

# **Variabilitätsmanagement und Servicedesign**

Prof. Dr. Helmut Dietl

# Lerninhalt

---

Diese Veranstaltung soll Sie in die Lage versetzen,

- Die ökonomischen Besonderheiten von Dienstleistungen und die sich hieraus ergebenden Managementanforderungen zu erkennen.
- Die Variabilitätsursachen in Dienstleistungsunternehmen zu verstehen
- Den Trade-off zwischen Kosteneffizienz und Serviceerlebnis zu kennen.
- Methoden zur Optimierung dieses Trade-offs anwenden zu können.
- Methoden zur Aushebelung dieses Trade-offs anwenden zu können.
- Erfolgreiche Servicekonzepte entwickeln zu können.
- Erfolgreiche Servicekonzepte weiterentwickeln zu können.

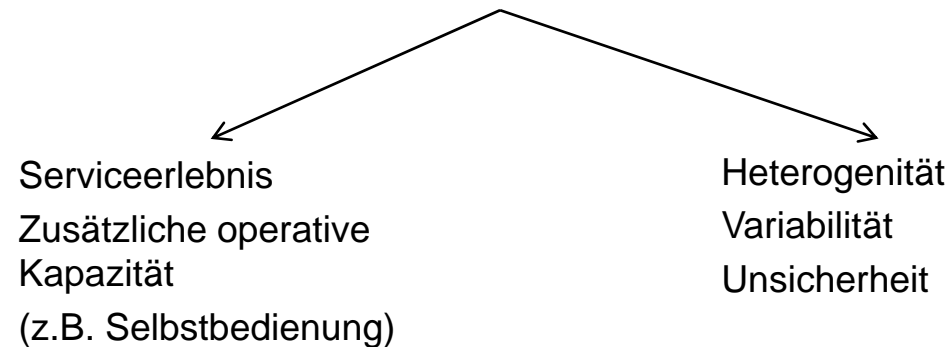
# Besonderheiten von Dienstleistungen

---

- Immateriell
  - Erfahrungs-/Vertrauensgut
  - Imitierbarkeit
- Simultanität von Produktion und Konsum
  - Services sind nicht lagerfähig
  - Nachfrage- und Kapazitätsmanagement
  - Warteschlangenmanagement
  - Yield Management
- Kunde als Koproduzent
  - Serviceerlebnis
  - Operative Kapazität
  - Heterogenität
  - Variabilität
  - Unsicherheit

# Kunde als Koproduzent

---



## **Konflikt (Trade-off)**

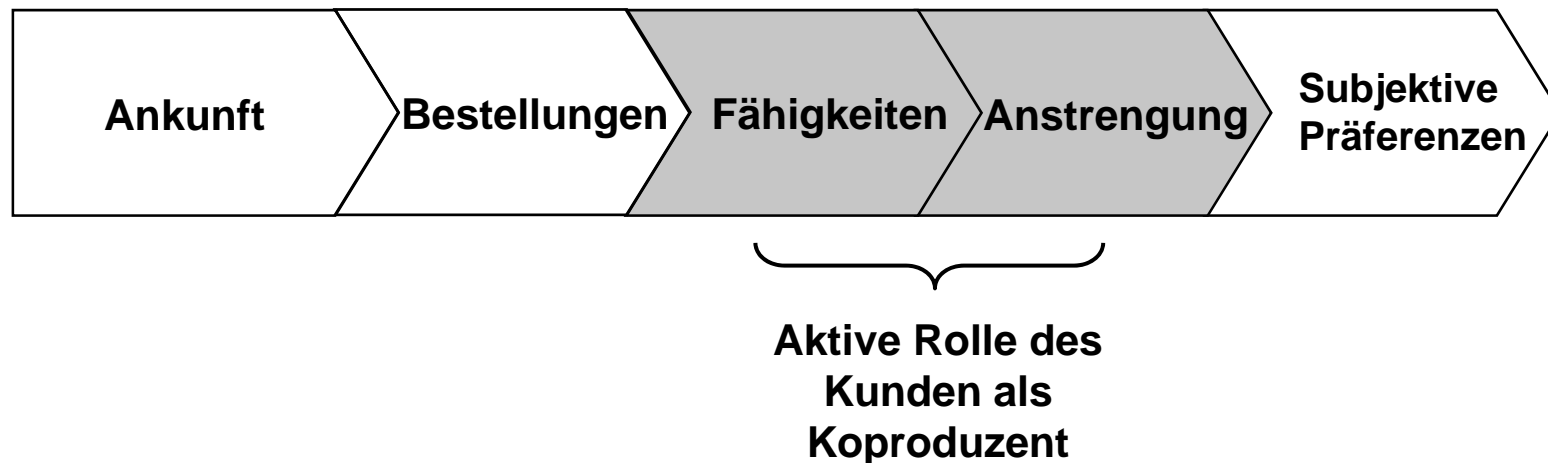
- Reduktion der Variabilität verbessert Produktivität zu Lasten des Serviceerlebnisses
- Anpassung an die Variabilität kann die Kundenzufriedenheit erhöhen, verschlechtert aber die operative Effizienz

