklung.....	89
Abbildung 15: Ebenen der Service Workbench.....	93

Abkürzungsverzeichnis

i.d.R.	in der Regel
u.a.	unter anderem
z. B.	zum Beispiel
vgl.	vergleiche
o.g.	oben genannten
DWV	Deutscher Wellness Verband
WHO	World Health Organisation
WTO	Welt Tourismus Organisation
EWU	Europäische Wellness Union
D.I.N.	Deutsche Institut für Normung e.V.
TQM	Total Quality Management
CSE	Collaborative Service Engineering
STEP	Sociological, Technological, Economical and Political Change
PESTLE	Sociological, Technological, Economical, Political Change, Ecological, Law
TRIZ	Theorie des erfinderischen Problemlösens
MZK	Material, Zeit, Kosten
QFD	Quality Funktion Deployment
HoQ	House of Quality
SEM	Sequentielle Ereignismethode
FRAP	Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen
FMEA	Fehler-Möglichkeiten-und-Einfluss-Analyse
CIT	kritische Ereignismethode
QM	Qualitätsmanagement

IuK	Information und Kommunikation
CSCW	Computer Supported Colaborative Work
CSE	Collaborative Service Engineering
CRM	Customer Relationship Management

1. Einleitung

Dienstleistungen sind heute der größte Wirtschaftssektor. Jedes Unternehmen erbringt sie und ihre Bedeutung nimmt ständig zu.

Der Tourismus zählt gegenwärtig weltweit zu den größten Wirtschaftszweigen. Nach Angaben der Welttourismusorganisation betrug sein Gesamtumsatz 2008 ca. 856 Milliarden US-Dollar. Er ist damit für 11 Prozent der Konsumausgaben der westlichen Industrieländer verantwortlich. Mit rund 100 Millionen Beschäftigten ist er der größte Arbeitgeber aller Branchen. Die Anzahl der Touristen stieg von 2007 bis 2008 um 2% auf 924 Millionen auf der Welt. Bis zum Jahre 2020 werden mit 1,6 Milliarden Touristen gerechnet. Die Entwicklung ist deshalb besonders bemerkenswert, weil andere Branchen stagnieren bzw. schrumpfen.

Innerhalb der Tourismusbranche hat der Wellness-Tourismus ein großes Entwicklungspotenzial. Die erhöhte Nachfrage lässt sich mit dem zunehmenden Körper- und Gesundheitsbewusstsein, aber auch mit der Belastung des Alltags in der heutigen Gesellschaft erklären. Bei vielen Menschen besteht der Wunsch „sich selbst etwas Gutes zu tun“ und dem Alltagsstress zu entfliehen.

Die Aufgaben des Wellness-Tourismus bestehen im Wesentlichen in Dienstleistungen. In der betrieblichen Praxis gestaltet sich die Dienstleistungsentwicklung jedoch meist unsystematisch und reaktiv auf Marktveränderungen. Die Folgen sind unübersichtliche Portfolios, die nur bedingt den Kundenanforderungen entsprechen und zudem kostenintensiv sind.

Erst seit Mitte der 90er Jahre beschäftigt sich die Forschung systematisch mit der Dienstleistungsentwicklung. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung förderte zu diesem Zweck das Forschungsprogramm „Innovative Dienstleistungen“. Basis dieses Programms bildete die prioritäre Erstmaßnahme „Marktführerschaft durch Leistungsbündelung und kundenorientiertes Service Engineering“, bei der sich 15 Partner aus Wissenschaft, Wirtschaft und intermediären Organisationen beteiligten. Anschließend wurden von 1999 bis 2005 im Rah-

men des Forschungsfeldes „Service Engineering und Service Design“ 18 Verbundvorhaben mit 76 direkt beteiligten Forschungseinrichtungen und Unternehmen mit 16,11 Mio. Euro gefördert.

Auf diese Weise entstand eine breite theoretische Basis zur allgemeinen Entwicklung von Dienstleistungen. Dabei fehlt allerdings häufig die Deduktion der Theorie auf spezielle Wirtschaftsbranchen. Zwar haben Gill eine Dissertation zur „Architektur für das Service Engineering zur Entwicklung von technischen Dienstleistungen“ und Behrendsdorf eine Dissertation zum „Service Engineering in Versicherungsunternehmen“ veröffentlicht, eine Übertragung der Theorie auf den Tourismus im Allgemeinen und auf den Wellness-Tourismus im Besonderen fehlt allerdings bislang immer noch. Diese Lücke versucht die vorliegende Arbeit zu schließen.

Dazu werden im zweiten Kapitel eine für die Dienstleistungsentwicklung praktikable Dienstleistungsdefinition sowie deren Dimensionen, unterschiedliche Dienstleistungsarten und der Prozess der Wertschöpfungskette dargestellt. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in der Folge auf den Wellness-Tourismus übertragen, mit der Absicht das Entwicklungsobjekt im Detail einzugrenzen.

Im dritten Kapitel werden im Rahmen des Produktlebenszyklus unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. Anschließend werden die für die systematische Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen notwendigen theoretischen Grundlagen der Modelle, Methoden und Werkzeuge beschrieben.

Im vierten Kapitel wird ein Modell für die Dienstleistungsentwicklung im Wellness-Tourismus ausgewählt und an die Besonderheiten des Wellness-Tourismus angepasst. Außerdem werden die Einsatzmöglichkeiten der unterschiedlichen Entwicklungsmethoden beschrieben und die jeweiligen Rahmenbedingungen des Wellness-Tourismus behandelt. Zuletzt wird eine Service-Engineering-Workbench zur Unterstützung des Entwicklungsprozesses vorgestellt.

Die vorliegende Arbeit soll im Ergebnis ein Konzept darstellen, mit dem eine systematische Entwicklung von Dienstleistungen im Wellness-Tourismus ermöglicht wird.

2. Dienstleistungen im Wellness-Tourismus

2.1 Dienstleistung

2.1.1 Grundlagen der Produktpolitik

Produkte sind alle Leistungen materieller und immaterieller Art, die ein Unternehmen zur Verwirklichung seiner Unternehmensziele anbietet (vgl. Engeln 2006, 4). Ein Produkt kann aus angebots-, transformations- oder wertschöpfungsorientierter Sichtweise definiert werden. Aus wertschöpfungsorientierter Sicht ist „ein Produkt, was einem Markt angeboten werden kann, um es zu betrachten und zu beachten, zu erwerben, zu gebrauchen oder zu verbrauchen und somit einen Wunsch oder ein Bedürfnis zu erfüllen“ (vgl. Kotler / Bliemel 1999, 670). Aus transformationsorientierter Sicht ist ein Produkt das Ergebnis eines vom Menschen bewirkten Transformationsprozesses, in dem Produktionsfaktoren unter Berücksichtigung von Wissen und unter Beachtung sozio-kultureller Nebenbedingungen in einen Output umgewandelt werden. Nach der wertschöpfungsorientierten Sicht ist ein Produkt ein Wirtschaftsgut, das in einem bestimmten Wertschöpfungsprozess geschaffen wird (vgl. o.V. 2005).

Die Unterscheidung der Produktarten kann wie folgt erfolgen: Hinsichtlich der Kaufgewohnheiten werden Convenience, Shopping, Speciality und Unsought Goods unterschieden. Convenience-Goods sind Güter des alltäglichen Bedarfs mit einem vergleichsweise niedrigen Preis. Sie werden mit minimalem Aufwand und ohne intensive Planung oder Vorbereitung in kurzen Abständen oftmals spontan gekauft, da sie über eine Massenmarktstrategie vertrieben werden und so an vielen Orten erworben werden können. Shopping Goods sind Güter des Such- und Vergleichskaufs, die seltener nachgefragt werden und meist einen höheren Preis als Güter des alltäglichen Bedarfs haben. Deswegen erfordern sie ein höheres Maß an Planung und werden intensiver verglichen, um die bestmögliche Alternative zu finden. Diese Güter werden meist sowohl vom Hersteller als auch vom Händler beworben und über den Fachhandel vertrieben. Speciality Goods sind Sonderprodukte und Spezialitäten für die es nur beschränkt alternative Marken im Handel gibt. Deshalb ist die Preissensibilität tendenziell gering. Für diese Güter erzielt das Unternehmen i.d.R. einen hohen Preis. Speciality Goods werden mit einer zielgruppengerichteten exklusiven Marketingstrategie beworben und durch besonders ausgewählte Marken-Händler vertrieben. Unsought Goods sind Güter des fremd initiierten Kaufs mit eher geringer Nachfrage, da die Konsumenten entweder nicht wissen, dass es diese Güter überhaupt gibt, oder es sich um Produkte handelt, die man gefühlsmäßig ablehnt. Der Verkauf solcher Produkte wird durch aggressive Werbung unterstützt und durch Direktvertrieb gefördert. Nach den Erfahrungswerten der Kunden werden Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter unterschieden. Bei Inspektionsgütern ist das Kaufrisiko gering, da Leis-

tungsdaten vor dem Kauf feststellbar und messbar sind. Bei Erfahrungsgütern erwirbt der Kunde Erfahrungswerte erst durch eigenen Gebrauch oder Berichte anderer Kunden. Der Kunde testet das Produkt auf der Basis von Imagekomponenten. Die Leistungsdaten von Vertrauensgütern können nicht vor dem Kauf beurteilt werden und müssen daher anhand der Anbieterkompetenz und des Images beurteilt werden. Bei High Interest Gütern setzt sich der Kunde aktiv mit dem Angebot auseinander, bei Low Interest Gütern ist das Interesse hingegen geringer. Erklärungsbedürftige Produkte sind komplex und fordern vom Verkäufer umfassende Informationen. Problemlose Güter hingegen erfordern weniger Information, da sie selbsterklärend sind. Abhängig von der Nutzungsdauer werden langlebige und kurzlebige Produkte unterschieden. Bei langlebigen Produkten ist die Kaufentscheidung diffiziler, da sich die Produktwirkung auf eine längere Nutzungsdauer bezieht und somit das Kaufrisiko höher ist. High Touch Goods dienen der Profilierung und Abgrenzung des Kunden im sozialen Umfeld. Sie haben ein hohes technisches Niveau (vgl. Pepels 1999, 14-15).

Kotler unterscheidet die Konzeptionsebenen Kernprodukt, generisches, erwartetes, augmentiertes und potenzielles Produkt. Das Kernprodukt ist der grundlegende Produktnutzen, der in ein generisches Produkt, die Grundform eines Produktes, umgesetzt werden muss. Die nächste Ebene umfasst die erwarteten Eigenschaften und Rahmenbedingungen. Das augmentierte Produkt beinhaltet neben den erwarteten Eigenschaften und Rahmenbedingungen weitere Differenzierungsmerkmale gegenüber der Konkurrenz. Der augmentierte Nutzen wandelt sich im Zeitverlauf zum erwarteten Nutzen, sodass ein weiterer augmentierter Nutzen zur Differenzierung erforderlich wird. Das potenzielle Produkt umfasst das Produkt in allen denkbaren zukünftigen Ausprägungen und Nutzenstiftungen zur Befriedigung der Anforderungen (vgl. Kotler / Bliemel 1999, 670-683).

Der Wert eines Produktes bestimmt, ob der Kunde es kauft und ob das Unternehmen es herstellt. Der Wert eines Produktes ist das Verhältnis zwischen Nutzen und Aufwand. Der Wert ist hoch, wenn bei geringem Aufwand ein großer Nutzen entsteht. Der Wert eines Produktes ist folglich für ein Unternehmen hoch, wenn es bei geringen Kosten einen großen Gewinn erbringt. Aus Kundenperspektive ist der Wert eines Produktes hoch, wenn es bei geringem Aufwand optimal seine Bedürfnisse befriedigt. Damit die Produkte für beide Seiten lukrativ sind, müssen sie der Wertvorstellung des Kunden und des Unternehmens entsprechen. Aus der Kombination der Einzelmerkmale ergibt sich sowohl der kunden- als auch der unternehmensorientierte Wert eines Produktes. Die kundenrelevanten Merkmale sind die praktischen und emotionalen Funktionen, die physikalischen Eigenschaften, die Wirtschaftlichkeit, Verfügbarkeit und die Value Added Services. Je besser die Produktmerkmale zu den Kundenbedürfnis-

sen passen, desto größer sind die Markchancen und somit Absatz um Umsatz des Produktes. Ob ein positiver Deckungsbeitrag erzielt werden kann, ist aber neben den kunden- auch von den herstellerrelevanten Merkmalen abhängig. Herstellerrelevante Merkmale sind Komplexitätskosten, technische und wirtschaftliche Risiken, Entsorgung, Produktstruktur, aktuelle und potenzielle Varianten, technologische Komplexität, Herstellbarkeit, Distribution sowie Konzeptflexibilität und Zukunftsfähigkeit. Umwelt- und gesellschaftsrelevante Merkmale ergeben sich aus Gesetzen, Normen und Richtlinien in den jeweiligen Zielmärkten (vgl. Engeln 2006, 5 -13).

2.1.2 Definition Dienstleistung

Für Dienstleistungen existieren unterschiedliche Definitionsansätze. Die enumerative Definition versucht Dienstleistungen durch Auflisten von Branchenbeispielen zu beschreiben. Diese Vorgehensweise genügt für eine grobe Klassifizierung von Unternehmungen. Eine präzise Trennung verschiedener Wirtschaftsbereiche ist jedoch aufgrund der Hybridität der Produkte nicht möglich. Die Trennung entspricht daher keiner wissenschaftlichen Begriffsbestimmung. Bei der Negativdefinition wird alles als Dienstleistung betrachtet, was keine Sachleistung ist, wobei auf eine Prüfung im positiven Sinn verzichtet wird. Diese Definition führt zu einer unzulässigen Reduktion der Erscheinungsvielfalt immaterieller Güter, da die Dienstleistungsvielfalt auf diese Weise nicht erfassbar ist. Nach der institutionellen Definition werden Dienstleistungen nur im tertiären Sektor produziert. Der tertiäre Sektor umfasst unter anderem den Handel, Verkehr, Banken, Nachrichtenwesen, Versicherungen. Die Abgrenzung ist problematisch, weil Dienstleistungen auch im primären und sekundären Sektor produziert werden. Die Definition nach konstitutiven Merkmalen beruht auf dem Vorhandensein von charakteristischen Eigenschaften und beschreibt so den Wesenskern einer Dienstleistung. Als konstitutive Merkmale gelten die Integration des externen Faktors in Form des Kunden oder eines seiner Verfügungsobjekte und die Immaterialität der Leistung (vgl. Thomas / Scheer 2003). In der Literatur herrscht Uneinigkeit, ob das uno-acto-Prinzip - gleichzeitige Produktion und Konsum - als konstitutives Merkmal gilt. Aufgrund der Möglichkeit der Erbringung der Dienstleistung an einem Verfügungsobjekt des Kunden, oder durch die Speicherung auf einem Trägermedium ist das uno-acto-Prinzip-Prinzip nicht immer gegeben. Da das uno-acto-Prinzip jedoch eine Vielzahl von Dienstleistungseigenschaften bestimmt, soll es in diese Definition einbezogen werden (vgl. Anhang I). Aus diesen Merkmalen ergibt sich eine Vielzahl weiterer Dienstleistungseigenschaften: Die Integration des externen Faktors führt zu einer Überschneidung der Konsumenten und Produzentensphäre. Damit wird die Herstellerfunktion teilweise auf den Konsumenten verlagert. Aufgrund der Interaktion zwischen Perso-

nal und Konsumenten kommt dem Personal eine hohe Bedeutung zu. Das uno-acto-Prinzip und die Immaterialität führen zu einer mangelnden Konkretisierbarkeit der Leistung. Die Problematik der Konkretisierung führt zu Problemen bei der Standardisierung. Die Interaktion des Personals mit dem Kundens und die Immaterialität der Leistung birgt das Problem von Qualitätsschwankungen. Eine Messung der Dienstleistungsqualität ist schwierig. Trotzdem sollte durch einen physischen Beweis die Leistungsqualität nach außen demonstriert werden. Ein weiteres Problem ist das unregelmäßige Auftreten des externen Faktors. Das unregelmäßige Auftreten führt zusammen mit dem uno-acto-Prinzip zu Nachfrageschwankungen und diffizilen Anpassungsprozessen. Das Problem wird durch die Standortgebundenheit verstärkt. Eine nicht konsumierte Leistung verfällt, da Dienstleistungen nicht lagerfähig sind. Die Immaterialität führt meist zu einer geringen Kapitalintensität und einer leichten Imitierbarkeit. Wegen der Immaterialität gestaltet sich ein Patentschutz schwierig (vgl. Sölter 2003).

Die erläuterten Eigenschaften konkretisieren das Gut Dienstleistung. Sie treffen jedoch nicht auf alle Dienstleistungen zu. Außerdem existieren, aufgrund der Heterogenität des Dienstleistungssektors, weitere Dienstleistungseigenschaften, die oben nicht allumfassend aufgeführt werden sollen. Die erläuterten Eigenschaften ermöglichen jedoch die genaue Bestimmung von Dienstleistungen im Wellnesssektor (vgl. Sölter 2003).

2.1.3 Dienstleistungsdimensionen

Eine Dienstleistung gliedert sich in die Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension.

Unter Potenzialdimension wird die Fähigkeit und Bereitschaft verstanden, mittels einer Kombination von internen Potenzialfaktoren, die ein Anbieter bereithält, tatsächlich eine Dienstleistung erbringen zu können (vgl. Engelhardt / Kleinaltenkamp / Reckenfelderbäumer 1992, 9). Die Dienstleistung ist aus dieser Perspektive das Leistungsversprechen, das durch den entsprechenden Einsatz von Human- und Sachkapital sichergestellt werden muss (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 56). Diese Dimension macht die Immaterialität der Leistung deutlich. Dadurch, dass nur die Leistungspotenziale erworben werden, besteht ein erhöhtes Kaufrisiko (vgl. Mengen 1993, 32).

Die Prozessdimension betrachtet Dienstleistungen als Prozesse zur Übertragung der Potenzialdimension auf den externen Faktoren (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 56). Eine Dienstleistung kann nur durch Integration des externen Faktors in den Dienstleistungsprozess erstellt werden. Der Erstellungsprozess ist, aufgrund der Simultanität von Leistungserstellung und Absatz, selbst das Produkt. Die Prozessform bestimmt die Produktart. Eine Prozessmodifikation führt zu einer Produktmodifikation (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 32).

Die Ergebnisdimension beschreibt den Zustand nach dem Dienstleistungsprozess. Man unterscheidet zwischen prozessuellem Endergebnis, den eigentlichen Zielen von Dienstleistungen und deren Wirkungen. Das Ergebnis ist durch die Immaterialität charakterisiert (vgl. Bullinger / Scheer et. al 2005, 56).

Aufbauend auf der Integration des externen Faktors und impliziter Berücksichtigung der Immaterialität und des Phasenmodells hat Meyer versucht eine Dienstleistungsdefinition zu entwickeln (vgl. Meyer 1987, 26): „Die Absatzobjekte von Dienstleistungen sind Leistungsfähigkeiten von Menschen oder Objektsystemen, insbesondere Maschinen, die auf der Basis gegebener interner Faktoren direkt am Menschen oder deren Objekten mit dem Ziel erbracht werden, an ihnen gewollte Veränderungen zu bewirken oder gewollte Zustände zu erhalten.“ Meffert und Bruhn hingegen konzentrieren sich bei ihrer Definition auf die Phasen und berücksichtigen implizit die Immaterialität und die Integration des externen Faktors. Nach ihnen sind „Dienstleistungen selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind. Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert. Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen oder deren Objekten Nutzen stiftende Wirkungen zu erzielen“ (vgl. Meffert / Bruhn 1995, 27).

2.1.4 Dienstleistungsarten

Das Ziel ist es Leistungstypen zu definieren, die typenübergreifend differenzierte, innerhalb eines Typs aber einheitliche Implikationen für die Entwicklung der Dienstleistung und des Marketings besitzen. Sachdienlich ist es dabei die relevanten Merkmale nicht eindeutig zu bestimmen, sondern als Kontinuum zwischen den Extremausprägungen darzustellen (vgl. Meffert 1986, 22).

Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer befassen sich mit der Typologisierung von Absatzprodukten, indem sie ihrem Modell die beiden Dimensionen Immaterialitätsgrad des Leistungsergebnisses und Integrationsgrad der betrieblichen Leistungsprozesse zugrunde legen (vgl. Engelhardt / Kleinaltenkamp / Reckenfelderbäumer 1992, 16). Zur Bestärkung der Aussagekraft und zur Konkretisierung der Handlungs- und Entscheidungsrelevanz wird eine zusätzliche Differenzierung der Integrationsdimensionen durch die Subdimensionen Interaktionsgrad und Individualisierungsgrad empfohlen. Der Interaktionsgrad beschreibt das Ausmaß des abgestimmten gegenseitigen Handelns im Leistungserstellungsprozess. Er reicht vom ausschließlich konsumtivem bis hin zum aufeinander abgestimmten Handeln von Anbieter und Nachfrager. Der Individualisierungsgrad beschreibt das Ausmaß der Spezialisierung der erstellten Leistung (vgl. Meffert 1993, 12). Eine zusätzliche Konkretisierung besteht in der Un-

terscheidung von konsumtiven und investiven sowie kommerziellen und nichtkommerziellen Dienstleistungen. Bei den konsumtiven Dienstleistungen ist der Dienstleistungsprozess nach einer bestimmten Zeit abgeschlossen und das Ergebnis herbeigeführt. Investive Dienstleistungen haben meist einen stärkeren Bindungscharakter und führen zu einer längerfristigen Kundenbeziehung. Kommerzielle Dienstleistungen sind auf die Gewinnerzielung gerichtet, nicht kommerzielle Dienstleistungen dagegen verfolgen gemeinnützige Ziele (vgl. Bruhn 1995, 19-22).

Corsten systematisiert Dienstleistungen eindimensional. Er unterscheidet grundsätzlich zwischen persönlichen und automatisierten Dienstleistungen. Persönliche Dienstleistungen hängen in hohem Maße von der Mitarbeiterleistung ab. Diese menschliche Leistungskomponente geht jedoch verloren, wenn persönliche Dienstleistungen mit einem Trägermedium verbunden werden. Automatisierte Dienstleistungen werden durch eine Maschine oder einen Automaten ausgeführt. Der technische Fortschritt führt zur Verbreitung der automatisierten Dienstleistungen. Eine Automatisierung setzt eine hinreichende Leistungsstandardisierung voraus. Persönliche und automatisierte Dienstleistungen können an Menschen oder Gegenständen ausgeübt werden und prozess- oder ergebnisorientiert sein (vgl. Corsten 1988, 81-87).

Steffen betrachtet im Hinblick auf die Bedeutung der Potenzialdimension die beiden unabhängigen Einflussfaktoren Grad der Arbeitsintensität und Interaktions- und Individualisierungsgrad. Der Grad der Arbeitsintensität beschreibt das Verhältnis kapitalintensiver Sachmittel zum mitarbeiterbezogenen Personalaufwand. Der Interaktions- und Individualisierungsgrad wurden bereits erläutert. Die potenzialdominanten Dienstleistungen sind meist konsumorientiert und werden privat genutzt. Sie werden vor Ort im direkten Kundenkontakt erstellt. Der Prozess dieser Dienstleistungen dauert länger an und vollzieht sich unter Einschränkung von Freiheitsgraden bezüglich des individuellen Verhaltens innerhalb einer relativ geschlossenen Umgebung. Dienstleistungen mit einem geringem Individualisierungsgrad und einer hohen Bedeutung der Potenzialfaktoren können besser standardisiert und automatisiert werden. Aufgrund ihres Inspektionscharakters mindert eine hohe Potenzialqualität das empfundene Risiko (vgl. Steffen 2006, 42-43).

Fährnrich et al. haben in einem Modell mit der Faktorenanalyse die unabhängigen Einflussfaktoren Kontaktintensität und Variantenvielfalt herausgefiltert. Diese haben sie mit der Clusteranalyse in die vier Gruppen Einzel-, Varianten-, kundenintegrative und wissensintensive Dienstleistungen unterteilt. Einzel-Dienstleistungen haben eine niedrige Kontaktintensität und Variantenvielfalt. Es handelt sich dabei i.d.R. um hochstandardisierte Dienstleistungen, bei denen die Optimierung des Dienstleistungsprozesses im Vordergrund steht. Varianten-Dienst-

leistungen besitzen eine niedrige Kontaktintensität und eine hohe Variantenvielfalt. Das Beherrschen der systematischen Variantengenerierung und der Komplexität stehen im Mittelpunkt. Kundenintensive Dienstleistungen haben eine hohe Kontaktintensität und eine niedrige Variantenvielfalt. Hier steht die Interaktion mit dem Kunden im Vordergrund und eine klar definierte standardisierte Leistung bildet den Kern. Wissensintensive Dienstleistungen zeichnen sich durch eine hohe Kontaktintensität und eine hohe Variantenvielfalt aus. Sie erfordern eine hohe Flexibilität der Dienstleistungserbringung und einen hohen kundenspezifischen Anpassungsaufwand (vgl. Behrendorf 2004, 9-10).

2.1.5 Wertschöpfungskette Dienstleistung

Die von Michael E. Porter entwickelte Wertkette ist ein vertikaler Unternehmensquerschnitt, der die Geschäftsfelder systematisch in ihre wertschöpfenden Aktivitäten zerlegt und somit der Analyse des Abnehmernutzens und der Kosten dient. Es werden primäre und sekundäre Aktivitäten unterschieden. Primäre Aktivitäten sind direkt mit dem physischen Durchlauf der zu erstellenden Leistung verbunden. Sekundäre Funktionen sind nicht unmittelbar am physischen Durchlauf der Leistung beteiligt, sondern sichern indirekt durch ihre unterstützende Funktion die Gewährleistung der primären Aktivitäten (vgl. Afheldt et al. 1988, 57-70). Durch die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen ergeben sich Besonderheiten für die Wertkette, die sie von der Wertkette für Sachleistungen unterscheidet.

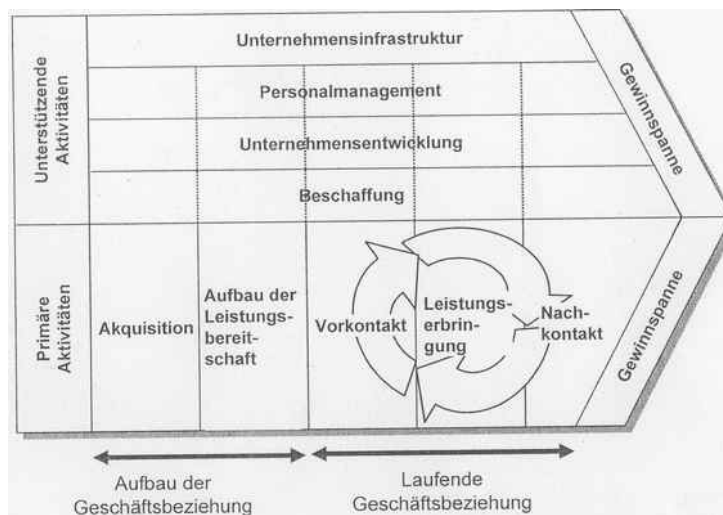


Abbildung 1: Wertkette einer kontinuierlichen Dienstleistung (Bullinger / Scheer et al. 2005, 286)

Die Integration des Kunden in den Erstellungsprozess erfordert auch dessen Integration in die Wertkette. Mit dieser Integration ergeben sich die Simultaneität von Produktion und Konsum und der vorgelagerte Absatz, die in der Wertkette besonders zu berücksichtigen sind. Das Marketing und der Vertrieb erfolgen somit vor der Eingangslogistik in Form des externen Faktors. Die Eingangslogistik ist eng mit den Operationen verbunden, weil die meisten Inputfak-

toren unmittelbar in die Operationen einfließen und keine Lagerhaltung stattfindet. Außerdem ist die Mehrstufigkeit der Leistungserstellung zu berücksichtigen. Die Wertaktivitäten, die dem Aufbau des Leistungspotenzials dienen, sind den verschiedenen unterstützenden Tätigkeiten zuzuordnen. Die konkrete Leistungserstellung im Dienstleistungsprozess fällt dagegen unter die Kategorie Operationen. Da bei Dienstleistungen keine Vorratshaltung erfolgt, wird die primäre Wertaktivität Ausgangslogistik bei der Dienstleistungswertkette vernachlässigt (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2004, 284).

Eine Unterscheidung zwischen einer einmaligen projektorientierten Dienstleistungserstellung und einer wiederholten kontinuierlichen Leistungserbringung erleichtert den Umgang mit der Wertkette. Die primären Aktivitäten der projektorientierten Leistungserstellung umfassen die Akquisition, Eingangslogistik, Kontaktphase und Nachkontaktphase (vgl. Meyer et al. 1998, 282-297). Die sekundären Aktivitäten sind ebenso wie bei der kontinuierlichen Dienstleistungswertkette und der traditionellen Wertkette nach Porter die Unternehmensinfrastruktur, die Personalwirtschaft, die Technologieentwicklung und die Beschaffung. Der Unterschied zwischen der projektorientierten und kontinuierlichen Dienstleistungswertkette ist die phasenbezogene Differenzierung der primären Leistungen. Der Aufbau der kontinuierlichen Dienstleistungswertkette gliedert sich in die Phasen Aufbau der Geschäftsbeziehungen, mit den Aktivitäten Kundengewinnung und Sicherung der Leistungsbereitschaft. Der kontinuierlichen Prozess in Form eines Kreislaufes kommt durch die Prozesse der laufenden Geschäftsbeziehung, Vorkontakt, Leistungserstellung und Nachkontakt zum Ausdruck (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2004, 284).

Durch die Wertkette wird deutlich, welche Aktivitäten dem Konsumenten im Vergleich zum Wettbewerbsangebot einen Zusatznutzen und somit einen zusätzlichen Wert bringen, für den er bereit ist, einen höheren Preis zu zahlen. Außerdem wird deutlich, welche Aktivitäten aufgrund ihres hohen Kostenanteils besonders zu beachten sind, da sie den Gewinn maßgeblich beeinflussen (vgl. Delfmann et al 1989, 255-277).

Eine isolierte Betrachtung einzelner Aktivitäten würde Interdependenzen zwischen den einzelnen Aktionen unberücksichtigt lassen und deshalb keinen ganzheitlichen Ansatz bieten. Außerdem werden über die Wertkette auch vor- bzw. nachgelagerte Aktivitäten innerhalb des Unternehmens und zu den Lieferanten sowie den Vertriebskanälen und Abnehmerwertketten und deren Einfluss auf die Leistungserstellung beschrieben (vgl. Rieckhof et al. 1994, 129-149).

2.2 Wellness-Tourismus

2.2.1 Tourismussysteme

Die Welt Tourismus Organisation (WTO) definiert Tourismus als „Aktivitäten von Personen, die an Orte außerhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen und sich dort zu Freizeit-, Geschäfts- oder bestimmten anderen Zwecken [außer einer Tätigkeit, die vom besuchten Ort bezahlt wird] nicht länger als ein Jahr ohne Unterbrechung aufhalten“ (WTO in Sölter 2006). Neben dieser Definition existieren weitere Definitionen, die sich in drei Definitionskreise gliedern lassen. Die Nominaldefinition, wie sie zum Beispiel Morgenroth bereits 1927 verwendete, versucht aus den Wortteilen „fremd“ und „Verkehr“ eine Definition abzuleiten. Die Realdefinition nach Schullern zu Schrattenhofen von 1911 konzentriert sich auf die wirtschaftlichen Auswirkungen des Tourismus. Die Universaldefinition der AIEST aus dem Jahre 1954 versucht den gesamten Tourismuskomplex zu erfassen. Definitionsversuche lassen sich darüber hinaus in angebots- und nachfrageorientierte Ansätze gliedern. Angebotsorientierte Definitionen verstehen Tourismus als Industrie, die aus den Unternehmen besteht, welche Leistungen für die Bedürfnisse und Anliegen von Touristen erbringen. Die nachfrageorientierte Definition versucht den Tourist und dessen Bedürfnisse zu identifizieren. Wie diese Definitionsversuche zeigen, gibt es keine einheitliche, allgemein anerkannte Definition des Tourismus (vgl. Sölter 2006).

Aufgrund der vielfältigen touristischen Aktivitäten, Erscheinungen und Beziehungen, ist es sinnvoll den Tourismus nach Arten und Formen zu strukturieren. Die Tourismusarten beantworten die Frage, warum gereist wird. Gegenstand der Tourismusarten sind Reiseinhalt, Reisemotiv und Reiseziel. Die Tourismusformen beantwortet die Frage, wie gereist wird. Ihr Gegenstand sind Reisedauer, Reisezeitpunkt, Reisemittel, Reiseorganisation und Reiseteilnehmer (vgl. Berg 2008, 3-4).

Tourismus ist eine Querschnittsdisziplin. Alle Entscheidungen sind Entscheidungen in einem komplexen System. Ein System ist ein in sich geschlossener und gegliederter Aufbau einheitlich geordneter Teil der Realität mit einer bestimmten Funktion. Das System besitzt eine interne Struktur, das heißt, es besteht aus unterscheidbaren Komponenten, die in Wechselwirkung aufeinander bezogen sind und die mit der Umwelt interagieren. (Hupfeld 2008). Es wird versucht, das Gesamtsystem Tourismus in verschiedenen Tourismusmodellen zu erfassen und grafisch darzustellen. Die meisten Modelle beziehen sich auf Elemente der Systemtheorie und wählen zur Darstellung Elemente der Mengenlehre (vgl. Freyer 2006, 26). Hömberg versuchte erstmals 1977 den Tourismus aus systemtheoretischer Sicht, gemäß der funktional-strukturellen Theorie von Niklas Luhmann zu beschreiben. Tourismus wird demnach als ein soziales

System, dessen Strukturen aus generalisierten Verhaltenserwartungen wie Motiven, Rollen, Stereotypen und Images bestehen, die sich dadurch kennzeichnen, dass sie von den Systemmitgliedern nur für einen begrenzten Zeitraum, der durch Eintritts- und Austrittsentscheidungen klar definiert ist, beschrieben (vgl. Sölter 2006).

Der Schweizer Tourismusökonom Kaspar hat einen makroanalytischen Subjekt-Objekt Ansatz des offenen Systems Tourismus entworfen:

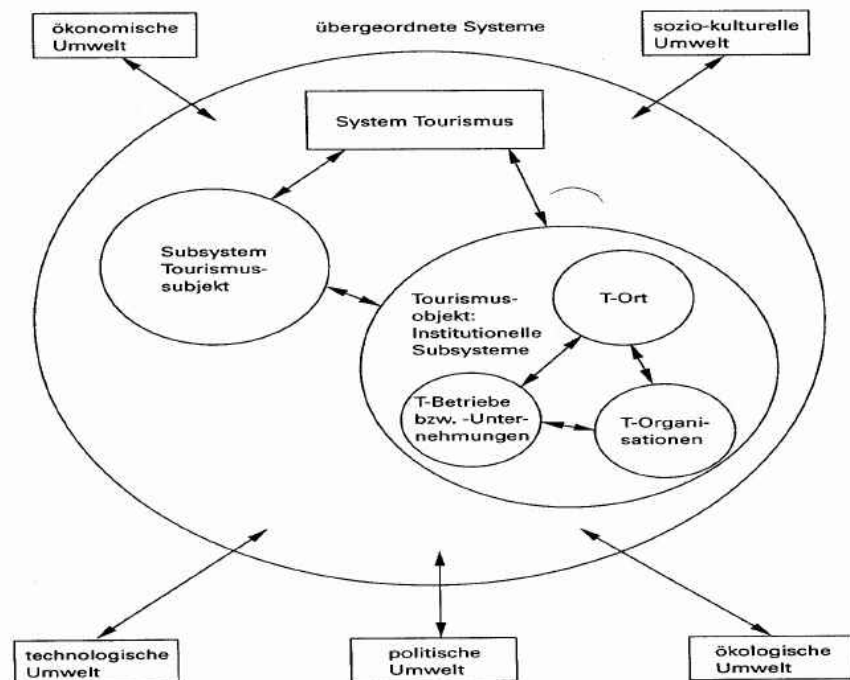


Abbildung 2: Tourismussystem nach Kaspar (Sölter 2006)

Als offenes, komplexes und dynamisches System ist der Tourismus umgeben von der ökonomischen, sozialen, technologischen, ökologischen und politischen Umwelt. Der Tourismus steht mit der Umwelt in einem interdependenten Verhältnis. Die ökonomische Umwelt umfasst u.a. das Konsumklima, die Arbeitskräfte, das Preis- und Lohnniveau, die Einkommensverteilung, die Währungsstabilität und die Konjunktursituation. Die soziale Umwelt konzentriert sich u.a. auf das Gesundheitssystem, die Renten, die Absicherung benachteiligter Gruppen und das Budget für Kultur und Bildung. Die ökologische Umwelt beschreibt u.a. die Umweltqualität in Zielgebieten, den Klimawandel und Naturkatastrophen. Die politische Umwelt stellt u.a. die Rahmenbedingungen für die Wirtschaft, die Sicherheit und Freizügigkeit für Reisende. Die technologische Umwelt umfasst u.a. die Transportsysteme, Großeinrichtungen wie Freizeitparks, Museen und Ähnliches, die Kommunikation, die Sportgeräte, die Gesundheit und Medizin und den Umweltschutz. In diesem System befinden sich die Subsysteme Tourismussubjekt, der Tourist und die Tourismusobjekte Tourismusort, Tourismusbetriebe

bzw. -unternehmen und öffentlichrechtliche und privat-rechtliche Tourismusorganisationen. Die Tourismussubjekte haben vielfältige, teilweise widersprüchliche Motive und Bedürfnisse, die von zahlreichen Faktoren beeinflusst werden. Tourismussubjekte und ihre Verhaltensweisen werden statistisch erfasst und bewertet. So können sie anhand von bestimmten Kriterien unterschieden und klassifiziert werden. Tourismussubjekte können ihre touristischen Bedürfnisse nur befriedigen, wenn sie die ihrer touristischen Motivation entsprechenden Leistungen in Anspruch nehmen können. Somit ist jedes Element im System Tourismus dem Subsystem Tourismusobjekt zuzuordnen, das die Verwirklichung des Subsystems Tourismussubjekt ermöglicht (vgl. Müller 1999, S. 15-16).

In Pompls mikroanalytischem Modell (vgl. Anhang II Abbildung A) befinden sich Reiseveranstalter, Reisemittler und Reisende im Zentrum des Kernsystems Touristik. Dieses Kernsystem steht in Interaktion mit verschiedenen Systemen wie Zulieferer, Leistungsträger, Institutionen und Attraktionen, die gemeinsam das Tourismussystem abgrenzen. Zu den Leistungsträgern zählen alle Unternehmen in der Tourismusbranche, deren Leistungen von Reiseveranstaltern zur Erstellung einer Pauschalreise eingekauft werden (vgl. Pompl 1997, 5-6).

Im neuzeitlichen Lebensmodell von Jost Krippendorf (vgl. Anhang II Abbildung B) steht der Kreislauf der Wiederherstellung des Menschen mit seinen Lebensbereichen Arbeit, Wohnen und Freizeit, die den Alltag ausmachen im Mittelpunkt. Der Alltag wird von den Wechselbeziehungen der Gesellschaft, der Ökonomie, der Ökologie und der Politik im Wohn- und Arbeitsgebiet des Individuums gestaltet und beeinflusst. Hin und wieder wird dieser Alltag nach außen geöffnet, indem der Mensch seine Freizeit als mobile Freizeit auf Reisen verbringt. Dieser Ausflug in den Gegenalltag ist durch unterschiedliche Beeinflussungen, Motive und Erwartungen geprägt (vgl. Krippendorf 1984, 29).

Freyer hat versucht ein ganzheitliches, modulares Tourismussystem (vgl. Anhang II Abbildung C) mit den Modulen Ökonomie, Gesellschaft, Umwelt oder Ökologie, Freizeit, Individuum und Politik zu entwickeln (vgl. Freyer 2006, 36-62). Diese sechs Module können noch um die Module Recht, Medien, Medizin, Krisenmanagement, Terrorismus und Psychologie ergänzt werden (Sölter 2006).

