

# Servicestrategie und Wettbewerb



Helmut M. Dietl

1

## Problemstellung und Lernziele

Wie können Service-Unternehmen dauerhaft überdurchschnittliche Gewinne erwirtschaften?

Nach dieser Veranstaltung sollten Sie in der Lage sein,

- Service-Strategien mit Hilfe des strategischen Service-Konzeptes zu entwickeln
- die Quellen des Unternehmenserfolges zu erkennen
- ein Wertediagramm zu verstehen
- Service-Qualifiers, Service-Winners und Service-Losers zu identifizieren
- die strategische Bedeutung von Informationssystemen zu erkennen
- physische von virtuellen Wertketten zu unterscheiden
- First Mover Vorteile zu analysieren
- den Unterschied von Wertschöpfung und Wertaneignung zu verstehen

Helmut M. Dietl

2

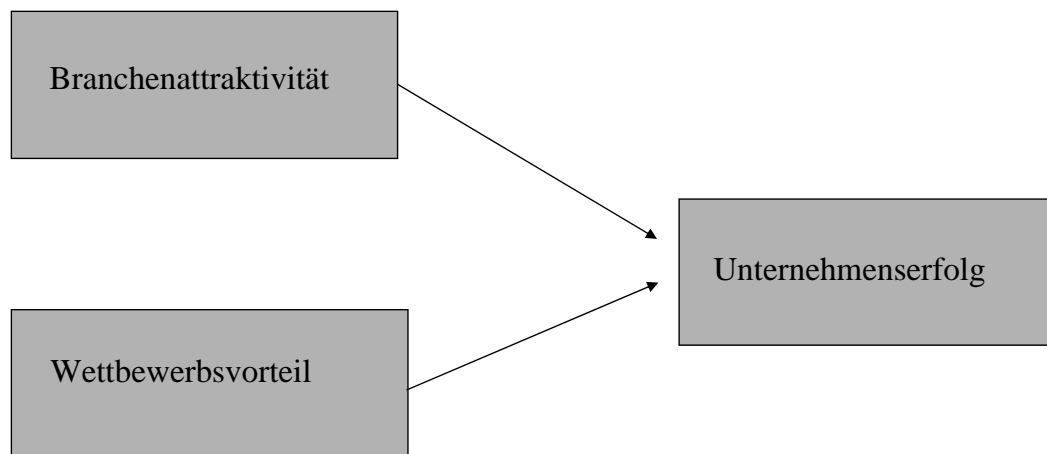
# Das strategische Service-Konzept

- *Strukturelemente*
  - **Liefersystem**
    - Front- und Back Office, Automatisierungsgrad, Kundenpartizipation etc.
  - **Facility Design**
    - Grösse, Layout, Ästhetik etc.
  - **Standort**
    - Anzahl, Umfeld, Kundendemographie etc.
  - **Service-Kapazität**
    - Serverzahl, Flexibilität etc.
- *Managementelemente*
  - **Kundenkontakt**
    - Service-Kultur, Mitarbeiterausbildung und –motivation etc.
  - **Service-Qualität**
    - Service-Garantie, tatsächliche und erwartete Service-Qualität, Qualitätsmanagement etc.
  - **Nachfrage- und Kapazitätsmanagement**
    - Nachfrageprognose, Kundenverhaltensbeeinflussung, Warteschlangenmanagement etc.
  - **Informationsmanagement**
    - Data Mining, strategische Ressource etc.