Reduktion vs. Anpassung

# Variabilitätstypen

---

- Ankunft der Kunden
- Bestellungen der Kunden
- Fähigkeiten der Kunden
- Anstrengung der Kunden
- 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

---

## ***Kostengünstige Anpassung***

- Billige Arbeitskräfte
- Automatisierung
- Selbstbedienung (Outsourcing)

**Alternative: Inkaufnahme von Wartezeiten => Warteschlangenmanagement**

# Variabilitätsmanagement: Bestellungen der Kunden

---



## ***Klassische Reduktion***

- Vorausbestellung
- Kunden zu Kompromissen bewegen
- Begrenztes Serviceangebot

## ***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
- Tätigkeiten für Kunden ausführen

---

## ***Erlebnisneutrale Reduktion***

- Kundenfokus entsprechend Fähigkeiten

---

## ***Kostengünstige Anpassung***

- Billige Arbeitskräfte
- Selbstbedienung



# Variabilitätsmanagement: Anstrengung der Kunden

---



## ***Klassische Reduktion***

---

- Übertragung vorbereitender Aufgaben auf den Kunden
- Steigerung der Kundenanstrengung durch Belohnung/Bestrafung (instrumenteller Ansatz)

## ***Klassische Anpassung***

---

- Erfahrene Mitarbeiter
- Tätigkeiten für Kunden ausführen

## ***Erlebnisneutrale Reduktion***

---

- Kundenfokus entsprechend Motivation
- Normativer Ansatz zur Steigerung der Kundenanstrengung

