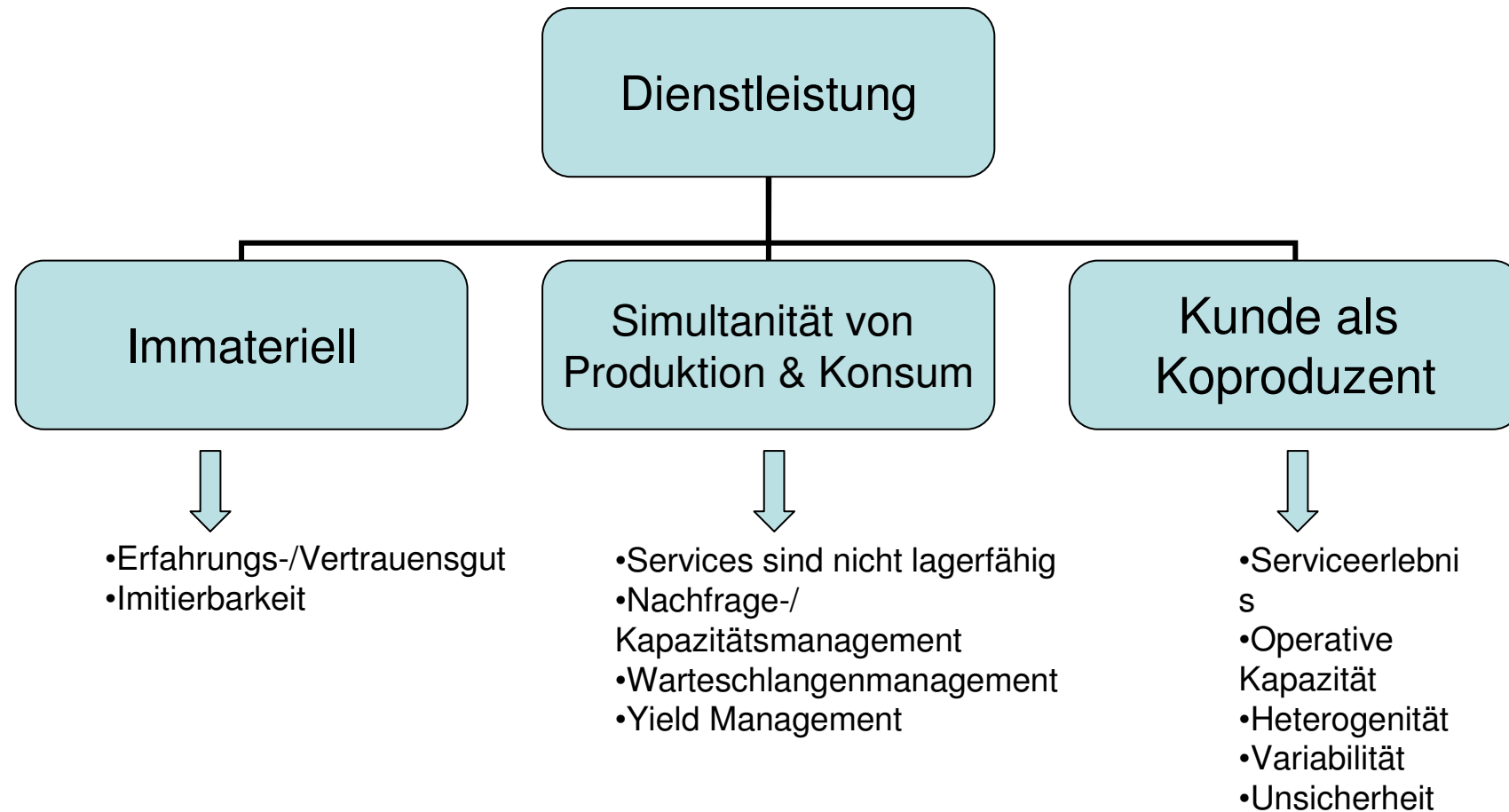


Variabilitätsmanagement



Besonderheiten von Dienstleistungen



Servicekonzept und Wertaneignung

Komplemente	<i>Konzentriert</i>	<i>Wettbewerb</i>
Servicekonzept		
<i>Nicht imitierbar</i>		
<i>Imitierbar</i>		

Kunde als Koproduzent



- Serviceerlebnis
- Zusätzliche operative Kapazität (z.B. Selbstbedienung)