In Leipner's Tourismus-System (vgl. Anhang II Abbildung D) werden die räumlichen Aspekte des Tourismus untersucht. Leipner unterscheidet das Quellgebiet, den Weg und das Zielgebiet. Das Quellgebiet ist das Wohngebiet der Touristen und in der Regel auch Sitz des Reiseveranstalters und -mittlers. Dort fallen die Entscheidungen über die Tourismusform und -art. Auf dem Weg vom Quellgebiet zur Destination wirken sich die Touristenströme und die Verkehrsmittelwahl meist negativ auf die Landschaft und die Bewohner aus. Dieser Nachteil

muss besonders berücksichtigt werden, da weder Landschaft noch Bewohner sonderlich vom Tourismus profitieren. Das Zielgebiet umfasst die Destination mit ihrer natur- wie kultur-räumlichen Ausstattung, ihrer tourismusorientierten Infrastruktur und ihrer Bevölkerung, die mehr oder weniger an der Tourismuswirtschaft beteiligt ist. Im Rahmen der Nachhaltigkeit müssen die ökologischen, ökonomischen und sozio-kulturellen Auswirkungen des Tourismus einvernehmlich optimiert werden (vgl. Sölter 2006)

Das System Tourismus von Thomas Bieger (Anhang II Abbildung E) steht ebenfalls in Interaktion mit der Umwelt. Die Umwelt des Systems wird durch die exogenen Einflussfaktoren der Wirtschaft, Technologie, Gesellschaft, Ökologie und Politik geprägt. Die Operationalisierung der Systemtheorie durch Vester, ermöglicht es dynamische Entwicklungen zu erfassen und ihre Ausprägung zu berechnen. Ausgangspunkt ist die Prämisse, dass Systeme durch Flüsse auf den Kanten charakterisiert werden können. Diese Flüsse sind gerichtet und weisen spezifische Intensitäten auf. In visuellen Modellen können die Wechselwirkungen, Rückkopplungen und Verstärkungseffekte abgebildet werden. Die zeitliche Dynamisierung des Systems ermöglicht die Modellierung von Wirkungs- u. Erklärungsmodellen und die Beurteilung der Wirkungsweise von Ungleichgewichtszuständen und Veränderungsprozessen. Demnach verändern sich offene Systeme durch Hinzutreten neuer Elemente, Veränderung der Flüsse auf den Kanten, Entstehung neuer Kanten und Wegfallen von Verbindungen (vgl. Bieger 2006, 67-82).

2.2.2 Wellness-Modelle

Gesundheit ist allgemein eine Beschwerde- und Symptommfreiheit. Dieser Definitionsansatz wurde mehrfach ergänzt und geändert. Eine weit verbreitete Definition ist die der World Health Organisation (WHO), nach der „Gesundheit der Zustand eines vollkommenen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechlichkeit“ ist (vgl. Lanz Kaufmann 2002, 15). Antonovsky betrachtet in seinem Salutogenese-Modell Gesundheit als ein Kontinuum mit den Extremausprägungen der völligen Gesundheit und der völligen Krankheit. Durch dieses Modell soll das Individuum motiviert werden die körpereigenen Widerstandskräfte zu fördern und krankmachende Zustände unter Einbeziehung der Umwelt zu vermeiden (vgl. Schwaiger 2007, 6). Nach Grössing bedeutet Gesundheit „nicht das Gegenteil von Krankheit, sondern die Lebenshaltung, die auch im Kranksein noch Wohlbefinden, Lebensbejahung und Leistungsfähigkeit aufbringt.“ (Schwaiger 2007, 4). Außerdem kann Gesundheit als „Ordnung zwischen allen Kräften des Menschen“ (Schwaiger 2007, 4) verstanden werden. Diese Definition besagt, dass Gesundheit von der subjektiven Wahrnehmung und Einschätzung des eigenen Befindens abhängt (vgl.

Berg 2008, 7). Die Gesundheit wird von der medizinische Versorgung, dem Lebensstil und dem Gesundheitsverhalten, den biologischen und genetischen Gegebenheiten sowie der natürlichen und sozialen Umwelt beeinflusst (vgl. Gutzwiller / Jeanneret 1996, 24).

Der Begriff Wellness wurde erstmals 1654 im Oxford Dictionary, als ein Zustand von Wohlbefinden und guter Gesundheit definiert. Die erste wissenschaftliche und systematische Betrachtung geht auf Halbert L. Dunn zurück, der die Begriffe well-being und fit-ness vereint um so den körperlichen und geistigen Zustand zu beschreiben (vgl. Berg 2008, 8). Ausgehend von diesem Begriff definiert der Deutsche Wellness Verband (DWV) Wellness als einen „Prozess ganzheitlichen Wohlbefindens im Kontext gesundheitsfördernder Faktoren. Laienverständlich ausgedrückt: Genussvoll gesund leben“ (DWV in Berg 2008, 11). Die WHO beschreibt Wellness als einen „Zustand körperlichen, seelischen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur als Freisein von Krankheit und Gebrechen“ (WHO 2002 in Berg 2008, 11). Nach Lanz und Kaufmann ist „Wellness ein Gesundheitszustand der Harmonie von Körper, Geist und Seele. Wesensbestimmende Elemente sind Selbstverantwortung, Fitness und Körperpflege, gesunde Ernährung, Entspannung, geistige Aktivität/Bildung sowie soziale Beziehungen und Umweltsensibilität“ (Lanz Kaufmann 2002, 22). Das Zukunfts-Institut präzisiert Wellness als eine „Utopie der Erlebnisoptimierung in einer individualisierten Wissensgesellschaft“ (Horx / Horx-Strathern / Gaspar 2003, 20). Der Wellnessbegriff kann in narzisstische, auf Entspannung und Verwöhnung abzielende Konsum-Wellness und in aktive Selbstkompetenz untergliedert werden. Unter aktiver Selbstkompetenz wird die Fähigkeit verstanden, in komplexen Systemen von Beruf, Familie und Freizeit Ausgleichsmechanismen für sich selbst zu finden und die eigene körperlich- seelische Integrität zu wahren (vgl. Horx / Horx-Strathern / Gaspar 2003, 20). Weitere geläufige Definitionen stammen von Illing, Greenberg/Dintiman, Hertel, Opaschowski und Haug (Berg 2008, 6-8).

Zur systematischen und ganzheitlichen Erfassung der Wellness wurden von Medizinern, Wissenschaftlern, Organisationen, Pädagogen u.a. verschiedene Wellness-Modelle entwickelt. Der Arzt und Sozialmediziner Dunn verwendete den Begriff „High Level Wellness“ und proklamierte damit einen aktiven Lebensstil, der eine größtmögliche Ausschöpfung der produktiven Potenziale ermöglicht. Der Mensch soll somit unabhängig von den Entscheidungen des Arztes einen eigenverantwortlichen Lebensstil führen (vgl. Hertel 2003, 6). Im Auftrag der amerikanischen Regierung griffen Ardell und Travis Dunns Modell auf und modifizierten und ergänzten es um die Aspekte bewusste Ernährung, Stressmanagement, Umweltbewusstsein, körperliche Fitness und Selbstverantwortung. Dieses Modell zielt auf Prävention ab und stellt die Eigenverantwortung in den Mittelpunkt. Aufgrund des raschen Fortschritts der gesell-

schaftlichen Faktoren und den damit verbundenen Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie den Problemen bei der Umsetzung des ersten Modells revidierte Ardell das Modell nach zwölf Jahren und stellte die Normen und soziale Spielregeln in den Mittelpunkt. Für sein zweites Modell wählte er die Elemente Selbstverantwortung und medizinische Prophylaxe, Sinnfindung im Leben, Stressmanagement und keine Langweile, Ernährung und Fitness, Normen und soziale Spielregeln (vgl. Hertel 2003, 8). Hettler fordert die Ausgeglichenheit der einzelnen Komponenten körperliche Fitness und Ernährung, emotionale Intelligenz, soziale Beziehungen und Umweltbewusstsein, geistige Fitness, spirituelles Bewusstsein, Lebensphilosophie und Freude am Beruf (vgl. Berg 2008, 14). Travis entwickelte das „Illness/Wellness Continuum“, das den Zustand der Harmonie von Körper, Geist und Seele beschreibt (vgl. Lanz Kaufmann 2002, 22).



Am neutralen Punkt sind weder Krankheitssymptome noch völlige Gesundheit zu erkennen. Auf der einen Seite reicht der Zustand von Unwohlsein bis zur Krankheit bzw. dem vorzeitigen Tod. Dies ist die Seite des traditionellen Gesundheitssystems, in dem Krankheitssymptome gelindert werden, ohne Versprechen auf völlige Gesundheit. Auf der anderen Seite reicht der Zustand von Unwohlsein bis zum besseren Leben. Auf jedem Punkt des Kontinuums kann Wellness angesetzt werden (vgl. Binnewitt 2002, 22). Hertel nennt die Punkte Selbstverantwortung und Liebe, richtiges Atmen, Sensibilität der Sinne, gesundes Essen, angemessene Bewegung, Zulassen und Ausdrücken von Gefühlen, geistige Aktivitäten, Freude am Arbeiten und Spielen, Sinn des Lebens und spirituelles Bewusstsein. Diese Punkte müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen, um so für einen funktionstüchtigen Energiefluss zu sorgen und dem Menschen zur Gesundheit zu verhelfen (vgl. Hertel 2003, 9). Im Mittelpunkt des ganzheitlichen Europäischen Wellness Modells der Europäischen Wellness Union (EWU) von 1990 steht das Individuum, als Summe positiver und negativer Signale aus verschiedenen Di-

mensionen (vgl. Anhang III Tabelle A), die in vielfältigen Wechselbeziehungen zueinander stehen (vgl. Berg 2008, 15f.).



Abbildung 4: Sechseck – Deutsche Wellness Union (Berg 2008, 16)

Dieses Modell zielt auf eine ausgewogene Förderung der unterschiedlichen Lebensbereiche, um so bei dem Individuum das jeweils maximale und optimale Wohlbefinden herzustellen. Die Bereiche körperliche Fitness, geistige Beweglichkeit, seelische Belastbarkeit, positive Arbeitseinstellung, harmonisches Privatleben und Einklang mit der Umwelt werden strategisch mit systematisch ineinandergreifenden Instrumenten gesteuert (vgl. Dettmer et al. 1998, 210-212). Wellness lässt sich nach Horx in einen ganzheitlichen Kosmos einordnen und nach bestimmten Kompetenzen sortieren. Ausgehend vom Spannungsfeld Geist-Materie und Mensch-Materie, den Sektoren des menschlichen Lebens Geist, Wissen, Technik, Konsum, Materie, Politik, Mensch, Körper und den daraus resultierenden Sphären Mind-, Knowledge-, Techno-, Consumer-, Econo-, Polito-, Sozio- und Body- Sphere in denen das Individuum sich bewegt sowie den Kompetenzen in den jeweiligen Sphären, die als Ganzes gesehen über die „Wellness“ eines Menschen entscheiden, ergibt sich das Gesamtmodell der „Meta-Wellness“ (vgl. Horx / Horx-Strathern 2003, 33).

2.3. Dienstleistungen im Wellness-Tourismus

2.3.1 Dienstleistungen im Wellness-Tourismus

Wellnesstourismus ist die „Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus der Ortsveränderung und dem Aufenthalt von Personen zu Förderung, Stabilisierung und gegebenenfalls Wiederherstellung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens unter der Inanspruchnahme von Gesundheitsleistungen ergeben, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlicher noch dauernder Wohn- und Arbeitsort ist“ (Dettmer et al. 1998, 185). Der Well-

ness-Tourismus ist ein unreglementierter, hochdynamischer Bereich, der unter Inanspruchnahme natürlicher Heilmittel zur Gesunderhaltung eine hohe Bedeutung für die Primärprävention hat. Er wird unter eigener Motivation und eigener Finanzierung ausschließlich privat nachgefragt. Der Kunde fordert, dass das Programm nach seiner Vorstellung gestaltet wird. Deshalb fordert er eine ständige Anpassung des Produktprogramms. Die Komplexität macht die Produkte erklärungsbedürftig. Der Kunde setzt sich aktiv mit den Angeboten auseinander und stuft sie so als High Interest Goods ein. Dies wird besonders deutlich, wenn man sich vor Augen hält, dass der Kunde mit einem Wellness-Aufenthalt meist auch seinen Lebensstil umstellen möchte. Der eigentliche Aufenthalt ist zwar von begrenzter Dauer, allerdings soll das Leistungsergebnis in Form der Lebensstiländerung eine langfristige Wirkung gewährleisten. Daneben kann ein exklusiver Wellness-Urlaub zur Demonstration des Wohlstands des Kunden und so der Profilierung gegenüber der Öffentlichkeit dienen. Solche Reisen werden als High Touch Goods eingestuft. Diese Profilierungsmöglichkeit geht zwar aufgrund Ausdehnung des Wellnessrends zurück, trotzdem haben die wenigsten Deutschen bereits direkt Erfahrung mit dem Wellness-Tourismus gemacht. Zur Vermeidung eines Fehlkaufs müssen Preis-, Qualitäts- und Leistungsangebote gründlich verglichen werden. Wegen der erhöhten Anstrengungen bei der Suche werden sie als Shopping Goods eingestuft.

Die Immaterialität erschwert die Bewertung der Dienstleistungsqualität. Ihre Inspektionswerte sind somit geringer als bei Sachleistungen. Wellnessanbieter versuchen diesen Mangel an objektiven Qualitätskriterien durch Qualitätssurrogate, wie der Hotelausstattung oder Qualitätsauszeichnungen durch anerkannte Prüfungskremien, auszugleichen. Die Vertrauenseigenschaften werden durch positive Qualitätsurteile in Kundenforen sowie von Meinungsführern und Bekannten und durch das positive Image des Wellness-Anbieters gestärkt. Ob die geplante Reise jedoch die gewünschte Wirkung erzielt ist von weiteren im Voraus vom Kunden nicht einschätzbaren Faktoren abhängig. Er ist deshalb von dem Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Anbieters abhängig. Dem Kunden fehlt i.d.R. die Kenntnis über den gesundheitlichen Einfluss des Angebots.

Die unterschiedlichen Konzeptionsebenen des Produktes sollen am Beispiel eines Wellness-Hotels dargelegt werden: Der Kunde kauft bei einem Hotel den Grundnutzen Ruhe und Schlaf. Das generische Produkt ist die Grundversion des Hotels. Dazu müssen zu vermietende Zimmer und sonstige Grundausstattung bereitgestellt werden. Vom Hotel werden Hygiene und Sauberkeit und eine entsprechende Grundausstattung erwartet. Neben diesem erwarteten Produktnutzen wünscht sich der Gast vom Hotel besondere materielle und immaterielle Annehmlichkeiten, wie Besonderheiten der Ausstattung, des Service, eine außergewöhnliche Kü-

che oder die Professionalität des Hotelpersonals. Dieses erweiterte Angebot basiert auf dem Erbauungs- und Geltungsnutzen und bildet den sog. augmentierten Nutzen, über den sich das Hotel von der Konkurrenz differenzieren kann. Der augmentierte Nutzen verfolgt damit die konkrete Zielgruppenansprache und die Abschöpfung der größtmöglichen Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe. Sämtliche Zusatzleistungen müssen ständig überprüft und ergänzt werden, weil sich der Kunde schnell an das Angebot gewöhnt. Hierbei müssen stets die zusätzlichen Kosten kalkuliert und mit dem zusätzlichen Nutzen verglichen werden. Allerdings degeneriert der augmentierte Nutzen ohne diese Erweiterungen schnell zum generischen Nutzen. Das potenzielle Produkt beinhaltet alle derzeitig und zukünftig möglichen Produktvarianten der Hotelleistung. Diese sind jedoch durch den Standort, die Art des Hotels, die Wahrnehmung des Managements und die Abstraktionsfähigkeit des Personals beschränkt (vgl. Kotler / Bliemel 1999, 670-683).

Die meist immateriellen Leistungen im Wellness-Tourismus dienen dem Kunden als Endverbraucher zur Bedürfnisbefriedigung. Die Leistungen sind auf die Stimulierung seiner Sinne gerichtet. Allerdings werden im Restaurant auch materielle Leistungen wie Speisen und Getränke und im Wellness-Bereich Pflegeprodukte angeboten. Der Kunde steht während des gesamten Wellness-Aufenthalts im ständigen Kontakt mit den Mitarbeitern des Wellness-Anbieters. Er fordert, wie bereits dargestellt, ein auf seine individuellen Wünsche angepasstes Angebot. Dieses individuelle Angebot kann nur durch einen hohen Interaktionsgrad erreicht werden. Die Wahrnehmung des Kunden als ausschließlich konsumtiven Verbraucher käme diesen Anforderungen nicht nach.

Persönliche Dienstleistungen im Wellness-Tourismus sind sämtliche Anwendungen, die vom Mitarbeiter direkt am Kunden erbracht werden, wie Massagen, Anwendungen zum Wohle von Körper und Geist, Therapieformen und Diätberatungen. Automatisierte Dienstleistungen werden dagegen von einer Maschine oder einem Automaten ausgeführt. Das ist bei Saunen, Dampfbäder und Bäder-Anwendungen der Fall. Bei den automatisierten Leistungen sind die Anwendungen tendenziell autonom, dennoch wünscht sich der Kunde auch eine individuelle Unterstützung.

Die Unterscheidung zwischen Ergebnis- und Prozessorientierung wird am Beispiel eines Restaurants deutlich. Die Nahrungsaufnahme in einem Fast-Food-Restaurant dient primär der Sättigung und ist somit ergebnisorientiert. In einem Sterne-Restaurant wird auch der Hunger gestillt, doch steht für den Nachfrager mehr ein ganzheitliches Genusserlebnis im Vordergrund. Deshalb ist diese Leistung prozessorientiert (vgl. Bruhn 1995, 15-16).

Die Hotelausstattung ist meist sehr kostenintensiv und wichtig für die Qualitätswahrnehmung des Gastes. Die Leistung ist somit objekt-dominant. Trotz dieser Objektdominanz ergibt sich aufgrund des hohen Integrationsgrades des Gastes für die Standardisierung des Angebots eine große Herausforderung für den Wellness-Anbieter. Der Gast möchte die Leistung als eine speziell auf seine Bedürfnisse abgestimmte Leistung wahrnehmen. Diesen Kundenanforderungen wird der Anbieter mit einer großen Variantenvielfalt gerecht. Die Beherrschung der systematischen Variantengenerierung und die Bewältigung der Komplexität sind deshalb besonders wichtig.

2.3.2 Dimensionen des Wellness-Tourismus

Bei Dienstleistungen wurden im o.g. die Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension unterschieden (vgl. Kapitel 2.1.3). Die Potenzialdimension wird als Leistungsbereitschaft des Dienstleistungsanbieters definiert. Einzelleistungsträger, Gesamtleistungsträger, Intermediäre und die Destination bilden gemeinsam die Leistungsbereitschaft als Leistungsbündel. Zwischen den Potenzialfaktoren bestehen vielfältige Interdependenzen. Diese Interdependenzen können über das Tourismussystem von Bieger erklärt werden (vgl. Kapitel 2.2.1).

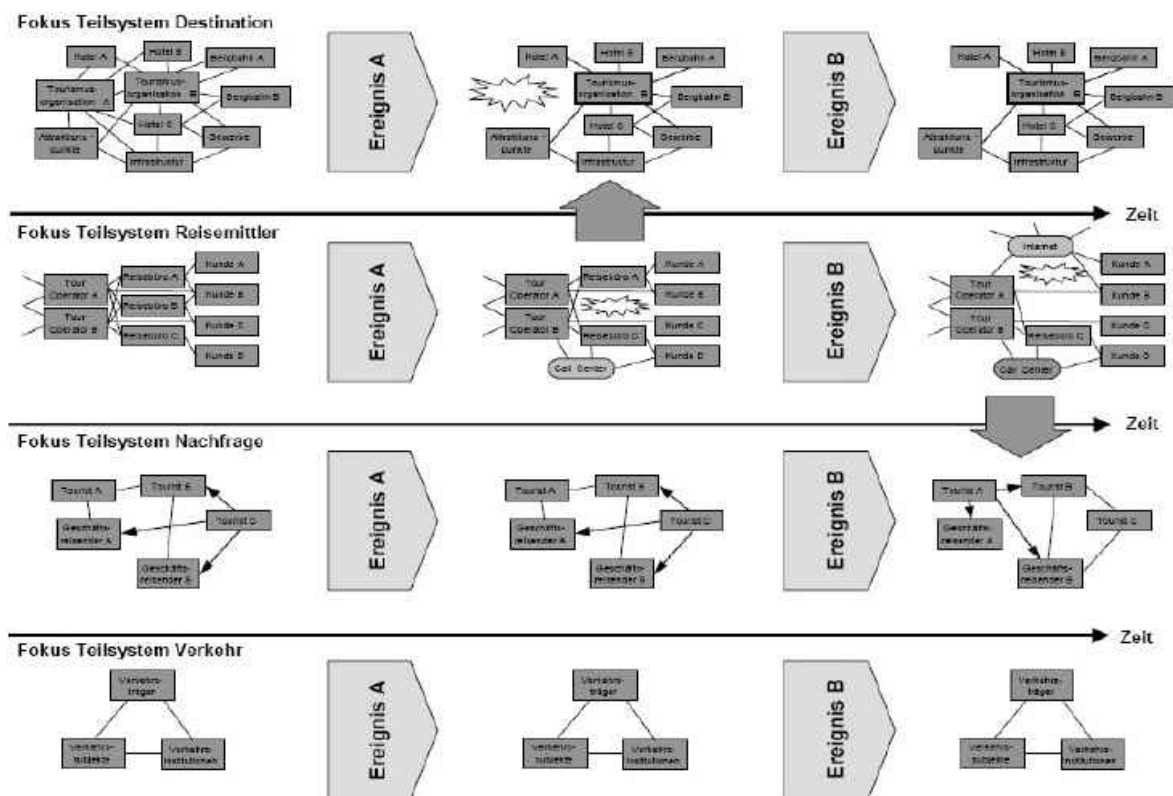


Abbildung 5: Das dynamische System Tourismus (Sölter 2006)

Die Destination ist nach Bieger ein „geografischer Raum, den der jeweilige Gast als Reiseziel auswählt. Sie umfasst sämtliche für den Aufenthalt notwendigen Einrichtungen wie Beherbergung, Verpflegung und Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit Wettbewerbseinheit im In-

coming-Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss“ (Bieger 2006, 56). Insbesondere die geografischen Aspekte und Faktoren, wie das Klima und die Landschaft, sowie Vorhandensein natürlicher Heilmittel haben große Bedeutung bei der Wahl des Urlaubortes. Außerdem beeinflussen das ursprüngliche Angebot in Form des natürlichen und sozio-kulturellen Angebots und die allgemeine Infrastruktur sowie das abgeleitete Angebot in Form der touristischen Infra- und Freizeitstruktur die Destinationswahl (vgl. Berg 2008, 92-107).

Die Einzelleistungsträger liefern die Bestandteile des Leistungsbündels des Gesamtleistungsträgers. Die wichtigsten an einer Wellnessreise beteiligten Einzelleistungsträger sind beförderungs- und gastgewerbliche Unternehmen (vgl. Berg 2008, 57). Beförderungsunternehmen dienen dem Transport zwischen Wohnort und Urlaubsort. Die wichtigsten Beförderungsmöglichkeiten sind Straßen-, Schienen-, Flug- und Schiffsverkehr. Die Wahl des Verkehrsmittels hängt von nachfrageseitigen Faktoren, wie Preis, Sicherheit, Dauer, Komfort, Zuverlässigkeit, Verkehrswertigkeit und Entfernung zum Reiseziel ab (vgl. Berg 2008, 57-58). Gastgewerbliche Unternehmen sind Unternehmen des Beherbergungs- und Verpflegungsgewerbes. Beherbergungsunternehmen sind die wichtigsten Leistungsträger im Wellness-Tourismus, da der Reisende den größten Teil seines Urlaubs dort verbringt, gleichzeitig sind sie Ort der Erbringung und Erfüllung vieler Wellness-Leistungen (vgl. Berg 2008, 72-76). Zu den Anwendungen im Wellness-Tourismus (vgl. Anhang III Tabelle B) zählen insbesondere Saunen und Dampfbäder, Bäder, Massagen, Therapien für Körper und Geist, Therapieformen, Diäten und sportliche Aktivitäten (vgl. Berg 2008, 313-315). Das Verpflegungsgewerbe ist das Geschäft mit verzehrfertigen Speisen und Getränken. Neben der Unterkunft hat die Verpflegung ebenfalls einen großen Einfluss auf das Wohlfühl des Gastes. Der Verfügungsbereich unterteilt sich nach der Betriebsart in Bewirtungs- und Unterhaltungsbetriebe und nach dem Betriebszweck in Versorgungs- und Erlebnisgastronomie. Außerdem ist eine Gliederung in Individual- und Systemgastronomie möglich. Die Vorteile der Systemgastronomie sind Standardisierung, Multiplikation und zentrale Steuerung. Anhand der Kriterien Serviceform, Sortimentsgestaltung und Standortwahl kann die Verpflegungsleistung segmentiert werden. Die Sortimentsgestaltung und Profilierung erfolgt bei Monokulturen durch Kompetenz, bei Produkten durch Spezialisierung, bei Sortimentern durch harmonische Vielfalt, bei kombinierten Betriebstypen durch Synergien und neuen Zusammenstellungen, bei komplexen Systemen durch spezialisierte Vielfalt und bei Kombinationstypen mit Zusatzgeschäft durch Dienstleistungskombinationen und Zusatznutzen (vgl. Berg 2008, 76-82).

Intermediäre vermitteln Leistungen zwischen Einzelleistungsträgern und Nachfragern. Intermediäre gliedern sich juristisch und finanztechnisch in Reisevermittler und Reiseveranstalter. Damit ein Intermediär nicht als Reiseveranstalter auftritt, muss er dem Kunden nach § 651a II BGB unmissverständlich zu erkennen geben, dass er die vermittelte Leistung nicht im eigenen Namen erbringen will. Reiseveranstalter sind Gesamtleistungsträger. Nach Pompl ist „ein Reiseveranstalter ein Betrieb, der eigene und fremde touristische Leistungen sowie gegebenenfalls Sachleistungen zu einem neuen, eigenständigen Produkt (=Pauschalreise) verbindet und dieses in eigenem Namen, auf eigenes Risiko und auf eigene Rechnung anbietet“ (Pompl 1997, 29). Der Reiseveranstalter hat die Aufgaben der gewissenhaften Reisevorbereitung, der Auswahl und Überwachung der Leistungsträger, die Informationspflicht und die ertragsgerechte Leistungserbringung zu gewährleisten (vgl. Nies 2005, 9). Der Reiseveranstalter befindet sich in einem ständigen Spannungsfeld zwischen neuen Entwicklungen auf Anbieter- und Nachfragerseite und sich immer schneller ändernden Prozessabläufen (vgl. Berg 2006, 44). Der Reisevermittler muss den Kunden über Reiseveranstalter, -ziel und -art beraten und über seine mit Vertragsabschluss entstehenden Rechte und Pflichten aufklären. Er muss die Vertragspartner sorgfältig auswählen, die Buchung ordnungsgemäß an den Reiseveranstalter weiterleiten und dessen Interessen vertreten. Für seine Tätigkeiten hat der Reiseveranstalter Anspruch auf eine Erfolgsvergütung, eine Vermittlungsprovision und Ersatz seiner Auslagen. Der Reisevermittler ist permanent dem Einfluss der Kunden, Anbieter, Betriebe und gesellschaftlichen Entwicklungen ausgesetzt (vgl. Freyer 2006, 237-251).

Konstitutives Merkmal von Dienstleistungen ist die Integration des Kunden in den Leistungsprozess. Alle Potenzialfaktoren des Wellness-Tourismus dienen der Befriedigung der menschlichen Sinne. Aufgrund der unterschiedlichen Wirkungen auf die Sinne kann eine Kategorisierung angestellt werden. Diese Kategorisierung eignet sich besonders für die Dienstleistungsentwicklung, weil durch Kombination oder Variation der unterschiedlichen Wahrnehmungsmöglichkeiten neue Produkte geschaffen werden (vgl. Krczal / Weiermair et. al. 2006, 29).

Die Wirkungen auf die Sinne können optisch, akustisch, haptisch, olfaktorisch, gustatorisch oder kinästhetisch sein (vgl. Krczal / Weiermair et. al. 2006, 29). Zu den optischen Reizen zählt alles, was das Auge wahrnimmt wie äußere Helligkeit, Farbe, Helligkeit, Kontrast, Linien, Form und Gestalt, Bewegung und Räumlichkeit. Die Wahrnehmung erfolgt auf der Basis der Gestaltesetze Prägnanz, Nähe, Ähnlichkeit, Symmetrie, gemeinsame Bewegung, Kontinuität, Geschlossenheit, gemeinsame Region und verbundene Elemente (vgl. Mayer 2005: 38). Zu dem Bereich Akustik gehören alle Reize, die das Ohr wahrnimmt, wie Töne, Klänge, Geräusche, Musik, Lautstärke und Ähnliches (vgl. Krczal / Weiermair et. al., 2006, 29). Hap-

tische Reize werden über die Haut wahrgenommen. Darunter fallen Druck, Berührung, Vibration, Schmerz und Temperatur (vgl. Kebeck 1994, 113) und die Konsistenz der Pflegeprodukte, die u.a. cremig, rau, wässrig, ölig sein kann. Olfaktorische Reize werden über die Nase wahrgenommen. Olfaktorische Reize untergliedern sich in blumig, fruchtig, grün, würzig, holzig, harzig, animalisch und erdig sowie sämtliche Abstufungen und Mischformen (vgl. Ohloff 1997, 11). Gustatorische Reize sind die über den Mund und Zunge wahrgenommenen Geschmacksrichtungen: süß, salzig, sauer, bitter und umami. Diese Geschmacksrichtungen können die Nebenqualitäten alkalisch, metallisch, scharf aufweisen (vgl. o.V. 2004). Kinästhetische Reize, wie Lage und Stellung im Raum, Geschwindigkeit, Muskelspannung, Belastungsintensitäten, Gleichgewicht und andere werden über die Bewegungsorgane wahrgenommen (vgl. Krczal / Weiermair et. al. 2006, 29).

Das Ergebnis der Dienstleistung gliedert sich in das prozessuale Ergebnis, das nach der Reise abgeschlossen ist und der länger andauernden Wirkung der Reise. Der Ausgangszustand und die Wirkung des Wellness-Tourismus können anhand eines der Wellness-Modelle (vgl. Kapitel 2.2.2) erfasst werden. Außerdem können anhand des Modells die Anwendungen ausgewählt werden. Ziel ist die Förderung des körperlichen, geistigen und seelischen Wohlbefindens. Die Aufgabe des Wellness-Anbieters ist es, dem Gast dauerhaft nachvollziehbare Anregungen und Anleitungen zur eigenständigen Befindenssteuerung und selbst gestalteter Gesundheitskultur zu vermitteln. Der Gast soll befähigt werden beeinflussbare Krankheitsrisiken eigenverantwortlich zu vermeiden, das Persönlichkeitsprofil und das Selbstwertgefühl mental und emotional so zu festigen, dass er künftig auch belastenden Bedingungen besser standhalten und insgesamt eine neu orientierte Lebensqualität konsequent verwirklichen kann. Deshalb sollte das Wohlbefinden des Wellness-Nachfragers nach der Reise langfristig größer sein, als ohne die Wellness-Anwendungen (vgl. Schwaiger 2007, 50-51).

2.3.3 Wertschöpfungskette des Wellness-Tourismus

Aus Kundensicht werden im Rahmen des Wellness-Tourismus verschiedene Stufen durchlaufen. Auf jeder Stufe hat der Kunde unterschiedliche Bedürfnisse, die Ansatzpunkte für Produktideen bilden. Die Aufmerksamkeit des Kunden wird durch ein Bedürfnis angeregt, dass das Interesse des potenziellen Kunden auf die Wellness-Leistung lenkt. Aufgrund des geweckten Interesses verschafft er sich Informationen über die seinen Bedürfnissen entsprechende Wellness-Leistung und vergleicht die unterschiedlichen Angebote. Umfassende Informationen und Angebotsanalysen wecken bei ihm den Reisewunsch, führen zur Reiseentscheidung sowie Buchung und Reiseantritt. Die Reisevorbereitungen tätigt der Kunde bei Pauschalreisen meist im Heimatgebiet. Ergänzend zur Pauschalreise können auch Wellness-

Dienstleistungen während des Reiseverlaufs vor Ort gebucht werden. In Leipners Tourismussystem wurde der Weg zwischen Wohnort und Destination und die ausübenden Logistikleistungen behandelt. Bei Ankunft an der Destination sucht der Tourist zunächst nach Informationen und Orientierung. Außerdem will er seine Grundbedürfnisse wie Wohnen, Schlafen, Essen und Trinken befriedigt wissen. Besondere Bedeutung haben aus Kundenperspektive Aktivitäten zur Verbesserung des Gesundheitszustandes und des allgemeinen Wohlbefindens. Die Angebote im Wellness-Tourismus sollten deshalb für ihn multisensorisch wahrnehmbar sein und ein stimmiges Gesamterlebnis schaffen. Das Rahmenprogramm Spiel, Spaß, Unterhaltung und Kultur bietet Abwechslung zum reinen Wellnessprogramm. Mit der Abreise endet das gastgewerbliche Angebot des Wellness-Tourismus und der Gast tritt die Heimreise an. Vor, während und nach Ablauf der Reise bewertet der Wellness-Tourist den Gesamteindruck der Reise. Die Erinnerung daran und die darauf folgende Bewertung sollte aktiv gefördert werden. Hierzu können gegebenenfalls die Mitgliedschaft in Kundenklubs und die regelmäßige Bereitstellung von Informationsmaterial zur Anregung beitragen. Zur Veröffentlichung der positiven Kundenbewertung dienen häufig Internetforen. Sie gelten als Marketingmittel (vgl. Freyer 2006, 57ff.).

3. Grundlagen der Dienstleistungsentwicklung

3.1 Produktentwicklung

3.1.1 Definition Innovation

„Hätte ein Unternehmer nicht die Aussicht, temporär in den Genuss einer Monopolrente zu gelangen, also einen über die Opportunitätskosten hinausgehenden ökonomischen Profit zu erwirtschaften, dann hätte er keinerlei Anreiz, überhaupt unternehmerisch tätig zu werden, indem er neue, bessere oder billigere Produkte anbietet und damit die Güterversorgung insgesamt verbessert – ohne dies eigentlich zu bezwecken“ (Stocker, 2002: 243-244).

Unter Entwicklung versteht man im Allgemeinen einen Vorgang des Wandels, der die Phasen Entstehung, Veränderung und Vergehen umfasst. Die vorliegende Arbeit befasst sich hauptsächlich mit der Innovation. Der Begriff Innovation stammt vom lateinischen „innovatio“ und bezeichnet „etwas neu Geschaffenes“ (vgl. Tischner 2007).

Innovationen können auf der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisebene erfolgen. Diese Innovationen nimmt der Kunde wegen der Integration in den Leistungserstellungsprozess unmittelbar wahr. Meist erfordert eine Veränderung auf einer dieser Ebenen auch Anpassungen der anderen Ebenen (Bullinger / Scheer et al. 2005, 260).

Eine Innovation ist stets relativ. Sie ist gekennzeichnet durch die Subjekt-, Intensitäts-, Zeit- und Raumdimension. Die Subjektdimension unterscheidet nach Art des Personenkreises in Hersteller- und Nachfragerneuheit. Aus Kundenperspektive ist dabei vor allem die veränderte Nutzenstiftung, aus Unternehmenssicht dagegen die funktional-technische Veränderung relevant. Die Intensitätsdimension bestimmt, wie sehr neu eine Entwicklung ist. Sie reicht von einer geringfügigen Modifikation der Marketinginstrumente bis hin zu grundlegend technischen Neuerungen, die erstmalig erfunden und wirtschaftlich verwertet werden. Neben dieser technischen Perspektive muss der Nutzen für den Nachfrager erkennbar sein. Die Zeitdimension betrifft den Zeitraum, in dem ein Produkt nach Markteinführung als Neuerung gilt und den Zeitpunkt, ab dem eine Innovation eine Neuerung darstellt. Aufgrund der immer schnelleren Technologiediffusion als Folge der Globalisierung verkürzt sich der Zeitraum zunehmend (vgl. Meffert / Burmann / Kirchgeorg 2007, 408-411). Nach Joseph Schumpeter ist Innovation die Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung im Markt. Der Zeitpunkt der Markteinführung unterscheidet eine Innovation von einer Invention. Inventionen umfassen neue Ideen bis zur konkreten Konzeptentwicklung in der vormarktlischen Phase (o.V. 2004). Ab diesem Zeitpunkt wechselt die Verantwortung vom Innovationsmanagement an das funktionale Produktmanagement. Die Raumdimension besagt, in welchem Gebiet eine Neuheit etwas Neues ist. Diese Dimension kennzeichnet die stufenweise Einführung neuer

Produkte in Auslandsmärkte. Anhand der stufenweisen Einführung kann das Unternehmen das Übernahme- und Lernverhalten besser beobachten (vgl. Meffert / Burmann / Kirchgeorg 2007, 410-411).

Nach den Dimensionen Technik und Anwendung werden Verbesserungs-, Potenzial-, Umsetzungs- und Lateralinnovationen unterschieden. Bei Verbesserungsinnovationen werden die bereits im Unternehmen vorhandenen Techniken und Anwendungen optimiert. Im Rahmen der Potenzialinnovation werden für die bereits im Unternehmen vorhandenen Anwendungen neue Techniken entwickelt. Bei Umsetzungsinnovationen werden die bereits im Unternehmen vorhandenen Techniken in neue Anwendungen umgesetzt. Bei lateral Innovationen sind sowohl Anwendung als auch Technik neu. Bei vorliegender Anwendung haben die Kunden bereits Erfahrungen mit dem Produkt und somit auch ein geringeres Risiko im Bezug auf den Produktnutzen. Die Innovation erfolgt hauptsächlich aus kostentechnischen Gründen des Unternehmens. Bei vorliegender Technik hat das Unternehmen bereits Erfahrungen mit der Technik. Die Innovation erfolgt meist zur Steigerung des Kundennutzens, wird jedoch zu Beginn risikoreicher wahrgenommen (vgl. Pepels et al., 1999: 21-22).

3.1.2 Produktentwicklung im Laufe des Produktlebenszyklus

Die Innovation durchläuft unterschiedliche Phasen der Akzeptanz, die wesentlichen Einfluss auf den Verlauf des Produktlebenszyklus und die notwendige Produktentwicklung haben.

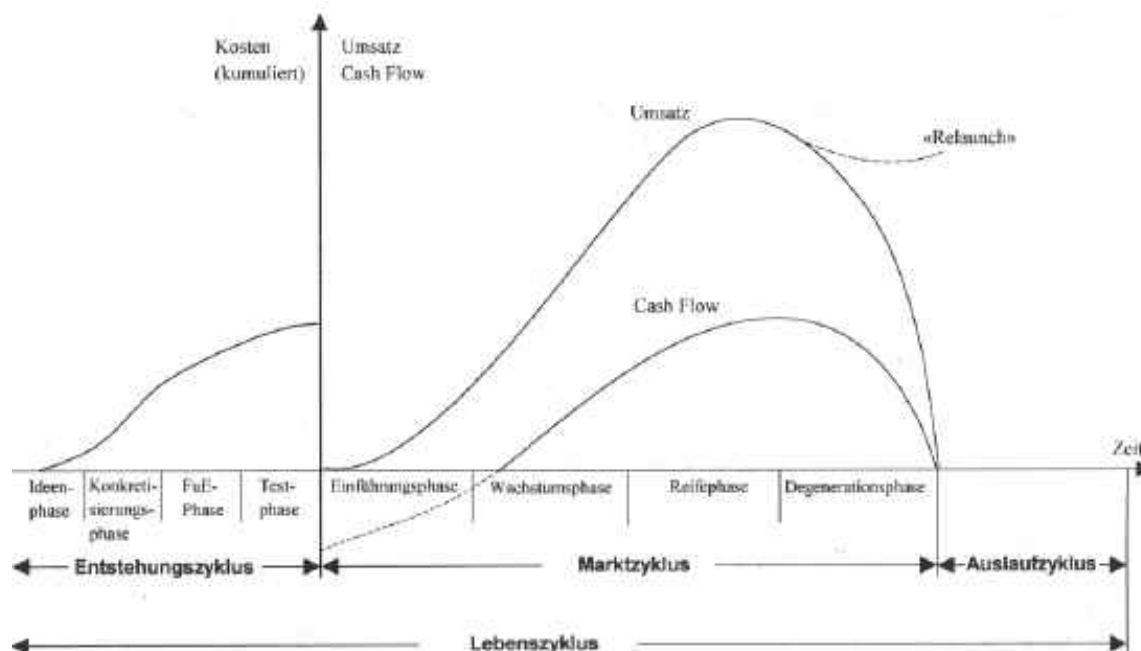


Abbildung 6: Der Produktlebenszyklus (Fritz 2001, 23)

Ein idealtypischer Verlauf gliedert sich in die Phasen Entwicklung, Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Rückgang. Die Dauer der einzelnen Phasen und die aktuelle Phasenzu-

gehörigkeit können meist nicht genau bestimmt werden. Zudem ist der Produktlebenszyklus häufig Resultat der gewählten Marketingstrategie, weswegen der Produktlebenszyklus um die Theorie der Marktevolution erweitert werden muss (vgl. Pepels et al. 1999, 22-23).