Helmut M. Dietl

3

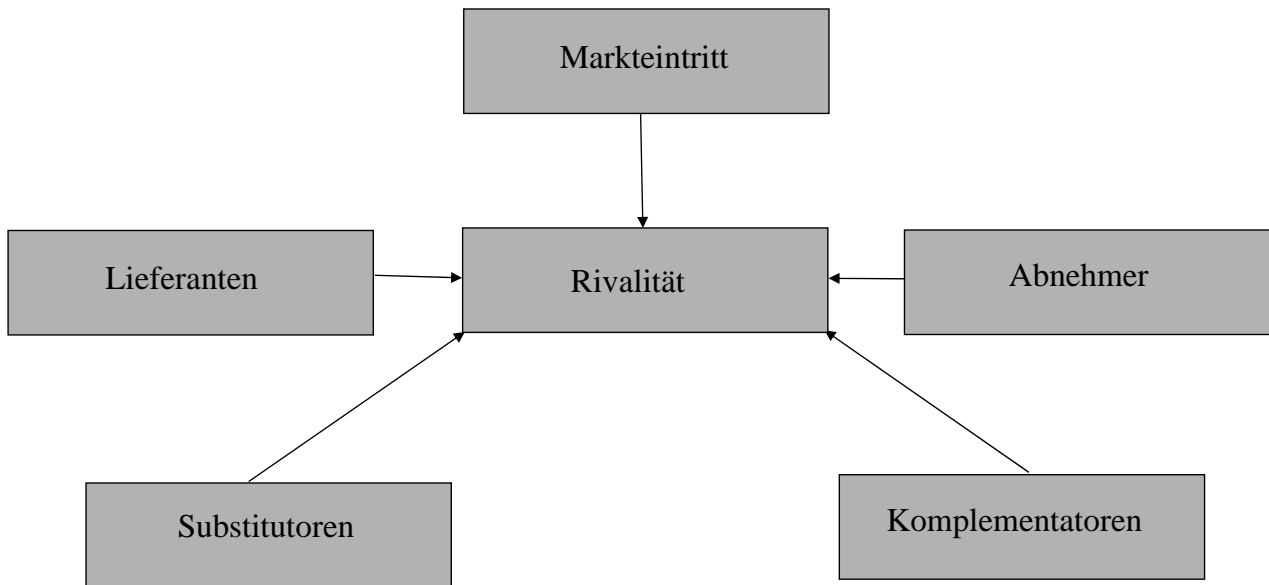
# Quellen des Unternehmenserfolgs



Helmut M. Dietl

4

# Sechs Kräfte Modell



Helmut M. Dietl

5

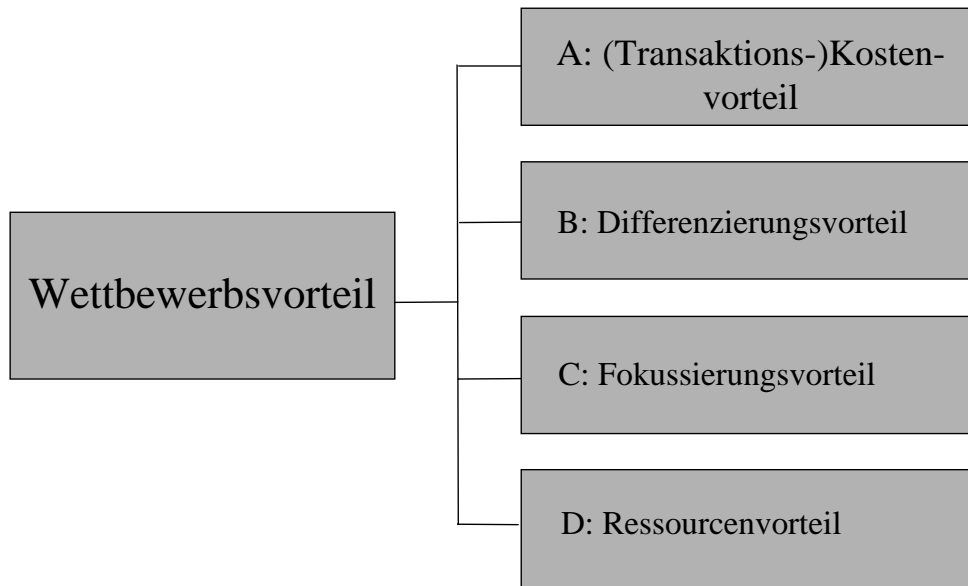
## Wettbewerbsvorteile

- Unternehmen versuchen i.d.R. Wettbewerbsvorteile zu erlangen, um überdurchschnittliche Gewinne im Vergleich zu ihren Wettbewerbern in der Branche zu erzielen:
- Komparative Vorteile sind orts- oder situationsspezifische Vorteile, die Wettbewerber zu tragbaren Kosten nachahmen können, indem die situativen Umstände verändert werden (Beispiel: Produkte, die wettbewerbsfähig sind, weil kostengünstige Inputfaktoren wie z.B. niedrige Löhne ausgenutzt werden).
- Wettbewerbsvorteile sind firmenspezifische Vorteile, die von Wettbewerbern nicht oder nur zu sehr hohen Kosten nachgeahmt werden können.