- Heterogenität
- Variabilität
- Unsicherheit

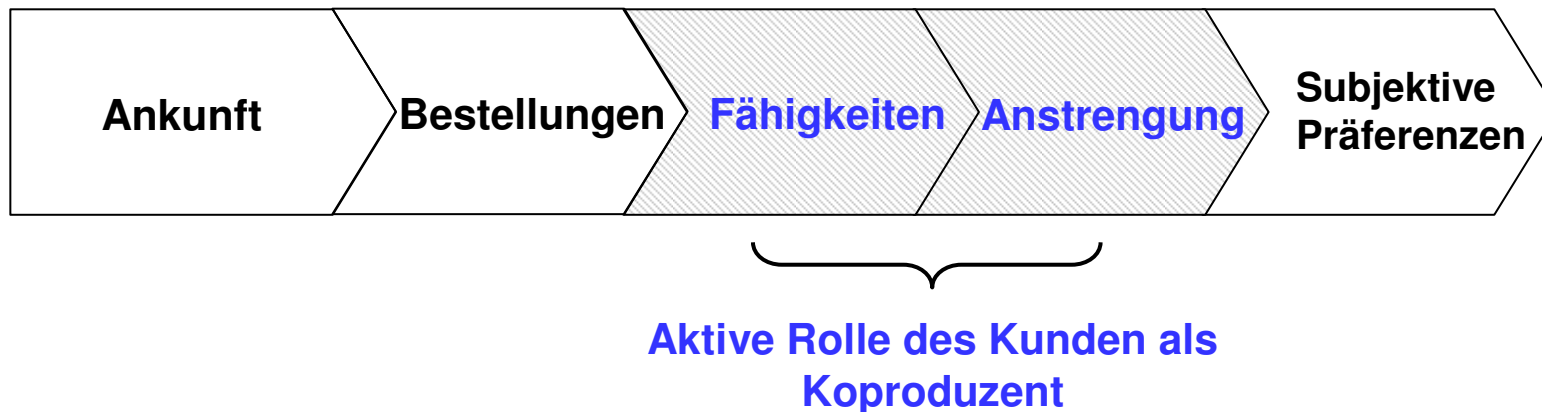
Konflikt (Trade-off):

- Reduktion der Variabilität verbessert Produktivität zu Lasten des Serviceerlebnisses
- Anpassung an die Variabilität kann die Kundenzufriedenheit erhöhen, verschlechtert aber die operative Effizienz

Reduktion vs. Anpassung

Variabilitätstypen

1. Ankunft der Kunden
2. Bestellungen der Kunden
3. Fähigkeiten der Kunden
4. Anstrengung der Kunden
5. Subjektive Präferenzen der Kunden



Variabilitätsmanagement: Ankunft der Kunden



Klassische Reduktion

- Reservierung
- Preisdifferenzierung
- Begrenzte Verfügbarkeit des Service

Klassische Anpassung

- Überkapazität
- Flexible Kapazität

Erlebnisneutrale Reduktion

- Komplementäre Nachfrage
- Auslagerung des Kundenkontakts

Kostengünstige Anpassung

- Billige Arbeitskräfte
- Automatisierung
- Selbstbedienung

Variabilitätsmanagement: Bestellungen der Kunden



Klassische Reduktion

- Vorausbestellung
- Kunden zu Kompromissen bewegen

Klassische Anpassung

- Zusätzliche Spezialkräfte
- Cross Training

Erlebnisneutrale Reduktion

- Fokussierung auf spezifische Zielgruppe
- Kunden zu Präferenzanpassung bewegen

Kostengünstige Anpassung

- Billige Arbeitskräfte
- Automation
- Selbstbedienung

Variabilitätsmanagement: Fähigkeiten der Kunden



Klassische Reduktion

- Kundentraining/-anleitung

Klassische Anpassung

- Erfahrene Mitarbeiter

Erlebnisneutrale Reduktion

- Kundenfokus entsprechend Fähigkeiten

Kostengünstige Anpassung

- Selbstbedienung

Variabilitätsmanagement: Anstrengung der Kunden



Klassische Reduktion

- Übertragung vorbereitender Aufgaben auf den Kunden

Klassische Anpassung

- Erfahrene Mitarbeiter

Erlebnisneutrale Reduktion

- Kundenfokus entsprechend Motivation

Kostengünstige Anpassung

- Selbstbedienung

Variabilitätsmanagement: Anstrengung der Kunden



Klassische Reduktion

- Schaffung konsistenter Kundenerwartungen

Klassische Anpassung

- Erfahrene Mitarbeiter

Erlebnisneutrale Reduktion

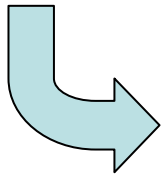
- Marktsegmentierung entsprechend der Kundenpräferenzen
- Gestaltungsmöglichkeiten der Kunden

Kostengünstige Anpassung

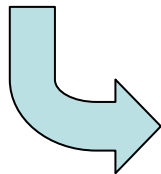
- Selbstbedienung

3 Stufen-Ansatz zur Beeinflussung des Kundenverhaltens

Stufe 1: Diagnose des Problems



Stufe 2: Herstellung einer Win-Win-Situation



Stufe 3: Test der Lösung und Verbesserung

3 Stufen zur Beeinflussung des Konsumentenverhaltens

1. Diagnose des Problems:

- Was ist das Problem am derzeitigen Konsumentenverhalten
- und welche Auswirkungen hat dies auf das operative Geschäft?
- Was sind die Ursachen des Problems (nicht nur die Symptome)

2. Herstellung einer Win-Win-Situation:

- Wie stellen sich die Kunden durch ihre neue Rolle besser?
- Wie profitiert das Unternehmen durch diese neue Kundenrolle?
- Verhalten sich die Kunden so wie es das Unternehmen antizipiert?
- Aber: Nutzengenerierung oft nicht mit Ertrags- oder Kostenlageverbesserung verbunden

3. Test der Lösung und Verbesserungskonzepte:

- mögliche Fehler und Probleme beim Test neuer Kundenkonzepte
 - Testumfeld nicht mit Wirklichkeit übereinstimmend
 - (Implizite) Anreize lassen das Ergebnis bereits ex-ante erkennen
 - Test ohne (statistische) Kontrolle