Lötters hat den Produktlebenszyklus genauer untersucht und dabei die Besonderheiten der einzelnen Phasen detailliert beschrieben: Der Produktlebenszyklus beginnt mit der Produktentwicklung. In dieser Phase kann noch kein Absatz erfolgen. Allerdings entstehen bereits Entwicklungs- und Kommunikationskosten. Durch die Kommunikation werden die ersten Innovatoren bereits vor der Einführungsphase auf das neue Produkt aufmerksam. Innovatoren suchen aktiv nach neuen Produkten. Sie sind relativ preisunsensibel und wollen sich durch den Produktkauf von der breiten Masse abgrenzen.

In der Einführungsphase werden durch die Innovatoren erste Umsatzerlöse erzielt. Aufgrund der bei der Produktentwicklung entstandenen Kosten und den phasenbedingten Kommunikationsausgaben werden aber noch keine Gewinne erzielt. Die Marktkommunikation der Innovatoren baut ein Image auf, das über die Produktannahme des Marktes entscheidet. In der Regel müssen durch Produktmodifikationen „Kinderkrankheiten“ behoben werden. Die modifizierten Produkte können die bisherigen Produkte ablösen oder parallel dazu angeboten werden. Ist das Produkt bereits bei Markteinführung ein Verkaufshit, können Kapazitätsengpässe entstehen. Andererseits kann das Unternehmen durch eine geringe Kapazitätsgröße des Produktes das Interesse der Innovatoren verstärken. Die Unternehmen, die bereits zu diesem Zeitpunkt den Markt bedienen, sind quasi konkurrenzlos, können eigene Standards etablieren und so meist einen Imagevorteil aufbauen. Außerdem verfügen sie über preisliche Spielräume und können den höchstmöglichen kumulierten Gewinn erzielen. Allerdings fehlt ihnen die Orientierungsmöglichkeit zur Konkurrenz. Daneben haben sie hohe Aufwendungen für Forschung und Entwicklung und müssen ständig damit rechnen von der Konkurrenz wirtschaftlich überholt zu werden. Das führt zu Ungewissheiten hinsichtlich der Marktdurchsetzung. Zur Verbesserung der Marktannahme dienen hohe Aufwendungen für Werbung und Aufklärungsarbeit. Die Einführungsphase endet mit dem Break-even-Punkt. Im Break-even-Punkt übersteigen erstmals die Erlöse die Kosten.

In der Wachstumsphase werden durch anhaltende intensive Kommunikation und Promotion weitere Adaptoren als Kunden hinzugewonnen. Adaptoren interessieren sich ebenso wie Innovatoren für Produktneuheiten und wollen sich von der breiten Masse abgrenzen. Sie sind allerdings preissensibler und nicht so risikobereit wie die Innovatoren. Aus diesem Grund müssen die ersten „Kinderkrankheiten“ bereits überwunden sein. Im Zeitablauf werden jedoch oft weitere Modifikationen erforderlich. In dieser Phase macht das starke Marktwachstum die

Konkurrenz auf das Produkt aufmerksam und es kann zum Free-Rider-Problem kommen. Aufgrund erster Markterfahrungen der Innovatoren ist das Risiko für diese frühen Folger bereits geringer. Da der Produktlebenszyklus jedoch immer noch am Anfang steht und die Wettbewerbsintensität immer noch gering ist, können die nachziehenden Unternehmen häufig selbst weitere Standards etablieren. Allerdings müssen eventuell bestehende Markteintrittsbarrieren umgangen werden. Daneben ist eine deutliche Differenzierung erforderlich. Der Zeitdruck, der durch den zügigen Markteintritt der Konkurrenz entsteht, erfordert verstärkte Kommunikationsaufwendungen. Durch diese Kommunikation soll zum einen das Wachstum beschleunigt, zum anderen die Kunden so vom eigenen Produktimage überzeugt werden, dass sie es dem Konkurrenzprodukt vorziehen. Daneben nimmt die Preis- und Konditionenpolitik an Bedeutung zu.

Die Reifephase ist häufig die längste und profitabelste Marktphase, da die Gewinnkurve wegen der steigenden Nachfrage am höchsten ist. Die Mehrheit der Nachfrager ist risikoavers und relativ preissensibel. Sie erwerben das Produkt erst, wenn es sich am Markt bewährt hat. Zu diesem Zeitpunkt ist die Konkurrenzsituation jedoch bereits relativ hoch, mit der Folge, dass die Gewinne zum Ende dieser Phase hin sinken. Produktmodifikationen und das Erhaltungsmarketing gewinnen weiter an Bedeutung. Zudem werden Produktdifferenzierung und Produktdiversifikation immer bedeutsamer. Unter Produktdiversifikation versteht man das produkt- oder marktorientierte Verlassen angestammter Tätigkeitsfelder und somit die Erweiterung des Produktprogramms. Die genaue Phasenzuordnung ist in der Literatur uneinheitlich dargestellt. Markteintrittsbarrieren, die die Diversifikation beeinträchtigen, sind Betriebsgrößenvorteile, Programmeinbindung, Käuferloyalität, Limitation des Standortes, Zugang zu Vertriebskanälen, hoheitliche Beschränkungen und gewerbliche Schutzrechte. Die Diversifikationsformen können anhand der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff dargestellt werden.

Markt \ Produkt	Bestehend	Segmentierung	Expandiert
Bestehend	Marktdurchdringung	Marktdifferenzierung	Marktentwicklung
Verbessert	Programmvariation		vertikale Diversifikation
Neu	Programmentwicklung	horizontale Diversifikation	laterale Diversifikation

Abbildung 7: Produkt-Markt-Matrix

Die Diversifikation birgt ein großes Risiko, da sie finanzielle Ressourcen bindet und das Unternehmen vor neuartige Situationen auf zum Teil unbekannten Märkten, in denen sie über geringe Kenntnisse verfügen, stellt. Hierdurch entsteht zusätzlicher Aufwand für Steuerung und Kontrolle. Vorteile der Diversifikation sind die Verteilung des Geschäftsrisikos und die Nut-

zung der Gewinnchancen verschiedener Branchen. Die Unternehmen erweitern ihren Einflussbereich, binden weitere Zulieferer bzw. Kunden. Außerdem umgehen sie den intensiven Wettbewerb der bestehenden Konkurrenz.

Unter Produktdifferenzierung wird die Ergänzung des Produktprogramms um weitere Produktausprägungen verstanden. Sie ist eine Spezialform der Diversifikation. Die Differenzierung der Unternehmen im Dienstleistungsbereich ist über den Markennamen, den Service oder verschiedene Produkteigenschaften möglich. Eine marktbezogene Differenzierung ist im Dienstleistungsbereich nach der Region, der soziodemografischen Struktur, der Einstellung und dem Einkommen möglich. Gefahren der Produktdifferenzierung sind Kannibalisierungseffekte und eine unzureichend wahrnehmbare Unterscheidung der Produkte. Die Differenzierung sollte stets käuferspezifisch erfolgen. Die Unternehmen bearbeiten damit meist Marktnischen, haben geringere Entwicklungskosten als Innovatoren, ihr Risiko ist überschaubar und sie widersetzen sich dem Preisverfall. Allerdings stehen sie vermehrt Markteintrittsbarrieren gegenüber, müssen sich häufig durch einen optimalen Marketing-Mix differenzieren und haben das Risiko, dass die gewählte Nische für einen wirtschaftlichen Vorteil zu klein ist.

Trotz aller Bemühungen des Unternehmens tritt irgendwann die Sättigungsphase ein. Das Produkt hat kein Marktwachstum mehr und Umsatz und Gewinn gehen zurück. Die Sättigungsphase endet, wenn die Umsatzerlöse die Deckungsbeitragsgrenze wieder unterschreiten und somit kein Gewinn mehr erzielt werden. In der darauf folgenden Rückgangsphase fragen meist nur noch Nachzügler das Produkt nach. Das Produkt verliert Marktanteile und der Umsatz- bzw. Gewinnrückgang kann auch durch gezielte Marketingmaßnahmen nicht mehr aufgehalten werden. Das Kaufmotiv der Nachzügler ist oft der niedrige Preis. Der Vorteil der nachziehenden Unternehmen ist, dass sie fast keine Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen leisten müssen, das Produkt mittlerweile gereift ist, sich Standardisierungspotenziale ausnützen lassen und das Know-how einfach hinzugekauft werden kann. Allerdings müssen sie für einen erfolgreichen Markteintritt existierende Geschäftsbeziehungen aufbrechen. Die Positionierung ist fast nur noch über den Preis möglich. Die Amortisationszeit ist sehr gering und es können wegen der Nachahmung Imagenachteile entstehen. Am Ende dieser Phase muss das Timing der Produktelimination genau geplant werden. Produktelimination bedeutet im Dienstleistungsmanagement die Herausnahme eines Produktes aus dem Verkaufs- und Produktionsprogramm. Manche Produkte müssen zweifellos und unverzüglich, andere nach einer Übergangszeit vom Markt genommen werden. Möglich ist auch, dass das Produkt trotz negativer Schwellenwertbetrachtung im Programm beibehalten wird. Quantitative Kriterien für eine Elimination sind sinkender Umsatz bzw. Marktanteil, geringer Umsatzanteil, sinkender

Deckungsbeitrag, sinkender Kapitalumschlag und sinkende Rentabilität. Qualitative Kriterien für die Elimination sind zunehmender Wettbewerbsvorsprung, Störungen im Produktionsablauf bzw. Reduktion der Produktionskapazitäten, negative Imageübertragungen des Produktes auf das Unternehmen oder andere Produkte, nachlassende Wirkung der Marketing-Aktivitäten, Änderungen der Bedarfsstruktur, Änderungen gesetzlicher Vorschriften oder negative Testurteile. Gründe, die gegen eine Elimination sprechen, sind Marktaustrittsbarrieren, Bedarfsverbund, Imageverbund, Know-how, Konventionalstrafen, Beziehungen zu Lieferanten und Kunden, gesellschaftlich-institutionelle Restriktionen und Deckungsbeitrag. Die Rückgangsphase endet mit dem Sinken des Umsatzes mit der Folge der Produktionseinstellung.

Die Nachlaufphase umfasst alle nach Einstellung der Produktion anfallenden Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Produkt, wie Garantieleistungen und Desinvestition von Betriebsmitteln. In dieser Phase übersteigen die Kosten meist die Erlöse, sodass der Gesamterfolg des Produktes sinkt.

Während des gesamten Produktlebenszyklus können Produktvariationen entwickelt werden. Unter Produktvariation werden Veränderungen bestimmter Produkteigenschaften verstanden, wobei das überarbeitete Produkt das ursprüngliche Produkt ablöst. Gründe für Produktvariation können Kundenanforderungen, technologische Weiterentwicklungen, Konkurrenzprodukte, rechtliche Rahmenbedingungen und Rationalisierungen sein. Eine Produktvariation kann auch durch einen Produktrelaunch erfolgen. Variationsmöglichkeiten sind Design, Stil, Farbe, physische und funktionale Produkteigenschaften, Gesamtnutzen, Image und Name des Produktes. Die Produktvariation dient der Optimierung der Positionierung unter Beachtung von Substitutions- und Partizipationseffekten (Pepels et al. 1999, 18-24; Pepels et al. 1999, 73-95).

3.2 Entwicklungsmodelle

3.2.1 Definition Entwicklungsmodell

„Service Engineering ist die Disziplin, die sich mit der Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungsprodukten unter Verwendung geeigneter Vorgehensmodelle, Methoden und Werkzeuge beschäftigt“ (Bullinger / Scheer et al. 2005, 72).

„Vorgehensmodelle definieren den Dienstleistungsentwicklungsprozess, indem sie die einzelnen Schritte festlegen, die von der Generierung der Serviceidee bis zur Einführung der marktreifen Dienstleistung durchlaufen werden“ (Bullinger / Scheer et al. 2005, 72). Durch definierte und standardisierte Vorgehensmodelle mit entsprechenden Ergebnistypen werden Projekte erst plan- und steuerbar. Die Vorgehensmodelle fördern die interne und externe Kommunikation, das strukturierte und zielorientierte Handeln und den Automatisierungsgrad.

Sie garantieren allerdings nicht automatisch eine erfolgreiche Entwicklung, denn diese hängt im gleichen Maße vom Wissen, Können und der Erfahrung des Entwicklungsteams ab (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 72-73).

Der Entwicklungsprozess gliedert sich vereinfacht dargestellt in die Ideengewinnung-, Anforderungsanalyse-, Konzeptions- und Implementationsphase. Die Implementationsphase umfasst Test, Produktionsvorbereitung und Einführungsmarketing der Dienstleistung. Zunächst wird die Dienstleistungsidee im Rahmen der Ideenfindung generiert und der Mehrwert für den Kunden formuliert. Anschließend wird die Idee auf ihre Marktfähigkeit überprüft. In der Anforderungsanalysephase wird die Dienstleistungsidee an die nachfrage- und anbieterseitigen Anforderungen angepasst. Daran schließt die Dienstleistungskonzeption an, bei der die einzelnen Bestandteile und die gesamte Dienstleistung gestaltet werden müssen. Die Vorbereitungsphase dient der Beschaffung und Bereitstellung der Potenzialfaktoren. In der Testphase werden die Einzel- und Gesamtspezifikation auf ihre Marktfähigkeit geprüft. In der abschließenden Implementierungsphase muss durch einen geeigneten Marketing-Mix die erfolgreiche Implementierung der Dienstleistung sichergestellt werden (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 72-77).

In der Praxis kommen lineare Vorgehens- bzw. Phasenmodelle, iterative Vorgehensmodelle und Prototyping Modelle zum Einsatz. Bei linearen Vorgehens- oder Phasenmodellen werden die Entwicklungsschritte sequenziell in der vorgegebenen Reihenfolge und in der vollen Breite vollständig beschrieben, wobei die nächste Phase erst startet, wenn die Ergebnisse der vorherigen Phase als erforderliche Inputinformationen vorliegen. Die Ergebnisse sind Meilensteine, die das Endprodukt sukzessive konkretisieren. Die meisten dieser Modelle orientieren sich am sogenannten Top-down-Verfahren. Diese Modelle sind intuitiv und leicht erlernbar, suggerieren einen planbaren Entwicklungsverlauf und sind aufgrund der strukturierten Darstellung der Entwicklungsschritte mit wenig Managementaufwand leicht steuerbar. In der Realität folgen allerdings selten Entwicklungsprozesse diesem klar strukturierten Ablauf. Der Anwender sieht das System erst am Ende der Entwicklung. Deshalb können Qualitätskontrollen und Tests der Kunden erst gegen Entwicklungsende erfolgen. Dadurch verschiebt sich die Problemerkennung mit der Möglichkeit der Gegensteuerung ebenfalls ans Entwicklungsende, mit der Folge, dass sich Laufzeit und Aufwand in den späteren Projektphasen meist erhöhen (Thomas / Scheer 2003).

Iterative Vorgehensmodelle erlauben dagegen einen Rückschritt in die vorherige Phase. Hierdurch wird das Modell flexibel und die Entwicklung lässt sich laufend an geänderte Rahmenbedingungen anpassen. Somit werden qualitätssteigernde Maßnahmen frühzeitig in den Ab-

lauf integriert, wobei der Aufwand fest eingeplant ist. Der Kunde wird enger in die Entwicklung eingebunden. Das führt zur Steigerung der Akzeptanz des Endergebnisses und zur Minimierung des Risikos. Allerdings erfordern diese Modelle einen höheren Managementaufwand und es besteht die Gefahr des unzureichenden Designs. Der Designmangel entsteht, da nicht alle Produktanforderungen bereits zu Beginn bekannt sind und es zum „Feature Creep“ kommen kann (vgl. Thomas / Scheer 2003).

Neben diesen Modellen gibt es noch Prototypingmodelle. Im Rahmen des Service Prototyping wird das erstellte Dienstleistungskonzept in eine Testversion überführt, um frühzeitig wesentliche Merkmale und Funktionalitäten der Dienstleistung untersuchen und verbessern zu können. Ein Prototyp umfasst die materiellen Leistungskomponenten, die Prozesse und die Kunden-Mitarbeiter-Schnittstellen. Je nach Dienstleistungsart muss die Potenzial- oder Prozessebene intensiver berücksichtigt werden. Damit der Kunde den Nutzen erkennen und beurteilen kann und die Mitarbeiter den Umgang mit der neuen Leistung erlernen, muss der Prototyp leistungsbezogen sein und sämtliche Elemente enthalten. Außerdem darf der Interaktions- und Individualisierungsgrad nicht zu hoch sein, da sonst generalisierte Implikationen und Aussagen über die Erfolgswahrscheinlichkeit nicht möglich sind. Da sich der Kunde an bestimmten Ersatzqualitätsindikatoren orientiert, müssen diese für eine valide Qualitätsbeurteilung vollständig in den Prototypen aufgenommen werden. Außerdem sind zur Leistungsverbesserung alternative Lösungen zu berücksichtigen (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 118-119).

Projekte können jedoch trotz ausgereifter Modelle scheitern, da zwar theoretisch bekannt ist, was getan werden muss, die erforderlichen Schritte aber nicht konsequent umgesetzt werden. Zudem beeinflussen weitere Faktoren, wie Gesetzesänderungen, Führungswechsel beim Personal und veränderte Marktsituationen die Umsetzung der Vorgehensmodelle. Außerdem lehnt das Management aus Kosten- oder Psychologischengründen die Modelleinführung häufig ab. Die höheren Kosten bei der Modelleinführung werden allerdings durch die effizientere Entwicklung meist schnell relativiert, so dass lediglich psychologische Gründe die Modelleinführung verhindern (vgl. Thomas / Scheer 2003).

3.2.2 Ausgewählte Ansätze der Dienstleistungsentwicklung

Der überwiegende Teil der Modelle im Service Engineering basiert auf linearen Modellen. Zu ihnen zählen u.a. die Modelle vom Deutschen Institut für Normung e.V. (D.I.N.), von Scheuring & Johnson, Edvardsson & Olsson und das modulare Dienstleistungsentwicklungsmodell. Einige Autoren haben auch iterative Modelle entwickelt. Die Bekanntesten unter diesen Modellen sind die Modelle von Jaschinski und Shostack (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 132).

Edvardsson und Olsson betonen die Notwendigkeit der Dienstleistungsqualität, die vom Kunden beeinflusst wird. Dieser muss deswegen in den gesamten Produktentwicklungsprozess integriert werden. Sie gliedern ihr Modell zum methodischen Konstruieren in die Phasen Service Concept, Service System und Service Process (vgl. Anhang IV Abbildung A). In der Phase des Service Concept wird ein Dienstleistungskonzept entwickelt und evaluiert. In der Phase des Service System werden die zur Entwicklung notwendigen Ressourcen festgelegt. Parallel zur Festlegung der Ressourcen werden in der Phase des Service Process die erforderlichen Arbeitsschritte zur Erstellung der Dienstleistung bestimmt. Schwarz griff das Modell von Edvardsson und Olsson auf und überführte es in ein drei-Phasen-Modell, das sich an den Dienstleistungsdimensionen orientiert. Das Modell von Scheuing und Johnson besteht aus 15 Unterphasen, die in die Hauptphasen Direction, Design und Introduction gegliedert werden (vgl. Anhang IV Abbildung B). In der Directionsphase werden die Strategie und dazu passende Dienstleistungsideen formuliert. In der Stufe des Designs werden diese Ideen in konkrete Konzepte übertragen. Diese Konzepte werden in der Testing-Phase auf ihre Zielkonformität geprüft und schließlich in der Introductionphase in den Markt eingeführt. Das modulbasierte Modell (vgl. Anhang IV Abbildung C) wurde vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Zusammenarbeit mit dem deutschen Kraftfahrzeug-Überwachungsverein e.V. entwickelt und im Rahmen des Forschungsprogramms Caset spezifiziert. Das Modell betrachtet schwerpunktmäßig die einzelnen Schritte innerhalb der Phasen, weniger den sequenziellen Ablauf. Das D.I.N.-Modell gliedert sich in die Phasen Service Creation, Service Engineering und Service Management (vgl. Anhang IV Abbildung D). In der Phase der Service Creation werden Ideen generiert und bewertet. In der Phase des Service Engineering wird die Idee in eine marktfähige Leistung überführt. Die eigentliche Dienstleistungserbringung und Evaluation vollzieht sich in der Phase des Service Managements. Das Modell von Ramaswamy (vgl. Anhang IV Abbildung E) unterscheidet die Hauptphasen Service Design und Service Management. Die Phase des Service Designs entwickelt eine Dienstleistungskonzeption als Inputinformation für die Phase des Service Managements. In der Phase des Service Management wird die Dienstleistung umgesetzt und der Markt beobachtet, um in der Folge wieder Informationen zum Redesign an die Phase des Service Design zu liefern (vgl. Behrendorf 2004, 49-59).

Shostack unterscheidet sein Modell in die Design-, Implementierungs-, Dokumentations-, Einführungs- und Prüfungsphase (vgl. Anhang IV Abbildung F). In der Designphase werden die Schritte Definition, Analyse und Synthese solange durchlaufen, bis ein taugliches Dienstleistungskonzept gefunden ist. Dieser Modellentwurf wird in der Implementierungsphase in

operative Aufgaben, Funktionen und Anforderungen überführt. Ziel der Dokumentationsphase ist die Erarbeitung eines Benutzerhandbuchs der Dienstleistung und des zu ihrer Produktion notwendigen Systems. In der Einführungsphase wird dem potenziellen Kundenkreis die Dienstleistung vorgestellt und in der Prüfungsphase Feinabstimmungen und Modifikationen ermöglicht. Das Modell von Jaschinski gliedert sich in die Definitions-, Konzeptions- und Umsetzungsphase (vgl. Anhang IV Abbildung G). In der Definitionsphase werden die zu entwickelnde Dienstleistung beschrieben und die für die Weiterentwicklung notwendigen Schritte festgelegt. Danach wird die definierte Dienstleistung in der Konzeptionsphase in eine umsetzungsfähige Dienstleistung übertragen. Die Erarbeitung von Dienstleistungen in der Umsetzungsphase führt im Ergebnis zum marktfähigen Produkt (vgl. Behrendorf 2004, 49-59).

3.2.3 Anforderungen an die Entwicklungsmodelle

An diese Modelle werden unterschiedliche Anforderungen gestellt. So müssen sie wiederverwendbar sein, externe Partner integrieren, den Produktlebenszyklus managen, die Kundenintegration und IuK-Unterstützung sicherstellen und aus Flexibilitätsgründen einen nicht zu hohen Granularitätsgrad aufweisen. Daneben müssen die Modelle eine befriedigende Qualität sicherstellen. Die Qualität wird jedoch von den vorgenannten Merkmalen implizit berücksichtigt. Die Wiederverwendbarkeit der Produktbauteile soll zu einer schnelleren Markteinführung bei einer höheren Produktqualität und niedrigeren Kosten führen, wobei von einer Ein- zu einer Mehrproduktverwendung der Bestandteile übergegangen wird. Zur Erweiterung und Augmentierung des Kernprodukts ist die Möglichkeit der Integration des externen Faktors wichtig. Das Modell muss dazu die Partnerwahl und die gemeinsame Produktkonzeption unterstützen. Die lebenszyklusorientierte Produktentwicklung berücksichtigt möglichst frühzeitig Informationen aus den einzelnen Lebensphasen. Besonders wichtig sind hierbei organisatorische Maßnahmen, wie die Integration von Experten aus den einzelnen Phasen und eine geeignete IuK-Unterstützung zur Bewältigung der Komplexität der Informationen der einzelnen Phasen. Das Grundprinzip der Kundenintegration bei der Produktentwicklung betrachtet den Kunden als „Co-Designer“ und löst zusammen mit ihm das Entwicklungsproblem. Die Integration kann in unterschiedlicher Intensität und Tiefe erfolgen. Eine gute Zusammenarbeit zwischen Kunden und Anbieter bildet die Grundlage für eine langfristige Kundenbeziehung. IuK-Systeme müssen dabei die Aufgaben in den einzelnen Phasen des Vorgehensmodell optimal unterstützen. Diese Technologien sind ein zentraler Treiber für das permanente Anpassen von Prozessen und Strukturen. Sie definieren einerseits Gestaltungsspielräume, andererseits ergeben sich jedoch auch durch das Gestalten der Dienstleistung Anforderungen an die IuK-Technologie. Das Modell stellt eine vereinfachende abstrakte Repräsentation des Wirklich-

keitsausschnittes dar. Der Detaillierungsgrad bzw. Granularität gibt an, inwieweit die Arbeitsschritte in den einzelnen Phasen bzw. Unterphasen vorgegeben sind. Eine zu hohe Granularität ist aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungsaufgaben selbst innerhalb einer Branche nachteilig (Behrendsdorf 2004, 120-122).

3.3 Methoden

„Um die einzelnen Phasen des Vorgehensmodelle zielgerichtet und effizient zu durchlaufen, kommen unterschiedliche Methoden zum Einsatz. Dabei handelt es sich um definierte Handlungsanweisungen, die vorgeben, welche Aktivitäten durchzuführen sind, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen“ (Bullinger / Scheer et al. 2005, 73). Die Modelle gliedern den Entwicklungsprozess in die Phasen Ideengenerierung, Anforderungsanalyse, Konzeption und Implementation. Im Folgenden sollen die theoretischen Grundlagen erörtert werden, auf denen die Methoden der Dienstleistungsentwicklung (vgl. Kapitel 4.3) im Wellness-Tourismus aufbauen.

3.3.1 Ideenfindung / Ideenbewertung

Kreativität ist die Voraussetzung für Innovationen. Kreativität ist die Fähigkeit, neue nützliche Ideen als Reaktion auf Probleme oder Bedürfnisse zu erzeugen. Außerdem versteht man unter Kreativität das Ausbrechen aus verfestigten Denkstrukturen und eine Neukombination bekannten Wissens. Schlicksupp definiert Kreativität als „die hervorragende Denkfähigkeit zur Lösung schlecht strukturierter und schlecht definierter Probleme wie Such-, Analyse- und Auswahlprobleme“ (Backerra / Malorny / Schwarz 2007, 11). In der Literatur werden die Bereiche kreative Person, Prozess und Produkt, die von einem kreativen Umfeld umgeben sind betrachtet. Eine kreative Person zeichnet sich durch divergentes und unkonventionelles Denken, Gedankenflüssigkeit, ungewöhnliche Ideen, frühzeitige Chancennutzung, exakte Ausarbeitung von Wissen, reichem Wortschatz, Konzentrationsfähigkeit, Abstraktionsfähigkeit, Realitätskontrolle und Organisationsfähigkeit aus. Kreatives Denken kann in konvergentes Denken bei der Problemanalyse und Bewertung und divergentes Denken bei der Ideenfindung unterschieden werden. Bedeutende Blockaden sind Ratio, Erfahrungen und die daraus resultierenden festgefahrenen Gewohnheiten, Vorurteile, negative Kritik mit der Konsequenz der Gegenkritik, Aggression, Verteidigungshaltung oder Rückzug. Die meisten kreativen Ideen entstehen außerhalb des betrieblichen Umfelds. Innerhalb des Betriebs werden sie von formalen und materiellen Aspekten, wie den Produktionsmitteln, den finanziellen Ressourcen, der Aufbau- und Ablaufstruktur der Unternehmensstruktur und den ungeschriebenen Gesetzen und Mythen wie dem Führungs- und Kommunikationsstil, dem gelebten Leitbild und unge-

schriebenen Werten der Unternehmenskultur eingeschränkt. Der Prozess der Kreativität gliedert sich in die fünf Schritte Vorbereitungsphase, Inkubations-/Reifungsphase, Einsicht, Bewertung und Ausarbeitung. Diese Einteilung geht auf das 4-Phasen-Modell von Graham Wallas aus dem Jahr 1926 zurück. Die Ergebnisse werden im betrieblichen Kontext eingesetzt (vgl. Backerra / Malorny / Schwarz 2007, 18-26).

Es gibt fünf unterschiedliche Problemgruppen, die in strukturierte und unstrukturierte Probleme untergliedert werden. Bei strukturierten Problemen sind die Elemente des Problembereichs bekannt, wodurch der Problemlösungsprozess logisch, sicher und systematisch ist. Es existiert meist nur eine optimale Lösung. Die strukturierten Probleme werden in Auswahl- und Konsequenzprobleme untergliedert. Bei Auswahlproblemen werden Alternativen nach bestimmten Kriterien auf ihren Nutzen für ein vorgegebenes Ziel untersucht. Bei Konsequenzproblemen wird anhand von Gesetzmäßigkeiten eine Aufgabe gelöst. Zur Lösung dieser Aufgaben existieren eine Reihe von Problemlösungswerkzeugen. Kreativität spielt hier meist eine untergeordnete Rolle. Bei unstrukturierten Problemen sind nicht alle Problemelemente bekannt und Gesetzmäßigkeiten sind nur begrenzt erkennbar. Die Suche verläuft meist intuitiv und ungerichtet. Die Gruppe der unstrukturierten Probleme untergliedert sich in Analyse-, Such- und Konstellationsprobleme. Bei Analyseproblemen sind die Problemstrukturen schwer erkennbar, was eine intensive Problemanalyse voraussetzt. Bei Suchproblemen wird die Lösung mit Hilfe von Suchkriterien, die durch die Definition des Problems gegeben sind, aus einem bereits existierenden Lösungsraum gesucht. Probleme hierbei machen die Vielfalt der Möglichkeiten und deren Kombinationsmöglichkeiten. Bei Konstellationsproblemen wird vorhandenes Wissen an neue Gegebenheiten angepasst (vgl. Backerra / Malorny / Schwarz 2007, 38-41).

3.3.2 Anforderungserhebung

Die Dienstleistungsentwicklung wird permanent durch Anforderungen der Anspruchsgruppen und der externen Umwelt beeinflusst. Eine Anforderung wird nach DIN EN ISO 9000:2000 als „ein Erfordernis oder eine Erwartung, das oder die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist“ (Simon 2009) definiert. Anspruchsgruppen werden als abstrakte Subjekte, die von der Entwicklung und vom Betrieb eines Systems in irgendeiner Weise betroffen sind und sich durch gleiche Interessen und Sicht auf ein System auszeichnen, beschrieben. Sie sind Informationslieferanten für Ziele, Anforderungen und Randbedingungen an das System. Ziel der Systementwicklung ist es, die Bedürfnisse der unterschiedlichen am System beteiligten Personen, Gruppen, Institutionen oder Dokumente und Regelwerke zu befriedigen. Die

Bedürfnisse können hierbei sehr unterschiedlich, gegenläufig und widersprüchlich sein (vgl. Simon 2009). Die externe Umwelt liefert hierzu die Rahmenbedingungen.

Die Anforderungen haben unterschiedliche Signalstärken, die von stark und leicht erkennbar bis zu schwach und verborgen reichen. Die starken Signale haben den stärksten Einfluss auf zukünftige Entwicklungen, sind aber so leicht zu verifizieren, dass die Konkurrenz sie ebenfalls erkennt und sich entsprechend positionieren kann. Wettbewerbsvorteile können daher nur dann erzielt werden, wenn auch die schwachen Signale durch detaillierte Beobachtungssysteme erkannt und umgesetzt werden. Dabei muss stets darauf geachtet werden, dass der Nutzen die Kosten übersteigt (vgl. Morisson 1992).

Die wichtigste Anspruchsgruppe sind die Kunden. Ihre Anforderungen werden nach dem Kano-Modell in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen unterteilt. Basisanforderungen werden implizit vorausgesetzt und erst bei Nichterfüllung bewusst. Werden sie nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit. Ihre Erfüllung führt aber noch nicht zu Zufriedenheit. Sie bieten keine Differenzierungspotenziale. Leistungsanforderungen werden bewusst wahrgenommen. Der Grad ihrer Erfüllung ist proportional zur Zufriedenheit. Begeisterungsanforderungen stiften dagegen einen überproportionalen Nutzen und führen zu Begeisterung, da der Kunde nicht mit ihnen rechnet. Sie bieten ein hohes Differenzierungspotenzial (vgl. o.V. 2007).

Die Anforderungen sollten systematisch in Umweltmodellen dargestellt werden. Die beiden bekanntesten Umwelt-Modelle sind das 3-Umwelten-Modell und das von Kotler erarbeitete 4-Ebenen-Modell. Das 3-Umwelten-Modell gliedert die Unternehmensumwelt in die interne, nahe und ferne Umwelt. Die Einzelfaktoren, Prozesse und Fertigkeiten der internen Umwelt befähigen das Unternehmen zu funktionieren. Zu diesen Faktoren zählen unter anderem alle Mitarbeiter, Ressourcen, Gebäude, Maschinen und Anlagen. Die Umwelt wird vom Management kontrolliert. Elemente der nahen Umwelt sind die Kunden, Lieferanten und Konkurrenten. Die nahe Umwelt kann vom Unternehmen zwar nicht kontrolliert, aber durch Marketing-Aktivitäten beeinflusst werden. Die ferne Umwelt umfasst die Faktoren der sozio-kulturellen, technologischen, ökonomischen und politischen Umwelt. Diese Faktoren können vom Unternehmen weder kontrolliert noch direkt beeinflusst werden. Allerdings wird von Lobbyisten oftmals versucht Einfluss auf die ferne Umwelt zu nehmen. Es ist allerdings schwierig genug diese Faktoren zu verstehen oder vorherzusehen. Aus der Marketingperspektive identifizierte Kotler die vier Umwelt-Ebenen Aufgaben, Konkurrenz, Öffentlichkeit und Makroumwelt. Die Aufgaben-Umwelt umfasst die wichtigsten Stakeholder in der Leistungserstellung, namentlich die Lieferanten, Vertriebskanäle und Endkunden. Die Konkurrenten-Umwelt umfasst die direkten Konkurrenten und die von den konkurrierenden Unternehmen benötigten

knappen Ressourcen. Die Öffentlichkeit umfasst die Aufsichts- und Reporting-Organisationen, die den Unternehmenssektor überwachen und über ihn berichten. Die Makro-Umwelt umfasst die Soziologie, Technologie, Ökonomie, Politik, Recht und Ökologie (vgl. wikipedia: Umweltanalyse).

3.3.3 Konzeption

Nachdem auf Grundlage der Anforderungsanalyse durch Kreativitätstechniken erste Lösungsvorschläge entwickelt wurden, wird im Anschluss versucht eine praktikable, qualitative Lösung zu konkretisieren. Die Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards gestaltet sich bei der Entwicklung von Dienstleistungen aufgrund der konstitutiven Merkmale komplizierter als bei Sachleistungen. Nach DIN EN ISO 9000:2001 wird Qualität als „die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“ (Hoeth / Schwarz 2002, 16-17) verstanden.

Qualität kann sowohl aus Produkt- als auch aus Kundensicht beschrieben werden. Aus der Produktperspektive ist Qualität die Summe von objektiv, vorhandenen Eigenschaften. Aus Kundensicht entscheidet der Kunde subjektiv über die von ihm als wichtig erachteten Eigenschaften. Die Produktperspektive führt durch Qualitätsmanagement zur Steuerung der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität. Die Potenzialqualität in Form des tangiblen Umfelds und des Personals ist ein wichtiger Qualitätsindikator. Einflussfaktoren sind unter anderem die Angebotsbreite, die Sauberkeit der Räumlichkeiten und die Fach- und Sozialkompetenz der Mitarbeiter. Die Fach- und Sozialkompetenz sollte durch gezielte Maßnahmen, wie Weiterbildung, Job Enrichment und Job Enlargement insbesondere in Richtung Kundenorientierung gefördert und entsprechend kenntlich gemacht werden. Durch Prozessinnovation, wie Beschleunigung der Prozessabläufe, Veränderung der Prozessumfänge oder Anpassung an kundenseitige Anforderungen sollen effektivere Prozessabläufe geschaffen werden. Diese Maßnahmen dienen der Kostensenkung und fördern die Kundenzufriedenheit. Prozessinnovationen schaffen neue Prozesse, oder optimieren bereits Vorhandene. Eine große Bedeutung hierbei hat die Sicherstellung einer konstanten Prozessqualität, was jedoch wegen der Integration des Kunden in den Prozess schwierig ist. Informationen unter anderem über die zeitliche und mengenmäßige Verteilung der Nachfrage und die Kundenerwartungen sowie eine hohe Potenzialqualität dienen der Gewährleistung der Prozessqualität. Eine hohe Potenzialqualität dient der Absicherung der Prozessqualität und führt zu einer besseren Ergebnisqualität. Im Rahmen der Ergebnisqualität ist Qualität die Eigenschaft Erwartungen zu erfüllen. Eine Ergebnisinnovation setzt eine Potenzial- oder Prozessinnovation voraus. Eine konstante Ergebnisqualität kann wegen der Kundenintegration und der subjektiven Beurteilung nicht vollständig sicher-

gestellt werden. Obwohl jedes Leistungsergebnis etwas Einzigartiges hat, werden unter Ergebnisinnovationen lediglich völlig neue oder verbesserte Dienstleistungsergebnisse verstanden. Die Ergebnisentwicklung kann an der Kernleistung oder den Zusatzleistungen erbracht werden (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 234-238).

Weitere Qualitätsansätze sind der transzendente, produktorientierte, anwenderbezogene, prozessbezogene und wertorientierte Ansatz. Der transzendente Ansatz geht vom philosophischen Verständnis aus, dass jeder Mensch Qualität erkennen kann, da sie absolut und offensichtlich ist. Der produktorientierte Ansatz geht von objektiv messbaren Qualitätseigenschaften aus. Nach dem anwenderbezogenen Ansatz ist alles Qualität, was der Kunde für Qualität hält. Der prozessbezogene Ansatz basiert auf der ingenieurgeprägten Sichtweise, dass die Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension eindeutig definiert ist und die vorgegebenen Standards durch Einhaltung der Spezifika erreicht werden. Die Normen aus der DIN EN ISO 9000 ff. legen die von den Mitarbeitern und Lieferanten einzuhaltenden Standards fest. Der wertorientierte Ansatz wird durch das Preis-Leistungsverhältnis bestimmt. Dieser Ansatz ist für die praktische Umsetzung wichtig, da Kunden auf dieser Grundlage Entscheidungen treffen (vgl. Hoeth / Schwarz 2002, 20-22).

Anhand des Gap-Modells können die unterschiedlichen Schwierigkeiten bei der Entwicklung von Dienstleistungen dargestellt werden.

