



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**Institut für Betriebswirtschaftslehre**

---

# **Service Management: Operations, Strategie und e-Services**

Prof. Dr. Helmut M. Dietl



## Übersicht

1. Nachfrageprognose
2. **Variabilitätsmanagement und Service-Profit-Chain**
3. Servicedesign, Serviceinnovation und Prozessanalyse
4. Projektmanagement
5. Qualitätsmanagement
6. Management von Service-Plattformen
7. Yield Management
8. Ökonomie und Psychologie von Warteschlangen
9. Warteschlangenmodelle



## Lernziele

Diese Veranstaltung soll Sie in die Lage versetzen,

- die ökonomischen Besonderheiten von Dienstleistungen und die sich hieraus ergebenden Managementanforderungen zu erkennen.
- die Rolle des Kunden als Koproduzenten zu verstehen
- 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.
- das Konzept der Service-Profit-Chain zu verstehen.
- den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu erkennen.
- die Idee des Fähigkeitskreislaufs zu verstehen.



## 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

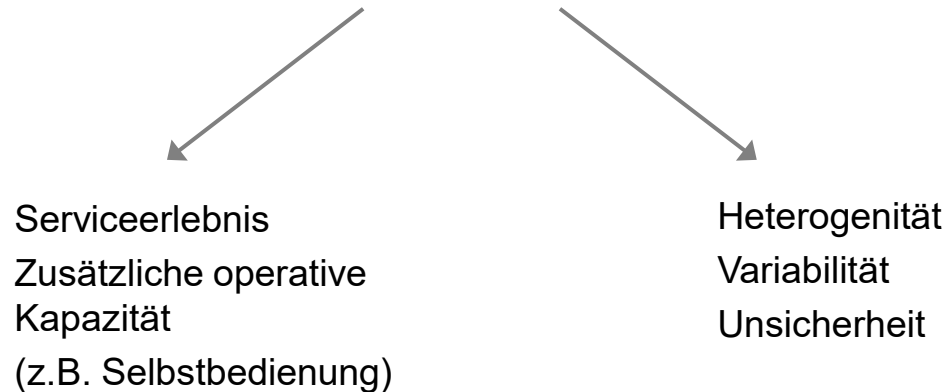


## Serviceinnovation und Wertaneignung

<b>Komplemente</b>	<i>Konzentriert</i>	<i>Wettbewerb</i>
<b>Serviceinnovation</b>		
<i>Nicht imitierbar</i>		
<i>Imitierbar</i>		



## 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



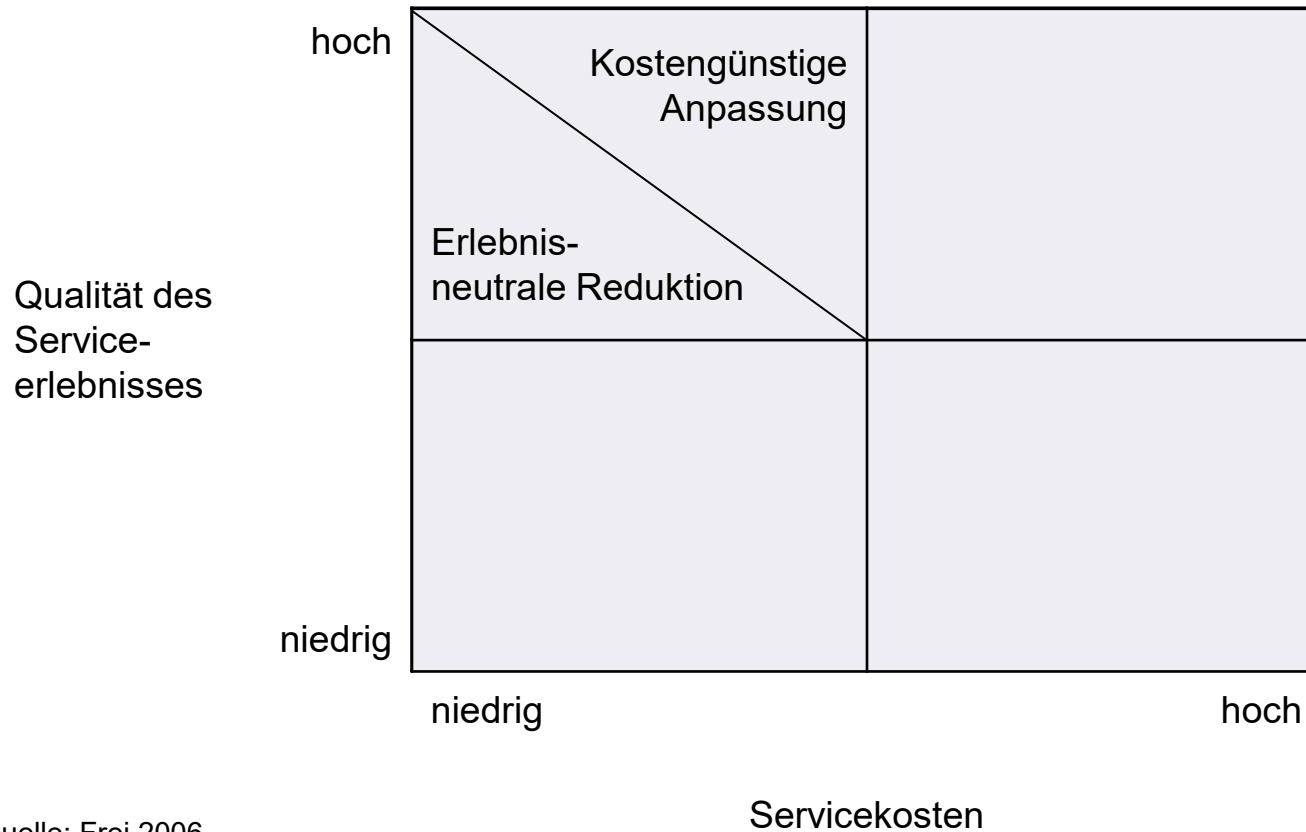
## Trade-off zwischen Servicekosten und Qualität des Serviceerlebnisses