Helmut M. Dietl

6

# Quellen für Wettbewerbsvorteile

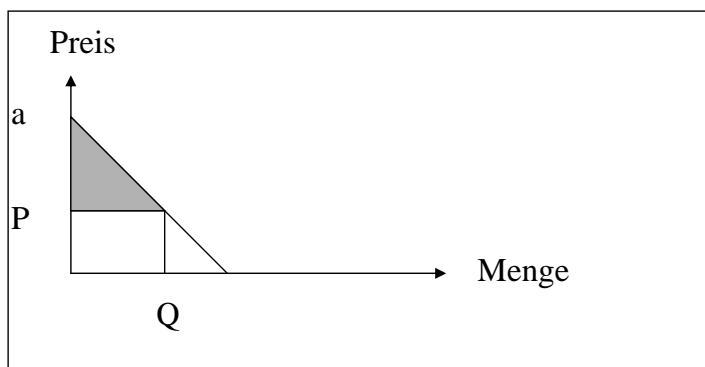


Helmut M. Dietl

7

# Aufteilung der Wertschöpfung

- B: Zahlungsbereitschaft eines Kunden pro Bier
- Monoplnachfrage:  $P=a-bQ$
- Konsumentenrente:  $0.5(a-P)Q=0.5bQ^2$
- Konsumentenrente pro Einheit:  
 $B-P=0.5bPQ/P=0.5P/\eta$   
( $\eta$ =Preiselastizität der Nachfrage)



Helmut M. Dietl

8

# Aufteilung der Wertschöpfung

- Monopolpreis Bier: \$2.50
- MC: \$1.12 ( $=\$0.2+\$0.24+\$0.54+\$0.14$ )
- $1/\eta=(P-MC)/P=(2.5-1.12)/2.5$
- $\eta=1.8$
- Konsumentenrente pro Bier:  $0.5P/\eta =\$0.69$

Helmut M. Dietl

9

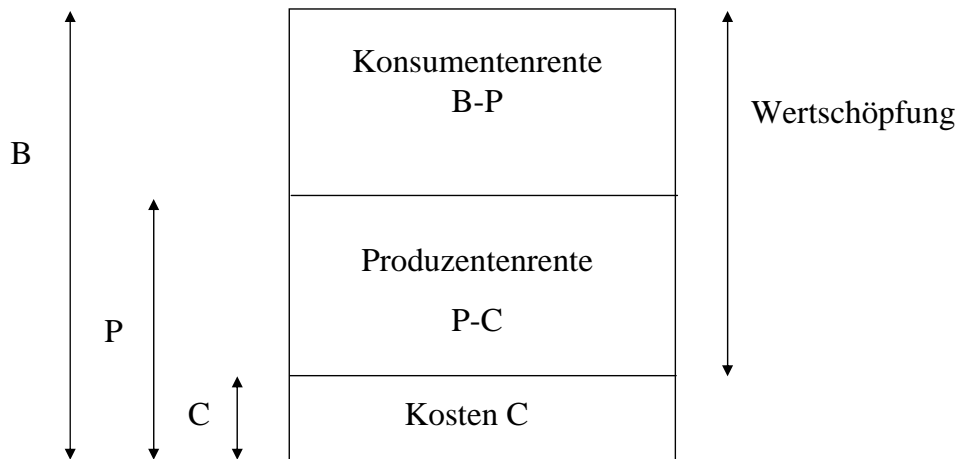
# Aufteilung der Wertschöpfung

Konsumentenrente \$0.69
Service Profit ?
.....\$1.38
Servicekosten (Arbeit, Material, us.w.) ?
Profit Cincinnati Reds \$0.54
Profit Stadt Cincinnati \$0.2
Steuer \$0.14
Profit Händler ?
.....\$0.1
Kosten Händler ?
Profit Bierbrauer \$0.03
Kosten Bierbrauer \$0.07

Helmut M. Dietl

10

# Wertkomponenten



Helmut M. Dietl

11

## Beispiel: Wertkomponenten

Zahlungsbereitschaft des Kunden		£ 200
Verkaufspreis		£ 110
Kundenwert	$£ 200 - £ 110 =$	£ 90
Lieferantenkosten		£ 15
Lieferantenpreis		£ 70
Lieferantenwert	$£ 70 - £ 15 =$	£ 55
Unternehmenskosten		£ 10
Unternehmenswert	$£ 110 - £ 70 - £ 10 =$	£ 30