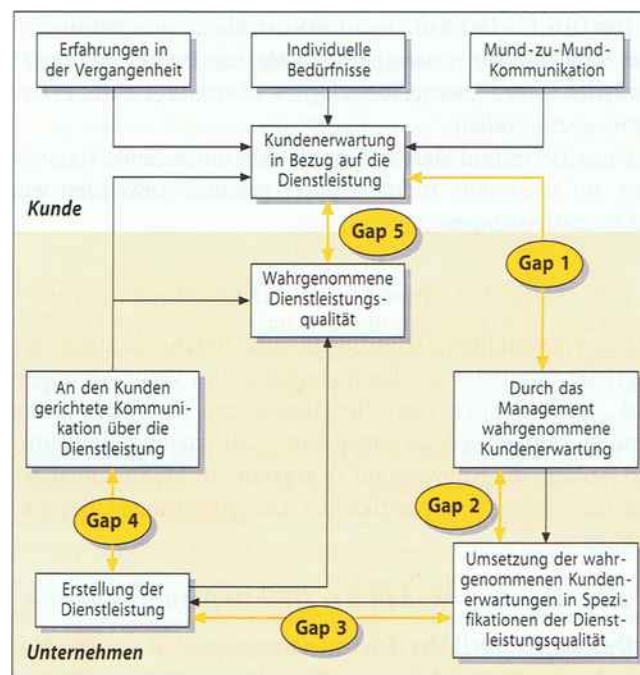


Abbildung 8: Modell zur Erfassung der Dienstleistungsqualität (Hoeth / Schwarz 2002, 17)

Gap 1 konzentriert sich auf die Lücke zwischen den Kundenerwartungen und deren Wahrnehmung durch das Management. Hier wird bereits deutlich, dass die genaue Analyse der Anforderungen an die Dienstleistung Schwierigkeiten bereitet. Gap 2 besteht zwischen den Wahrnehmungen der Kundenerwartungen durch das Management und der Spezifikation der Dienstleistungsqualität. Diese Lücke resultiert aus der Schwierigkeit der Übertragung der erfassten Kundenanforderungen in die unternehmensinternen Vorgaben für die Ausführung der Dienstleistung. Gap 3 stellt eine Lücke zwischen den Spezifikationen der Dienstleistungsqualität und der tatsächlich erstellten Leistung, aufgrund des Unvermögens der Mitarbeiter zur korrekten Leistungserbringung, dar. Diese Unfähigkeit resultiert aus der mangelnden Ausbildung oder der Einstellung des Mitarbeiters zum Unternehmen und der Arbeit an sich. Gap 4 beschreibt die Diskrepanz zwischen erstellter Dienstleistung und an den Kunden gerichtete Kommunikation. Diese Lücke gilt es besonders bei der Erarbeitung des Marketingplans zu berücksichtigen (vgl. Weislämle 2001). Gap 5 resultiert aus der Diskrepanz zwischen der erstellten Leistung und der Wahrnehmung der Leistung durch das Management. Dieses Modell spricht alle Qualitätsdimensionen der Dienstleistung an. Die Umsetzung der wahrgenommenen Erwartungen in Leistungsspezifikationen hängt von der Potenzialqualität ab. Die Leistungserstellung betrifft die Prozessqualität. Die wahrgenommene Dienstleistung ist von der Ergebnisqualität abhängig (vgl. Behrendorf 2004, 66).

Bei der Dienstleistungserbringung können die Ergebnisse nur schwer überarbeitet werden. Deswegen ist bereits bei der Dienstleistungsentwicklung möglichst optimale Dienstleistungskonzeption notwendig. Die Betrachtung der Dienstleistung unter dem Aspekt des Total Quality Managements (TQM) ist deshalb von besonderer Bedeutung. TQM steht für die umfassende Qualitätsorientierung des gesamten Unternehmens. Nach DIN EN ISO 8402 wird Total Quality Management definiert als „auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder basierende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt und durch Zufriedenstellen der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt“ (Hoeth, Schwarz 2002: 22-23). TQM besteht aus den Bausteinen Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung mit dem Ziel der Prävention und kontinuierlichen Verbesserung. Die Kundenorientierung ist von herausragender Stellung, da Dienstleistungen individuelle Güter zur Lösung von Kundenproblemen darstellen. Auf Grund des direkten, persönlichen Kontakts zwischen Kunden und Mitarbeitern und der Wahrnehmung der Mitarbeiter als Repräsentanten des Unternehmens ist die Mitarbeiterorientierung ebenfalls wichtig. Die Mitarbeiter sind für ihre Repräsentantenrolle zu befähigen. Außerdem liefern die Mitarbeiter Anregungen zur Prozessverbesserung und neue Ideen. Die Prozessori-

entierung ist aufgrund der Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum der Dienstleistung ebenfalls wichtig (vgl. Hoeth / Schwarz 2002, 22-23).

Um jederzeit den Anforderungen gerecht zu werden, müssen Dienstleistungen kontinuierlich verbessert werden. Dies kann anhand des Deming-Kreises dargestellt werden. Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung ist das immer wiederkehrende Durchlaufen der Planung und Umsetzung sowie der Ermittlung der Zielerreichung und eine kritische Reflexion. Darauf aufbauend können Verbesserungsmaßnahmen und Entwicklungsvorhaben verwirklicht werden. Dieser Zyklus wird ständig in unterschiedlichem Ausmaß durchlaufen. Die ständige Dienstleistungsverbesserung ist besonders wichtig für die Kundenzufriedenheit. Eine hohe Kundenzufriedenheit führt zu einer erhöhten Kundenbindung und verbessert damit die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Ziel des Dienstleistungsunternehmens muss folglich die ständige Verbesserung und Entwicklung einzelner Produkte und des gesamten Produktprogramms sein, um den Kunden langfristig zu binden (vgl. Hoeth / Schwarz 2002, 24-25).

3.3.4 Implementierung

Wesentliches Ziel der Markteinführung ist die Akzeptanz des Produktes am Markt. Theoretisch wird die Akzeptanz von der Adoptionsforschung, der Risikotheorie und der Informationsökonomie untersucht. Unter Adoption versteht man die Übernahme eines Neuproduktes durch den Nachfrager (vgl. Kuhn 2007, 37). Für den Adoptionsprozess existieren verschiedene Stufenmodelle. Rogers gliedert den Prozess in die folgenden Stufen: „awareness stage“, in der der Käufer zum ersten Mal mit dem Produkt konfrontiert wird, jedoch noch keine Information darüber hat; die „interest stage“, in der das Interesse zur Informationsbeschaffung geweckt wird; der „evaluation stage“ in der das Produkt anhand von vor- und Nachteilen beurteilt wird; der „trial stage“ in der das Neuprodukt in der individuellen Situation angewendet und, dessen Nützlichkeit bestimmt wird und der „adoption stage“ die die vollständige Adoption darstellt. Dieser Prozess verläuft nicht für alle Nachfrager gleich. Er muss auch nicht alle Stufen durchlaufen, weil eine Ablehnung auf jeder Stufe möglich ist. Beginn und Dauer des Prozesses können ebenfalls variieren (vgl. Litfin 2000, 20). In Abhängigkeit des Adoptionszeitpunktes werden die bereits in Kapitel 3.1 besprochenen Innovatoren, frühe Adoptoren, frühe Mehrheit, späte Mehrheit und Nachzügler unterschieden (vgl. Pepels et al. 1999, 22-27). Außerdem wird zwischen produktbezogenen, nachfragebezogenen und umfeldbezogenen Einflussfaktoren der Adoption differenziert. Bei produktbezogenen Einflussfaktoren wird der relative Vorteil gegenüber anderen Produkten, die Kompatibilität mit Werten und früheren Erfahrungen des Nachfragers, die Komplexität beziehungsweise der Schwierigkeitsgrad der Innovation, die Erprobbarkeit auf limitierter Basis sowie die Kommunizierbarkeit von Wirkun-

gen und Eigenschaften der Innovation betrachtet. Nachfragebezogene Einflussfaktoren können nach sozioökonomischen Merkmalen, wie Alter, Bildungsniveau und Einkommen, persönlichkeitsbezogenen Merkmalen wie Rationalität und Einstellung gegenüber Neuem und Merkmalen des Kommunikationsverhaltens wie das Ausmaß der Kommunikation und der aktiven Informationssuche unterschieden werden. Die Einflussfaktoren der Umwelt werden von den weiteren Akteuren im Umfeld, insbesondere von anderen Nachfragern, anbietenden Unternehmen, der Konkurrenz und den ökonomischen, politischen, technischen und sozialen Rahmenbedingungen beeinflusst (vgl. Kuhn 2007, 38). Die Aggregation der individuellen Adoptionsentscheidungen führt zur Diffusion der Innovation, die in unterschiedlichen Diffusionsmodellen dargestellt wird. Diese Modelle unterscheiden rein innovatorisches, rein imitatorisches und eine Kombination von innovatorischem und imitatorischem Kaufverhalten. Weitere Modelle betrachten den verbundenen Diffusionsprozess oder das Take-off. Der verbundene Diffusionsprozess berücksichtigt Interdependenzen zwischen der Innovation und bereits bestehenden Produkten zu anderen Generationen des Produktes oder zu Produkten in anderen Gebieten oder Ländern. Das Take-off analysiert die anfängliche Nachfragesteigerung, die ein Signal der Massenadoption und des wirtschaftlichen Erfolgs darstellt. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Markteintrittsstrategie (vgl. Kuhn 2007, 38).

Die Risikotheorie untersucht die Wahrscheinlichkeit und die Schwere des wahrgenommenen funktionalen, finanziellen, physischen, psychologischen, sozialen und zeitlichen Risikos. Das funktionale Risiko besteht darin, dass das Produkt nicht die erwarteten Funktionen besitzt. Das finanzielle Risiko spiegelt die Angemessenheit des Preises und die Tragbarkeit der finanziellen Belastung wieder. Das physische Risiko betrifft eine mögliche Gefährdung der Gesundheit oder Sicherheit. Das psychologische Risiko führt dazu, dass das Produkt nicht mit der Selbstwahrnehmung übereinstimmt und sich der Nachfrager nicht mit dem Produkt identifizieren kann. Das soziale Risiko besteht in der Gefahr der sozialen Ablehnung des Produktes und führt zum Imageschaden des Nachfragers. Das zeitliche Risiko betrifft den Zeitpunkt der Investition, des Kaufs und der Nutzung der Dienstleistung. Das wahrgenommene Risiko wird durch die Produkteigenschaften beeinflusst. Die Komplexität erhöht das Risiko. Der relative Vorteil, die Kompatibilität, die Erprobbarkeit und die Kommunizierbarkeit verringern hingegen das Risiko. Das wahrgenommene Risiko ist persönlichkeits- und situationsabhängig. Möglichkeiten des Risikoabbaus und somit Stärkung der Kaufentscheidung sind Aufbau von Markentreue, preisorientierte Qualitätsbeurteilung, Garantieleistungen und die aktive Bereitstellung von Informationen (vgl. Kuhn 2007, 40-42).

Gegenstand der Informationsökonomie, die Bestandteil der neuen Institutionenökonomie ist und einen Gegenpol zur neoklassischen Theorie bildet, ist die Analyse der Markt- und Umweltunsicherheiten. Unsicherheiten bestehen insbesondere bei neuen Produkten. Informationsdefizite der Marktteilnehmer außerhalb des betrachteten ökonomischen Systems führen zu Umweltunsicherheiten (vgl. Adler 1996, 10). Bei der Marktunsicherheit haben die Transaktionspartner unvollkommene Information über die relevanten Marktbedingungen. Diese Informationsasymmetrie führt zur Qualitäts- und Verhaltensunsicherheit. Die produktspezifische Bedeutung der Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften bestimmt, wie sicher, schnell und kostengünstig die Produktqualität überprüft werden kann und die Qualitätsunsicherheit beseitigt werden kann. Die Verhaltensunsicherheit wird durch das Verhalten der Transaktionspartner bestimmt. Häufig besteht ein Informationsvorteil aufseiten des Anbieters. Signaling und Screening dienen der Überwindung der Informationsasymmetrie. Ein Signal ist eine glaubwürdige Information, die dem weniger informierten Transaktionspartner Rückschlüsse auf die signalisierte Eigenschaft, z. B. über die Qualität, ermöglicht und den Anbieter so von der Konkurrenz differenziert. Glaubwürdig ist eine Information, wenn es sich nicht lohnt, unwahrheitsgemäß zu informieren, wie z. B. bei kostenintensiven Qualitätsversprechen. Die Signalwirkung von Werbung ist aufgrund der geringeren Glaubwürdigkeit dagegen niedriger. Screening ist eine mit Kosten und Schwierigkeiten verbundene von den Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften abhängige Informationssuche. Vor dem Kauf nicht untersuchbare Informationsprobleme können durch leistungsbezogene oder leistungsübergreifende, globale Informationssubstitute kompensiert werden. Für eine erfolgreiche Produkteinführung sollte durch aktive produktbezogene Kommunikation die Informationsasymmetrie beseitigt werden (vgl. Kuhn 2007 43-47).

Durch den ressourcenbasierten Ansatz und die Spieltheorie wird der Unternehmenserfolg analysiert (vgl. Kuhn 2007, 47).

Der ressourcenbasierte Ansatz erklärt den Unternehmenserfolg durch Analyse der unternehmensinternen Ressourcenausstattung. Die Ressourcen umfassen nach Barney „[...] all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. Controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness [...]” (Barney 1991, 101). Zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile müssen die Ressourcen wertvoll, im Bezug auf die Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt, selten, nicht imitierbar und nicht substituierbar sein. Es werden physische Ressourcen, wie Anlagen, Ausstattung und Zugang zu Produktionsfaktoren interne und externe finanzielle Mittel und intangible Ressourcen, wie Marken, Fähigkeiten der Mitarbeiter und Unterneh-

mentenkultur unterschieden. Finanzielle und physische Ressourcen haben nur eine begrenzte Kapazität und können verbraucht werden. Intangible Ressourcen können in unbegrenztem Umfang vorliegen und nutzen sich nicht ab. Im Innovationsmanagement wird durch überlegene Ressourcen, überlegene Fähigkeiten und Erfahrungswerte ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil aufgebaut. Der Bestand der Ressourcen bestimmt den Forschungsbedarf. Überlegene Faktoren im Marketing-Mix, in der Marketingplanung und im Marktinformationsmanagement führen zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil in der Markteinführungsphase. Besondere Fähigkeiten im Marketing beeinflussen die externen und internen Zielgruppen, schaffen ein günstiges Umfeld für die Markteinführung und unterstützen den Produkterfolg (vgl. Kuhn 2007, 47-49).

Die Spieltheorie ist eine Theorie sozialer Interaktion für strategische Entscheidungssituationen. In der Spieltheorie hängt das Ergebnis von mehreren Entscheidungsträgern ab. Alle Entscheidungsträger sind sich der Interdependenzen bewusst und gehen davon aus, dass auch die anderen Entscheidungsträger sich dessen bewusst sind und dies bei ihrer Entscheidungsfindung berücksichtigen. Allerdings haben die Spieler unterschiedliche Informationsstände. Im Bezug auf den Informationsstand der Spieler wird zwischen Spielen mit vollständiger Information, bei denen die Mitspieler alle Informationen kennen und solchen mit unvollständiger Information, bei denen dies nicht der Fall ist, unterschieden. Außerdem wird zwischen vollkommener Information, bei der jeder Spieler die Spielzüge der übrigen Spieler beobachten kann und unvollkommener Information, wo dies nicht möglich ist, differenziert. Die Abfolge der Spielzüge entscheidet zwischen statischen Spielen, mit simultanen und dynamischen Spielen, mit sequenziellen Spielzügen. In Abhängigkeit der Anzahl der Spielzüge gibt es einmalige, endlich wiederholte und unendlich wiederholte Spiele. Aus der Wiederholung resultieren neue strategische Möglichkeiten. Im Hinblick auf die Möglichkeit der Kooperation bestehen kooperative Spielsituationen mit bindenden Vereinbarungen und nicht-kooperative Spielzüge. Die Spieltheorie kann auf marketingspezifische Fragestellungen, wie Preis-, Mengen- und Innovationswettbewerb übertragen werden. Dabei kommt dem nicht-kooperativen Spiel größere Relevanz zu. Marketingspiele sind meist dynamische Spiele mit unvollständiger, vollkommener Information, bei denen jeweils der erste Spielzug in Form der realisierten Markteinführung vollzogen ist und weitere Spielzüge der Gegenspieler in Form von möglichen Wettbewerbsreaktionen auf die Markteinführung folgen (vgl. Kuhn, 2007, 49-51).

3.4. Entwicklungswerkzeuge

3.4.1 Definition Information

„Im Kontext der Dienstleistungsentwicklung werden Werkzeuge definiert als Informations- und Kommunikationssysteme, die die Gestaltung neuer Dienstleistungen unterstützen“ (Bullinger / Scheer et al. 2005, 74).

Information ist ein potenziell oder tatsächlich vorhandenes nutzbares Muster von Materie und Energieformen, das für einen Betrachter innerhalb eines bestimmten Kontextes relevant ist und aus dem der Zustand eines Systems für die Zustände anderer Systeme abgeleitet werden kann. Es ist die berechenbare Auftretenswahrscheinlichkeit bestimmter Folgen von Elementen. Die Information besteht aus der Codierung, der Syntax, der Semantik und der Pragmatik. Die Code-Ebene betrachtet die Zeichen und deren Häufigkeit. Hieraus lassen sich effiziente Regeln für die Codierung von Informationen bilden. Die syntaktische Ebene betrachtet die Struktur der Information. Durch die Semantik erhält die Strukturebene eine Bedeutungsebene, wodurch sie lesbar und interpretierbar und somit verwertbar wird. Um die Strukturen deutlich zu machen, ist ein bestimmtes Bezugssystem notwendig. Die pragmatische Information ist eine Verwertung der semantischen Aussage, die zu einer Veränderung des aufnehmenden Subjekts führt. Dies macht den Charakter einer Information aus. Die Granularität, das qualitative Maß der „Passgenauigkeit“ einer Information aus der Perspektive des Empfängers, spielt eine wichtige Rolle. Information führt zu einem Gewinn an Wissen, ermöglicht die Verringerung von Ungewissheit, ist in Form von Daten bzw. Signalen übertragbar und verändert den Zustand des Empfängers bzw. Systems (Klauck 2007).

3.4.2 Definition Kommunikation

Kommunikation ist die Übertragung von Signalen durch Raum und Zeit. Diese Signale sind Auslöser für bestimmte Prozesse, die Sender und Empfänger wechselseitig beeinflussen können. Bei auftretenden Problemen muss deren Ursache erkannt und ein Lösungsvorschlag erstellt werden. Die Verständigung ist das primäre Kommunikationsziel, die übergeordnete Problemlösung der sekundäre Kommunikationszweck. Das Kommunikationsziel Verständigung besteht in einer in der jeweiligen Situation ausreichenden Kompatibilität von Erfahrungsinhalten. Kompatibilitätsprobleme können sich aus der Sprache und der Kultur ergeben. Kommunikationszwecke bestehen in gemeinschaftlichen Problemlösungen, die von konkreten, einfachen Lösungen bis zur Lösung von hochkomplexen Zusammenhängen reichen (Stangl 2005).

4. Dienstleistungsentwicklung im Wellness-Tourismus

4.1. Entwicklungsmodell im Wellness-Tourismus

4.1.1. Auswahl eines Entwicklungsmodells

Behrendorf bewertet die Entwicklungsmodelle (vgl. Kapitel 3.2.2) nach den gestellten Anforderungen für das Versicherungswesen (vgl. Kapitel 3.2.3). Aufgrund der Allgemeingültigkeit der Bewertungskriterien können seine Ausführungen auch auf die Modelle zur Dienstleistungsentwicklung im Wellness-Tourismus übertragen werden.

Er hat festgestellt, dass die Wiederverwendbarkeit entwickelter Elemente und die Integration externer Partner von den Modellen nicht berücksichtigt werden. Das Lebenszyklus-Management findet am gründlichsten beim D.I.N.-Modell Anwendung. Hier wird neben einer Evaluationsphase, in der eine am Markt eingeführte Leistung kontrolliert wird, auch eine Ablösungsphase, in der Leistungen aus dem Markt genommen oder eventuell durch neue bzw. modifizierte Leistungen ersetzt werden, explizit erörtert. Außerdem wird die dynamische Wechselwirkung zwischen der Entwicklung und der aktuellen Erbringung berücksichtigt. So liefert die Art der Erbringung u.a. Erfahrungswerte, die der Kunde mit dem Wellness-Anbieter macht. Das hat maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung bzw. Veränderung des Produktes. Im Hinblick auf die Granularität der Entwicklung kann in diesem Modell die modulare Entwicklung integriert werden. Die Unterstützung durch IuK-Systeme findet in keinem Modell ausreichende Beachtung. Daneben liegt ein weiteres Problem der Modelle bei der Kundenintegration. Zwar wird bei jedem Modell die Bedeutung der Integration betont, eine systematische Vorgehensweise ist damit aber nicht in allen Fällen verbunden. Das D.I.N.-Modell setzt sich mit diesen Überlegungen am gründlichsten auseinander. Außerdem bildet das Modell des Deutschen Instituts für Normung einen einheitlichen Standard zur branchenunabhängigen Dienstleistungsentwicklung. Das D.I.N.-Modell erfüllt weitgehendst die gestellten Anforderungen. Daneben findet die Methodik der Konstruktionstechnik Anwendung. Durch diese Flexibilität wird die ständige Anpassung der Dienstleistungen an die Kunden- und Marktanforderungen ermöglicht. Außerdem lässt es genügend Freiraum für unternehmens- und serviceleistungsspezifische Detaillierungen (vgl. Behrendorf 2004, 126-127).

Durch die Wertschöpfungskette (vgl. Kapitel 2.3.3) wurde das Entwicklungsobjekt Dienstleistung im Wellness-Tourismus bereits abgegrenzt und es wurde nach den Vorgaben von Behrendorf ein geeignetes Modell ausgewählt (vgl. Kapitel 4.1.1). Dieses Modell soll nun in näher vorgestellt (vgl. Kapitel 4.1.2) und um Besonderheiten des Wellness-Tourismus erweitert (Kapitel 4.1.3) werden.

4.1.2 Beschreibung des Entwicklungsmodells

Das D.I.N.-Modell gliedert sich in die Phasen des Service Engineering in der die Dienstleistung entwickelt wird und das Thema dieser Diplomarbeit ist und in die Phase des Service Managements, in der die eigentliche Dienstleistung erbracht wird (vgl. Behrendorf 2004, 151).

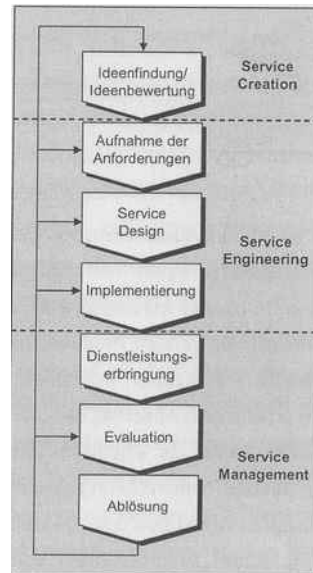


Abbildung 9: D.I.N.-Modell (Behrendorf 2004, 54)

Die Phase des Service Engineerings gliedert sich in die Phase der Ideenfindung- und Bewertung, die Aufnahme der Anforderungen, das Service Design und die Implementierung.

In der Phase der Ideenfindung- und Bewertung sollen mit Hilfe von geeigneten Methoden Ideen gefunden und bewertet und auf ihre Machbarkeit in technischer, wirtschaftlicher und organisatorischer Dimension überprüft werden (vgl. Behrendorf 2004, 151). Es werden externe und interne Auslöser für Veränderungen unterschieden. Anfangs erfolgen systematisch Situation- und Problemanalysen zur genauen Beschreibung der Ausgangssituation und zur Ermittlung der zugrunde liegenden externen und internen Bestimmungsgrößen. Diese zeitliche, sachliche und räumliche Eingrenzung des Suchfelds bildet die Basis für die Ideensuche und hilft die gefundenen Ideen zu positionieren. Dadurch werden die weiteren Innovationsaktivitäten bestimmt und der Zielmarkt konkretisiert (vgl. Vahs / Burmester 2002, 137-142). Außerdem müssen Fragen, wie die Trägfähigkeit und Stabilität des Kundensegments mit dem Ziel geklärt werden die Rentabilität des Innovationsvorhabens zu bestimmen. Nach der Identifikation des Zielmarktes müssen mittels Kreativitätstechniken Produktideen entwickelt werden. Die Vielzahl werden mit Hilfe von Checklisten und Scoring-Modellen an die Unternehmensziele, die Vertriebspotenziale und deren Umsetzbarkeit selektiert und angepasst. Das Ergebnis

dieser Phase ist ein Grobkonzept, in dem die aussichtsreichen Ideen beschrieben sind (vgl. Behrendorf 2004, 151-154).

In der Phase der Anforderungsaufnahme werden die von der Zielgruppe erwarteten Charakteristika der Dienstleistungen im Wellness-Tourismus und deren Leistungsniveau bestimmt. Für die Identifizierung ist eine frühzeitige Kundenintegration als „Co-Designer“ hilfreich. So werden die Relevanz und die Priorisierung der Leistungselemente ermittelt und anschließend klassifiziert. Das dient der Entwicklung von Leistungsstandards. Auf Basis der identifizierten Anforderungen wird die Leistung spezifiziert, wobei der Detailgrad vom Entwicklungsobjekt abhängt. So werden alternative Konzepte entwickelt, die durch Konzepttests bewertet, ausgewählt und auf Akzeptanz geprüft werden müssen. Ergebnis dieser Phase ist ein konkretes Anforderungsprofil in Form eines Lastenhefts (vgl. Behrendorf 2004, 154-156).

In der Phase des Service Designs müssen die Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension gestaltet werden. Auch in dieser Phase ist die Kundenintegration wichtig. Dabei geht es um die Modularisierung, Standardisierung und Variantenbildung (vgl. Hermen 2004, 65). Das Designergebnis sollte in einem Pflichtenheft dokumentiert werden (vgl. Behrendorf 2004, 156).

In der Phase der Implementierung wird das Dienstleistungskonzept in Form von Markttests und Profit-Testingverfahren auf seine Marktfähigkeit geprüft. Danach wird die im Pflichtenheft beschriebene Wellness-Dienstleistung mit der Beschaffung und Entwicklung der erforderlichen Hard- und Software umgesetzt und in der Pilotphase durch Prototypen getestet. Anschließend müssen die Kommunikation, die Distribution und der Preis geplant werden. Schließlich erfolgt die Markteinführung, wobei die Strategie, Positionierung und das Timing besonders zu berücksichtigen sind. Im Bezug auf den Zeitpunkt müssen rechtliche Veränderungen und die Konkurrenz besonders beachten werden. Das Ergebnis dieser Phase ist die Freigabe der Dienstleistungsinnovation (vgl. Behrendorf 2004, 164-166).

Die Phasen Dienstleistungserbringung, Evaluation und Auflösung werden dem Service Management zugerechnet und sind deshalb nicht Thema dieser Diplomarbeit (vgl. Behrendorf 2004, 166-168).

4.1.2 Erweiterung um Aspekte des Wellness-Tourismus

Wie sich im Verlauf dieses Kapitels zeigen wird, ist es sinnvoll das Entwicklungsmodell um eine modulare Plattformstrategie und um unternehmensübergreifende Kooperationen zu erweitern.

Eine Standardisierung von Wellness-Dienstleistungen führt zur Sicherstellung der Qualität im Wellness-Tourismus. Außerdem wurde gezeigt, dass sich der Kunde eine möglichst individuelle Leistung mit vielen Varianten wünscht (vgl. Kapitel 2.3.1). Dies wird in der Dienstleis-

tungsentwicklung durch Plattformen erreicht. Produktplattformen sind eine Kombination von Subsystemen, Strukturen und Schnittstellen, die die Basis für die Entwicklung einer Vielzahl darauf aufbauender Produkte bilden (vgl. Meyer 1999, 677-681).

Plattformstrategien haben das Ziel verkürzter Entwicklungszeiten und Einführungszyklen. Durch Rückgriff auf vorhandene Plattformen, Erfahrungskurveneffekte, Mehrfachverwendung von Produktionsmitteln, Modulen und Strukturen, Mengenrabatten, reduzierte Lagerhaltung und einheitliche Wartungs- und Reparaturprozesse werden Kostensenkungspotenziale angestrebt. Daneben wird eine Individualisierung des Angebots auf Basis von Standardkomponenten, eine höhere Qualität durch Einsatz bewährter Elemente und Strukturen, eine Vertiefung der Geschäftsbeziehungen durch Schaffung von Integrationsmöglichkeiten kundenspezifischer Module und eine Erleichterung der Internationalisierung und Globalisierung durch die bessere Möglichkeit, länderspezifischer Varianten auf der Basis von Standardelementen zu erstellen, erreicht (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 323)

Die Basis von Plattformstrategien bilden modulare Servicearchitekturen. Bei modularen Servicearchitekturen werden Dienstleistungen in funktionale Einheiten untergliedert, die lose gekoppelt sind und eine hohe Kohärenz aufweisen (vgl. Balzert 1998, 474). Die Unabhängigkeit der Module soll gewährleisten, dass eine Änderung eines Moduls möglichst keine Auswirkungen auf andere Module hat bzw. dass die Module mit nur geringen Änderungen in einem anderen Kontext verwendet werden können. Die Granularität der Gliederung beschreibt die Tiefe der Unterteilung in Module. Die einzelnen Module sind hierbei wiederum modular aufgebaut und lassen sich in unterschiedlich große Teileinheiten zerlegen. Die unterste Ebene bilden theoretisch nicht weiter zerlegbare Elementareinheiten. Hierdurch ergibt sich eine verschachtelte hierarchische Struktur. In der Unternehmenspraxis wird die Grenze durch den zusätzlichen Nutzen der weiteren Dekomposition im Vergleich zu den Kosten der Datenerhebung und -analyse bestimmt. Die Unterscheidung kann unterschiedlichen Zwecken dienen. Die Teildienstleistung und ihre Beziehung zu anderen Teildienstleistungen werden in einer standardisierten Schnittstelle dokumentiert (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 387).

Die Standardisierung kann sich auf das Ergebnis, den Prozess und das Potenzial der Dienstleistungserstellung, sowie auf den Kunden beziehen. Eine Standardisierung des Ergebnisses liegt vor, wenn dem Kunden eine spezifische Leistung so angeboten wird, dass sie weder durch die Aktivitäten des Kunden verändert noch durch Aktivitäten des Anbieters angepasst werden kann. Der Kunde kann das Ergebnis in dieser Form entweder annehmen oder ablehnen. Die Standardisierung des Leistungserstellungsprozesses fokussiert die Vereinheitlichung einzelner Aktivitäten bzw. deren Abfolge. Hierdurch werden die Einwirkungsmöglichkeiten

von Mitarbeitern und Kunden und somit das Risiko eingeschränkt. Durch die Standardisierung der Potenziale wird deren Vielfalt reduziert, da für verschiedene Dienstleistungen die gleiche Technologie und die Mitarbeiter mit den gleichen Qualifikationen eingesetzt werden können. Eine Standardisierung des externen Faktors kann nur für bestimmte Kunden oder Objekte erbracht werden. Der Kunde muss die Standardisierung annehmen und seine Einflussmöglichkeiten müssen begrenzt werden. Die Ansatzpunkte zur Standardisierung beeinflussen sich gegenseitig und können in einem engen deterministischen Verhältnis stehen. Eine Standardisierung des Ergebnisses ist häufig erst nach der Standardisierung für Prozesse und Potenziale möglich (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 326). Diese Standardisierung stellt aufgrund des hohen Integrationsgrads des Kunden den Wellness-Anbieter vor eine besondere Herausforderung.

Aufbauend auf der Modularisierung und Standardisierung können Ergebnis-, Prozess-, Potenzial- und Kundenfaktorplattformen differenziert werden. Bei Ergebnisplattformen stellen standardisierte Ergebnisse die Grundlage unterschiedlicher Dienstleistungen dar. Diese Variantenbildung kann durch Erweiterung einer Standarddienstleistung um individuelle Module erfolgen. Eine ausgeprägtere Variante ist gegeben, wenn Standarddienstleistungen die Basis einer Reihe von Dienstleistungen bilden. Außerdem können verschiedene Module zu einem Leistungsbündel zusammengefasst werden, das als eigenständige Leistung angeboten wird. Prozessplattformen bauen auf standardisierten Prozessmodulen auf. Art und Umfang der Kundenbeteiligung bestimmen die Standardisierbarkeit und die strategische Einsatzmöglichkeit. Dabei unterscheidet man zwischen kundenautonomen, unternehmensautonomen und interaktiven Prozessen. Kundenautonome Prozesse werden vom Kunden selbst durchgeführt. Sie sind deshalb selten als Plattform geeignet. Unternehmensautonome Prozesse laufen für den Kunden unsichtbar und ohne dessen Einfluss im Hintergrund ab. Ihr Einsatz in unterschiedlichen Dienstleistungsbereichen erfüllt häufig den Plattformcharakter. In interaktiven Prozessbereichen wirken Anbieter und Abnehmer gemeinsam. Diese Ebene bietet ein hohes Plattformpotenzial. Bei der Dienstleistungsnutzung kommt der Kunde in direkten Kontakt mit den Potenzialfaktoren. Standardisierte Potenzialmodule können in unterschiedliche Dienstleistungen eingehen und die Basis der Entwicklung und der Neukundenansprache bilden. Die Potenziale sollten in Gebäude- und Ausrüstungs-, Technologie- und System- sowie Mitarbeiterplattform unterteilt werden. Da sich der Kunde an der Leistungserstellung beteiligt, kann auch er als Plattform verstanden werden. Für eine Kundenfaktorplattform müssen die Kundengruppen bzw. der Objekte klar und eng abgegrenzt werden. Auf Basis der Kundenfaktorplattform können ebenfalls neue Dienstleistungen entwickelt werden. Die Interdependenz zwischen den Po-

tenzial-, Prozess-, Ergebnis- und Kundenfaktorplattformen bilden die Kombinationsplattformen (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 326-329).

Die touristische Leistung wurde in Kapitel 2.3.2 als Gesamtleistung in Form eines Leistungsbündel definiert. In diesen Leistungsbündeln arbeiten meist unterschiedliche Anbieter in einem Netzwerk am Gesamtprodukt Dienstleistung im Wellness-Tourismus. Ein Netzwerk ist eine spezielle Form der zwischenbetrieblichen Kooperation. Kooperation ist die freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Unternehmen, die ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit partiell für das koordinierte Handeln aufgeben, um so angestrebte kostenorientierte, leistungsdifferenzierende und nachfragebezogene Unternehmensziele im Vergleich zum alleinigen Handeln gezielter zu erreichen (vgl. Friese 1998, 64). Netzwerke können nach der Koordinationsform in hierarchisch oder polyzentrisch (vgl. Windeler 2001, 43-53) sowie nach der Kontinuität der Zusammenarbeit in stabil oder instabil systematisiert werden. Aus diesen Kriterien ergeben sich die Netzwerktypen Projektnetzwerke, strategische Netzwerke, Verbundnetzwerke und virtuelle Netzwerke. Charakteristisch für Projektnetzwerke ist die zeitliche Befristung und die auftragsbezogene Vorgehensweise. Die Koordination obliegt meist einem fokalen Unternehmen. Strategische Unternehmen sind von einem fokalen Unternehmen abhängig. Sie sind jedoch gegenüber Projektnetzwerken kontinuierlicher (vgl. Behrendorf 2004, 176-179). Verbundnetzwerke sind polyzentrisch und zeichnen sich durch eine längerfristige Zusammenarbeit aus. Virtuelle Unternehmen sind polyzentrisch und temporär. Sie bilden sich spontan zur Nutzung vorhandener Marktchancen und konfigurieren sich je Auftrag neu (vgl. Reinhart / Weber / Rudorfer 2000, 17). Ziel ist das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen durch das temporäre aufgabenspezifische Verknüpfen von Kernkompetenzen (vgl. Behrendorf 2004, 179). Für den Wellness-Tourismus sind vor allem strategische Netzwerke und Verbundnetzwerke von Bedeutung. Die Unternehmen einer Destination haben dort eine längerfristige Niederlassung und sind hochgradig voneinander abhängig. Ein rein temporäres Netzwerk würde diesen Anforderungen nicht gerecht werden. Agiert eine Tourismusorganisation als koordinierendes Unternehmen, handelt es sich um ein strategisches Netzwerk. Sind die Unternehmen gleichberechtigt und existiert keine von einem fokalen Unternehmen geführte Dachmarke, handelt es sich um Verbundnetzwerke. Meist existiert eine übergeordnete Dachmarke, die von einem fokalen Tourismusunternehmen geführt wird. Deshalb wird im Folgenden näher auf strategische Netzwerke eingegangen.

Collaborative Service Engineering (CSE) ist ein „integrierter Ansatz für das systematische Entwickeln von Dienstleistungsprodukten und das Gestalten von Entwicklungsprozessen für Dienstleistungen unter kooperativer Einbeziehung aller am Prozess beteiligten Ressourcen“

(Behrendorf 2004, 179). Die Merkmale des CSE sind die internetgestützte Gestaltung des Entwicklungsprozesses, die systematische Auswahl der Entwicklungspartner und die Steuerung der Intensität der Zusammenarbeit. Mögliche Beteiligte sind Kunden, Konkurrenten, Komplementatoren und Lieferanten. Die Zusammenarbeit der Partner muss effizient abgestimmt sein, damit sie zu einem konsistenten Gesamtergebnis führt. Es werden die aufeinander aufbauenden Intensitätsstufen Kommunikation, Interaktion und Integration unterschieden. Die Kommunikation beinhaltet lediglich den Informationsaustausch, aber noch keine abgestimmte Zusammenarbeit. Die Interaktion und punktuelle Zusammenführung der unternehmensspezifischen Prozesse ermöglicht erst die effiziente Zusammenarbeit. Ist eine ständige Abstimmung notwendig, müssen die Partner integriert in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess arbeiten (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 353-356). Aufgrund des Leistungsbündels und den vielfältigen Interdependenzen im Wellness-Tourismus ist ein integriertes Vorgehen und eine gemeinsame Dienstleistungsentwicklung notwendig.

Das Modell zur Einrichtung von Dienstleistungsnetzwerken basiert auf der Identifikation einer erfolgsversprechenden Full Service Leistung. Darauf begründet sich der Kooperationsbedarf. Im zweiten Schritt wird die eigene strategische Ausrichtung, die einen Handlungsrahmen für die Partnerschaft vorgibt, bestimmt. Im dritten Schritt wird die eigene Kooperationsfähigkeit analysiert und die Partner anhand eines Partneranforderungsprofil gesucht und ausgewählt. Im vierten Schritt folgt die Kooperationsumsetzung. Dazu müssen die Kooperationsparameter gestaltet und die vertraglichen Regelungen fixiert, sowie die Kooperationsarchitektur bestimmt werden. Die Kooperation erfordert ein spezielles Management, das die Zusammenarbeit permanent bewertet. Im Voraus sollte festgelegt werden, ab welchem Zeitpunkt und ab welchem Grad der Erfolglosigkeit des Netzwerkes die Kooperation beendet werden soll (vgl. Zahn / Stanik 2002, 18). Wegen der hohen Umwelt- und Marktdynamik im Wellness Tourismus genügt eine rein ergebnisorientierte Kontrolle nicht. Zur frühzeitigen Identifikation von Schwachstellen und Fehlentscheidungen müssen die Netzwerkziele, -aktivitäten, -prozesse und Organisationsstrukturen umfassend, systematisch und regelmäßig überwacht werden. Dies ist Gegenstand des Kooperationsaudits. Hieraus lassen sich Empfehlungen zur Korrektur der festgestellten Unstimmigkeiten und Mängel sowie Hinweise auf ungenutzte Chancen ableiten (vgl. Friese 1998, 116-123).

4.2 Entwicklungsmethoden im Wellness-Tourismus

4.2.1 Ideenfindung / Ideenbewertung

Der Kreativitätsprozess wird durch einen Impuls aus der Umweltanalyse ausgelöst. In der Phase der Ideenfindung läuft der Ideengenerierung und -prüfung als permanenter Kreislauf ab.