Qualität des Serviceerlebnisses	hoch		Klassische (Bedürfnis-) Anpassung
	niedrig	Klassische (Kosten-) Reduktion	
		niedrig	hoch
		Servicekosten	

Quelle: Frei 2006



## Trade-off zwischen Servicekosten und Qualität des Serviceerlebnisses



Quelle: Frei 2006





## Variabilitätstypen

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



Aktive Rolle des Kunden  
als Koproduzent

## Variabilitätsmanagement: Ankunft der Kunden



### ***Klassische Reduktion***

- Reservierung (z.B. Feinschmecker-restaurants, Arztpraxen)
- Preisdifferenzierung (z.B. Happy Hour)
- Begrenzte Verfügbarkeit des Service (z.B. Wochenmarkt)

### ***Klassische Anpassung***

- Überkapazität
- Flexible Kapazität

### ***Erlebnisneutrale Reduktion***

- Komplementäre Nachfrage (z.B. Frühstück, Brunch, Nachmittagskaffee in einem Restaurant; Mountainbiking im Sommer in einem Skiresort)

### ***Kostengünstige Anpassung***

- Preiswerte Arbeitskräfte (z.B. Call Centers in Billiglohnregionen)
- Automatisierung (z.B. Spracherkennung)
- Selbstbedienung (z.B. eBay)
- Outsourcing (z.B. Dell)

# Variabilitätsmanagement: Bestellungen der Kunden



## ***Klassische Reduktion***

- Vorausbestellung (einfacher in der Medizin, schwieriger im Restaurant)
- Kunden zu Kompromissen bewegen (z.B. preiswertes Tagesmenü)
- Begrenztes Serviceangebot (z.B. wenig Speiseauswahl)

## ***Klassische Anpassung***

- Zusätzliche Spezialkräfte (z.B. Fachärzte, Fachanwälte)
- Cross Training (z.B. Rechtsanwalt und Steuerberater)

## ***Erlebnisneutrale Reduktion***

- Fokussierung auf spezifische Zielgruppe (z.B. Commerce Bank)
- Kunden zu Präferenzanpassung bewegen (z.B. Feinschmeckermenü)

## ***Kostengünstige Anpassung***

- Preiswerte Arbeitskräfte (v.a. im Backoffice)
- Automatisierung
- Selbstbedienung

## Variabilitätsmanagement: Fähigkeiten der Kunden



### ***Klassische Reduktion***

---

- Kundentraining/-anleitung (z.B. Vorbereitungskurse)

### ***Klassische Anpassung***

---

- Erfahrene Mitarbeiter
- Tätigkeiten für Kunden ausführen

### ***Erlebnisneutrale Reduktion***

---

- Kundenfokus entsprechend Fähigkeiten (z.B. Zulassungskriterien an Unis: SAT, GMAT, etc.)