*Wie hoch ist die gesamte Wertschöpfung des Unternehmens?*

Helmut M. Dietl

12

# Wettbewerbsvorteil

<i>Unternehmen</i>	<i>A</i>	<i>B</i>
Unternehmenswert	50	30
Lieferantenwert	35	20
Kundenwert	80	60
<i>Summe</i>	<i>165</i>	<i>110</i>

*Wie hoch ist der Wettbewerbsvorteil von A gegenüber B?*

## A: (Transaktions-)Kostenvorteil

Nehmen Sie an, es gibt 2 Unternehmen und einen Kunden. Die Zahlungsbereitschaft des Kunden beträgt 140 sfr für den Service von Unternehmen A und 110 sfr für den Service von Unternehmen B. Unternehmen B hat einen Kostenvorteil gegenüber A.

<i>Unternehmen</i>	<i>A</i>	<i>B</i>
Zahlungsbereitschaft	140	110
Kosten	120	85

*Wer gewinnt den Kunden?*

# (Transaktions-)Kostenvorteil

- Ausrichtung auf Low-Cost Kunden (z.B. Studentenkrankenkasse)
- Service-Standardisierung (z.B. McDonald's)
- Automatisierung (z.B. Retail Banking)
- Minimierung der Netzwerkkosten (z.B. FedEx)
- Outsourcing von Wertschöpfungsaktivitäten (z.B. Call Center eines Unternehmens in verschiedenen Zeitzonen)
- Netzwerkeffekte (eBay)
- Zweiseitige Märkte (Monster)

Helmut M. Dietl

15

## B: Differenzierungsvorteil

Nehmen Sie jetzt folgende Situation an:

<i>Unternehmen</i>	<i>A</i>	<i>B</i>
Zahlungsbereitschaft	150	110
Kosten	120	85

*Wer gewinnt jetzt den Kunden?*

Helmut M. Dietl

16



# Differenzierungsvorteil

- Zusatzdienste (z.B. Track-and-Trace-Service)
- Massgeschneiderte Service-Angebote (z.B. Burger King)
- Verringerung des Qualitätsrisikos für den Kunden (z.B. Disney)
- Mitarbeiterqualifizierung (z.B. The Ritz Carlton)
- Qualitätskontrolle (z.B. Swisscom)

## Café-Beispiel für Differenzierungsvorteil

### *Annahmen:*

Stadt besteht aus einer 1 km langen Straße

Alle 10 m steht ein Haus, in dem ein Konsument wohnt (insgesamt gibt es 100 Konsumenten)

Maximale Zahlungsbereitschaft pro Konsument für eine Tasse Kaffee beträgt €5,-

Es bestehen Transportkosten für den Weg zum Café von €1,- pro Kilometer

Eine Tasse Kaffee verursacht variable Kosten von €1,-

# Café-Beispiel: Fall 1

Es befinden sich zwei Cafés in der Mitte der Strasse

Keine Produktdifferenzierung

Zu welchem Preis bieten beide an?

=> *Vollkommener Wettbewerb ist ruinös*

# Café-Beispiel: Fall 2

Jetzt befinden sich Café A am Anfang und Café B am Ende der Strasse.

Zu welchem Preis wird der Café jetzt angeboten?

Lohnt es sich für A, den Preis auf €1,95 zu senken?

=> *Produktdifferenzierung schützt vor ruinösem Wettbewerb*

# C: Fokussierungsvorteil

Eine internationale Fluggesellschaft konkurriert mit einer Regionalfluggesellschaft um einen Passagier.

<i>Fluggesellschaft</i>	<i>International</i>	<i>Regional</i>
Verbindung	1xUmsteigen	Direktflug
Zahlungsbereitschaft	\$ 400	\$ 550
Preis	\$ 350	\$ 300

*Wer gewinnt den Kunden?*

# Fokussierungsvorteil

- Kundengruppe  
(z.B. Österreichische Beamtenversicherung)
- Dienstleistung (z.B. Shouldice Hospital)
- Region (z.B. Local Services der Gelben Seiten)