Abbildung 10: Analyse / Ideenfindung / Ideenbewertung

Zunächst müssen Informationen über den Wellness-Tourismus gesammelt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Informationen vollständig, eindeutig definiert und abgrenzbar, verständlich beschrieben, atomar, identifizierbar, einheitlich dokumentiert, notwendig, nachprüfbar, rück- und vorwärtsverfolgbar und konsistent sind. Anschließend werden die Informationen in einem Modell dargestellt. Zur übersichtlichen und verständlichen Darstellung müssen die Informationen nach Abhängigkeit, Zusammengehörigkeit und Rollenbezogenheit strukturiert und klassifiziert werden. Weitere Strukturierungsmöglichkeiten bietet die Einteilung in funktionale und nichtfunktionale sowie fachlich und technisch motivierte Anforderungen (vgl. Simon 2009).

Danach werden die Informationen schwerpunktmäßig in Abhängigkeit der Dienstleistungsentwicklung analysiert. Eine vollständige Information ist jedoch meist unmöglich, weswegen sie subjektiv ist. Zur Durchführung empfiehlt sich deswegen ein interdisziplinäres Team. Dieses Team sollte zur Minimierung der Subjektivierung ein möglichst breites Wissensspektrum haben (vgl. Simon 2009).

Ausgangspunkt der Analysephase bildet eine interne Programmstrukturanalyse. Die Programmstrukturanalyse nimmt eine integrierte Betrachtung der Lebenszyklusanalysen (vgl. Kapitel 3.1) einzelner Dienstleistungen vor, mit dem Ziel, komprimierte Informationen über das gesamte Produktprogramm zu gewinnen. Die Programmstrukturanalyse gliedert sich in die langfristige Risiko- und die kurzfristige Erfolgsanalyse. Die Risikoanalyse untersucht Alter-, Umsatz- und Kundenstruktur unter Berücksichtigung der langfristigen Risiken und Wachstumschancen. Die Erfolgsanalyse arbeitet dagegen mit Deckungsbeiträgen und Umsatzkennziffern und liefert Informationen für das operative Management (vgl. Gardini 2004, 289-290).

Da eine Leistungsentwicklung immer im Umweltkontext erfolgt, muss neben der Analyse des Leistungsprogramms die Umwelt analysiert werden. Zur Analyse der internen und nahen Umwelt dient die Stakeholder-Analyse. Sie erfasst den Anbieter von Wellness-Tourismus und dessen Anspruchsgruppen im gesamten sozialökonomischen Kontext. Die Ergebnisse werden in einer Stakeholder-Map dargestellt. Durch diese Methode werden die Anspruchsgruppen besser strukturiert und systematisiert, die Identifikation geeigneter Dialog- und Kooperationspartner unterstützt, wertvolle Beiträge zur strategischen Früherkennung geliefert und die zielgerechte Kommunikation erleichtert. (Dahle 2007).

Die externe Unternehmensumwelt wird mithilfe der STEP-Analyse erfasst. STEP ist ein englisches Akronym für Sociological, Technological, Economical and Political Change. Hierdurch werden die sozio-kulturellen, technologischen, ökonomischen und politischen Umweltfaktoren analysiert. Die PESTLE-Analyse wurde um die Faktoren Law und Ecological ergänzt. Die Natur ist ein wichtiger Attraktionsfaktor, der aber durch den Massentourismus permanent gefährdet wird. Deshalb sollte er zu seinem Schutz und zur Ausnutzung seiner Potenziale explizit in die Analyse einbezogen werden. Gesetzliche Regelungen haben für die Entwicklung von Dienstleistungen im Wellness-Tourismus ebenfalls große Bedeutung mit der Notwendigkeit besonderer Beachtung. Die PESTLE-Analyse stellt damit eine Zusammenfassung der Makroumwelt dar. Sie zeigt, welche Einflussfaktoren in der Vergangenheit von besonderer Bedeutung waren, wie sie sich künftig verändern werden und welche Auswirkungen sich daraus für das Unternehmen ergeben. Außerdem bildet sie den Ausgangspunkt für Folgeanalysen der externen Umgebung. Die Visualisierung erfolgt anhand einer Matrix mit den Achsen Bedeutung und Unsicherheit der Umweltfaktoren. Ergänzend kann der Einfluss der wesentlichsten Triebkräfte auf das eigene Unternehmen den Auswirkungen auf Wettbewerber gegenübergestellt werden (Recklies 2006).

Die Branchenstrukturanalyse nach Porter untersucht das strategische Umfeld eines Unternehmens nach den fünf Wettbewerbskräften Konkurrenzverhalten innerhalb der Branche, Bedrohung durch neue Konkurrenten, Verhandlungsmacht der Kunden, Verhandlungsmacht der Lieferanten und Bedrohung durch Ersatzprodukte. Je stärker die Bedrohung durch diese fünf Wettbewerbskräfte ist, desto schwieriger ist die Durchsetzung einer Produktentwicklung und der Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils (Gilbert 2005).

Zunächst wird über die Programmstrukturanalyse das aktuelle Programm analysiert. Darauf aufbauend können durch die Stakeholder-Analyse die Stärken und Schwächen des Unternehmens und durch die die PESTLE-Analyse die externen Chancen und Risiken des Marktes ermittelt werden. Diese Informationen werden in einer Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken Matrix verdichtet, mit dem Ziel auf dieser Basis eine Portfolio-Strategie zu entwickeln. Zur Optimierung der Portfolio-Strategie dient die Branchenstrukturanalyse.

Nach der Entwicklung einer Strategie können mittels Kreativitätstechniken Innovationsideen generiert werden (vgl. Anhang V Tabelle A). Zur Lösung unstrukturierter Probleme existieren unterschiedliche intuitive und diskursive Kreativitätstechniken. Intuitive Methoden liefern in kurzer Zeit sehr viele Ideen, durch Förderung von Gedankenassoziation und Unterbewusstsein. Eingefahrene Denkrichtungen werden so verlassen. Die intuitiven Methoden bilden häufig die Basis für die diskursiven Methoden. Diskursive Methoden führen systematisch und bewusst in einzelnen, logisch ablaufenden Schritten zu wenigen Ergebnissen. Das Problem wird zunächst vollständig, eindeutig und überschneidungsfrei beschrieben, indem es analytisch in kleinste Kriterien und Ausprägungen geteilt wird (vgl. Tropp 2005).

Die qualitative Lösung ist zu einem bestimmten Zeitpunkt nur bedingt optimal. Qualität und Quantität sind abhängig von der Aufgabe, der angewandten Methode, den Teilnehmern und deren innerer Einstellung. Die meisten Kreativitätstechniken sollten in einer heterogenen Gruppe Anwendung finden, da so die Anzahl der diversen Lösungsideen gesteigert wird. Diese Gruppe sollte von einem Moderator, der die Methode kennt, geleitet werden. Bei Erfahrungsmangel der Gruppenmitglieder bei Anwendung der Kreativitätstechniken sollten zuerst einfache Methoden wie Brainstorming, die Methode 6-3-5 oder die Reizwortanalyse zum Einsatz kommen (vgl. Anhang V Tabelle B). Der morphologische Kasten unterstützt die Diskussion unter Fachleuten. Alle anderen Methoden eignen sich für heterogene, interdisziplinäre Gruppen. Beim Auftreten von Spannungen und Konflikten in der Gruppe sollte die Lösung zunächst durch schriftliche Methoden gefunden werden, oder mithilfe des 6-Hüte-Denkens beseitigt werden. Für die Anwendung des morphologischen Kastens empfiehlt sich eine kleine Gruppe von ein bis vier Personen. Für alle anderen Gruppenmethoden eignen sich Gruppen von fünf bis acht Personen (vgl. Backerra / Malorny / Schwarz 2007, 47).

Im Verlauf des Problemlösungsprozesses fördert das Brainstorming den intuitiv-schöpferischen Denkprozess und die Synergieeffekte der Gruppe. Verbale und nonverbale Kritik sind verboten. Aufgrund dieser Verhaltenweise entstehen mehr, teilweise unkonventionelle und unausgereifte Ideen. Die unausgereiften Ideen können dabei von den Teilnehmern aufgegriffen und lösungsgerecht erweitert werden. Abwandlungen des Brainstormings sind unter anderem die Buzz- Sitzungen, die sich für größere Gruppen anbietet, und die Kopfstandmethode, bei der zunächst untersucht wird, wie man ein Problem nicht lösen kann, um es dann der gewünschten Lösung zuzuführen (vgl. Backerra / Malorny / Schwarz, 2007, 50-58).

Zur Lösung des Entwicklungsproblems sollte es zuerst in Hauptkapitel, Unterkapitel und die dazugehörenden Informationen grafisch, hierarchisch gegliedert werden. Diese Gliederung kann mittels Mind-Mapping erfolgen. Außerdem wird beim Mind-Mapping durch die Inanspruchnahme beider Gehirnhälften die Assoziationsfähigkeit unterstützt. Weil es sich bei Entwicklungsprojekten im Wellness-Tourismus meist um komplexe Zusammenhänge mit einem großen Datensatz handelt, werden zu deren Darstellung meist konzeptuelle Karten, semantische Netze oder Ontologien mit einer definierten Semantik verwendet (vgl. Backerra / Malorny / Schwarz 2007, 61-70). Diese hierarchisch strukturierte Datenmenge bildet die Basis für die progressive Abstraktion. Die progressive Abstraktion fasst zunächst das Problem als Symptom bestimmter Ursachen auf. Diese Ursachen stellen meist Teilprobleme dar, die wiederum Symptome zugrunde liegender Ursachen darstellen. Auf diese Weise wird das Wesentliche vom Unwesentlichen getrennt. Die höchste Abstraktionsstufe definiert i.d.R. den zu-

grunde liegenden „Problemkern“ (vgl. Schlicksupp 1999, 70-71). Wegen unterschiedlicher Meinungen der Gruppenmitglieder führt die Suche nach dem „Problemkern“ häufig zu Spannungen. Diese Spannungen sollten in einer Gruppendiskussion beseitigt werden. Hierfür dient das 6-Hüte-Denken. Beim 6-Hüte-Denken werden sechs unterschiedliche Betrachtungsweisen des Problems eingenommen. Diese Betrachtungsweisen fördern die Kommunikation und führen zu neuen Lösungsalternativen. Der erste Hut fordert Neutralität und Objektivität durch sachliche Informationen. Der zweite Hut fordert optimistisches Denken und orientiert sich am besten Szenario, indem er alle positiven Eigenschaften, Chancen und realistische Hoffnungen sowie erstrebenswerte Ziele und den Mehrwert des Projekts offenlegt. Der dritte Hut hingegen basiert auf Zweifel und Skepsis und benennt alle Risiken und Gegenargumente. Der vierte Hut steht für emotionales Denken und Intuition. Der fünfte Hut ist auf Optionen, Möglichkeiten und Alternativen fixiert und führt zu neuen kreativen, teilweise unrealistischen Lösungen. Der sechste Hut symbolisiert Distanz, Kontrolle und Organisation. Er moderiert den Gesamtprozess (vgl. Backerra / Malorny / Schwarz 2007, 85-92). Diese Methoden bestimmen im Ergebnis das Entwicklungsziel.

Das komplexe Entwicklungsziel wird durch den morphologischen Kasten in Einzelaspekte gegliedert. Die Einzelaspekte werden anschließend variiert und in einer mehrdimensionalen Matrix abgebildet. Damit wird das Problem mehrdimensional klassifiziert und somit eine strukturelle und funktionale Durchdringung des Problems erreicht. Durch die unterschiedliche Kombination der einzelnen Parameter dieser Matrix entstehen zahlreiche potenzielle Lösungen. Diese Lösungen sollten möglichst vorurteilsfrei miteinander verglichen und analysiert werden. Dieser Prozess der Gegenüberstellung und Bewertung führt zum Erkennen von Defiziten mancher Lösungen und zur Findung mehrerer potenzieller Lösungen, die nahe am Lösungsoptimum liegen. Diese Ergebnisse werden durch die Darstellung im Morphologischen Kasten automatisch protokolliert (vgl. Schulte-Zurhausen 2002, 562).

Die Problemlösung mithilfe des morphologischen Kastens führt nicht in jedem Fall zum optimalen Ergebnis. Deshalb ist die Suche nach Alternativlösungen erforderlich. Dazu dienen die Methoden Methode 6-3-5, Reizwortanalyse und 6-Hüte-Denken. Bei der Methode 6-3-5 entwickeln sechs Gruppenmitglieder sechs Mal in fünf Minuten drei Ideen. Hierdurch entstehen in 30 Minuten maximal 108 Ideen. Für den Erfolg der Methode 6-3-5 müssen die Regeln des Brainstormings besonders beachtet werden. Beim ersten Versuch ist die Handhabung allerdings schwierig. Außerdem kann der starre Ablaufmechanismus die Kreativität hemmen. Abwandlungen der Methode 6-3-5 sind der Brainwriting- Pool, der die zeitliche Reglementierung und die zielgerichtete Weitergabe aufhebt und die Collective-Notebook-Methode, bei der

die Ideensuche parallel zum normalen Tagesgeschäft abläuft. Mit diesen beiden Methoden wird versucht den Anwendungsschwierigkeiten und der Starrheit entgegenzuwirken (vgl. Backerra / Malorny / Schwarz 2007, 79- 84). Zur Unterstützung der Methode 6-3-5 kann die Reizwortanalyse eingesetzt werden. Die Reizwortanalyse fördert die Intuition durch Strukturübertragung, Analogiebildung oder Abstraktion von problemfremden Bildern und Wörtern. Die Analogiebildung vollzieht sich bei der Reizwortanalyse in nicht so strengen Grenzen wie bei der Synektischen Sitzung. Die Handhabung ist deshalb schneller und einfacher und die Notwendigkeit eines Moderators entfällt. Außerdem stehen mehrere Vergleichsobjekte zur Verfügung (vgl. Backerra / Malorny / Schwarz 2007, 93-96). Um aus diesen intuitiven Lösungsideen die subjektiv beste Lösung zu finden, empfiehlt sich nochmals der Einsatz des 6-Hüte-Denkens (vgl. Backerra / Malorny / Schwarz 2007, 44).

Die Osborn-Checkliste dient der Produkt- und Verfahrensentwicklung auf der Basis von Produktideen oder bereits bestehenden Produkten. Anhand von allgemeinen Kategorien lenkt sie das kreative Denken gezielt in verschiedene, auch andere Bereiche und bietet so Veränderungsmöglichkeiten. Die Kategorien gliedern sich in Mittel zur Zweckänderung, Adaption, Modifikation, Vergrößerung, Verkleinerung, Substitution, Umgruppierung, Umkehrung und Kombination. Weiterentwicklungen dieser Checkliste sind SCAMPER und SCAMPERR (vgl. Backerra / Malorny / Schwarz 2007, 58-61).

Zur Lösung von Analyseproblem eignen sich Mind-Mapping, Progressive Abstraktion und 6-Hüte-Denken, zur Lösung von Suchproblemen Brainstorming, Osborn-Checkliste, Mind-Mapping, Morphologische Kasten, Methode 6-3-5 und 6-Hüte-Denken und zur Lösung von Konstellationsproblemen Brainstorming, Morphologischer Kasten und Reizwortanalyse (vgl. Backerra / Malorny / Schwarz 2007, 44-45).

Die von Altschuller entwickelte "Theorie des erfinderischen Problemlösens" (TRIZ) ist eine hochsystematische Innovations-Methode. Sie basiert auf den empirischen Erkenntnissen, dass eine präzise Problembeschreibung meist schon zu kreativen Problemlösungen führt, viele Probleme schon in anderen Branchen unter anderem Namen, aber inhaltlich vergleichbar gelöst wurden, die technische Weiterentwicklung bestimmten Grundregeln folgt und der Widerspruch das zentrale, immer wieder Innovationen provozierende Element ist. Diese Gesetzmäßigkeiten strukturieren das Problem (vgl. Herb 2007). Hierdurch wird das Entwicklungsproblem klar strukturiert und kann durch einen Algorithmus gelöst werden.

Systematik, Wissen, Analogie und Vision bilden die vier Säulen der TRIZ-Methodik. Diesen Elementen sind eine Vielzahl von Methoden zugeordnet. Die Methode TRIZ ist so umfassend, dass eine Gesamtdarstellung im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist.

Methoden der Systematik sind u.a. die Innovations- und Ressourcen Checkliste, die Idealität, der Operator MZK, die Zwerge –Modellierung, die Problem-Formulierung und die Objekt-Modellierung. Die Innovations-Checkliste beschreibt Probleme präzise, indem sie Informationen über das zu verbessernde System und dessen Umfeld, die derzeitige Systemstruktur, die Arbeitsweise des Systems, verfügbare Ressourcen, Detailinformationen zum Problem, Grenzen der Systemänderung, analoge Lösungsansätze und Auswahlkriterien für die Lösungskonzepte überprüft. Die Ressourcen-Checkliste analysiert, welche Ressourcen im Unternehmen vorhanden sind. Das Unternehmen sollte versuchen, mit den vorhandenen Ressourcen das Problem zu lösen. Idealität ist die Summe der erwünschten Funktionen im Verhältnis zu der Summe der unerwünschten Nebenwirkungen. Für die Praxis folgt hieraus, dass die Elemente die Probleme verursachen wegzulassen sind. Da jedes Element im Prinzip Probleme verursachen kann, folgt letztendlich, dass in einem idealen System die Gesamtfunktion des Systems nicht mehr benötigt wird. Der Operator Material-Zeit-Kosten (MZK) regt durch bewusst überzogene, realitätsferne Forderungen in Bezug auf die klassischen Grenzen bei der Entwicklung eines Produktes, kreative Denkanstöße an.

Im Wissensteil befinden sich u.a. das Effekte-Lexikon, die Internet- und die Patent-Recherche. Die Werkzeuge aus dem Analogie-Teil sind Konfliktanalyse, Widerspruchsanalyse und Stoff-Feld-Analyse.

Die Säule der Analogie umfasst u.a. die Methode der Konflikte, des Widerspruchs und das Stoff-Feld-Modell. Die Methode des Widerspruchs führt die konkrete Aufgabenstellung auf einen von 39, in der Methodik definierten, technischen Parameter zurück. Es wird zunächst das Problem definiert, dann wird der zu verbessernde Parameter und der feste Parameter bestimmt. Im Schnittpunkt der beiden Parameter sind Innovationsprinzipien vorhanden, die in der Folge auf die konkrete Aufgabenstellung übertragen werden. Im Rahmen der Dienstleistungsentwicklung treten häufig unlösbare Widersprüche auf. Hierfür bietet die Methode des Widerspruchs die vier Separationsprinzipien: Separation im Raum, in der Zeit, innerhalb eines Objektes und durch Bedingungswechsel an.

Die Säule Vision umfasst die S-Kurve und das Evolutionsgesetz. Die S-Kurve ähnelt dem Produktlebenszyklus. Das Evolutionsgesetz besagt, dass sich Systeme im Laufe der Zeit weiterentwickeln und betrachtet dabei die unterschiedlichen Einwicklungsformen (vgl. Engeln 2006, 120-135).

Nach der Phase der Ideengewinnung folgt die Phase der Ideenanalyse und -bewertung. Eine Trennung dieser beiden Phasen ist wichtig, da nur so eine vorurteilsfreie Ideengenerierung sichergestellt werden kann. In der Phase der Ideenanalyse und –bewertung werden die realisier-

baren Ideen zunächst grob gefiltert. Das Problem ist zum einen die schwierige Strukturierung der Innovationsideen und zum anderen das Ausscheiden solcher Ideen, die bei näherer Betrachtung, im Ergebnis ein hohes Erfolgspotenzial hätten. Die wenigen Ideen die diese Vorauswahl überstehen werden mittels allgemeiner Bewertungsverfahren genauer betrachtet. Grundsätzlich muss, bevor eine detaillierte Ideenbewertung durchgeführt werden kann, das derzeitige und zukünftige Marktpotenzial und –volumen, die Konkurrenzsituation und die eigenen Fähigkeiten im Hinblick auf Forschung und Entwicklung sowie die finanzielle Situation bekannt sein. Diese Faktoren wurden im Vorfeld durch die vorgenannten Analysemethoden ermittelt (vgl. Pepels et al. 1999, 45-46).

Die einfachste Entscheidungstechnik der allgemeinen Bewertungsmethoden sind Checklisten, mit denen bestimmte Mindestanforderungen auf ihre Erfüllung überprüft werden können. Die Mindestanforderungen können in Muss-, Soll- und Kannfaktoren unterteilt werden. Zudem stellt die Berücksichtigung von Risikofaktoren eine zusätzliche Filterfunktion dar. Eine differenzierte Produktbewertung ist allerdings nicht möglich (vgl. Pepels et al. 1999, 45-46). Die von Koppelman entwickelte Checkliste der Kundenansprüche gliedert die Kundenansprüche bei der Konzipierung einer Produktinnovation in objektbezogene und wirkungsbezogene Ansprüche. Zu den objektbezogenen Ansprüchen gehören Gegenstandsansprüche wie Material, Form, Farbe und Funktionalität und Wahrnehmungsansprüche, die über die Sinne wahrnehmbar sind. Zu den wirkungsbezogenen Ansprüchen zählen Sach- und Anmutungsansprüche. Die Sachansprüche gliedern sich in Produktbewirkungs-, Produktbedienungs- und Ökonomieansprüche, die Anmutungsansprüche in Empfindungs- und Antriebsansprüche. Mit dieser Unterscheidung sollen alle Kundenansprüche bei der Produktentwicklung berücksichtigt werden (vgl. Koppelman 1987, 110-113). Punktbewertungsverfahren sind um einen Gewichtungsfaktor erweiterte Checklisten. Damit kann dem Erfüllungsgrad und der Bedeutung der Anforderung Rechnung getragen werden. Durch die Multiplikation dieser beiden Werte werden die einzelnen Ideen systematisch und differenziert bewertet (vgl. Pepels et al. 1999, 48-49).

Megatrends bestimmen die zukünftige gesellschaftliche Entwicklung. An dieser Entwicklung muss sich die Ideengenerierung orientieren, um einen wirtschaftlichen Erfolg sicher zu stellen. Das Zukunftsinstitut hat für den Wellness-Tourismus die Megatrends Longevity, Gesundheit, neue Mobilität und „New Work“, Spiritualisierung, Individualisierung und Frauen identifiziert. Longevity betrifft die Bevölkerungsalterung weltweit. Alte Menschen streben aufgrund ihrer verbesserten Virilität und Möglichkeiten nach Genuss und Konsum. Dies führt zur Konvergenz von Alt und Jung, die in der Verlängerung der Lebensqualität und der aktiven Gestaltung des Alters zum Ausdruck kommt. Gesundheit besitzt den höchsten Wert für das

Individuum. Körperliche Betätigung und eine gesunde Ernährung werden als selbstverständliche, sinnstiftende Einstellungen verstanden, die zu einem Krankheits-Vermeidungs-Lebensstil führen. Die neue Mobilität und „New Work“ führen zu Veränderungen des Alltags- und Familienlebens. Für diese als Stresspotenziale wahrgenommenen Veränderungen sucht das Individuum einen Gegenpol in Entspannung und Erholung. Da das irdische Leben durch Entbehrungen, Ohnmacht und von Mühsalen geprägt ist, entsteht die Sehnsucht nach einer überirdischen Welt. Gleichzeitig schwindet aber der traditionelle Glaube in einer globalen, informierten Welt. Der Mensch sucht vielfach nach einem anderen Sinnbild in Form von Neoreligionen, Kulturen, magischen Riten und Systemen, transzendente Halbwissen, Spiritualismen und Mikroreligionen. Die Individualisierung, in der sich der Mensch als eine autonome Einheit versteht, wird geprägt durch die ständige Abnahme der Mehrpersonenhaushalte, dem Wertekonsens statt Wertekanon, der Selbst-Entwicklung statt vorgegebener bzw. vorbestimmter Biografien und der Selbstwahrnehmung statt Fremdwahrnehmung. Individualisierung bedeutet für den Menschen die Optimierung seiner Möglichkeiten und die Maximierung an Selbstbestimmung und Genuss. Hierfür benötigt er finanzielle Mittel, zeitliche Ressourcen, Selbstkompetenz und Selbstmanagement. Durch steigendes Bildungsniveau, zunehmender Beschäftigung, eigenes Einkommen und verstärkten Einflusses auf Entscheidungsfindungen werden sich Frauen ihrer Bedeutung in der Gesellschaft bewusst. Sie bestimmen im Bewusstsein ihrer Geltung immer stärker den Alltag (vgl. Horx / Horx-Strathern / Gaspar 2003, 9-19). Aus diesen Megatrends lassen sich unterschiedliche Wellness-Motive ableiten. „Gründe für das Bedürfnis nach Wellness sind Entspannung und Stressbekämpfung, Work-Life-Balance, Verwöhnung und Zuwendung, Harmonie und Steigerung der sinnlichen Wahrnehmung, körperliche Erfahrung, Beauty und äußere Attraktivität, erotische Lebensqualität, Lebensverlängerung und ewige Jugend, kreative Selbstverwirklichung, Empowerment und Selbst-Kompetenz, spiritueller Sinn, Kontrolle der Lebensweise im Gesundheitskontext und Erhöhung der Lebensenergie“ (Berg 2008, 23).

4.2.2 Anforderungsaufnahme

Die Anforderungen wurden als zu erfüllende Erfordernisse definiert (vgl. Kapitel 3.3.2). Der Kunde wird während des gesamten Entwicklungsprozesses als „Co-Designer“ betrachtet aus diesem Grund sind seine Anforderungen bei der Entwicklung besonders von Bedeutung für den Markterfolg. Das Entwicklungsobjekt ist die Wellness-Dienstleistung. Am Beispiel eines Wellness-Hotels wurden die unterschiedlichen Konzeptionsebenen (vgl. Kapitel 2.3.1) erläutert. Nach dem Kano-Modell wurden Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen (vgl. Kapitel 3.2.2) unterschieden. Im Hotel bietet das generische Produkt den Basisanforde-

rungen, das erwartete Produkt Leistungsanforderungen und das augmentierte Produkt Begeisterungsanforderungen. Neben diesen Kundenanforderungen ergeben sich aus der internen, nahen und fernen Umwelt ebenfalls vielfältige Anforderungen an das Entwicklungsobjekt.

Die Anforderungsanalyse muss klären, welche Anforderungen welche Bedeutung im Rahmen der Dienstleistungsentwicklung haben. Methoden der Anforderungsanalyse sind die Systemabgrenzung, die Situationsanalyse, die Problemanalyse, die Zielanalyse und die Restriktionsanalyse. Ergänzende Analysen sind die Affinitätsanalyse und Durchführbarkeitsanalyse (vgl. Simon 2009).

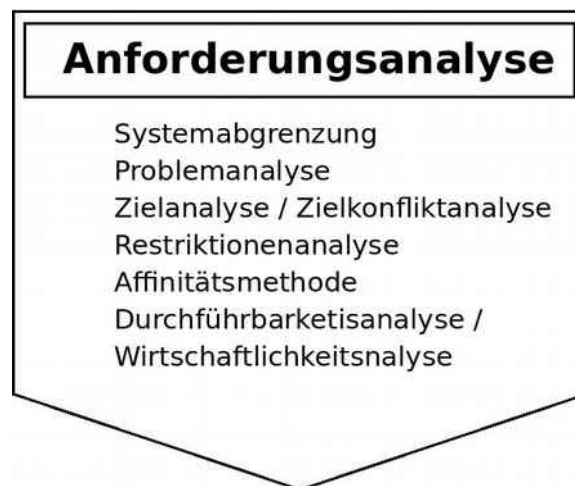


Abbildung 11: Anforderungsanalyse

Die Systemabgrenzung muss klären, welche Komponenten zum Projekt gehören und welche außerhalb liegen, dass die Projektziele zum Projektkinhalt passen, dass alle Verantwortungsträger für die Komponenten der System-Schnittstellen an der Planung beteiligt werden und dass dementsprechend die notwendige Kompetenz im Projekt vorhanden ist. Diese Abgrenzung ist Voraussetzung für die weitere Systemplanung. Die Darstellung des Kontext-Diagramms erfolgt als Informationsfluss-Diagramm mit den Elementen Funktion, externe Partner und Informationsfluss in der strukturierten Analyse oder im UseCase-Diagramm der UML. Zur Präzisierung der Abgrenzung sollten die Elemente zusätzlich verbal definiert werden (vgl. Simon 2009).

Im vorigen Kapitel wurden mittels Programmstruktur-, Stakeholder-, PESTLE- und Wettbewerbsstrukturanalyse die Situation des Wellness-Anbieters im Marktraum dargestellt. Hieraus müssen die Differenz zwischen den derzeitigen Ist-Lösungen und den Soll-Vorstellungen und deren Ursachen und Wirkungen analysiert und dokumentiert werden, mit dem Ziel daraus Soll-Anforderungen ableiten zu können. Probleme dabei sind gegenwartsbezogene Fehler oder Mängel, die sich aus der Differenz zwischen Ist-Zustand und Soll-Vorstellung ergeben. Problemursachen können sich unter anderem aus der Sache, der Aufbau- und Ablauf-Organ-

sation, dem Geschäftsprozess, den beteiligten Personen und deren Beziehungen und der Wirtschaftlichkeit ergeben. Die Problemanalyse muss diese Mängel im Rahmen der Systemanalyse ermitteln, ihre Spezifikation detailliert beschreiben, Ursachen und Wirkungen klassifizieren und eine ziel-, lösungs- und mittelneutrale Darstellung erarbeiten. Wesentliche Bestandteile der Beschreibung einer Schwachstelle sind die Benennung, die Klassen-Zuordnung, der zeitliche Bezug, das Ausmaß, die betroffenen Bereiche, die Zuordnung zu einem Geschäftsprozess, die Ursache und ihre Auswirkungen. Methoden der Problemerkennung und Problemanalyse sind u.a. Methoden der Kommunikationsanalyse, Kreativitätstechniken, Kraftfeld-, ABC-, Dokumenten-, Struktur-, Aufgaben- und Ablaufanalyse mit Dauerbeobachtung. Außerdem werden die Multimoment-Aufnahme im Ablauf der Arbeiten, SIL-Methoden und Qualitätstechniken eingesetzt. Die Ergebnisse der Problemanalyse werden zur Erreichung einer höheren Akzeptanz in der Sprache der untersuchten Fachbereiche in einem Schwachstellenkatalog festgehalten. Bei der Anwendung dieser Methode sind die Definition und der Einsatz geeigneter Templates hilfreich. Die in der Problemanalyse ermittelten Probleme müssen anschließend in der Zielanalyse auf eine angemessene Berücksichtigung in den Zieldefinitionen überprüft werden (vgl. Simon 2009).

Die Zielanalyse ist die Basis für die Planung, Durchführung und Kontrolle zweckgerichteter Maßnahmen, die Zukunftsperspektiven schaffen. Die Unternehmensziele werden in ihren leistungsorientierten, finanzwirtschaftlichen und qualitätsbezogenen Aspekten konkretisiert und beinhalten die Definition der Geschäftsfelder, der Zielgruppen und die strategischen Visionen. Die Ziele werden in ein hierarchisches Modell aus Geschäfts-, Fach- und Projektzielen gegliedert. Hierdurch werden die Ziele kategorisiert und mit Qualitäts- bzw. Quantitätsaussagen beschrieben. Geschäftsziele sind Ziele, die das Unternehmen versucht am Markt zu erreichen. Fachziele sind Leistungsziele als Erfüllungsziel für das Geschäftsziel auf Fachebene. Projektziele sind Fachziele, die mit einem Projekt verfolgt werden sowie die Definition einer projektspezifischen Vorgabe wie Durchführungsziel und Wirtschaftlichkeitsziel. Geschäftsziele und Fachziele entstehen als Vorgaben für die strategische Informationssystemplanung. Projektziele werden im Rahmen der Anforderungsanalyse oder im Projektmanagement-Prozess für die Systementwicklung bestimmt. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen werden durch die Zielkonfliktanalyse ermittelt. Ein untergeordnetes Ziel kann mehrere übergeordnete oder gleichrangige Ziele unterstützen. Die Zielbeziehungen können indifferent, widersprüchlich, oder gegenseitig verstärkend sein. Nach der Eliminierung von Ziel-Konflikten können Anforderungen zur Zielerfüllung definiert werden (vgl. Simon 2009).

Die Restriktionsanalyse identifiziert externe Einschränkungen und Vorgaben und setzt diese in Beziehung zu den zuvor definierten Zielen um so eine Zielgefährdung zu verdeutlichen. Restriktionen können technische und formale sowie gesetzliche Vorgaben und bestehende Schnittstellen zu anderen Systemen sein. Zur Verwirklichung des Innovationsprojektes müssen restriktionskonforme Innovationsideen gefunden werden. Das Restriktionsmodell erfasst zu diesem Zweck das externe Verhalten und spezifiziert die Beschränkungen der Implementation. Das Restriktionsmodell soll überschaubar sein und jedem Projektbeteiligten als Referenz dienen. Weitere Analyse-Methoden der Ist-Aufnahme sind die Strukturanalyse zur Untersuchung der Aufbauorganisation, die Aufgabenanalyse zur Ermittlung von Art und Umfang der anfallenden Aufgaben, die Ablaufanalyse zur Bestimmung der Reihenfolge bei der Ausführung der Aufgaben, die ABC-Analyse zur Fokussierung auf wesentliche Aspekte, die Kommunikationsanalyse zur Analyse von Art, Form und Häufigkeit der Kommunikation, die Dokumentenanalyse zur Aufnahme der bisher eingesetzten Dokumente und Beschreibung ihrer Verwendung und die Umweltanalyse zur Aufnahme externer Einflussfaktoren und Erkennung von Problemfeldern (vgl. Simon 2009).

Mit der Affinitätsmethode wird das umfangreiche System Wellness-Tourismus in schnittstellenarme Teilsysteme mit einem hohen gemeinsamen Datenbedarf zerlegt. Die Anforderungen dafür müssen systematisch erhoben und bewertet werden. Dazu ist Voraussetzung ist, dass die Funktionsanalyse in Form einer strukturierten Analyse oder essenziellen System-Modellierung und die Informationsanalyse in Form der Entity-Relationship-Modellierung oder Relationen Modellierung erfolgt. Alternativ kann eine OO-Analyse unter Einsatz der UML mit den Ergebnistypen 'Use Case' und 'Domänenklasse' durchgeführt werden. Sind die Voraussetzungen dafür nicht gegeben, kann mittels eines heuristischen Verfahrens die Affinität bestimmt werden, wobei alle Entitätstypen in die Spalten und alle Funktionen in die Zeilen einer Matrix übertragen werden. In die Zellen, der sogenannten CRUD-Matrix wird die Nutzungsform von Objekt, Entität bzw. Relation durch die Funktion Create, Read, Update, Delete/Destroy eingetragen. Über einen mehrstufigen Sortierprozess werden die Funktionen und Entitätstypen so gruppiert, dass sich zusammenhängende Blöcke von Einträgen mit gleicher oder ähnlicher Art der Nutzung ergeben. Diese Gruppen bilden geeignete Vorschläge für die Abgrenzung von Teilsystemen einer stufenweisen Projektentwicklung. In der CRUD-Matrix können zudem weitere Aspekte wie Dringlichkeit und Abhängigkeiten abgelesen werden. Das Ergebnis sind Gruppen von Entitätstypen, die von Gruppen von Funktionen modifiziert werden. Die Zusammenfassung dieser Gruppen ist vorteilhaft in der Realisierung und in der frühzeitigen Nutzung als Teil-Produkte (vgl. Simon 2009).

Die Durchführbarkeitsanalyse und Wirtschaftlichkeitsanalyse prüfen Alternativen im Hinblick auf die technische und wirtschaftliche Realisierbarkeit und bewerten diese Alternativen nach Kosten- /Nutzen-Aspekten. Kriterien der Machbarkeit bei der Entwicklung von Dienstleistungen im Wellness-Tourismus sind unter anderem die Verträglichkeit der Restriktionen innerhalb der Innovation und bereits vorhandenen Komponenten, die Verfügbarkeit von Hard- und Softwarekapazitäten, die Abschätzung der Verarbeitungszeit und die Konformität der Rahmenbedingungen. Zur Beurteilung der technischen Machbarkeit müssen Teilsysteme gebildet werden. Sie dienen der Identifikation der Interdependenzen und Abhängigkeiten. Durch Bündelung von Funktionalitäten muss eine realisierbare Abfolge zur Umsetzung von Teilsystemen gewährleistet werden. Die ökonomische Durchführbarkeit muss das Verhältnis von Gesamtkosten zu Aufwand sowie Nutzen zum Ertrag und das Risiko im Bezug zur Wirtschaftlichkeit klären (vgl. Simon 2009).

Der Gast stellt unterschiedliche Anforderungen an die Wellness-Destination. Wichtige Entscheidungskriterien für die Wahl der Wellness-Einrichtung sind die Qualität der Beratung, des Personals, der Lage, der Einrichtung, der Verpflegung und die Koordination der Behandlungstermine. Bedeutsam sind auch das Angebot einer ganz bestimmten Leistung, Referenzen durch Freunde oder Bekannte, der Bekanntheitsgrad der Einrichtung für spezifische Anwendungen. Empfehlungen des Hausarztes oder der Bekanntheitsgrad des Wellness-Arztes haben fast keine Bedeutung im Wellness-Tourismus (vgl. Institut für Freizeitwirtschaft 2004).

Daneben werden von jeder Zielgruppe spezifische Anforderungen gestellt. Die traditionelle Segmentierung gliedert den Gesundheitstourismus in Prävention, Kuration, Rehabilitation und Pflege. Der Wellness-Tourismus dient der Prävention. Der präventive Nachfrager möchte ohne das Vorliegen eines medizinischen Handlungsbedarfs aktiv und gezielt die Eintrittswahrscheinlichkeit einer gesundheitlichen Schädigung vermeiden und sich verwöhnen lassen (vgl. Weber 2006, 10-14). Lanz und Kaufmann unterscheiden aktive und passive Wellness- und Kurgäste. Nach ihrer statistischen Erhebung sind aktive Wellnessgäste zu 70% Frauen im Durchschnittsalter von 53 Jahren, die Sport-Angebote, gesunde Ernährung, Informationen und kulturelle Angebote relativ hoch wertschätzen. Eher unwichtig sind Nasszonen, Spa, Sauna, Whirlpool und Dampfbad. Passive Gäste sind zu 80% Frauen im Durchschnittsalter von 43 Jahren, die sich anders als die aktiven Gäste, durch Beauty-Anwendungen, Stressmanagement, Saunen, Dampfbäder und Whirlpool verwöhnen lassen wollen. Sie sind stark im Gesundheitsbereich interessiert stellen jedoch weniger hohe Anforderungen an sportliche Anwendungen. Dafür spielen Informationen über die Gesundheit, individuelle Beratung und Verfügbarkeit von Fachkompetenz eine größere Rolle. Kurgäste sind zu 64% Frauen mit

durchschnittlich 56 Jahren, die ihre Gesundheit durch therapeutische Anwendungen erhalten oder wieder erlangen wollen. Gesunde Ernährung, Vorträge über Gesundheitsthemen und sportliche Angebote genießen bei ihnen höchste Bedeutung. Rein körperlich-passive Verwöhnung ist dagegen für sie nebensächlich (vgl. Lanz Kaufmann 2002, 136-139).

Auf dieser Basis wurden einer Clusteranalyse zufolge die Gästesegmente in anspruchsvolle, selbstständige, betreuungsintensive und erholungssuchenden suchende Gesundheitsgäste gegliedert. Die mit 41% größte Gruppe sind anspruchsvolle Gesundheitsgäste. Diese Gruppe hat einen Frauenanteil von mehr als 75% und ein Durchschnittsalter von 48 Jahren. Sie legt großen Wert auf Betreuung und Information, Fachkompetenz, ein großes Wellness-Angebot, Nasszonen, gesunde Ernährung und kostenlose Zusatzleistungen. Die Hauptmotive dieser Gruppe sind Gesundheitsförderung, Schönheitspflege und Stressmanagement. Sie hält sich durchschnittlich 4,7 Tage in der Destination auf. Selbstständige Infrastruktur Benutzer sind überwiegend Männer im Durchschnittsalter von 49 Jahren und zu 80% Hochschulabsolventen. Sie legen großen Wert auf Sauna, Dampfbad und Whirlpool sowie Betreuung, Information und Fachkompetenz weniger dagegen auf gesunde Ernährung, Entspannung und kulturelle Angebote. Ihre durchschnittliche Aufenthaltsdauer beträgt 6,5 Tage. Betreuungsintensive Gäste sind zu 60% weiblich im Durchschnittsalter von 53 Jahren. Ihre Hauptmotive sind Heilung, Therapie, Rehabilitation und Gesundheitsförderung. Für diese Gruppe sind Fachkompetenz, individuelle Betreuung und Beratung von entscheidender Bedeutung. Ihre durchschnittliche Aufenthaltsdauer beträgt 10 Tage. Die kleinste Gruppe ist mit 14% die der erholungssuchenden Gäste. Der Frauenanteil liegt hier bei 50% und das Durchschnittsalter beträgt 58 Jahre. Ihre Hauptmotive sind Erholung und Entspannung, wobei das Wetter eine große Rolle spielt. Für sie haben Wellnesselemente und die entsprechenden Rahmenbedingungen den geringsten Wert (vgl. Lanz Kaufmann 2002, 143-149).