### ***Kostengünstige Anpassung***

---

- Erfahrene Kunden, die andere beraten (z.B. Kundenforum von Cisco)
- Preiswerte Arbeitskräfte
- Selbstbedienung

# Variabilitätsmanagement: Anstrengung der Kunden



## ***Klassische Reduktion***

- Übertragung vorbereitender Aufgaben auf den Kunden (z.B. in der Steuerberatung)
- 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 (z.B. Bestellungen bei Starbucks)

## ***Kostengünstige Anpassung***

- Billige Arbeitskräfte
- Selbstbedienung mit hohem Automatisierungsgrad

# Variabilitätsmanagement: Subjektive Präferenzen der Kunden



## ***Klassische Reduktion***

- Schaffung konsistenter Kundenerwartungen (z.B. FedEx's Zustellungsgarantie)

## ***Klassische Anpassung***

- Erfahrene Mitarbeiter, die unterschiedliche Erwartungen frühzeitig erkennen

## ***Erlebnisneutrale Reduktion***

- Marktsegmentierung entsprechend der Kundenpräferenzen

## ***Kostengünstige Anpassung***

- Selbstbedienungsoptionen zur Anpassung an individuelle Bedürfnisse (z.B. Zuckerkiosk bei Starbucks)



## Kritische Erfolgsfaktoren

### **Klassische Reduktion stellt Kosteneffizienz über Serviceerlebnis**

- *Wie werden Kunden kompensiert?*

### **Klassische Anpassung stellt Serviceerlebnis über Kosteneffizienz**

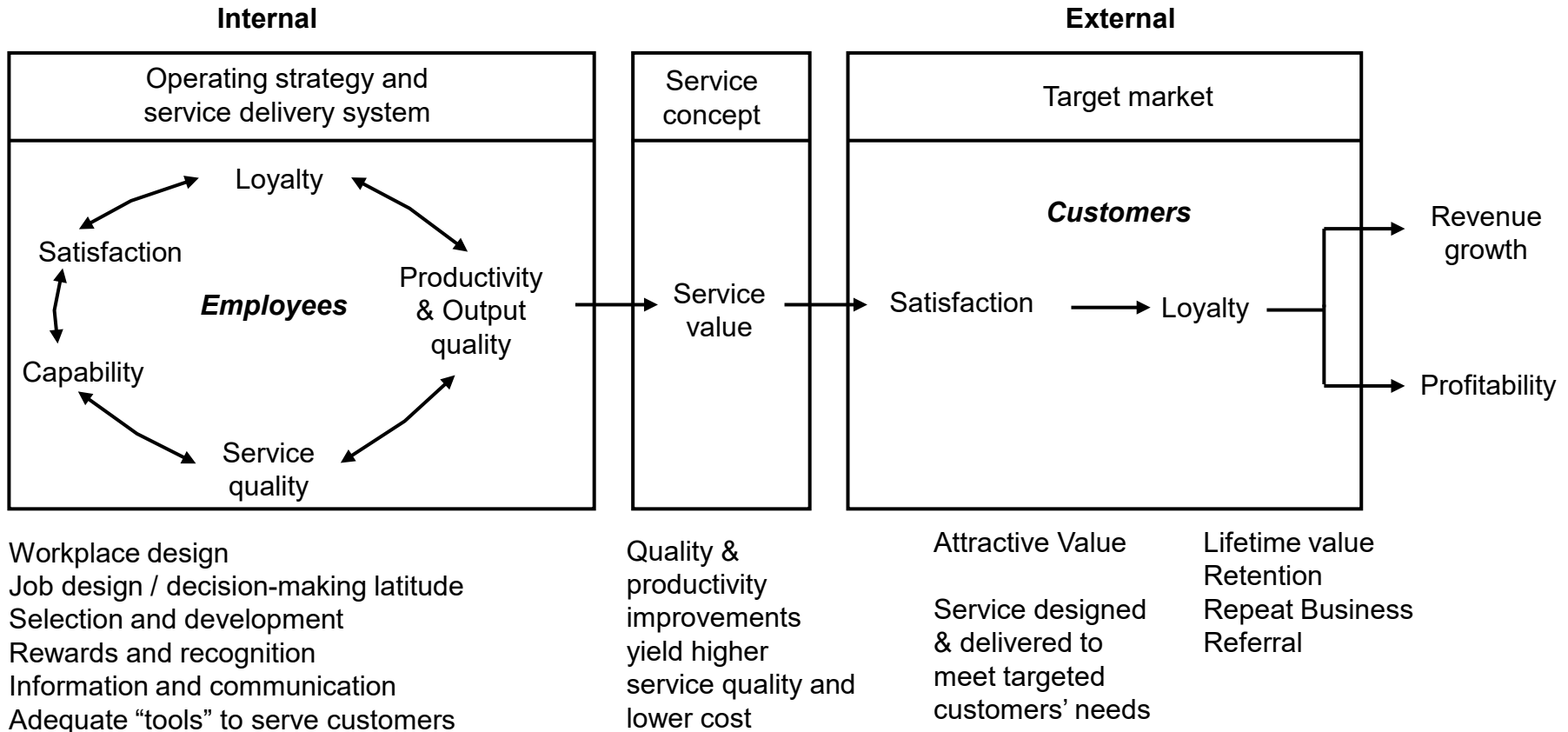
- *Wie wird das Serviceunternehmen kompensiert?*