## ***Kostengünstige Anpassung***

---

- Billige Arbeitskräfte
- Selbstbedienung mit hohem Automatisierungsgrad

# Variabilitätsmanagement: Subjektive Präferenzen der Kunden

---



## ***Klassische Reduktion***

---

- Schaffung konsistenter Kundenerwartungen

## ***Klassische Anpassung***

---

- Erfahrene Mitarbeiter, die unterschiedliche Erwartungen frühzeitig erkennen

## ***Erlebnisneutrale Reduktion***

---

- Marktsegmentierung entsprechend der Kundenpräferenzen

## ***Kostengünstige Anpassung***

---

- Selbstbedienungsoptionen zur Anpassung an individuelle Bedürfnisse

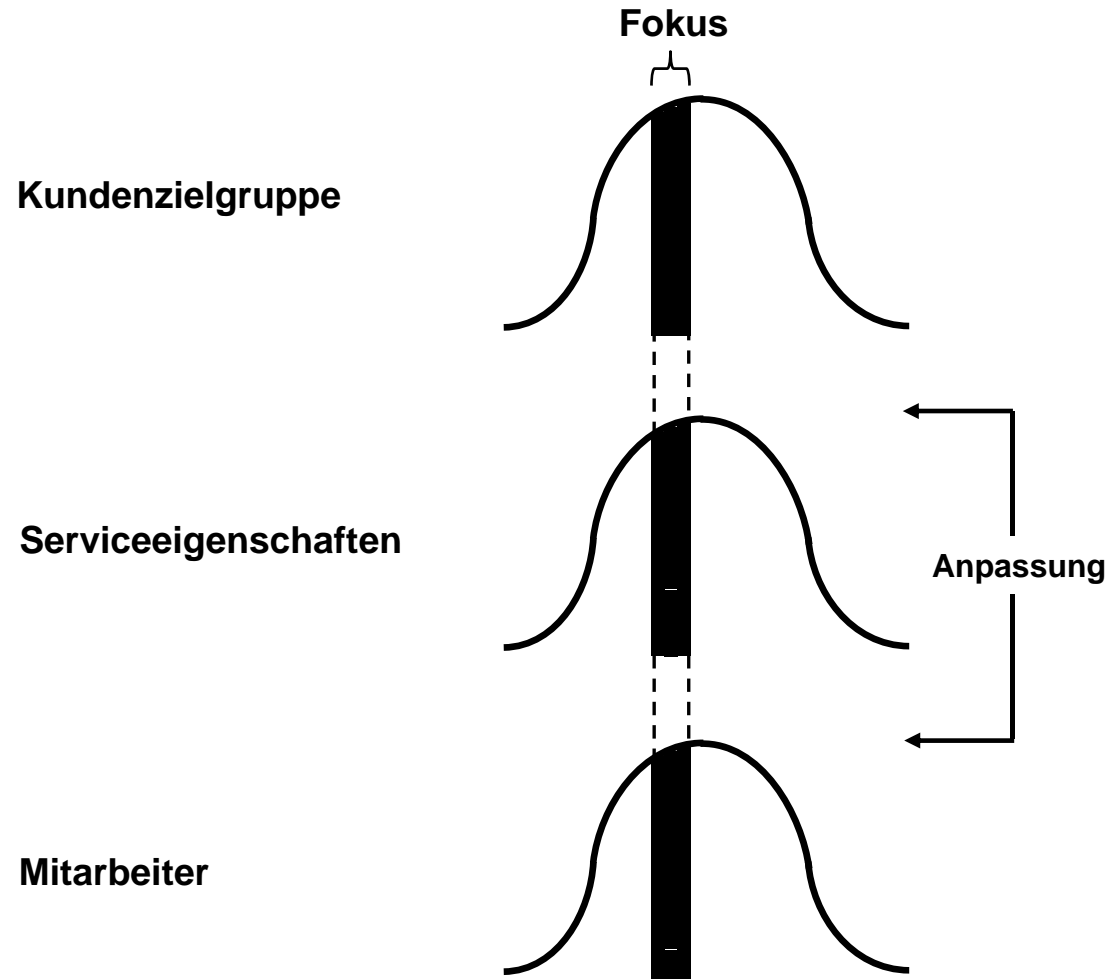
# Entwurf erfolgreicher Dienstleistungskonzepte

---

- Problem:
  - Konflikt zwischen Qualität und Kosten
  - Dienstleistungsunternehmen können nicht in Bezug auf alle Serviceeigenschaften besser als die Konkurrenz sein
- Designprinzipien
  - Auswahl spezifischer Serviceeigenschaften
    - Wähle diejenigen Serviceeigenschaften, in denen das Unternehmen exzellent sein soll, und diejenigen, die in den Hintergrund treten sollen
  - Sicherstellung klarer Finanzierungsmechanismen
    - Stelle sicher, dass die Abläufe explizite Mechanismen enthalten, um die Kosten der Bereitstellung exzellenter Serviceeigenschaften zu decken
  - Mitarbeiterpositionierung
    - Versetze die Mitarbeiter in die Lage, die geplante Wertschöpfung effizient zu erbringen