Weitere Segmentierungen stammen unter anderem von SDI Research, das die Wellness-Nachfrager in „Health Potentials“, „Self Incentives“, „Fun&Family“, „Socializer“ und „Health-Traditionals“ einteilt (vgl. Berg 2008, 90-91), von Roland Berger Strategy Consultants das die Wellness-Nachfrager in die „rundum Aktiven“, die „sorglosen Sportler“, die „traditionellen Minimalisten“, die „passiven Zauderer“ und die „selbstkritischen Interessierten“ segmentiert (vgl. Berg 2008, 91-92). Das GfK Panel Services Deutschland gliedert die Wellness-Nachfrager in „proaktive Gesundheitsbewusste“, „gestresste Performer“, „verantwortungsbewusste Eltern“ und „autonome Individualisten“ gliedert (GfK 2009).

4.2.3 Service Design

In der anschließenden Phase des Service Designs müssen aus den Anforderungen marktfähige Leistungen abgeleitet werden. Die Phase des Service Designs basiert auf der Plattformstrategie (vgl. Kapitel 4.1.3). Danach sind die meisten Leistungsbausteine bereits im Unternehmen vorhanden. Es gilt daher die qualitativ hochwertigen Bausteine zu ermitteln und neu zusammenzufügen, um so die Vorteile der Plattformstrategie zu verwirklichen. Nur unter Umständen müssen weitere Leistungsbausteine neu entwickelt werden. Für die Produktentwicklung existieren vielfältige Designinstrumente. Die ausgewählten Techniken sind speziell für den Dienstleistungsbereich entwickelt worden. Sie unterstützen die Ermittlung von Kundenerwartungen, die Fehlervermeidung und Fehleranalyse, ermöglichen die Qualitätsmessung und tragen so zur kontinuierlichen Verbesserung des Leistungsprogramms bei (vgl. Anhang V Tabelle C). Durch Anwendung mehrerer Methoden können Synergieeffekte verwirklicht werden. Außerdem unterstützen sie den kreativen Prozess und fördern die Zusammenarbeit mit den Kunden. Die Qualitätstechniken reichen von der Ermittlung der Qualitätsmerkmale, über die Prozessdarstellung bis zur Design-Entwicklung. Außerdem dienen sie zur Qualitätsmessung und der Analyse von Beschwerden und der Dienstleistungsverbesserung (vgl. Hoeth / Schwarz 2005, 27-31).



Abbildung 12: Service Design

Die Basis des Designprozesses bildet das Quality Funktion Deployment (QFD) mit dem House of Quality (HoQ). Durch das QFD mit dem HoQ werden die Anforderungen in technische Merkmale übersetzt. Das QFD gliedert sich in mehrere Phasen. Zuerst werden die Ziel- bzw. Kundengruppen bestimmt und die Kundenanforderungen ermittelt und gewichtet. Danach werden die Anforderungen an das Produkt mit denen der Konkurrenzprodukte verglichen. Aus der Analyse der Kundenanforderungen wird im nächsten Schritt das Leistungsangebot abgeleitet. Anschließend werden die Zielbeziehungen zwischen den Komponenten des Leis-

tungsangebots bewertet. Nachfolgend wird die Interdependenz zwischen den Kundenanforderungen und den Leistungsbestandteilen im Tableau beurteilt. Schließlich werden aus den Ergebnissen geeignete Maßnahmen und Zielgrößen abgeleitet. Um ein geordnetes Vorgehen zu sichern, wird in jeder Phase des QFD ein grafisches HoQ erstellt. Durch die Anwendung des QFD in der Planungsphase werden die Anforderungen an Produkt und Prozess exakt ermittelt, sodass das Ergebnis genau den Anforderungen entspricht. Die Bedeutung der ermittelten Produktmerkmale wird bewertet und kritische Merkmale werden sichtbar. Das QFD sollte personell mit Fachleuten für Marketing, Konstruktion, Qualitätswesen, Fertigung und Service und leistungsabhängig mit Personal aus weiteren Fachgebieten durchgeführt werden (vgl. Theden / Colman 2005, 68-80).

Um die Qualität der zu erbringenden Dienstleistung frühzeitig aus möglichst vielen Perspektiven bestimmen zu können, wird mittels ServQual die Diskrepanz zwischen Kundenerwartung und Wahrnehmung der Leistung ermittelt. Die untersuchten Felder sind das tangible Umfeld, die Zuverlässigkeit, die Reagibilität, die Leistungskompetenz und das Einfühlungsvermögen. Unter der Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds kann z. B. das äußere Erscheinungsbild des Dienstleistungsortes oder –personals verstanden werden. Die Zuverlässigkeit betrifft die Fähigkeit des Dienstleistungsunternehmens, die versprochenen Leistungen auf dem gewünschten Niveau erfüllen zu können. Die Reagibilität beinhaltet die Fähigkeit, auf den spezifischen Bedarf und die Wünsche des Kunden einzugehen. Unter Leistungskompetenz versteht man die Fähigkeit des Personals gegenüber dem Kunden höflich aufzutreten und damit eine Vertrauensbasis zu schaffen. Das Einfühlungsvermögen ist die Befähigung dem Kunden individuelle Aufmerksamkeit entgegenzubringen (vgl. Hoeth / Schwarz 2002, 68-81).

Meist entscheiden wenige, besonders wichtige Ereignisse über die Qualitätswahrnehmung während des Erstellungsprozesses. Diese Ereignisse werden durch die Sequenzielle Ereignis Methode (SEM) erfasst. Die so ermittelten Punkte müssen bei der Dienstleistungsentwicklung intensiv beachtet werden (vgl. Hoeth / Schwarz 2002, 57-68).

Bei der Vignetten-Technik werden die Untersuchungsgegenstände jeweils in Paarkombinationen dargeboten. Der Kunde muss sich für eine dieser beiden Möglichkeiten entscheiden. Auf diese Weise wird ermittelt, welche Eigenschaften die zu entwickelnde Dienstleistung haben soll (vgl. Hoeth / Schwarz 2002, 31-44).

Die so gewonnenen Erkenntnisse werden durch das Service Blueprinting auf operativer Ebene in einen festgelegten optimalen Prozessplan übersetzt und visualisiert. Das Service-Blueprinting ist leicht verständlich und beschränkt sich auf wenige Symbole. Es werden die Ebene line of interaction, line of visibility, line of internal interaction, line of penetration und line of

implementation unterschieden. Die line of interaction trennt die Kunden- und Anbieteraktivitäten voneinander. Die Onstage-Aufgaben oberhalb der line of interaction werden von Anbieter und Kunden gemeinsam ausgeführt. Aufgabe des Anbieters ist dabei dem Kunden zu zeigen, wie er sich optimal bei der Erstellung einbringen kann. Beispiele dieser Aktivitäten sind die Nutzung der Anwendungen und der Aufenthalt in der Einrichtung. Die line of visibility trennt die für den Kunden sichtbaren von den im Hintergrund ablaufenden nicht sichtbaren Backstage-Aktivitäten. Backstage-Aktivitäten sind z. B. die Bearbeitung der Buchungsanfrage. Diese Aufgaben werden, obwohl sie im Hintergrund ablaufen, an der Kundenschnittstelle erbracht. Die line of interaction trennt die Aufgaben des Kundenkontaktpersonals von den Supportaktivitäten. Supportaktivitäten sind z. B. Aktivitäten der technischen Wartung oder des Reinigungsdienstes. Zwischen den Supportaktivitäten und den Front-End-Aktivitäten liegt mindestens eine Schnittstelle. Die line of penetration fasst alle Maßnahmen der Vorkombination, die der Markterschließung dienen, aber nicht von einem konkreten Kundenauftrag abhängen, zusammen. Dazu gehören Aufgaben der Leistungsvorbereitung. Sie sind spekulativ, da der Anbieter nicht wissen kann, ob, wann und in welchem Umfang auf die Vorbereitungen zugegriffen wird. Die Line of implementation fasst die Facility-Aktivitäten zusammen. Facility-Aktivitäten dienen der Bereitstellung der Ressourcen. Hierunter fallen alle baulichen Maßnahmen und die Weiterbildung des Personals. Sie beruhen ebenfalls auf Schätzungen. Das Service-Blueprinting stellt eine Orientierungshilfe und Kommunikationsmittel für alle Beteiligten dar. Außerdem können anhand des Blueprints die eigenen Leistungen mit denen der Konkurrenz verglichen werden. Daneben können bereits eingeführte und etablierte Prozesse überprüft und Modifikationen erstellt werden. Zur Entwicklung eines Service Blueprints ist es sachdienlich, wenn Fachleute unterschiedlicher Unternehmensbereiche beteiligt sind. Der erreichte Konsens wird in Form des Blueprints dargestellt, wobei besonders auf mögliche Fehlerquellen eingegangen werden muss (vgl. Behrendorf 2004, 61-64).

Die Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen (FRAP) sortiert die potenziellen Fehlerquellen nach ihrer Häufigkeit und Bedeutung. Informationen über Probleme erhält das Unternehmen durch die bereits verwendeten Komponenten der Plattform. Die FRAP baut auf dem SERVQUAL und der Problem-Detecting-Methode auf und bildet Prioritäten zwischen den erforschten Problemfeldern. Sie dient somit der Auswertung von Kundenbefragungen und gibt Handlungsempfehlungen, die von der Notwendigkeit sofortiger Aktionen bis hin zur bloßen Beobachtung reichen (vgl. Hoeth / Schwarz 2002, 91-100).

Durch die Service-Fehler-Möglichkeiten-und-Einfluss-Analyse (FMEA) werden potenzielle Fehler, deren unterschiedlichen Fehlerursachen, Bedeutungen und Auftretenswahrscheinlich-

keiten bei der Dienstleistungsentwicklung im System Wellness-Tourismus ermittelt. Außerdem können durch die FMEA-Fehler im Designprozess beseitigt werden, bevor der Kunde sie wahrnimmt. Das FMEA vereint die unterschiedlichen Qualitätsmethoden. Mit der Vignetten Technik wird ein idealtypischer Prototyp entwickelt, auf dessen Grundlage ein FMEA erfolgen kann. Die Ergebnisse aus der SEM und dem Service-Blueprinting dienen der Fehlerermittlung. Sie erhöhen dabei die Wahrscheinlichkeit der Fehlerentdeckung vor der Wahrnehmung durch den Kunden. Fehler im Kundenkontakt haben eine sehr hohe Dringlichkeit, da sie direkte Auswirkungen auf die Qualitätswahrnehmung des Kunden haben. Fehler, die außerhalb der Wahrnehmung des Kunden liegen, sind zwar auch bedeutsam, wirken sich aber nicht direkt auf die Qualitätswahrnehmung aus. Aus diesem Grund wird zwischen der online und offline FMEA unterschieden. Die Ergebnisse mit der größten Diskrepanz zwischen Erwartungs- und Erfüllungswert der ServQual bestimmen die Bedeutung des Fehlers und somit die Qualitätswahrnehmung des Kunden. Zur Bestimmung der Bedeutung und Auftretenswahrscheinlichkeit der Fehler dienen die Ergebnisse der FRAP. Die Faktoren Fehlerursachen, Bedeutungen und Auftretenswahrscheinlichkeiten und Entdeckungswahrscheinlichkeit vor Kundenwahrnehmung werden anhand einer zehn Punkte Skala bewertet. Aus diesen Werten wird eine Risikoprioritätszahl berechnet. Die Risikoprioritätszahl bestimmt die Priorität der durchzuführenden Verbesserungsmaßnahmen. Damit werden kostspielige Kontroll- und Fehlerfolgekosten vermieden. Die aufgrund dieser Systematik gewonnenen Erkenntnisse führen zur Vermeidung von Designmängeln (vgl. Hoeth / Schwarz 2002, 100-117).

Es können jedoch trotz konsequenter Umsetzung dieser Entwicklungstechniken immer noch Fehler entstehen, die zu emotionalen und materiellen Schäden führen. Bei Schadenseintritt sollen die Kunden zur Beschwerde angeregt werden. Die Bearbeitung der Beschwerde im Beschwerdemanagement soll die Zufriedenheit der Kunden wiederherstellen, die Schwachstelle ermitteln, den Schaden wiedergutmachen und die juristische Auseinandersetzung vermeiden. Dazu erleichtert ServQual die Verbesserung der Beschwerdeaufnahme, das Service-Blueprinting die Beschwerdeanalyse, die SEM das Auffinden von Lösungsansätzen und die FMEA die Erarbeitung von Lösungsansätzen. Bei emotionalen Schäden dient eine persönliche Geste, bei materiellen Schäden eine kalkulierte Kulanz der Kundenbefriedigung. Neben Beschwerden von Kunden helfen auch Anregungen von Mitarbeitern zur ständigen Dienstleistungsverbesserung (vgl. Hoeth / Schwarz 2002, 82-91).

Die Ergebnisse der Designphase müssen widerspruchsfrei, machbar, notwendig, priorisiert, nutzbar, nützlich und benutzerfreundlich sein (vgl. Simon 2009).

Die Absicherung der Qualität im Wellness-Tourismus erfolgt über Klassifizierungen und Zertifizierungen. Diese Auszeichnungen geben einen Orientierungsrahmen der Dienstleistungsentwicklung und sind ein Beweis für die Dienstleistungsqualität im Wellness-Tourismus in Deutschland. Ähnliche Standards existieren auch auf europäischer und internationaler Ebene. Gegenstand dieser Qualitätssiegel können Gesundheits- und Wellnesshotels, die Qualifizierung der Mitarbeiter in Kliniken, Kurhäusern, Sanatorien sowie Gesundheits-Wellnesshotels, die angebotenen Gesundheitsdienste und Wellnessleistungen und die Verpflegung sein. Diese Klassifizierungen und Zertifizierungen geben eine grobe Orientierung für den Nachfrager und schützen die Qualität des Anbieters. Wegen der unterschiedlichen Schwerpunkte existiert jedoch eine Vielzahl von Auszeichnungen mit stark variierenden Kriterien und Erhebungsmethoden, mit der Folge einer unübersichtlichen Transparenz (vgl. Berg 2008, 236).

Die Gütesiegel des Deutschen Heilbäderverbands und des Deutschen Wellnessverbands sollen nun exemplarisch vorgestellt werden. Das Gütesiegel des Deutschen Heilbäderverbands geht von der traditionellen Kur aus und entwickelt auf dieser Basis Kriterien für den Wellness Tourismus (vgl. Berg 2008, 237). Das Gütesiegel des Deutschen Wellnessverbands basiert auf Wellness, als körperliches Befinden und definiert aus dieser Perspektive Qualitätskriterien für den Wellness Tourismus (vgl. Berg 2008, 244).

Das Qualitätssiegel des Deutschen Heilbäderverband wird seit 2004 in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Balneologie und Kurortswissenschaften in Bad Elster in Kooperation mit den Heilbädern und Kurorten angeboten. Es dient der Einführung und Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001. Hierfür erarbeiten ein Verbund aus fünf bis sechs Heilbädern und Kurorten gemeinschaftlich das Qualitätsmanagement (vgl. Berg 2008, 237). Den Kurorten und Heilbädern wird so die Reflexion des eigenen Unternehmens erleichtert und es werden Kosten eingespart. Die Implementierung ist allerdings bei vielen Kurverwaltungen schwierig. „Vielen Kurverwaltungen ist der Wert eines aktiven QM [Qualitätsmanagement]-Systems, der auch dann vorhanden ist, wenn ausschließlich Leistungen an privat zahlende Gäste abgegeben werden, nicht bekannt“ (DHV, 2007: 18).

Der Deutsche Heilbäderverband unterscheidet im Bereich Wellness die beiden Siegel Wellness im Kurort und Prävention im Kurort. Beim Gütesiegel Wellness im Kurort stehen Medizin und Therapie, Natur und Kultur, Bewegung und Entspannung sowie Kommunikation und Erleben gleichwertig auf einer Ebene. Anhand von zehn Kernaussagen wird die Qualität dokumentiert. Diese Kriterien kann ausschließlich und umfassend nur der Kurort bieten. Diese zehn Kernaussagen sind namentlich „ganzheitliche medizinische und therapeutische Kompetenz, staatlich anerkannte Qualitätsmerkmale, wie natürliche Heilmittel des Bodens, des Mee-

res, des Klimas sowie der Physiotherapie nach Sebastian Kneipp, bewährte Konzepte der Bäderkultur, hohe Dienstleistungs- und Servicequalität, Infrastruktur der Kurorte als Gesundheitszentren des Tourismus, Höchstmaß an persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten, kulturelles Angebot in einem anspruchsvollen Kurambiente, reizvolle Landschaft und Umgebung, Angebote für soziale Kontakte und Kommunikation und positives Leben und Erleben, Sinnlichkeit und Genuss, Lebensfreude und Lifestyle“ (Deutscher Heilbäderverband 2008 a). Diese zehn Kriterien müssen erfüllt sein, damit der Ort das Prädikat Wellness im Kurort erhält.

Wellness ist nach diesem Verständnis nicht quantifizierbar, da es für ein ganzheitliches Gesundheitsangebot analog der Philosophie der ambulanten Kur steht (vgl. Berg 2008, 238). Das im Jahr 2006 erstmals vergebene Gütesiegel „Prävention im Kurort“ stellt an prädikats- und indikationsbezogene Angebote spezifische Anforderungen: „Im Mittelpunkt jedes Angebots wie jedes individuellen Programms stehen (in adäquater Gewichtung) die Säulen Bewegung, Ernährung, Entspannung ergänzt um Kommunikation und Empowerment. Obligatorische Elemente der Angebote sind Gesundheitsbildung und Gesundheitstraining (Teaching and Training). Der Einsatz der ortsgebundenen / ortstypischen / ortsspezifischen Heilmittel ist die Grundlage und unverzichtbarer Bestandteil jeden Angebots und individuellen Behandlungsprogramms. Es ist sicherzustellen, dass die zugehörigen Fachberufe eingebunden sind. Für die medizinischen Inhalte eines jeden Angebots ist grundsätzlich ein Badearzt verantwortlich. Der Badearzt steht als Partner dem Gast zur Verfügung. Er soll mindestens eine Eingangs- und eine Schlusskonsultation (Ergebnisqualität) durchführen. Er erarbeitet zu Beginn des Wellness-Aufenthalts die konkreten Ziele mit dem Gast und erstellt das individuelle Präventionsprogramm. Er ermöglicht am Ende ein qualifiziertes Feedback für den Gast und erarbeitet ein individuell abgestimmtes, konkretes Folgekonzept“ (Deutscher Heilbäderverband 2008 b).

Der Deutsche Wellness Verband etablierte erstmals 1992 die Idee eines "Wellness-Hotels". 1993 und 1994 wurden in Arbeitsgruppen unter Beteiligung zahlreicher Experten und Pionieren die bis heute weitgehend unveränderten Qualitätsstandards entwickelt. 1997 wurde eine Vermarktungsgesellschaft für zertifizierte Hotels gegründet. Die Sicherstellung der Standards wurde in den Folgejahren durch eine unabhängige, anonyme Überprüfung durch professionelle Sachverständige gewährleistet (vgl. Deutscher Wellnessverband 2009). Das vom Verband bestimmte Prüfsystem bewertet 750 Kriterien, wie Wellness-Ambiente, Sauberkeit, Pflege und Sicherheit, Ausstattung, Programm und Angebot, Service, Freundlichkeit, Information und Fachkompetenz sowie das Preis-Leistungsverhältnis (vgl. Deutscher Wellnessverband 2009).

4.2.4 Implementierung

Die Aufgaben der Implementierung sind der Produkt- und Markttest einschließlich der Tests mittels Prototypen, die Produktionsvorbereitung und das Einführungsmarketing der Dienstleistungsinnovation.



Abbildung 13: Implementierung

Im Rahmen der Testphase müssen die Wirtschaftlichkeit, die Produktakzeptanz und die Absatzerwartungen analysiert werden. Zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Dienstleistungs-Invention werden in der Praxis am häufigsten die Analysemethoden Break-even-Analyse, Pay-off-Rechnung und Kapitalwertmethode angewandt. Die Break-even-Analyse ermittelt die Absatzmenge und den Stückpreis und setzt diesen erwarteten Erlös grafisch und rechnerisch in ein Verhältnis zu den variablen und fixen Kosten. Hierdurch können verschiedene Umsatz- und Kostenkonstellationen sowie Kostenszenarien verglichen werden. Allerdings werden bei der Break-even-Analyse Preis und variable Stückkosten als konstant betrachtet, Forschungs- und Entwicklungskosten sowie Gewinninterdependenzen zwischen den neuen

und den alten Dienstleistungen im Wellness-Tourismus nicht explizit berücksichtigt, eine eindeutige Trennung von variablen und fixen Kosten vorausgesetzt und alle relevanten Parameter als bekannt unterstellt. Mittels der Pay-off-Rechnung wird durch Gegenüberstellung von Investition und Einnahmeüberschüsse der Amortisationszeitraum der für die Dienstleistungsentwicklung getätigten Investitionen ermittelt. Dabei wird noch keine Aussage über die Rentabilität getroffen, weil zu diesem Zweck der Amortisationszeitraum mit dem Produktlebenszyklus verglichen werden müsste. Ob eine Investition rentabel ist, kann erst durch die Kapitalwertmethode berechnet werden. Bei der Kapitalwertmethode werden die zu verschiedenen Zeiten anfallenden Ausgaben und Einnahmen auf den Gegenwartswert abgezinst und den anfallenden Kosten gegenübergestellt. Ist der Ertrag größer als die Kosten, ist die Investition dieser Methode entsprechend rentabel (vgl. Pepels et al. 1999, 50-54).

Zur Ermittlung der Akzeptanz der Dienstleistung im Wellness-Tourismus werden je nach Forschungsziel und Stadium qualitative oder quantitative Produkttests eingesetzt. Ziel der qualitativen Produkttests ist die Ermittlung der optimalen Produktparameter und die Aufdeckung von Schwachstellen. Ziel der quantitativen Produkttests ist die Ermittlung der Zielgruppen- und Preisakzeptanz. Gegenstand der Produkttests sind u.a. Geschmack, An- bzw. Verwendung, Funktionalität, Design, Gestaltung, Produktkonzepte und Preisschwellen (vgl. Pepels et al. 1999, 54-55). Wegen der konstitutiven Merkmale sind die traditionellen Produkttests bei Dienstleistungen weniger geeignet. Aus diesem Grund sollten die Dienstleistungen durch Prototyping-Modelle getestet werden (vgl. Kapitel 3.2.1).

Die Absatzprognose sagt das zukünftige Marktgeschehen, zu dem unter anderem das Nachfrageverhalten gehört, voraus. Deshalb folgt die Absatzprognose in logischer Reihenfolge den Produkttests. Im Rahmen der Absatzprognose kommen intuitive, deskriptive und analytische Methoden zum Einsatz. Intuitive Methoden arbeiten ohne schematische Modelle und enthalten deswegen viele subjektive Elemente. Zu diesen heuristischen Methoden zählen die Delphimethode und die Szenario-Technik. Deskriptive Prognosen basieren auf den Entwicklungen in der Vergangenheit. Es werden kurzfristige und langfristige Prognosen unterschieden. Zu den kurzfristigen Prognosen gehören gleitende Durchschnitte und exponentielle Glättung. Langfristige Prognosen beschreiben einen langfristigen Trend ohne sonderliche Berücksichtigung kurzfristiger Schwankungen. Eine dieser langfristigen Prognosen ist die lineare Trendextrapolation. Bei der analytischen Prognose werden Zeitreihen der zu prognostizierenden Größen auf Zeitreihen anderer, exogener Größen zurückgeführt. Eine dieser Methoden ist die Wirkungsprognose (vgl. Pepels et al. 1999, 56-57).

Die Dienstleistungsvorbereitung umfasst die Beschaffung und Bereitstellung der Potenzialfaktoren. „Als Beschaffung wird das Verfügbarmachen originärer Produktionsfaktoren aus den Beschaffungsmärkten in den Betrieb angesehen; die Bereitstellung von derivaten Produktionsfaktoren wird dagegen nicht zur Beschaffung gerechnet, da diese das Ergebnis innerbetrieblicher Kombinationsprozesse sind“ (Maleri 1997, 215). Aufgabe der Beschaffung ist es die für Sachzielerfüllung benötigten materiellen und immateriellen Produktionsfaktoren mit dem bestmöglichen Grad der Eignung zu verhältnismäßig geringen Beschaffungspreisen zur richtigen Zeit in den Verfügungsbereich des Betriebes zu überführen. Im Rahmen der Organisation der Beschaffung muss geklärt werden, ob Eigenherstellung oder Fremdbezug der Produktionsfaktoren kurz-, mittel- oder langfristig zu einem günstigeren Ergebnis führt (vgl. Maleri 1997, 215-223).

Das strategische Marketing bildet die Basis des operativen Marketings im Einführungsmarketing. Zentrale Aufgabe des strategischen Marketing ist die Positionierung des Angebots und das Timing des Markteintritts (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 254-260).

Positionierung ist die aktive Planung, Gestaltung und Kontrolle des Leistungsimages am Markt, mit Ziel das eigene Angebot systematisch vom Wettbewerbs-Angebot zu differenzieren. Die eindeutige Positionierung dient dem Aufbau und der Sicherung von Erfolgspotenzialen, erhöht die Erinnerungsfähigkeit der Nachfrager, fokussiert die Unternehmensaktivitäten auf Kernkompetenzen und fördert letztendlich den Verkaufserfolg. Die zentralen Aufgaben der Positionierung sind die strategische Ableitung einer vorteilhaften Soll-Position durch in- und externe Analysen, Wettbewerbsanalysen und Kundenbefragung sowie deren operative Umsetzung und Vermittlung durch interne Kommunikation und Ausgestaltung des Marketing-Mix (vgl. Wissmeier 2008). Der Wellness-Anbieter hat zur Erreichung dieser Position unterschiedliche Strategiemöglichkeiten. Er kann als Pionier oder Folger in einen lokalen, regionalen, nationalen, internationalen oder globalen Massenmarkt oder ein Marktsegment eintreten und diesen Markt undifferenziert, differenziert oder konzentriert bearbeiten. Seine Marktstellung kann dabei die des Führers, Herausforderers, Mitläufers oder Marktnischenbearbeiters sein. Die Marktstellung wird vor allem vom Wettbewerbsverhalten beeinflusst. Das Wettbewerbsverhalten kann offensiv, innovativ, aktiv, defensiv, konventionell oder reaktiv sein. Das Wettbewerbsverhalten wiederum wird von der Absicht der Beibehaltung der Position, der Umpositionierung oder der Neupositionierung beeinflusst. Die Wettbewerbsstrategie kann durch Anpassung, Konflikte, Kooperationen oder Umgehung abgesichert werden (vgl. Berg 2008, 52). Gestaltungsdimensionen zur Verwirklichung dieser Strategie sind u.a. Preis, Programm, Qualität, Schnelligkeit, Zuverlässigkeit, Design, Emotion und Kundennutzen.

Mögliche Probleme der Positionierung sind Unter- und Überpositionierung sowie eine unklare oder zweifelhafte Positionierung. Bei der Unterpositionierung ist die Leistung in den Augen der Nachfrager mit Konkurrenzangeboten austauschbar. Eine Ursache hierfür ist die unklare Vorstellung, wofür das Unternehmen und sein Angebot stehen. Bei der Überpositionierung sehen die Nachfrager das Angebot zu eng und nehmen deswegen bestimmte Leistungsbestandteile nicht wahr. Bei der unklaren Positionierung haben die Nachfrager konfuse bzw. unklare Vorstellungen über das Unternehmen und seine Angebote. Bei einer zweifelhaften Positionierung fällt es den Nachfragern schwer, die Versprechen des Unternehmens zu glauben. Eine erfolgreiche Positionierung muss daher systematisch auf analysierten Marktdaten aufbauen, um die Freiheiten der Positionierung optimal zu gestalten. Diese Positionierung muss konsequent im Marketing und im Corporate Identity umgesetzt werden. Dabei ist es hilfreich die Leistung auch aus einer externen Perspektive zu betrachten (Wissmeier 2008).

Neben der Positionierung muss der Zeitpunkt des Markteintritts geplant werden. Zu dessen Planung dient der Produktlebenszyklus, wie er in Kapitel 3.1.1 beschrieben wurde. Aus den unterschiedlichen Phasen des Produktlebenszyklus ergeben sich Besonderheiten im Bezug auf die Nachfrager und somit für die Leistungspositionierung (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2004, 258-259).

„Das operative Marketing besitzt die Aufgabe den Markt auf die neue Dienstleistung vorzubereiten und umgekehrt“ (Bullinger / Scheer et al. 2005: 260).

Die klassischen Marketinginstrumente Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik sind auf Verhaltensbeeinflussung des Kunden gerichtet. Die Produktpolitik hat die Aufgabe das Leistungsangebot an die sich ständig ändernden Umweltbedingungen anzupassen, den Kundennutzen sicherzustellen und einen wirksamen Schutz vor Konkurrenzimitation aufzubauen (Bullinger, Scheer et al., 2005: 260-261). Die Kontrahierungspolitik bestimmt die Konditionen, die der Kunde als Gegenleistung für die Unternehmensleistung zu erbringen hat. Die Distributionspolitik umfasst alle akquisitorischen und logistischen Aktivitäten, die sich auf Präsenz und Versorgung mit Unternehmensleistungen an den Kunden wenden. Unter die Kommunikationspolitik fallen alle zielgerichteten Kommunikationsaktivitäten, die der Aufmerksamkeitsgewinnung, der Steigerung und Festigung des Bekanntheitsgrades, dem Imageaufbau, der Wissensvermittlung und der Auslösung des Kaufimpulses dienen (vgl. Pepels et al. 2000, 32-33).

Wegen der konstitutiven Dienstleistungsmerkmale und den sich daraus ergebenden besonderen Herausforderungen werden die klassischen Marketinginstrumente um die Personal-, die Ausstattungs- und die Prozesspolitik im Dienstleistungsmarketing ergänzt (vgl. Bullinger /

Scheer et al. 2005, 260). Unter Prozesspolitik werden alle Aktivitäten verstanden, die zur Erstellung der Dienstleistung nötig sind. Diese Politik wird wegen der Integration des Kunden in die Leistungserstellung explizit berücksichtigt. Da jeder Mitarbeiter im Kundenkontakt direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit nimmt und der Kunde die eigentliche Dienstleistung häufig nicht von dem Mitarbeiter trennt oder trennen kann, nimmt auch die Personalpolitik eine besondere Stellung ein. Eine permanente Personalentwicklung insbesondere hinsichtlich fachlicher und sachlicher Kompetenz ist deswegen unerlässlich. Die Immaterialität macht die Dienstleistung nicht physisch greifbar. Große Bedeutung kommt deshalb den materiellen Potenzialfaktoren wie den Betriebsräumen und den Ausstattungsgegenständen zu. Aufgrund der direkten Wahrnehmung des Leistungsprozesses muss diese permanent verbessert werden (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 260).

Aufgrund konstitutiver Merkmale ergeben sich für die Anwendung klassischer Marketing-Instrumente im Innovationsprozess vielfältige Besonderheiten. Im Rahmen der Produktpolitik bieten sich bei Dienstleistungen Entwicklungsmöglichkeiten durch Externalisierung, Internalisierung und zeitliche Variation (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 261-262). Bei der Externalisierung werden Teile des Leistungserstellungsprozesses auf den Kunden übertragen. Dies ist insbesondere bei der Reisebuchung, der selbstständigen Nutzung der Anwendungen oder bei der Selbstbedienung im Restaurant der Fall. Bei der Internalisierung übernimmt dagegen der Anbieter Leistungsbestandteile, die bisher der Kunde erbracht hat. Beispiele für die Internalisierung sind Ankleidehilfen oder Transportleistungen. Bei der zeitlichen Variation werden Änderungen im Prozessablauf vollzogen. Dies ist zum Beispiel bei der Reisebuchung oder bei den Anwendungen möglich. Die Standardisierung der Teilleistungen verringert das Kaufrisiko des Kunden. Wegen der Immaterialität lassen sich Produkte nur schwer patentieren mit der Folge der erhöhten Imitationsgefahr. Diese Gefahr verstärkt die Relevanz der Markenpolitik und verringert das Imitationsrisiko. Außerdem reduziert die Markenpolitik das Kaufrisiko (vgl. Meffert / Bruhn 2000, 279). Der Kunde fordert im Wellness-Tourismus i.d.R. ein Leistungsbündel in Gestalt einer Pauschalreise (vgl. Kapitel 2.3.2). Die Pauschalreise kann ihm als Warenkorb, Dynamic oder Pre-Packaging angeboten werden (vgl. Berg 2008, 219).

Im Zuge der Markteinführung strebt das Unternehmen entweder über die Skimmingstrategie, unter Ausnutzung seiner temporären Monopolstellung, die Abschöpfung des Marktpotenzials oder durch die Penetrationsstrategie die Gewinnung eines großen Kundenpotenzials und die Erreichung einer starken Wettbewerbsposition an. Die Skimmingstrategie eignet sich zur Amortisation fixkostenintensiver Dienstleistungsinnovationen. Die Penetrationsstrategie dient dem Aufbau wirksamer Markteintrittsbarrieren. Die Wahl der Strategie hängt u.a. von der

Preissensibilität des Marktes, dem Wettbewerbsumfeld und der Kostensituation des Dienstleistungsanbieters ab (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 262). Da im Wellness-Tourismus Leistungsbündel nachgefragt werden, besteht die Möglichkeit der Preisbündelung. Es wird zwischen der reinen Preisbündelung, bei der die Leistungen nur als Paket zu einem Paketpreis angeboten werden und der gemischten Preisbündelung, bei der die Leistungen sowohl einzeln als auch im Paket zu einem Paketpreis angeboten werden, unterschieden. Bündelpreise sind i.d.R. geringer als die Summe der Einzelpreise. Gleichwohl kann sich die Preisbündelung vorteilhaft auf den Gewinn auswirken, da die Kunden damit zum Kauf mehrerer, deshalb nicht nachgefragter Komponenten angeregt werden. Durch Preisentbündelung ist es im Wellness-Tourismus jedoch auch möglich Einzelkomponenten zu einem Mehrpreis anzubieten, um auf diese Weise den Mehrwert der Produktinnovation zu verdeutlichen (vgl. Meffert / Bruns 2000, 410). Außerdem werden im Wellness-Tourismus häufig die quantitative, qualitative und zeitliche Preisdifferenzierung zweiten Grades und die Preisdifferenzierung dritten Grades angewandt. Die quantitative Preisdifferenzierung ist abhängig von der Gruppengröße oder der Aufenthaltsdauer, die qualitative Preisdifferenzierung von der Zimmerkategorie oder der Verpflegung und die zeitliche Preisdifferenzierung vom Buchungszeitpunkt oder der Saison. Bei der Preisdifferenzierung dritten Grades wird der Preis in Abhängigkeit der Bedürftigkeit sozialer Gruppen oder der räumlichen Zugehörigkeit gebildet (vgl. Knieps 2001, 205-242). Im Wellness-Tourismus erfolgt die Kontingentsteuerung meist über das Yield-Management (vgl. Berg 2008, 358).

Die zentrale Aufgabe der Kommunikation ist die Reduktion des wahrgenommenen Risikos und der Abbau von Informationsdefiziten durch Darstellung der positiven Imagemerkmale und der Vorteilhaftigkeit der Leistung. Für die rasche Adoption und Diffusion müssen die Meinungsführer bzw. Innovatoren identifiziert, angesprochen und deren Mundpropaganda ausgenutzt werden. So soll das Kundeninteresse gesteigert und die Kapazitätsauslastung gesteuert werden. Eine hohe Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Dialogkommunikation der Mitarbeiter-Kunden-Beziehung (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 261).

Die Distributionspolitik soll eine am Bedarf orientierte Präsenz und Erreichbarkeit sicherstellen. Der kundengerechte und problemlose Zugang zum Ort des Leistungserstellungsprozesses sollte durch die Bereitstellung von Warteräumen, Beförderungseinrichtungen und Reservierungssysteme gewährleistet werden. Außerdem berücksichtigt die Distribution die Zuverlässigkeit, die schnelle Reaktionszeit und die kontinuierliche Leistungsbereitstellung. Hinsichtlich des Absatzkanals werden die direkte und indirekte Distribution unterschieden. Die direkte Distribution empfiehlt sich für erklärungsbedürftige Leistungen. Bei der indirekten Distributi-

on tritt der Absatzmittler als „Co-Produzent“ auf. Deshalb müssen das Image des Absatzmittlers und die Kompatibilität des Images des Absatzmittlers zum Image des Herstellers besonders berücksichtigt werden. Die Distribution der Wellness-Leistung übers Internet bietet für den Hersteller die Vorteile der Automatisierung von Teilprozessen, der Integration des Kunden in die Auftragserfassung und der geringen Kosten und für den Nachfrager den Wegfall von räumlichen und zeitlichen Grenzen und der erhöhten Markttransparenz (vgl. Bullinger / Scheer et al. 2005, 263-265).

Ziel des Marketing-Mix ist die optimale Kombination und Abstimmung der einzelnen Marketinginstrumente (vgl. Pepels et al. 2000, 13). Die finalen, kausalen, qualitativen, quantitativen und zeitlichen Beziehungen des Marketing-Mixes bestimmen, welche Ziele, wann mit welchen Mitteln und mit welcher Intensität erreicht werden sollen und welche Auslöser für den Marketingbedarf bestehen. Bei der Optimierung des Marketing-Mixes müssen dominante Instrumente, die gegenseitige Beeinflussung der Instrumente und die zeitlichen Abhängigkeiten berücksichtigt werden (vgl. Pepels et al. 2000, 45-59).

In der Praxis werden diese Marketingaktivitäten durch speziell für die Hotellerie entwickelte Software- und Distributions-Plattform unterstützt. Die größte dieser Plattformen ist die 2005 in Zusammenarbeit mit der Optims Gruppe und Hogatex gegründete Amadeus Hospitality-Plattform. Als Hospitality Gruppe bietet diese Plattform internationalen Hotel- und Gastronomie-Kunden Applikationen für profitables Hotelmanagement, weltweite Distribution und IT-Hosting an und unterstützt somit die gesamte Hotellerie bei der Gewinnmaximierung, Kontingentverwaltung und der Steigerung der Gäste-Loyalität. Das Lösungsspektrum umfasst sämtliche Bereiche vom Property Management, über Revenue Management, Internet- und elektronische Distributionssysteme einschließlich Hosting, Point of Sale, das Back Office, Spa- & Sport-Management, bis zum Customer Relationship Management (Amadeus 2005).

4.3 Entwicklungswerkzeuge im Wellness-Tourismus

4.3.1 Werkzeuge zur Unterstützung der Dienstleistungsentwicklung

Zur Unterstützung der Phasen der Dienstleistungsentwicklung sollten durchgehend IuK-Technologien eingesetzt werden. Wichtige phasenübergreifende Werkzeuge sind Wissensmanagement und das Business Intelligence.