### **Strategien, die den Trade-off aushebeln, erreichen Kosteneffizienz, ohne das Serviceerlebnis zu beeinträchtigen.**

- Fokussierung auf eine homogene Kundenzielgruppe  
*Ist die Zielgruppe gross genug?*
- Beeinflussung der Kundenverhaltens  
*Gibt es hierfür einen geeigneten Mechanismus?*
- Selbstbedienung gemäss Kundenbedürfnis  
*Wollen und können die Kunden das?*

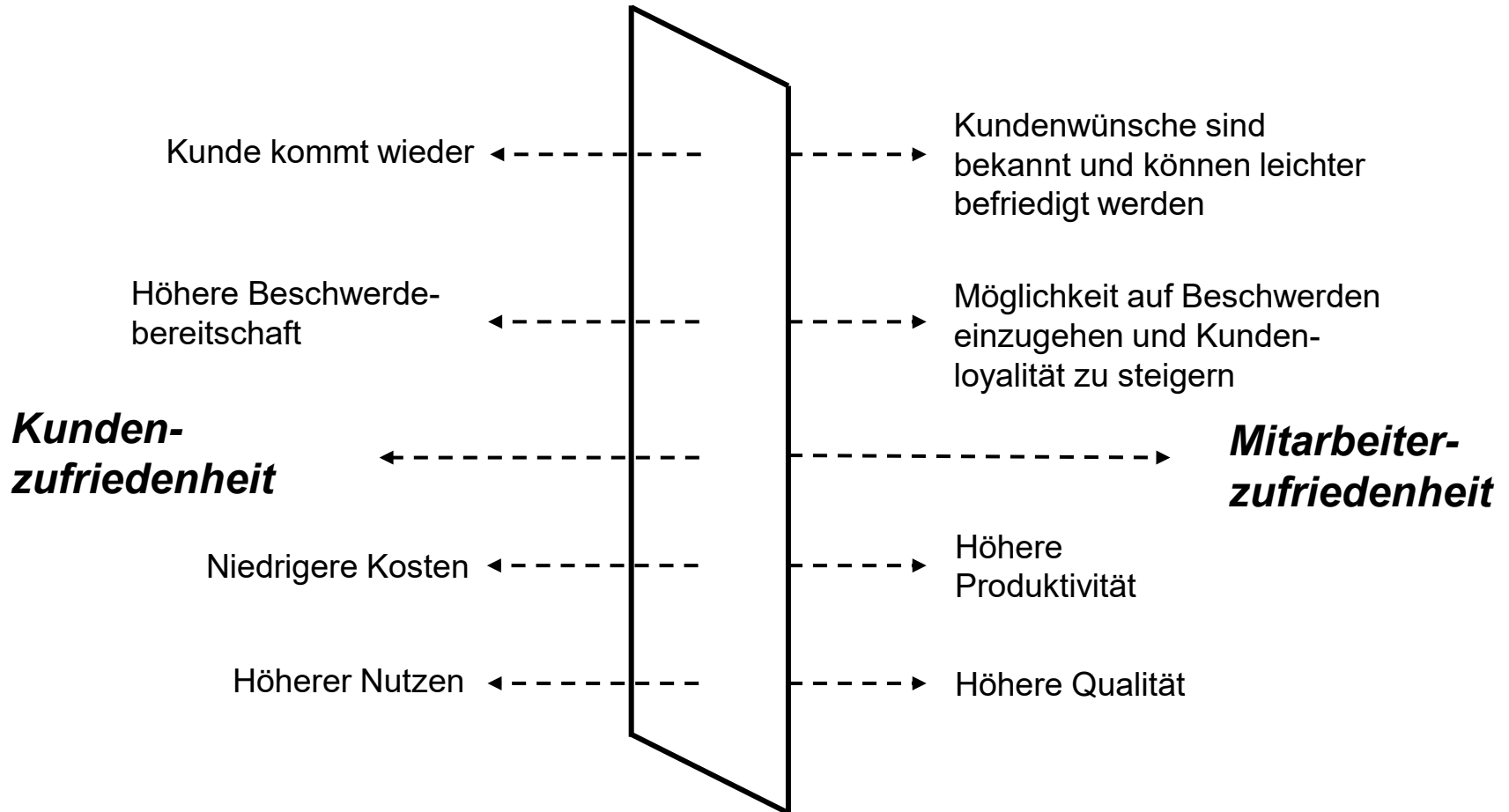


## Service Profit Chain (nach Heskett et al.)





## Zufriedenheitsspiegel





# Fähigkeitskreislauf