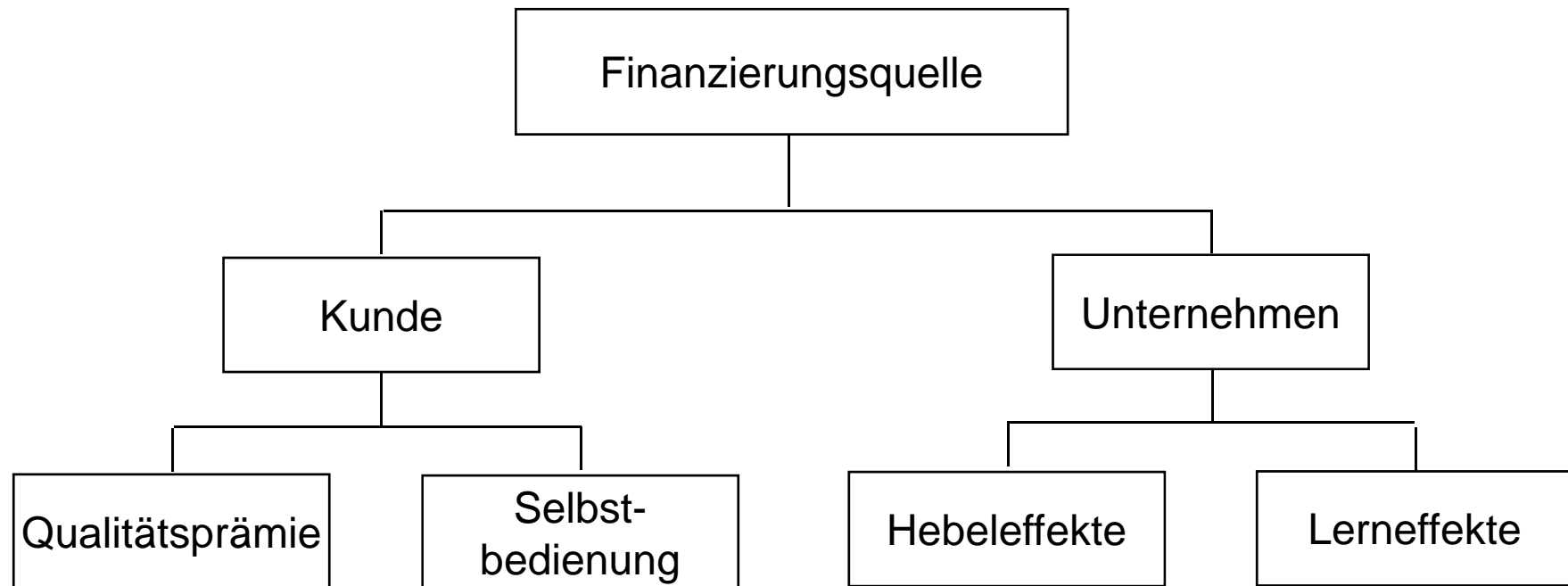
# Fokus und Anpassung des Dienstleistungskonzepts

---



# Finanzierungsmechanismen

---



# Mitarbeiter

---

- Auswahl und Weiterbildung
  - Welche spezifischen Mitarbeiterereigenschaften werden benötigt?
  - Wie unternehmensspezifisch sind diese Eigenschaften?
  - Ist es möglich, einen verlässlichen Selektionsprozess zu entwickeln, der nur Mitarbeiter mit diesen Eigenschaften auswählt?
  - Was können neue Mitarbeiter lernen, bevor sie mit Kunden in Kontakt kommen?
  - Was müssen sie durch praktische Erfahrung lernen?
- Job Design
  - Wie umfangreich sind die Freiheitsgrade der Mitarbeiter?
  - Werden die Dienstleistungen individuellen Kundenwünschen angepasst oder standardisiert?
  - Welche Unterstützungssysteme werden bereitgestellt?
- Performance Management

# Ausweitung des Dienstleistungsangebots

---

- Übereinstimmung mit dem bisherigen Serviceerlebnis
  - Ergänzend
  - Gegenläufig
- Übereinstimmung mit den bisherigen Abläufen
  - Steigende Komplexität
  - Steigende Variabilität
- Finanzielle Konsequenzen
  - Kompensation der zusätzlichen Kosten