# D: Ressourcenvorteil

- Wettbewerbsvorteile können nur auftreten, wenn Unternehmen unterschiedlich sind
- Die Wettbewerbsvorteile können nur dauerhaft sein, wenn diese Unterschiede dauerhaft sind
- Dauerhafte Unterschiede beruhen auf Ressourcen und Fähigkeiten
  - Ressourcen sind unternehmensspezifische Inputfaktoren (materiell und immateriell)
    - Sie müssen knapp, wertvoll, ausbeutbar und immobil sein
  - Fähigkeiten ist Wissen, das es Unternehmen ermöglicht, seine Ressourcen in überlegener Weise zu kombinieren
    - Fähigkeiten sind über mehrere Produkte und/oder Märkte hinweg wertvoll
    - Fähigkeiten sind häufig in unternehmensspezifische Routinen eingebettet

## Ressourcenvorteil: Knappheit und Immobilität

- Wenn alle Unternehmen einer Branche die gleichen Ressourcen und Fähigkeiten besitzen, gibt es keine Strategie, die nicht imitiert werden kann
- Wenn alle Ressourcen mobil sind, wird jedes Unternehmen versuchen, sich diejenigen Ressourcen anzueignen, die zu Wettbewerbsvorteilen führen
  - ⇒ Es kommt zu einem Bietwettbewerb, bei dem die ganzen Gewinne letztendlich an den Ressourceninhaber gehen (Beispiel: Superstars)
- Ursachen imperfekter Mobilität
  - ⇒ Fehlende Märkte, Kospezialisierung, Spezifität

# Ressourcenvorteil: Isolationsmechanismen

- Knappheit und Immobilität sind notwendige aber nicht hinreichende Bedingungen zur Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen
- Wettbewerber könnten im Laufe der Zeit eigene Ressourcen und Fähigkeiten aufbauen
  - Beispiel: Xerox und Canon in den 70er Jahren
    - Service-Fähigkeit von Xerox (Händler- und Reparaturnetz) wurde durch Canons Produktverlässlichkeit neutralisiert
- Hiervor schützten Isolationsmechanismen

# Ressourcenvorteil: Imitationsbarrieren und Zeitvorsprung

Es gibt zwei Gruppen von Isolationsmechanismen

- *Imitationsbarrieren*
  - Gesetzliche Restriktionen (z.B. Patente)
  - Überlegener Zugang zu Kunden und/oder Inputfaktoren (z.B. Vertriebskanäle als Flaschenhalse)
  - Grössenvorteile (Economies of Scale)
  - Nichtgreifbare Barrieren
    - Kausale Ambiguität (z.B. Fidelity Fonds)
    - Pfadabhängigkeit (z.B. Coca Cola)
    - Soziale Komplexität (z.B. Vertrauen innerhalb Toyotas Supply Chain)
- *Zeitvorsprung*
  - Lernkurve
  - Netzwerkeffekte
  - Reputation
  - Wechselkosten

# Analog: Wettbewerbsvorteil auf der Inputseite

Nehmen Sie an, es gibt 2 Unternehmen und einen Lieferanten. Der Lieferant kann nur ein Unternehmen beliefern. Unternehmen B senkt die Lieferantenkosten.

<i>Unternehmen</i>	<i>A</i>	<i>B</i>
Preisangebot (für Input)	90	80
Kosten des Lieferanten	50	30

*Wer gewinnt den Lieferanten?*

## Service-Qualifiers, Service-Winners und Service-Losers

### *Service-Qualifiers*

- Bedingungen, die die Dienstleistungen eines Unternehmens erfüllen müssen, damit die Kunden einen Kauf in Erwägung ziehen
- Wird von der Konkurrenzsituation definiert
  - z.B. Sicherheit bei Flugreisen, Sauberkeit bei Hotels