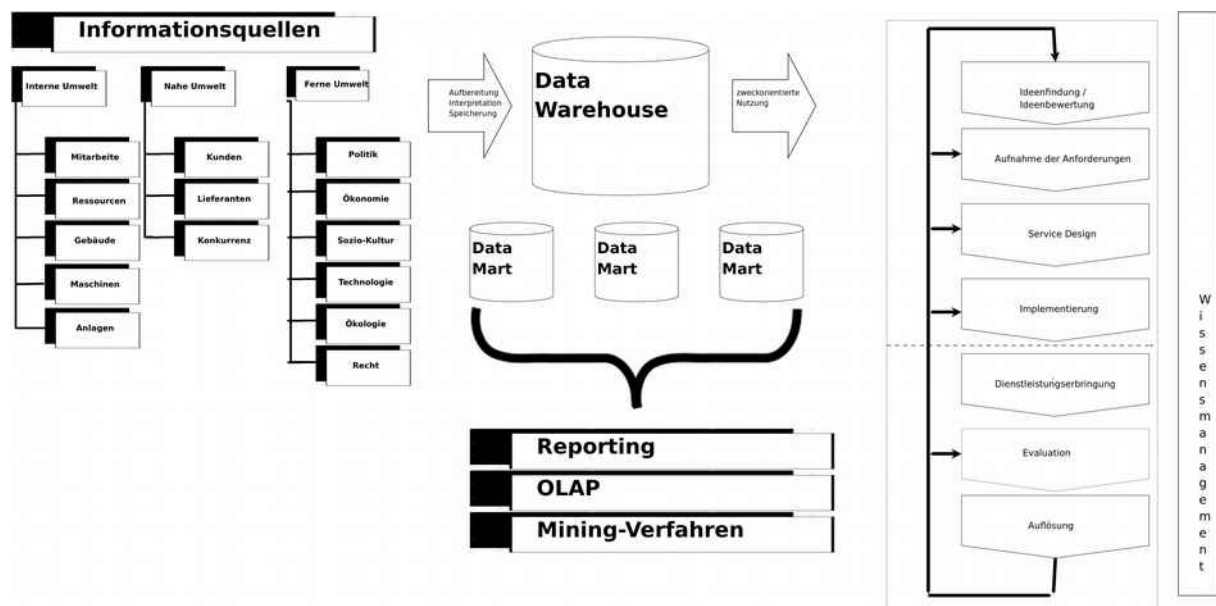


Abbildung 14: Gesamtkonzept der Dienstleistungsentwicklung

Daten sind entsprechend einer Syntax zueinander geordnete Zeichen, aus denen Informationen entstehen, indem eine Beziehung zur Realität hergestellt wird und die Daten so in einen Kontext eingeordnet werden (vgl. Kapitel 3.4.1). Durch die Vernetzung unterschiedlicher Informationen für eine zweckorientierte Verwendung entsteht Wissen. Dazu müssen Informationen verstanden, verarbeitet und bewertet werden. Aus Dezimalzahlen werden durch Hinzufügen einer sachlichen Beschreibung Kennzahlen, die innerhalb eines Kontexts interpretiert werden. Durch Vernetzung der Information in einem bestimmten Handlungsfeld wird Wissen gebildet. Wissen ist also subjektiv relativ und perspektivisch, zweckbezogen und kontextabhängig (vgl. Behrendorf 2004, 208).

Wissensmanagement umfasst die Identifikation, interne und externe Adaption, Verteilung, Nutzung und Bewahrung von Wissen zur Ertrags- und Erfolgssteigerung des Unternehmens. Aufgabe ist es die richtigen Informationen zur richtigen Zeit in der richtigen Menge und in der erforderlichen Qualität am richtigen Ort den richtigen Personen zur Verfügung zu stellen (Behrendorf, 2004: 207). Die Schritte des Wissensmanagementprozesses sind die Wissensgenerierung, -speicherung, -verteilung, und Verwertung (vgl. Gabriel / Dittmar 2001, 23). Der Wissenserwerb erfolgt über sämtliche Informationsquellen der internen, nahen und fernen Umwelt des Wellness-Anbieters. Es werden autonome und integrative Quellen unterschieden. Autonome Wissenserlangung erfolgt ohne konkreten Bedarf. Es handelt sich dabei um tendenziell allgemeines Wissen über eine Vielzahl von Einflussfaktoren. Integrative Wissenserlangung entsteht in den einzelnen Phasen des Produktlebenszyklus speziell für bestimmte Unternehmensaufgaben (vgl. Kleinaltenkamp / Ehret et al. 1998, 10-11). Durch das Kernge-

schäft und angrenzende Leistungen und Systeme besteht ein kontinuierlicher Informationssstrom, der nach einer zweckorientierten Aufbereitung für die Umsetzung in den Dienstleistungsdimensionen verwendet werden kann. Auslöser der Wissensgenerierung sind endogene und exogene Faktoren des Systems. Wissen ist sowohl in expliziter und impliziter Form vorhanden. Explizites Wissen kann direkt, implizites Wissen nach Externalisation verarbeitet und gespeichert werden. Externalisation ist die Explikation des impliziten Wissens (vgl. Hanning et al. 2002, 19). Primäres Ziel des Wissensmanagements in der Dienstleistungsentwicklung ist neben der Integration des Wissensmanagements in den Entwicklungsprozess, die gezielte zeitliche und inhaltlich richtige Abbildung der Information in Daten und die Speicherung und Disponibilität der Informationen (vgl. Behrendorf 2004, 208).

Ein Data Warehouse dient der Speicherung der Daten, die Analysesoftware, wie SPSS unterstützt die Aufbereitung und Groupware, wie Microsoft Outlook oder global Netware dienen der Kommunikation. Ein Data Warehouse ist ein unternehmensweites Konzept, welches als logisch zentraler Speicher eine einheitliche und konsistente Datenbasis bereitstellt und losgelöst von den operativen Datenbanken betrieben wird. Es handelt sich um eine themenorientierte, integrierte, zeitbezogene und dauerhafte Sammlung von Informationen und Wissen zur Verbesserung der unternehmensweiten Informationsversorgung und Entscheidungsunterstützung aus einer möglichst neutralen, fachbereichsunabhängigen Datensicht. Ein Data Mart ist ein aus Komplexitätsgründen redundant gehaltener Ausschnitt des Data Warehouse für eine bestimmte Anwendergruppe, die teilweise bereits speziell aufbereitet ist (vgl. Gabriel / Chameni / Gluchowski 2000, 76-79). Zur optimalen Ausschöpfung der Wissensmanagementpotenziale sollte ein übergreifender Ansatz verfolgt werden, der die Gestaltungsdimensionen IuK-Technologie, Aufbau und Ablauforganisation und Human Resource Management umfasst (vgl. Gabriel / Dittmar, 2001: 20).

Business Intelligence ist ein Prozess, der durch eine Vielzahl von Analysemethoden geschäftsrelevante Daten in Wissen transformiert und somit die Entscheidungsfindung unterstützt. Die Werkzeuge des Business Intelligence sind insbesondere Reporting, Online Analytical Processing (OLAP), Mining-Verfahren und das Customer Relationship Management. Die bekanntesten Mining-Verfahren sind Data-, Text- und Web-Mining. Weitere Mining-Varianten sind Audio- und Multimedia-Mining (vgl. Mertens 2002, 67-70). Das Spektrum reicht somit von der ungerichteten Suche nach interessanten Mustern in umfangreichen strukturierten und unstrukturierten Datenbeständen, über die interaktive Analyse homogenisierter und aufbereiteter Daten bis zur flexiblen Navigation in multidimensionalen Datenbeständen (vgl. Gabriel / Dittmar 2001, 24). Ziel des Business Intelligence ist es die komplexen Wirkungsgefüge

zu entdecken und zu verstehen, um so neues Know-how systematisch und effizient zu generieren und in neue Produkte umzusetzen (vgl. Behrendorf 2004, 211-212). OLAP ist eine differenzierte, intuitiv durchzuführende Datenbankabfrage, die es ermöglicht schnelle, interaktive und vielfältige Zugriffe auf relevante und möglichst konsistente Daten durch hauptsächlich dynamische und multidimensionale Analysen zu filtern, die auf eine Anordnung betriebswirtschaftlicher Variablen, z. B. Umsatz- und Kostengrößen, in unterschiedlichen Dimensionen, z. B. Kunden oder Produkte, gerichtet sind. Die qualitativen Größen werden als Würfel abgebildet, wobei die entsprechend textinduzierten Würfelkanten die Dimensionen darstellen (vgl. Gluchowski 2001, 11). OLAP-Tools sind auch für komplexe Abfragen geeignet. Dabei muss der Anwender keine speziellen Sprachen wie Structured Query Language beherrschen. Anders als im Mining-Verfahren müssen zur Formulierung der Fragestellung die fachlichen und zum Teil technischen Zusammenhänge und die Art der gewünschten Ergebnisse jedoch bekannt sein und vorgegeben werden. Verborgene Muster können demnach nicht entdeckt werden (vgl. Gerhardt / Bunselmeyer 2002, 1459-1460). Die Mining-Verfahren haben einen höheren Freiheitsgrad als die OLAP-Verfahren, da keine vordefinierten Fragestellungen benötigt werden. Ziel ist das Ermitteln unbekannter und verborgener Muster zur Entscheidungsunterstützung durch Methoden der Statistik und künstlichen Intelligenz wie die Methoden der Datenanalyse oder genetische Algorithmen (vgl. Mertens 2002, 67). Text-Mining ist momentan die wichtigste Mining-Variante. Die Aufgabe des Text-Mining ist die Strukturierung und Extraktion aussagekräftiger Informationen aus unstrukturierten Texten mithilfe einer Gruppe methodischer Ansätze. Die Strukturierung ordnet neue Nachrichten und Dokumente zu vorab festgelegten Informationskategorien und teilt Nachrichten und Dokumente in Gruppen ähnlicher Nachricht ohne ein vorgeschriebenes Thema ein. Durch die Strukturierung werden Kerninformationen eines unstrukturierten Textes in auswertbare Datenfelder überführt, mit dem Ziel den Inhalt einer Nachricht zu verallgemeinern, sie mit denen anderer Dokumente vergleichbar zu machen oder ihren Inhalt effektiv entschlüsseln zu können (vgl. Meier / Beckh 2000, 165). Damit können weiche Faktoren bei der Entwicklung berücksichtigt werden (vgl. Füllgraf 1999, 32). Customer Relationship Management (CRM) fasst alle Aktivitäten zusammen, deren Ziel eine verbesserte und effiziente Kundenorientierung ist. Es wird das operative, analytische und kollaborative CRM unterschieden. Durch das operative CRM werden Kundenkontakte geschlossen und gepflegt und Daten über Kundenwünsche und -erwartungen gesammelt. Das analytische CRM hat die Aufgabe der Auswertung und Aufbereitung der gewonnenen Daten. Durch das kollaborative CRM werden die Kommunikationskanäle gemanagt und synchronisiert. Die Ziele des CRM sind die Optimierung der Geschäftsprozesse in Marke-

ting, Vertrieb und Service, die Steigerung der Rentabilität sowie Verlängerung der Lebensdauer bestehender Kundenbeziehungen, die Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit auf Kundenanfragen, Beschleunigung der Liefergeschwindigkeit, Personalisierung der Webangebote, Beobachtung und Pflege der Interaktionen zwischen Kunden und das Management aller Online- und Offline-Kontakte zu Kunden und Stakeholdern des Unternehmens (Behrendorf 2004, 214).

Ergänzende Werkzeuge (vgl. Anhang VI Tabelle A) sind Produktdefinitionssystem, Computer Supported Collaborative Work (CSCW), Workflowmanagementsysteme, Ideendatenbank, Anforderungsdatenbank, Dokumentenmanagementsystem, spezielle Werkzeuge für die einzelnen Methoden, Projektmanagementsystem und Database Marketing (vgl. Behrendorf 2004, 215-222).

4.3.2 Konzeption einer Service Engineering Workbench

Die unterschiedlichen Werkzeuge dienen der Unterstützung der Produktentwicklung. Aufgaben der Produktentwicklung sind die Analyse, Planung, Information, Koordination, Kontrolle und Kalkulation (vgl. Behrendorf 2004, 202-206).

Die Produktentwicklung stellt vielfältige Anforderungen an die Werkzeuge: Aufgrund verstärkter unternehmensübergreifender Projekte müssen kooperative Arbeitstechniken entwickelt werden. Zur Kooperation und Integration weiterer Werkzeuge müssen die Werkzeuge über offene Schnittstellen verfügen. Die Beurteilung und Analyse muss auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen erfolgen. Die unternehmensindividuellen Abläufe und der modulare Aufbau des Modells müssen flexibel an den Projektablauf anpassbar und auf unterschiedlichen Konkretisierungsebenen abbildbar sein. Produktgetriebene Anwendungssysteme verkürzen die Time-to Market- Spanne und verbessern damit die Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen. Dabei muss darauf geachtet werden, dass möglichst wenig Medienbrüche entstehen (vgl. Behrendorf 2004, 228).

Zur Entwicklung einer Service Engineering Workbench muss die Präsentations-, Anwendungs- und Datenebene getrennt werden.

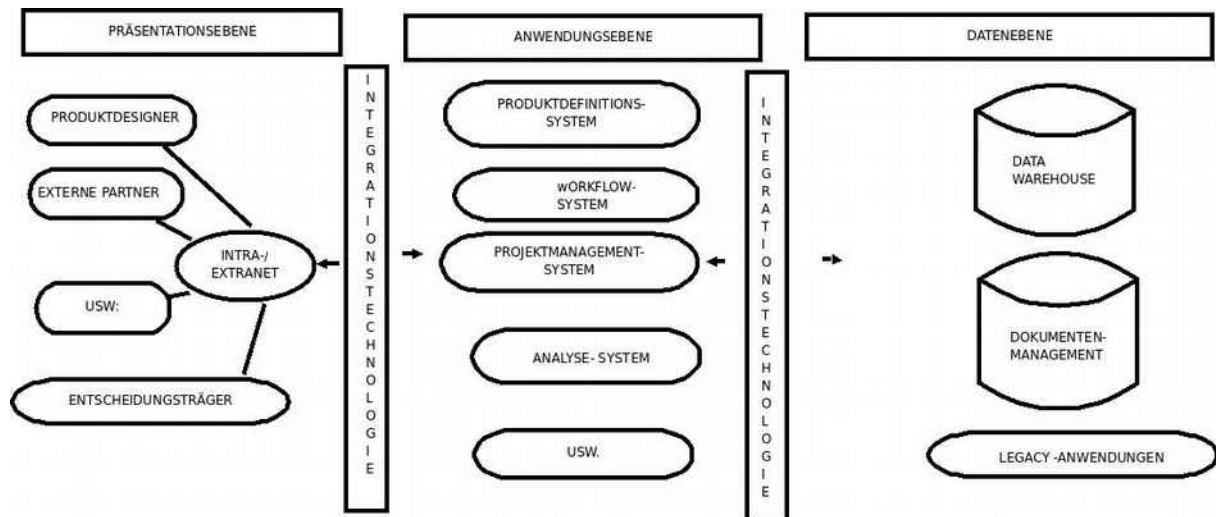


Abbildung 15: Ebenen der Service Workbench

Die Präsentationsebene stellt den Benutzern unter einer einheitlichen Oberfläche die Anwendungssysteme bereit. Über Berechtigungskonzepte müssen Zugriff und Anwenderumfang geregelt werden. Die Anwendungsebene umfasst alle Anwendungssysteme, wie das Produktdefinition- oder Analysensystem, die für den Prozess des Service Engineering verfügbar sind. Die Anwendungssysteme erlauben den Zugriff auf die Datenebene. Zur Kombination unterschiedlicher Architekturen und Integration externer Komponenten ist eine Integrationstechnologie notwendig. Auf Datenebene werden strukturierte Daten im Data Warehouse und unstrukturierte Daten im Dokumentenmanagement archiviert und bereitgestellt. Mit der Trennung werden die benutzerorientierte Visualisierung und die systematische Unabhängigkeit gefördert. Außerdem erfolgt damit die Trennung der Anwendungen von Datenbeständen. Zwischen den Ebenen steuern die zwischengeschalteten Integrationstechnologien den Zugriff und die Integration der Komponenten der Anwendungsebene (vgl. Behrendorf 2004, 228-232).

5. Schluss

Ziel der Arbeit war die Ausarbeitung eines Rahmenkonzepts zur Entwicklung von Dienstleistungen im Wellness-Tourismus.

Dabei hat sich herausgestellt, dass das D.I.N.-Modell am Geeignetesten für die Dienstleistungsentwicklung im Wellness Tourismus ist. Es wurde jedoch auch deutlich, dass wegen der Vielfalt der Beteiligten bei der Erstellung des Leistungsbündels Wellness-Reise unternehmensübergreifende Kooperationen notwendig sind. Daneben ist es aus verschiedenen Gründen zweckmäßig, Dienstleistungen auf der Basis der Plattformstrategie durch standardisierte Module aufzubauen.

Die einzelnen Phasen haben gezeigt, dass mit einigen wenigen Methoden die Dienstleistungsentwicklung optimiert werden kann.

Die meisten Unternehmen unterstützen den Entwicklungsprozess nicht permanent durch den Einsatz von Werkzeugen, obwohl für sämtliche Phasen bereits adäquate Werkzeuge vorliegen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine höhere Effizienz der Dienstleistungsentwicklung im Wellness-Tourismus erreichbar ist, wenn die zugehörigen Prozesse und Aufgaben systematisiert und die heute zur Verfügung stehenden Werkzeuge in einem übergreifenden Konzept zum Einsatz kommen. Die Darstellungen in dieser Arbeit zeigen im Ergebnis erste konzeptionelle Gestaltungsaspekte einer integrierten Produktentwicklung im Wellness-Tourismus.

Zusätzlicher Forschungsbedarf ergibt sich aus der theoretisch-deduktiven Vorgehensweise dieser Arbeit. Die Ausführungen müssten durch die Empirie verifiziert und der praxisrelevante Aussagegehalt durch Fallbeispiele erhöht werden.

Die konsequente Umsetzung eines systematischen Entwicklungskonzeptes schafft die Voraussetzungen für den Wellness-Tourismus auch in wirtschaftlichen Krisenzeiten zu einer dauerhaften Wachstumsbranche zu werden, wenn die Anbieterseite dabei beachtet, dass der Mensch Mittelpunkt jeden wirtschaftlichen Handelns sein sollte.

Anhang

Anhang I: Dienstleistung

Abbildung: Merkmale von Dienstleistungen (Gill 2004, 182)

Anhang II: Tourismus

Abbildung A: Das mikroanalytische Tourismussystem nach Pompl (Sölter 2006)

Abbildung B: Neuzeitliches Lebensmodell von Jost Krippendorf (Sölter 2006)

Abbildung C: Tourismussystem nach Freyer (Sölter 2006)

Abbildung D: Tourismussystem nach Leipner (Sölter 2006)

Abbildung E: Tourismussystem nach Bieger (Sölter 2006)

Anhang III: Wellness

Tabelle A: Einflussfaktoren auf das Individuum (Berg 2008, 17)

Tabelle B: Anwendungskategorien (Berg 2008, 315)

Anhang IV: Entwicklungsmodelle

Tabelle A: Entwicklungsmodelle (Bullinger/Scheer et al. 2005, 119)

Tabelle B: Bewertung der ausgewählten Modelle (vgl. Behrendorf 2004, 126)

Abbildung A: Modell nach Edvardsson und Olsson & Schwarz (Behrendorf 2004, 58)

Abbildung B: Modell nach Scheuing und Johnson (Behrendorf 2004, 57)

Abbildung C: Modulbasiertes Vorgehensmodell (Behrendorf 2004, 58)

Abbildung D: D.I.N.-Modell (Behrendorf 2004, 54)

Abbildung E: Modell nach Ramaswamy (Behrendorf 2004, 49)

Abbildung F: Modell nach Shostack (Behrendorf 2004, 55)

Abbildung G: Modell nach Jaschinski (Behrendorf 2004, 51-53)

Anhang V: Entwicklungsmethoden

Tabelle A: Kreativitätstechniken (wikipedia)

Tabelle B: Anwendungsmerkmale der Kreativitätstechniken (Backerra/Malorny/Schwarz 2007, 46)

Tabelle C: Auswahlmatrix für die Gestaltungstechniken im Dienstleistungsbereich (Hoeth, Schwarz 2002, 31)

Anhang VI: Entwicklungswerkzeuge

Tabelle A: Einsatzpotenziale der Informations- und Kommunikationstechnologien

Anhang I: Dienstleistungen

Merkmale	Immaterialität des	Integration des ex-	uno-acto-Prinzip	Prozessorientie-	Ergebnis
----------	--------------------	---------------------	------------------	------------------	----------

Autor	Leistungsangebots	ternen Faktors		rung	Immate- riell	materi- ell
Berekoven (1983)	0	2	2	2	2	2
Corsten (1985)	2	2	1	1	2	0
Hempe (1997)	0	2	1	0	0	0
Hentschel (1992)	1	2	0	0	2	1
Hilke (1989)	2	2	2	2	2	0
Jaschinski (1998)	2	2	1	1	2	2
Jugel / Zerr (1989)	2	2	1	1	2	1
Lehmann (1995)	2	2	0	0	2	2
Maleri (1994)	2	0	0	0	2	0
Meffert / Bruhn (1999)	0	2	1	1	2	0
Mengen (1993)	2	2	1	1	2	2
Meyer (1985)	2	2	0	0	2	2
Meyer/ Mattmüller (1987)	2	2	0	2	0	0
Noch (1995)	2	2	2	1	2	0
Oppermann (1998)	2	2	1	0	2	0
Scharitzer (1993)	2	1	1	1	2	2
Legende: 2 = explizit genannt; 1 = implizit berücksichtigt bzw. abgeleitet; 0 = nicht berücksichtigt						

Tabelle 1: Tabelle: Merkmale von Dienstleistungen (Gill 2004, 182)

Anhang II: Tourismus

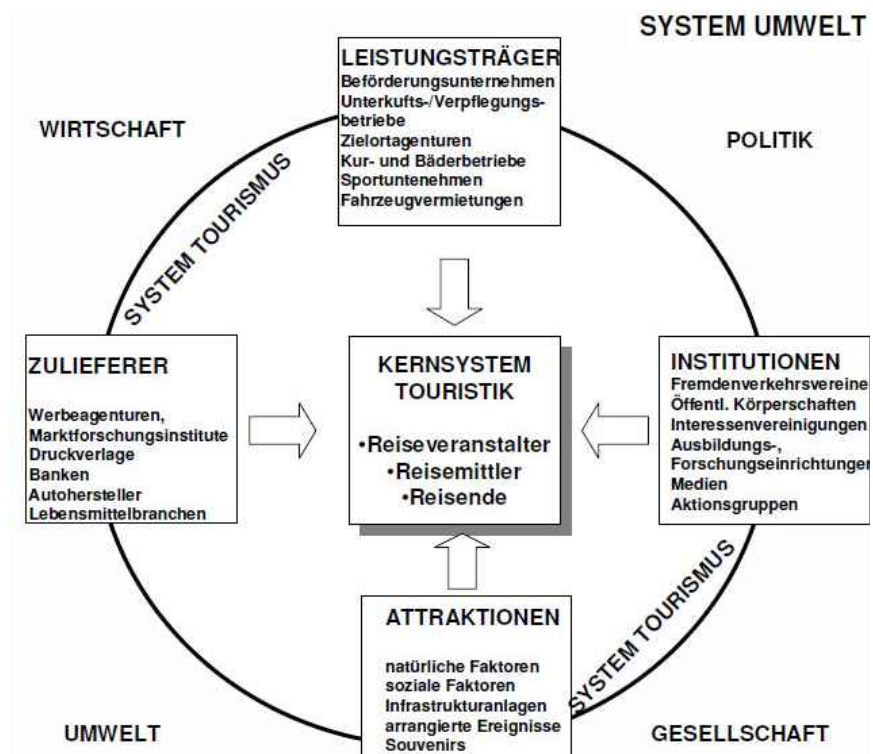


Abbildung A: Das mikroanalytische Tourismussystem nach Pompl (Sölter 2006)

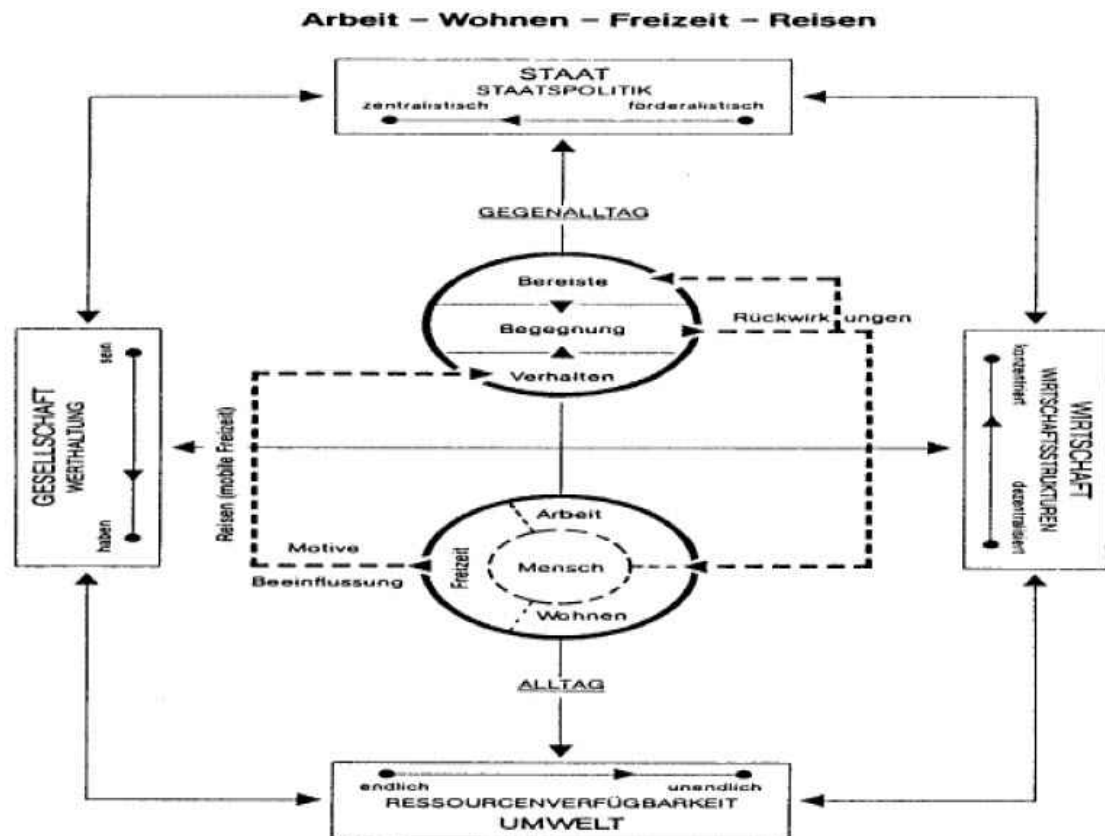


Abbildung B: Neuzeitliches Lebensmodell von Jost Krippendorf (Sölter 2006)

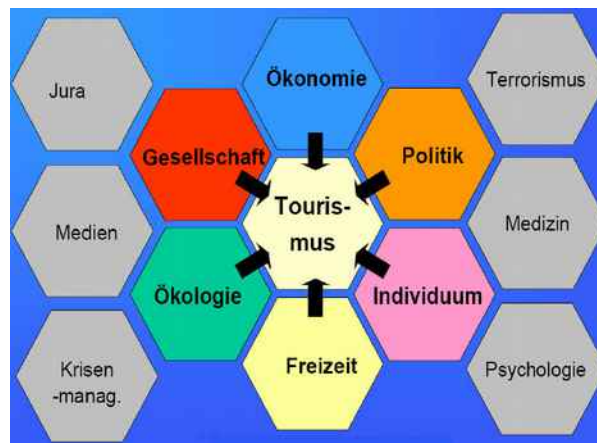


Abbildung C: Tourismussystem nach Freyer (Sölter 2006)

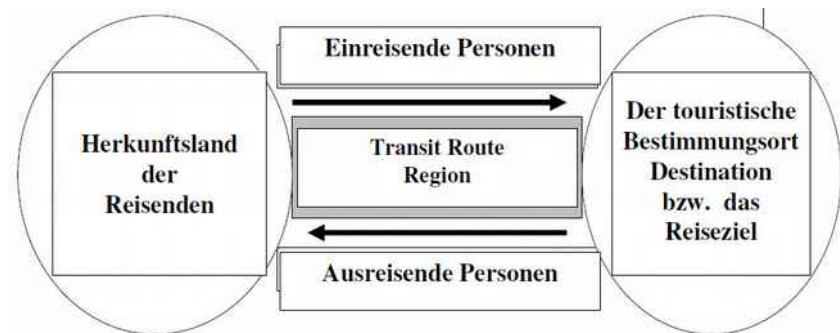


Abbildung D: Tourismussystem nach Leipner (Sölter 2006)

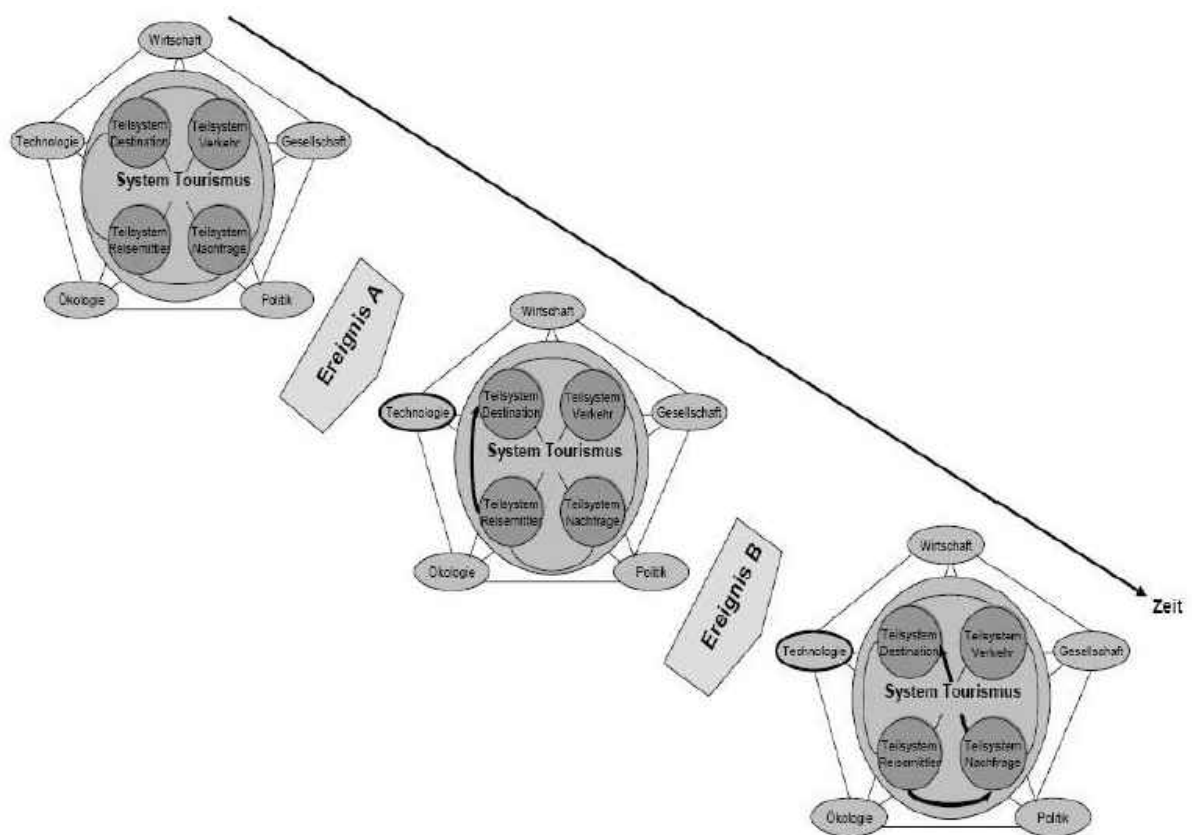


Abbildung E: Tourismussystem nach Bieger (Sölter 2006)

Anhang III: Wellness

Individuum	
Körper	Alter, Geschlecht, ererbte Anlagen, Anfälligkeit für Krankheiten, dauerhafte Leiden, Behinderungen, Vorsorge (Arztbesuche, Schutzimpfungen, Selbsthilfe, Regeneration, Schlaf, sexuelle Aktivitäten), Fitness (Ausdauer, Kraft, Beweglichkeit), Ernährung (Menge, Zusammensetzung), Genussmittel (Tabak, Alkohol, Sonstige) u.a.
Geist	Denkwiese, Phantasie, Kreativität, Wissensdrang, Neugier, Konzentrationsvermögen, Weltanschauung, Wertvorstellungen, Sinn des Lebens, Meditation, Ausbildung, Weiterbildung, Fachkenntnisse, Gesundheitsinteresse, Selbstbewusstsein, Selbstkritik, Gedankenaustausch mit anderen, planvoller Umgang mit der Zeit u.a.
Seele	Persönliche Bedürfnisse (emotional), Gefühlserleben allgemein (z. B. Glück, Daseinsfreude, Hoffnung, Enttäuschung, Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl, Umgang mit stress, Konfliktbewältigung, Entspannungstechniken, Toleranz, Geduld, Humor, Intuition, Instinkt u.a.
Arbeit & Beruf	Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Unternehmenskultur, Führungsstil, Betriebsklima, Gesundheitszustand, Gesundheitsförderung im Unternehmen, Selbstverwirklichung, Anerkennung, Erfolgserlebnisse, Leistungsbereitschaft, Selbstverleugnung, Verausgabung, Rivalität, Profilierung, Karriere, Teamarbeit, Menschlichkeit, Verhältnis Berufs-/Privatleben, ehrenamtliche Tätigkeiten u.a.
Private Beziehungen	Lebenspartner, Familie, Freunde, Nachbarschaft, Vereine, Parteien, Kirchengemeinde, Kontaktfreude, Geselligkeit, Gemeinschaftssinn, Aufgeschlossenheit und Verständnis für andere, Zuneigung, Vertrauen, Fürsorge, Freizeitgestaltung, Urlaubsplanung, Bewahren „persönlicher Nischen“ u.a.
Natürliche Umwelt	Tiere, Pflanzen, Naturschutz, Landschaftspflege, Raumordnung, Städteplanung, Reinheitszustand von Luft, Wasser, Boden, Lebensmittel, Energiebedarf, Einsparmöglichkeiten, Ver(sch)wendung von Rohstoffen, Entstehung und Beseitigung von Abfällen, Verkehrswege, Verkehrsmittel, Jahreszeiten, Tageszeiten, Wetter, Saison u.a.

Tabelle A: Einflussfaktoren auf das Individuum (Berg 2008, 17)

Kategorien der Anwendung						
Sauna & Dampfbäder	Bäder	Massagen	Körper & Geist	Therapieformen	Diäten	Sportliche Aktivitäten
Sauna, finnische Sauna, Sanarium, Laconium, Banja, Tepidarium, Erdwallsauna, irisches Dampfbad, Hamam, Se-railbad, Danarium, Rasulbad, Kraxenofen, römisch-irdisches Bad u.a.	Cleopatrabad, Heubad, Kaiserbad, Liquid-Sound, Spa, Stangerbad, Thermalbad, Heilbad, medizini-sche Bäder u.a.	Akupressur, Biodynamik, Bürstenmassage, Fango, Fußreflexzonen-Massage, Hydrojet, Klangschalen Massage, Öl-Massage, Pizichil, Schröpfmassage, Shiatsu, Thai-Massage, Tuina-Massage u.a.	Aikido, Alexander-Technik, Aura-Healing, autogenes Training, Ayurveda, Bonanza, Eutonie, Feldenkrais, Fünf Tibeter, Geistesheilung, Imagination, Kinesio-logie, Meditation, u.a.	Akupunktur, anti Aging, Aromatherapie, Atemtherapie, Balneo-Therapie, Bioenergetik, Biofeedback, Bioresonanztherapie, Edelsteintherapie, Farbentherapie, Hydrotherapie, Kirlian-Fotografie, Kneippkur, Kolon-Hydro-Therapie, Lichttherapie, Heliotherapie, Lymphdrainage, Schlammkur, Thalassotherapie, Zilgrei u.a.	Heilfasten, Formuladiäten, Mark-Diät, Haysche Trennkost, Montignac Methode, Optifast 52, Psycho-Diät, Schrothkur, Slimpoint-Diät, BCM-Diät u.a.	Aquarobic / Aqua-Gymnastik, Nordic Walking, Rad-touren, surfen, Segeln, Kanuwanderungen, Reiten, Golf, Anti-Stress-Gymnastik, Autogenes Training, Bauchtanz, Chi Ball Trilogie, Energy Dance, sensual Fighting, Stretch an Relax u.a.