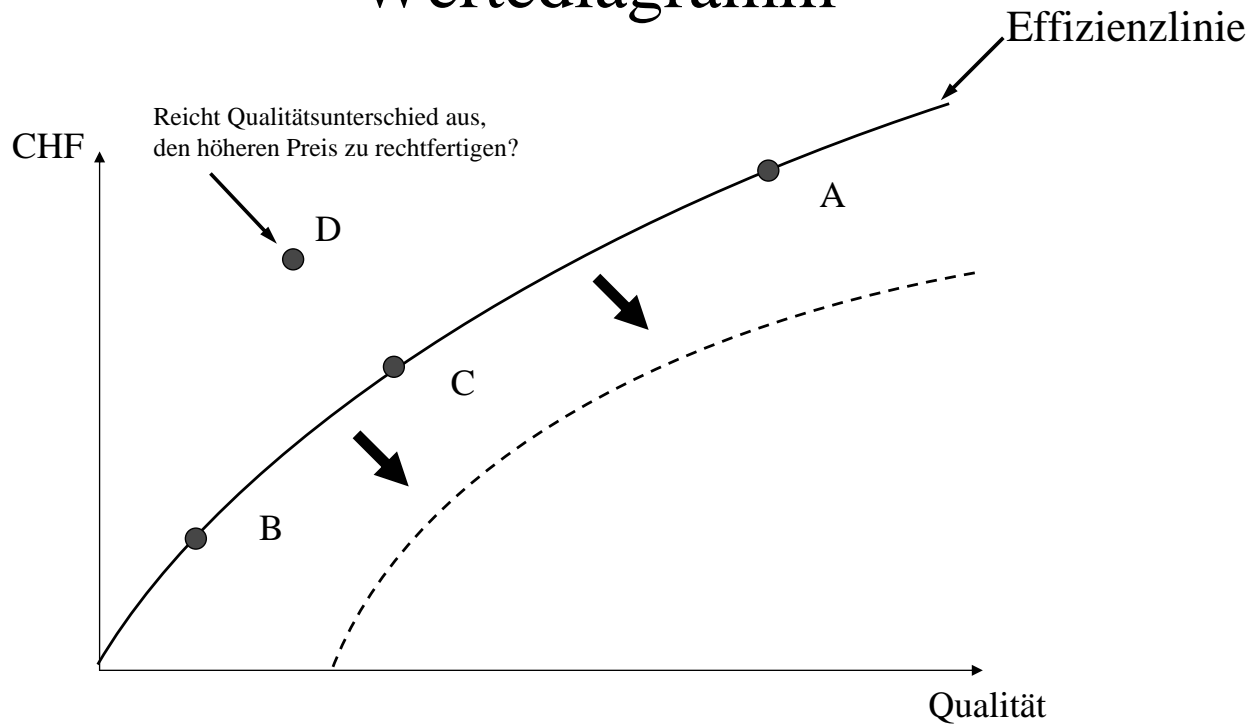
### *Service-Winners*

- Diejenigen Eigenschaften, die die Dienstleistungen eines Unternehmens von denen der Konkurrenz positiv abheben
- Sie sind Grundlage der Kaufentscheidung
  - z.B. Preis, Reputation, Gratiszugaben

### *Service-Losers*

- Eigenschaften, die die Dienstleistungen eines Unternehmens von denen der Konkurrenz negativ abheben
  - v.a. Zuverlässigkeit, Schnelligkeit

# Wertediagramm



Helmut M. Dietl

29

## Informationssysteme als Wettbewerbsfaktor in Dienstleistungsmärkten (nach Fitzsimmons)

		Informationseinsatz	
		On-line (Echtzeit)	Off-line (Analyse)
<b>Strategische Ausrichtung</b>	Extern (Kunde)	<i>Als Eintrittsbarriere:</i> B2C- u. B2B-Portale Vielfliegerprogramme Wechselkosten	<i>Als Ressource:</i> Informationsverkauf Service-Entwicklung Mikromarketing
	Intern (Operations)	<i>Umsatzsteigerung:</i> Yield Management Point of Sale Expertensysteme	<i>Produktivitätssteigerung:</i> Inventar Status Data Envelopment Analyse (DEA)

Helmut M. Dietl

30

# Die virtuelle Wertkette

Heutzutage konkurrieren Unternehmen in *zwei* Welten

- Materielle Welt physischer Produkte => Marktplatz
  - Beispiel: Miete eines Films auf DVD, Kauf einer Musik-CD (materiell)
- Virtuelle Welt digitaler Produkte => Marktraum
  - Beispiel: Video-on-Demand, Kauf eines Musikstücks als MP3 (virtuell)

Helmut M. Dietl

31

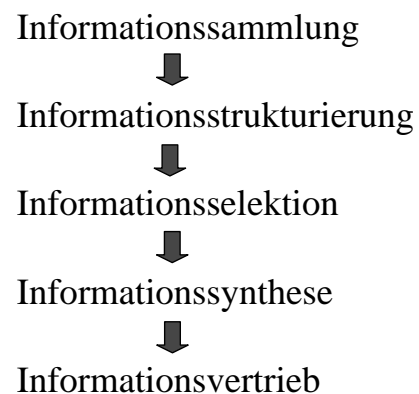
## Physische versus virtuelle Wertschöpfungsketten

- Physische Wertkette



- Beispiel: Automobil

- Virtuelle Wertkette



- Beispiel: Club Med

Helmut M. Dietl

32



# First Mover Advantages (FMA)

- Fähigkeit von Pionierunternehmen, positive ökonomische Renten zu erzielen
- Faktoren, die es Pionierunternehmen ermöglichen, Gewinne zu erzielen
- Kurzfristige vorübergehende Vorteile vs. langfristige verteidigbare Vorteile (=Wettbewerbsvorteile)

## Ursachen von FMAs - Übersicht

- Strategische First-Mover-Vorteile
- Technologievorsprünge
  - Lernkurve
  - Patente im F&E-Bereich
- Erstzugriff auf Ressourcen
  - Zugriff auf Inputfaktoren
  - Standortwahl
  - Investitionen in Kapazitäten, Mitarbeiter, Distributionskanäle etc.
- Wechselkosten der Kunden
  - Spezifische Investitionen der Kunden
  - Vertragliche Bindungen
  - Kundenloyalität

# Strategische FMA: Expansionsspiel

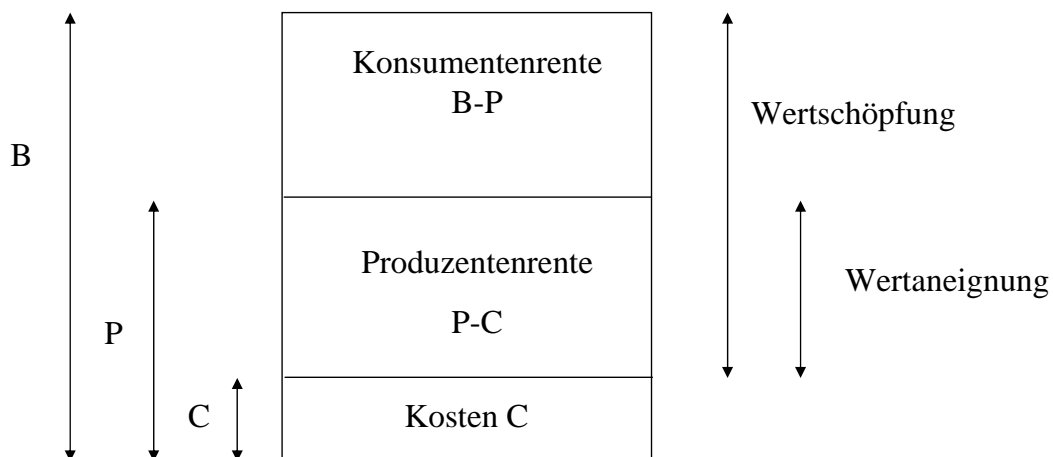
		CS	
		Keine Expansion	Winterthur/ Dresdner Bank
UBS	Keine Expansion	40, 30	20, 40
	Commerzbank Übernahme	30, 20	10, 10

*Was werden beide tun?*

*Kann sich CS gegenüber dieser Lösung verbessern?*

## Wertschöpfung versus Wertaneignung

Falls eine Firma eine hohe Wertschöpfung erreicht, bedeutet dies noch lange nicht, dass sich diese Firma die Werte aneignen kann.



## Wertschöpfung versus Wertaneignung: Beispiel Football

- Was ist die optimale Grösse einer Liga?
- Wie beeinflusst die Ligagrösse die Verhandlungsmacht eines Clubs gegenüber der Stadt?

## Wertschöpfung versus Wertaneignung : Beispiel Football

Modellannahmen:

- Einkommen  $E$  einer Liga in Abhängigkeit der Anzahl Clubs  $n$ :  $E=(20-n)n$
- 10 grosse Städte, plus ein paar kleine Städte
- Jede grosse (kleine) Stadt, die einen Club beheimatet, erhält 2 (1) und subventioniert den Club mit 1.

# Wertschöpfung versus Wertaneignung : Beispiel Football

- Falls 10 Clubs:
  - Liga erhält  $(20-10)10+10*1=110$
  - Jede Stadt bekommt 10
- Falls 9 Clubs:
  - Liga erhält  $(20-9)9+9*2=117$
  - Jede Stadt bekommt 0