Tabelle B: Anwendungskategorien (Berg 2008, 315)

Anhang IV: Entwicklungsmodelle

Phasenmodelle	Iterative Modelle
Bowers; Cooper/Edgett; Cowell; D.I.N; Donnelly / Berry / Thompson; Edgett; Edvardsson/Olsson; Fähnrich et al.; FIR; Haller; Johnson/Menor/Roth/Chase; Meiren/Barth; Meyer / Blümelhuber; Mohammed-Salleh / Easingwood; PEM 7; Ramaswamy; Reichwald/Goecke/Stein; Scheuing / Johnson; Schreiner/Nägele; Shostack	Bullinger / Scheer; ISO; Jaschinski; Scheider / Scheer; Shostack / Kingman-Brundage; Tax/Stuart

Tabelle A: Entwicklungsmodelle (Bullinger/Scheer et al. 2005, 119)

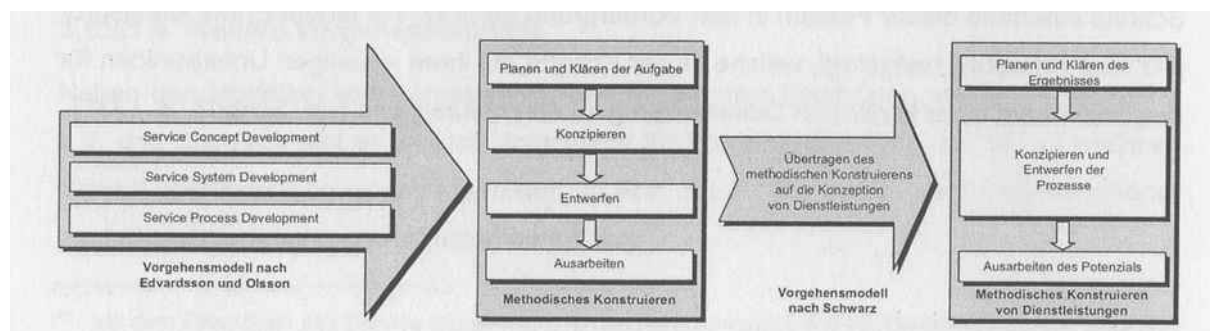


Abbildung A:

Modell nach Edvardsson und Olsson & Schwarz (Behresdorf 2004, 58)

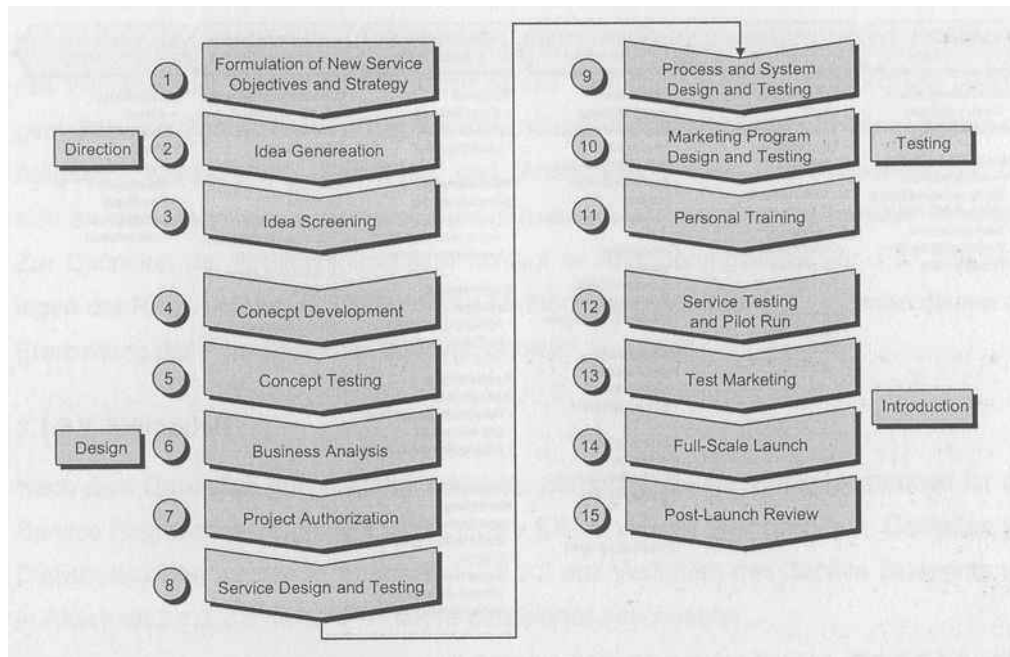


Abbildung B: Modell nach Scheuing und Johnson (Behrendsdorf 2004, 57)

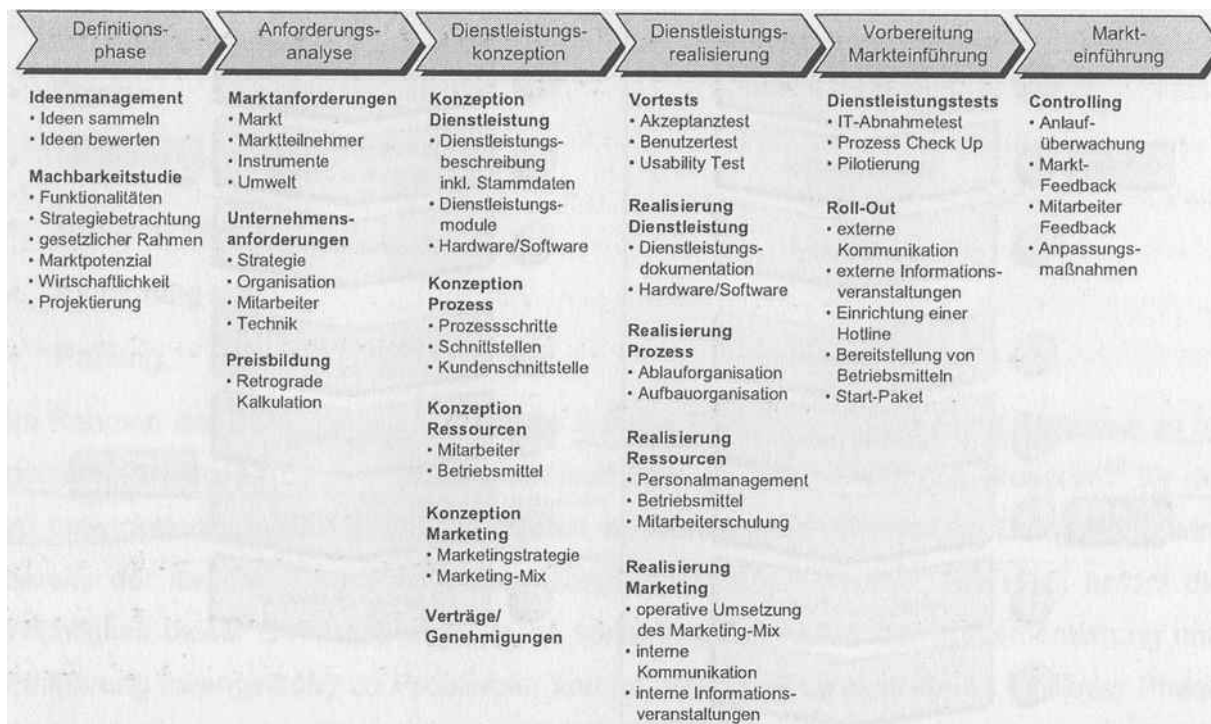


Abbildung C: Modulbasiertes Vorgehensmodell (Behrendsdorf 2004, 58)

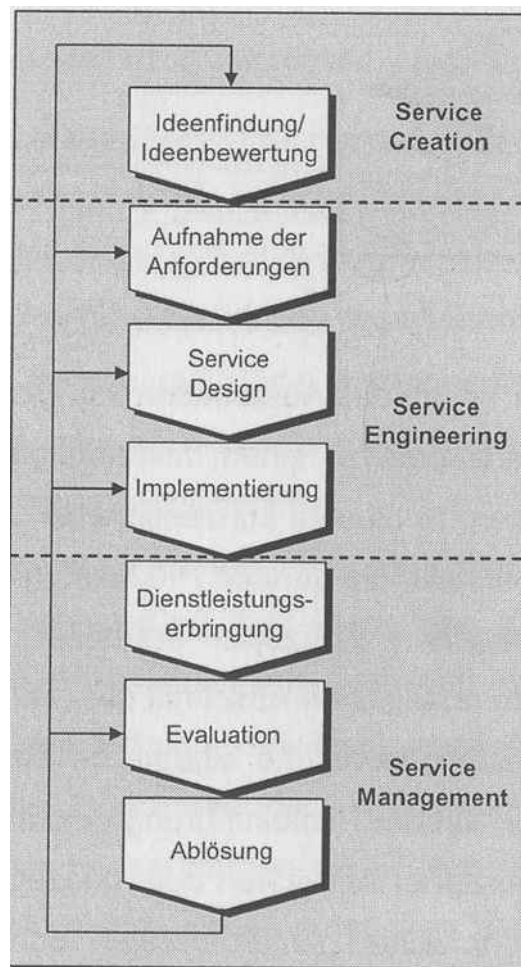


Abbildung D: D.I.N.-Modell (Behrendorf 2004, 54)

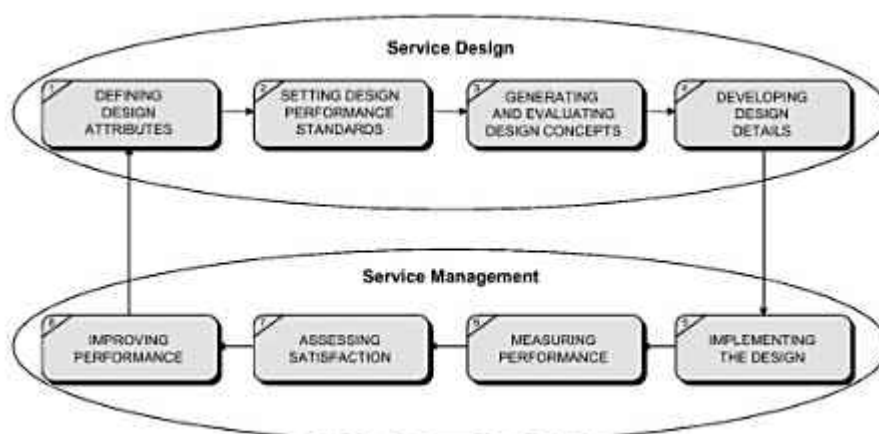


Abbildung E: Modell nach Ramaswamy (Behrendorf 2004, 49)

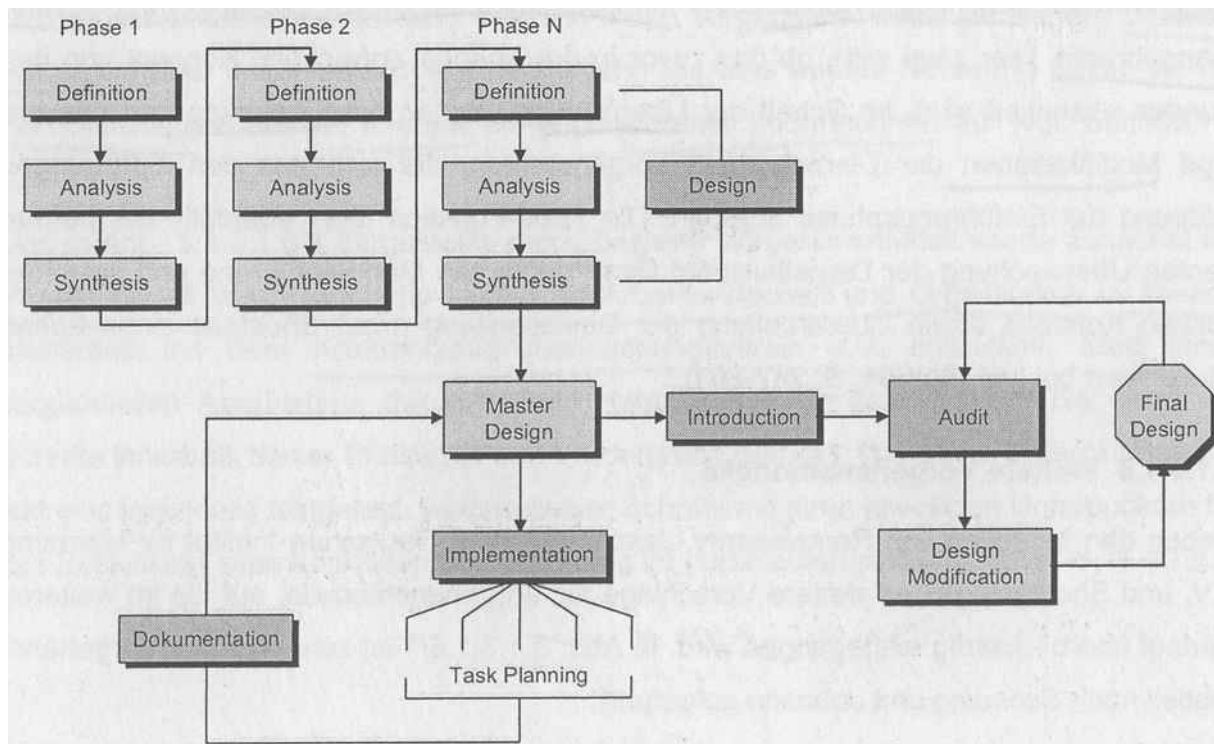


Abbildung F: Modell nach Shostack (Behrendorf 2004, 55)

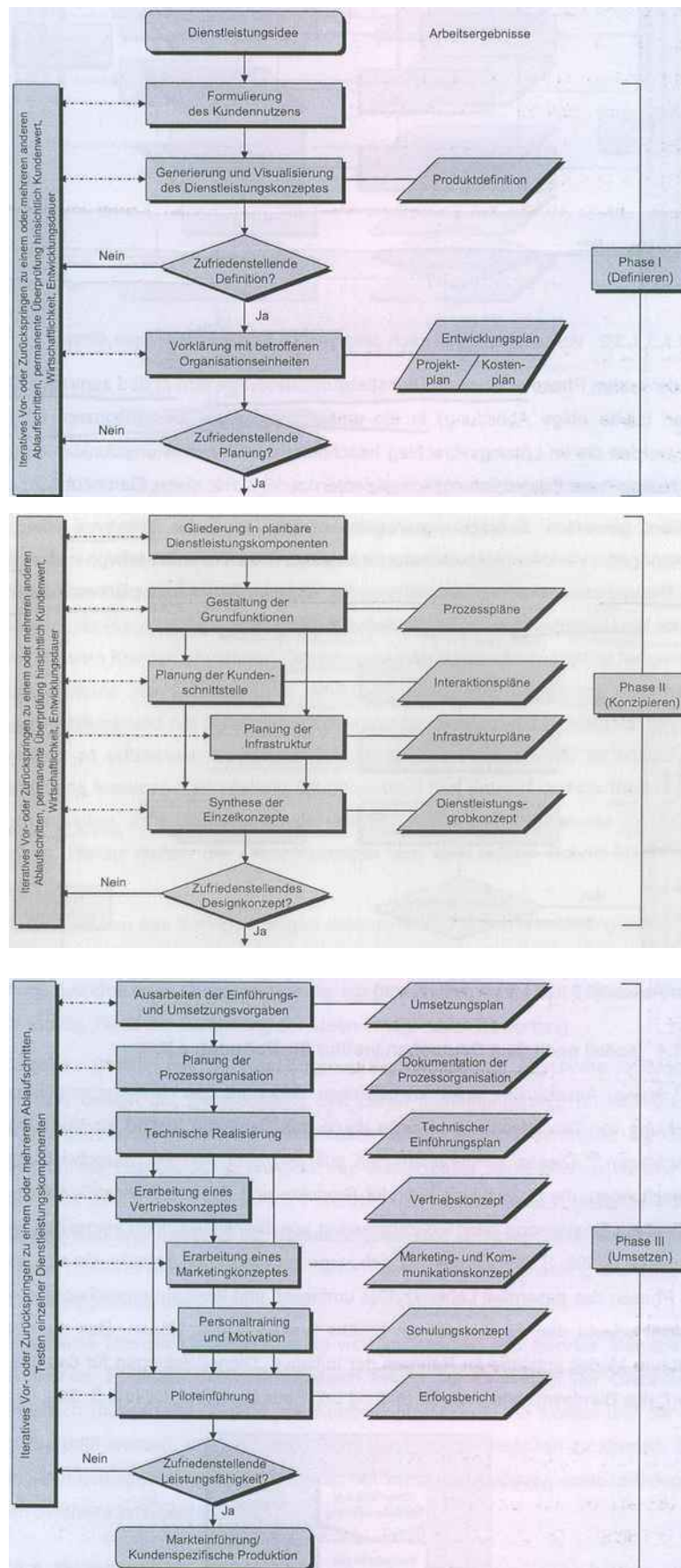


Abbildung G: Modell nach Jaschinski (Behrendorf 2004, 51-53)

	Wieder- verwend- barkeit	Integration externer Partner	Lebenszy- klus-Ma- nagement	Kundenin- tegration	IuK-Un- terstützung	Granulari- tät
Ramaswa- my	0	0	1	1	1	1
Jaschinski	0	0	0	1	0	1
D.I.N.	0	0	2	1	0	0
Shostack	0	0	1	1	0	0
Scheuring & Johnson	0	0	1	1	0	1
Modular	0	0	1	1	0	0
Edvardsson & Olsson	0	0	0	1	0	0
Schwarz	0	0	0	1	0	1
Legende:	0 = weniger berücksichtigt; 1 = berücksichtigt; 2 = stärker berücksichtigt					

Tabelle B: Bewertung der ausgewählten Modelle (vgl. Behrendorf 2004, 126)

Anhang V: Entwicklungsmethoden

Intuitive Methoden			
Brainstorming	Brainwriting Pool	Pinnwandmoderation	Synektik
Provokationstechniken	Semantische Intuition	KJ- Methode	Tilmag- Methode
Negativkonferenz	Edison Prinzip	Cluster	CATWOE
Kreatives Schreiben	Kopfstandtechnik	Bisoziation	Force-Fit Spiel
Brainwriting	Mind Mapping	Zufallstechnik	Analogietechnik
Collective Notebook	Galeriemethode	Superposition	
6-3-5 Methode	Kartenabfrage	Bionik	
Diskursive Methoden			
Morphologischer Kasten	SCAMPER SCAMMPERR	Relevanzbaumanalyse	Kraftfeldanalyse
Osborn Checkliste	Ursache-Wirkungs-Diagramm	Progressive Abstraktion	
Kombimethoden			
Creative Problem Solving	Wertanalyse	Theorie des erfinderischen Problemlösens (TRIZ)	Open Space
6-Hüte-Denken	Walt-Disney-Methode	Zukunftswerkstatt	

Tabelle A: Kreativitätstechniken (Wikipedia)

	Schwierigkeitsgrad	Moderation	Protokollierung	Dauer	Einzelarbeit	Materialintensivität
Brainstorming	2	2	3	1		1
Osborn-Check-	2	3	2	2	X	1

liste						
Mind- Mapping	2	3	1	1 / 2	X	1 / 2
Progressiv Ab- straktion	3	3	3	2	X	1
Morphologi- scher Kasten	3	3	1	2 – 3	X	2
Methode 6-3-5	1	1	1	1		1
6-Hüte-Denken	2	2	3	1 - 2	X	2
Reizwortanaly- se	1	3	2	2		2
Legende	1= leicht 3=schwierig	1 = kaum nötig 3= schwierig	1 = auto- matisch 3 = schwierig	1 = ½ h 2= 2-3H 3=>1 Tag	X = auch in Einzel- arbeit möglich	1 = kaum Material 3 = viel Material

Tabelle B: Anwendungsmerkmale der Kreativitätstechniken (Backerra/Malorny/Schwarz 2007, 46)

	Design	Dar- stel- lung	Quali- täts- merk- male defi- nieren	Mes- sung	Be- schwer- de	Analy- se	Verbes- serung
Vignetten-Technik	XX	0	XX	X	0	X	0
Service-Blueprinting	XX	XX	0	0	0	0	X
SEM	0	X	XX	X	X	0	X
ServQual	0	0	0	XX	0	X	X
FRAP	0	0	X	XX	X	XX	0
FMEA	XX	0	0	0	0	X	XX
Beschwerdemanagement	0	0	X	X	XX	X	X
Legende:	XX = sehr gut geeignet; X = gut geeignet; 0 = ungeeignet						

Tabelle C: Auswahlmatrix für die Gestaltungstechniken im Dienstleistungsbereich (Hoeth, Schwarz 2002, 31)

Anhang VI: Entwicklungswerkzeuge

IuK	Phase	Funktion	Einsatzgebiet (Beispiele)
Produktdefinitionssystem	1 – 4	Analyse Planung Kalkulation	- strukturierte Verwaltung von Produkt- und Prozessinformationen - Kalkulation und Test neuer Tarife - Unterstützung von Machbarkeitsüberlegungen
Business Intelligence Systeme	1 – 3 6	Analyse Planung Kalkulation	- Generierung neuer Ideen - Ideen- / Anforderungsanalyse
Data Warehouse	1 – 7	übergreifend	- strukturierte Verwaltung entscheidungsrelevanter Informationen - Integration externer Partner
Wissensmanagement	1 – 7	übergreifend	- Informationsbereitstellung für alle Projektmitglieder - Speichern aller Lebenszyklus bezogener Informationen
CSCW	1 – 4 5 – 7	Information Koordination Kontrolle	- Unterstützung der Kommunikations-, Koordinations- und Kooperationsaktivitäten
Workflowmanagementsysteme	1 – 4 (5 – 7)	Koordination Kontrolle	- Steuerung des Prozessmanagements
Ideendatenbank	1	Planung Information Kontrolle	- einheitliche und systematische Erfassung - strukturierte Verwaltung der Ideen - Ermöglichen der spartenübergreifenden Analyse
Anforderungsdatenbank	2	Planung Information Koordination	- Einheitliche und systematische Erfassung - strukturierte Verwaltung der Anforderungen - Ermöglichen der spartenübergreifenden Analyse
Dokumentenmanagementsystem	1 – 4 (5 – 7)	Information Koordination	- Strukturierte Verwaltung von Dokumenten - Ermöglichen der systematischen Analyse
Spezielle Werkzeuge	1 – 4	Analyse Planung	- verstärkte Kundenintegration - systematisches Erfassen von Kundeninformationen und Überführung in Produktmerkmale
Projektmanagementsystem	1 – 4	Information Koordination Kontrolle	- Unterstützung der Planung und Steuerung der Projektabläufe - Ressourcenplanung
Database Marketing	5 / 6	Planung Kontrolle	- Kampagnenmanagement - gezielte Kundenansprache

Tabelle A: Einsatzpotenziale der IuK-Technologien (Behrendorf 2004, 227)

Literatur

Altobelli, C.F. / Bouncken, R., 1998. Wertkettenanalyse von Dienstleistungsanbietern. In: Meyer A. (Hrsg.), 1998. Handbuch Dienstleistungsmarketing, Bd. I. Stuttgart, 282-297.

Amadeus: Amadeus Hospitality. Die Software- und Distributions-Plattform für alles, was Sie Ihren Gästen zu bieten haben, 2005, <http://www.amadeus-hospitality.de/iwe_d.html> (11.08.2009)

Adler, J.: Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing, Arbeitspapier zur Marketingtheorie Nr.3. 2. Aufl., Trier 1996.

Backerra, H./ Malorny C./ Schwarz W.: Kreativitätswerkzeuge. 3. Aufl., München 2007.

Barney, J.: Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17 (2000) 13. S. 99-120.

Behrendorf, T.: Service Engineering in Versicherungsunternehmen. Unter besonderer Berücksichtigung eines Vorgehensmodells zur Unterstützung durch Informations- und Kommunikationstechnologien. 1. Aufl., Göttingen 2004.

Benkenstein, M. / von Stenglin A., 2005. Innovationsmanagement im Service-Marketing: Neue Geschäfte für den Service erschließen. In: Bullinger H.J. / Scheer A.W. (Hrsg.), 2005. Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Köln, 271-295.

Berg, W.: Gesundheitstourismus und Wellness-Tourismus. 1. Aufl., München 2008.

Bieberstein, I.: Dienstleistungsmarketing. 1. Aufl., Ludwigshafen 1995.

Bieger, T.: Tourismuslehre - ein Grundriss. 2. Aufl., Stuttgart 2006.

Binnewitt, N., 2002. Wellness- Die neue Perspektive für den Kurerfolg. In: Institut für Freizeitwissenschaft und Kulturarbeit e.V. (Hrsg.), 2002. IFKA-Schriftenreihe Bd. 19. Bielefeld, 12-29.

Bircher, B., 1988. Dienste um die Produktion. In: Afheldt, H. (Hrsg.), 1988. Erfolge mit Dienstleistungen. Stuttgart, 57-70.

Böhmman, T. / Krcmar H., 2005. Modulare Servicearchitekturen. In: Bullinger H.J. / Scheer A.W. (Hrsg.), 2005. Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Köln, 377-401.

Bruhn, M.: Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. 2.Aufl., Stuttgart 1995.

Bruhn, M., 2005. Markteinführung von Dienstleistungen- Vom Prototyp zum marktfähigen Produkt. In: Bullinger H.J. / Scheer A.W. (Hrsg.), 2005. Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Köln, 225-248

Bullinger, H.J. / Schreiner, P., 2005. Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen. In: Bullinger H.J. / Scheer A.W. (Hrsg.), 2005. Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Köln, 53-83.

Corsten, H.: Dienstleistungen in produktionstheoretischer Interpretation, in: Das Wirtschaftsstudium, 17. (1988) 2, S. 81-87

Dahle, S.: Stakeholder-Map, 2007, <http://www.imug.de/pdfs/csr/hp_imug_kompetenzen_stakeholder_map_2007.pdf> (11.08.2009)

Deutscher Heilbäderverband e.V.: Wellness im Kurort. Das Gütesiegel für ausgewählte Wellness-Angebote, 2008 a, <<http://www.deutscher-heilbaederverband.de/cms/pages /guetesiegel-amp-netzwerke/wellness-im-kurort.php>> (11.08.2009)

Deutscher Heilbäderverband e.V.: Prävention im Kurort. Das Gütesiegel für ausgewählte Präventions-Angebote, 2008b, <<http://www.deutscher-heilbaederverband.de/cms/pages /guetesiegel-amp-netzwerke/praevention-im-kurort.php>> (11.08.2009)

Deutscher Wellnessverband: Qualitäts-Zertifizierung für Hotelbetriebe und andere touristische Anbieter, 2009, <<http://www.wellnessverband.de/hotellerie/zertifizierung.php# mindestvoraussetzung>> (11.08.2009)

Engeln, W.: Methoden der Produktentwicklung. 1. Aufl., München 2006

Engelhardt, W.H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M.: Dienstleistungen als Absatzobjekt, Arbeitsbericht Nr. 52 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung an der Ruhr-Universität Bochum. Bochum 1992.

Esser, W.M., 1994. Die Wertkette als Instrument in der strategischen Analyse. In: Rieckhofen, H.C. (Hrsg.), 1994. Praxis der Strategieentwicklung. Stuttgart, 129-149.

Freitag, M., 2002. Konzeption von Dienstleistungen. In: Meiren, T. / Liestmann, V. (Hrsg.), 2002. Service Engineering in der Praxis. Stuttgart, 34-43.

Freyer, W.: Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 8. Aufl., München 2006.

Friese, M.: Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen. 1. Aufl., Wiesbaden 1998.

Fritz, R.: Analysemethoden des strategischen Managements. 1.Aufl., Stuttgart 2001.

Füllgraf, N.: Trends und Zukunftsperspektiven für Data Warehouse, Information Management & Consulting 14 (1999) 4, S. 29-34.

Gabriel, R. / Dittmar, C.: Der Ansatz des Knowledge Managements im Rahmen des Business Intelligence, HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik 28 (2001) 222, S. 17-28.

Gabriel, R. / Chamoni, P./Gluchowski, P.: Data Warehouse und OLAP – Analyseorientierte Informationssysteme für das Management, ZfbF 52 (2000)2, S. 74-93.

Gabriel, R. / Dittmar, C.: Der Ansatz des Knowledge Managements im Rahmen des Business Intelligence, HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik 38 (2001) 222, S. 17-28.

Gardini, M.A.: Marketing - Management in der Hotellerie. 1.Aufl., München 2004.

Gilbert, D.U.: Die Branchenstrukturanalyse nach Porter als Instrument im Rahmen des Strategischen Managements. Idee, Aufbau, praktische Relevanz und kritische Analyse, 2005, <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/lehrmaterialien/bwl/ws0506/hs_bwl_thema6_v.pdf> (10.08.2009)

Gerhardt, M. Bunselmeyer, R.: Kundenbindung als kritischer Erfolgsfaktor. Versicherungswirtschaft 57 (2002) 19, S. 1459-1464.

Gehrke, M.: Moderne Vorgehensmodelle in der Praxis, 2004, <<http://www.iwi.uni-hannover.de/lv/VorgehensmodelleinderPraxis.pdf>>(11.8.2009)

GfK: Wellness Sensor 2009: Was deutsche Wellnessurlauber wirklich wollen, 2009, <http://www.gfkps.com/imperia/md/content/ps_de/consumerscope/aktuellestudien/2009/wellnesssensor_2009.pdf> (11.08.2009)

Gutzwiller, F. / Jeanneret, O., 1996. Konzepte und Definitionen. In: Gutzwiller, F. / Jeanneret, O. (Hrsg.), 1996. Sozial- und Präventivmedizin Public Health. Bern / Göttingen / Toronto / Seattle, 23-29.

Gluchowski, P.: Business Intelligence, HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik 38 (2001) 222, S.5-15.

Hanning, U, 2003: Knowledge Management + Business Intelligence = Decision Intelligence.

In: Hanning, U. (Hrsg.), 2003. Knowledge Management und Business Intelligence. Berlin, 3-25.

Hauschild, J. / Salomo, S.: Innovationsmanagement. 4. Aufl., München 2007.

Heckert, U.: Informations- und Kommunikationstechnologien beim Wissensmanagement: Gestaltungsmodell für die industrielle Produktentwicklung. 1. Aufl., Wiesbaden 2002.

Helten, E. / Hartung, T., 2001. Restrukturierung von Wertschöpfungskette im Allfinanzbereich. In: Ackermann, W. (Hrsg.), 2001. Financial Services: Modelle und Strategien der Wertschöpfung. St. Gallen, 50-66.

Herb, R.: TRIZ - eine wissensbasierte Innovationsmethode, 2007, <http://www.symposion.de/73reiter_Innovation?cmslesen/q0001970_22520101> (11.08.2009)

Hermesen, M.: Ein Modell zur kundenindividuellen Konfiguration produktnaher Dienstleistungen: Ein Ansatz auf Basis modularer Dienstleistungsobjekte. 1.Aufl., Bochum 2000.

Hertel, L.: Der große Wellnessguide. 1. Aufl., Werl 2003.

Hoeth, U./ Schwarz W.: Qualitätstechniken für die Dienstleistung. 2. Aufl., München 2002.

Horx, M. / Horx-Strathern, O. / Gaspar, C., 2003. Was ist Wellness? Anatomie und Zukunftsperspektiven des Wohlfühlrends. In: Horx, M. / Horx-Strathern, O. / Gaspar, C. (Hrsg.), 2003. Trenddossier: Eine Publikation des Zukunftsinstituts von Mathias Horx in Zusammenarbeit mit der GfK Marktforschung. Köln, 20-33.

Institut für Freizeitwirtschaft: Wellness-Angebote –Akzeptanz , Zielgruppen, Marktchancen–, 2004, <https://www.hotellerie.de/uploads/inhalt_wellnessangebote.pdf> (11.08.2009)

Hupfeld, W.: Systeme, 2008, <http://zope.schulnetz.hamm.de/modsim/materialien/FolieSysteme.htm> (17.08.2009)

Keese, O./Graf T.: Kundenorientierung auf dem Prüfstand, Versicherungswirtschaft 55 (2000) 3, S.164-168.

Kebeck, G.: Wahrnehmung: Theorien, Methoden und Forschungsergebnisse der Wahrnehmungspsychologie. 2. Aufl., Weinheim 1997.

Kersten, W. / Kern, E. M. / Zink, T., 2005. Collaborative Service Engineering. In: Bullinger H.J. / Scheer A.W. (Hrsg.), 2005. Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Köln, 351-369.

Kleinaltenkamp, M., 1998. Prozeßmanagement im Technischen Vertrieb. In: Kleinaltenkamp, M. / Ehret M. (Hrsg.), 1998. Prozeßmanagement im Technischen Vertrieb: Neue Konzepte und erprobte Beispiele für das Business-to-Business Marketing. Berlin, 3-31.

Kleinhückelskoten, H.D., 2000. Grundbegriffe und Zusammenhänge. In: Pepels W. (Hrsg.), 2000. Marketing-Mix. Köln, 29-44.

Kleinhückelskoten, H.D., 2000. Einführung und Überblick. In: Pepels W. (Hrsg.), 2000. Marketing-Mix. Köln, 13-28.

Kleinhückelskoten, H.D., 2000. Interdependenzen zwischen den Marketing-Mix Instrumenten. In: Pepels W. (Hrsg.), 2000. Marketing-Mix. Köln, 45-61.

Knieps, G.: Wettbewerbsökonomie. Regulierungstheorie, Industrieökonomie, Wettbewerbspolitik. 3.Aufl., Heidelberg 2008.

Koppelman, U.: Produktmarketing. 2.Aufl., Berlin 1987.

Kotler, P./ Bliemel, F.: Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 9. Aufl., Stuttgart 1999.

Krempel, O., 2006. Produktideen für Kur- und Wellnessbetriebe. In: Krczal, A. / Weiermaier, K. (Hrsg.), 2006. Wellness und Produktentwicklung. Berlin, 25-49.

Krippendorf J.: Die Ferienmenschen. Für ein neues Verständnis von Freizeit und Reisen. 1. Aufl., Zürich 1984.

Kuhn, J.: Markteinführung neuer Produkte. 1. Aufl., Wiesbaden 2007.

Lanz Kaufmann, E.: Wellness-Tourismus-Entscheidungsgrundlage für Investitionen und Qualitätsverbesserungen. In: Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, 37 (2002) 38. S. 17 -38

Lessmann, S.: Customer Relationship Management, WISU 32(2003) 2, S. 190-192.

Litfin T.: Adaptionsfaktoren: Empirische Analyse am Beispiel eines innovativen Telekommunikationsdienstes. 1. Aufl., Wiesbaden 2007.

Lohmann, M./ Schmücker, D./ Sonntag, U./ Evers, A./ Winkler, K.: Die 39. Reiseanalyse RA 2009, 2009, <http://www.fur.de/fileadmin/user_upload/Reiseanalyse_RA09_Erste_Ergebnisse.pdf> (10.08.2009)

Lötters, C., 1999. Grundlagen der Produktpolitik. In: Pepels (Hrsg.), 1999. Produkt- und Programmpolitik. Köln, 13-19.

Lötters, C., 1999. Produktinnovation. In: Pepels, W. (Hrsg.), 1999. Produkt- und Programmpolitik. Köln, 20-33.

Lötters, C., 1999. Lebensdauer eines Produktes. In: Pepels, W. (Hrsg.), 1999. Produkt- und Programmpolitik. Köln, 73-84.

Lötter, C., 1999. Verarbeitung der Produktidee. In: Pepels, W. (Hrsg.), 1999: Produkt- und Programmpolitik. Köln, 45-58

Maleri, R.: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 4. Aufl., Heidelberg 1997.

Meffert H., 1989. Die Wertkette als Instrument einer integrierten Unternehmensplanung. In: Delfmann, W. (Hrsg.), 1989. Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden, 255-277.

Meffert, H.: Marketing. 7. Aufl., Wiesbaden 1986.

Meffert, H./ Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing Grundlagen, Konzepte, Methoden. 3. Aufl., Wiesbaden 1995.

Meffert, H./Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing. 3.Aufl., Wiesbaden 2000.

Meffert, H./ Burmann, C./ Kirchgeorg, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 10. Aufl., Wiesbaden 2007.

Meffert, H., 2005. Marketing für innovative Dienstleistungen. In: Bullinger H.J. / Scheer A.W. (Hrsg.), 2005. Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Köln, 249-270.

Meffert, H., 1993. Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis. In: Meffert, H./ Wagner H. (Hrsg.), 1993. Arbeitspapier Nr. 78 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V.. Münster, 19-82.

Meier, M./ Beckh M.: Text Mining, Wirtschaftsinformatik 42 (2000) 2, S. 165-167.

Mengen, A.: Konzeptgestaltung von Dienstleistungen. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätssicherheit beim Dienstleistungskauf. 1. Aufl., Stuttgart 1993.

Mertens, P.: Business Intelligence – Ein Überblick. Management & Consulting 17 (2002) Sonderausgabe, S. 65-73.

Meyer, A.: Die Automatisierung und Veredelung von Dienstleistungen- Auswege aus der dienstleistungsinhärenten Produktivität. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 33 (1987)1, S. 25-46.

Morisson, J.L.: Environmental Scanning, 1992,

<<http://horizon.unc.edu/courses/papers/enviroscan/default.html>>(11.08.2009)

Müller, H.: Freizeit und Tourismus. 9. Aufl., Bern 2002.

Nies, I.: Reisebüro, Rechts- und Versicherungsfrage. 2.Aufl., München 2005.

o.V.: Der Geschmackssinn, 2004, <http://www.studentenlabor.de/ws04_05b/SinneSeminar/Geschmackssinn/Der%20Geschmackssinn.htm> (10.08.2009)

o.V.: Joseph A. Schumpeter. Entwicklung als unternehmerische Innovation, 2004, <http://www.wu.ac.at/inst/vw3/telematik/download/wsg5.pdf>

o.V.: Industrie-Produktsuche.de, 2005, <<http://industrie-produktsuche.de/produkt.html>> (10.08.2009)

o.V.: Innovation, 2007, <http://www.unigraz.at/en/innox_qm_seminararbeit_bloeder_20071220.pdf> (11.08.2009)

Ohloff, G.: Düfte - Signale der Gefühlswelt: Signale der Gefühlswelt. 1. Aufl., Zürich 2003.

Pompl, W.: Touristikmanagement I: Beschaffungsmanagement. 2. Aufl., Berlin 1997.

Ramaswamy, R.: Design und Management of Service Process; Keeping Customers for Life. Addison-Wesley, Reading MA 1996

Recklies, D. : Die PEST(LE) Analyse, 2006, <<http://www.themanagement.de/Management/PEST-Analyse.htm>> (11.08.2009)

Reinhart, G. / Weber, V. / Rudorfer W.: E-Business in der Produktion – Zusammenarbeit in Kooperationsnetzwerken, IO-Management 69 (2000) 12. S. 16-23.

Rossmann, D./ Donner, R.: Wellness-Tourismus, 2004. <http://www.web-tourismus.de/ge-wusstwie-tip_04_11.asp> (10.08.2009)

Rudolph, H.: Tourismus – Betriebswirtschaftslehre. 1.Aufl., München 1999.

Scheer, A.W. /Griebl, O./Klein, R., 2005. Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement. In: Bullinger H.J. /Scheer A.W. (Hrsg.), 2005. Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Köln, 19-51.

Schlicksupp, H.: Humor als Katalysator: Für Kreativität und Innovation. 1.Aufl., München 1999.

Schulte, M.: Organisation. 1.Aufl., München 2002.

Schwarz, W.: Methodisches Konstruieren als Mittel zur systematischen Gestaltung von Dienstleistungen. 1.Aufl., Berlin 1997.

Schwaiger, J.: Megatrend Gesundheitstourismus – Abgrenzung und Entwicklung. 1. Aufl., Saarbrücken 2007.

Simon, R.: Anforderungsanalyse / Requirements Engineering (RE). nicht ohne methodische Vorgehensweise, 2009, <http://www.infforum.de/themen/anforderungsanalyse/thema_RE_methoden.htm> (10.08.2009)

Sölter, M.: Tourismuswissenschaft 2006, <<http://dr-schnaggels2000.surfino.info/uploads/Tourismuswissenschaft.pdf>> (10.08.2009)

Stangl, W.: Kommunikation, 2005, < [http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/ KOMMUNIKATION/](http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/)>(10.08.2009)

Stauss, B. Plattformstrategien im Dienstleistungsbereich, 2005. In: Bullinger H.J. /Scheer A.W. (Hrsg.), 2005. Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Köln, 321-340.

Steffen, D.: Die Potenzialqualität von Dienstleistungen. Konzeptualisierung und empirische Prüfung. 1.Aufl., Stuttgart 2006.

Stocker, F.: Spaß mit Mikro. Einführung in die Mikroökonomik. 6. Aufl., München 2002.

Sydow, J. / Winand, U., 1998. Unternehmensvernetzung und – virtualisierung: Die Zukunft unternehmerischer Partnerschaften. In: Winand U./Nathusius, K. (Hrsg.), 1998. Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisationen. Stuttgart, 11-31.

Theden, P. / Colsman, H.: Qualitätstechniken: Werkzeuge zur Problemlösung und ständigen Verbesserung. 4.Aufl., München 2005.

Thomas, O. / Scheer A.W.: Referenzmodell-basiertes (Reverse-) Customizing von Dienstleistungsinformationssystemen, 2003, <http://www.iwi.uni-sb.de/Download/iwihefte/IWi-Heft_173.pdf> (10.08.2009)

Tischner, H.: Etymologie. Innovation „Neuerung“, 2007, <<http://www.heinrichtischner.de/22-sp/2wo/wort/idg/modern/innovati.htm>> (10.08.2009)

Travis et al.: Wellness Inventory, 2006, http://www.wellpeople.com/images/Illness_WellnessContinuum.jpg> (10.08.2009)

Tropp, J.: Kreativitätstechniken im Direktmarketing, 2005, < <http://www.joerg-tropp.net/DOWNLOAD/Kreativitaetstechniken.pdf>> (10.08.2009)

Vahs, D. / Burmester, R.: Innovationsmanagement: von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. 1.Aufl., Stuttgart 2002.

Wagner, S., 2006. Nachfrageverhalten bei Kur und Wellness. In: Krczal, A. / Weiermaier, K. (Hrsg.), 2006. Wellness und Produktentwicklung. Berlin, 49-67.

Weber, D.: Wachstumspotenziale im deutschen Markt für Gesundheitsleistungen – Grundlagen, Analysen und ausgewählte Wachstumsbereiche. 1.Aufl., Saarbrücken 2006.

Weislämle, V.: Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität, 2001, <http://www.ba-loerrach.de/uploads/media/GAP-Modell_01.pdf> (11.08.2009)

Windeler, A.: Unternehmensnetzwerke: Konstitution und Strukturation. 1. Aufl., Wiesbaden 2001.

Winkelmann, M.: Wahrnehmung, 2006, <http://www.uni-greifswald.de/2006_mw_gruppen_paedagogik/userdata/Handout%20-%20Wahrnehmung%20und%20Erfahrung.pdf> (10.08.2009)

Wissmeier, U.K.: Strategische Markt-Positionierung als Erfolgsfaktor im Wettbewerb, 2008, <<http://www.wissmeier-consulting.de/divers/strat-markt-positionierung.pdf>> (11.08.2009)

Zahn, E./ Stanik, M.: Wachstumspotenziale kleiner und mittlerer Dienstleister: mit Dienstleistungsnetzwerken zu Full-Service Leistungen. 1.Aufl., Stuttgart 2002.

Zoglauer, T.: Einführung in die formale Logik für Philosophen. 4.Aufl., Berlin 1997.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Markus Bauer, geboren am 24.12.1981 in Bad Neustadt, Student der Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Schmalkalden, Matrikel-Nr. 231846, an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Saal, 18.08.2009

(Markus Bauer)