



**Universität
Zürich** ^{UZH}

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

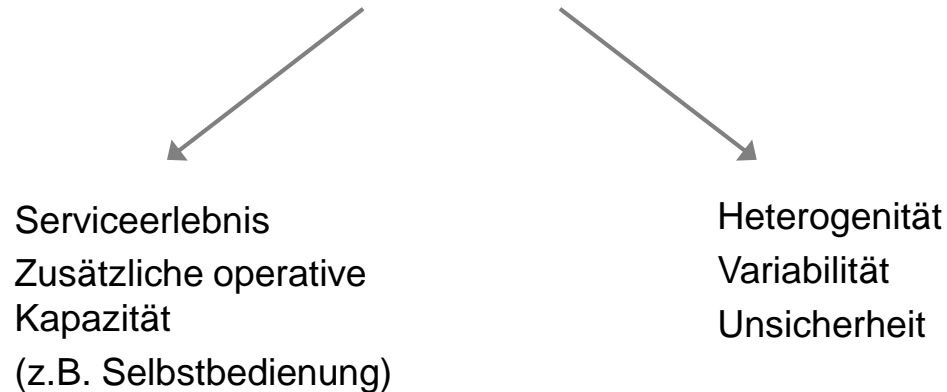


Besonderheiten von Dienstleistungen

- **Immateriell**
 - Erfahrungs-/Vertrauensgut
 - Imitierbarkeit
- **Simultaneität 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



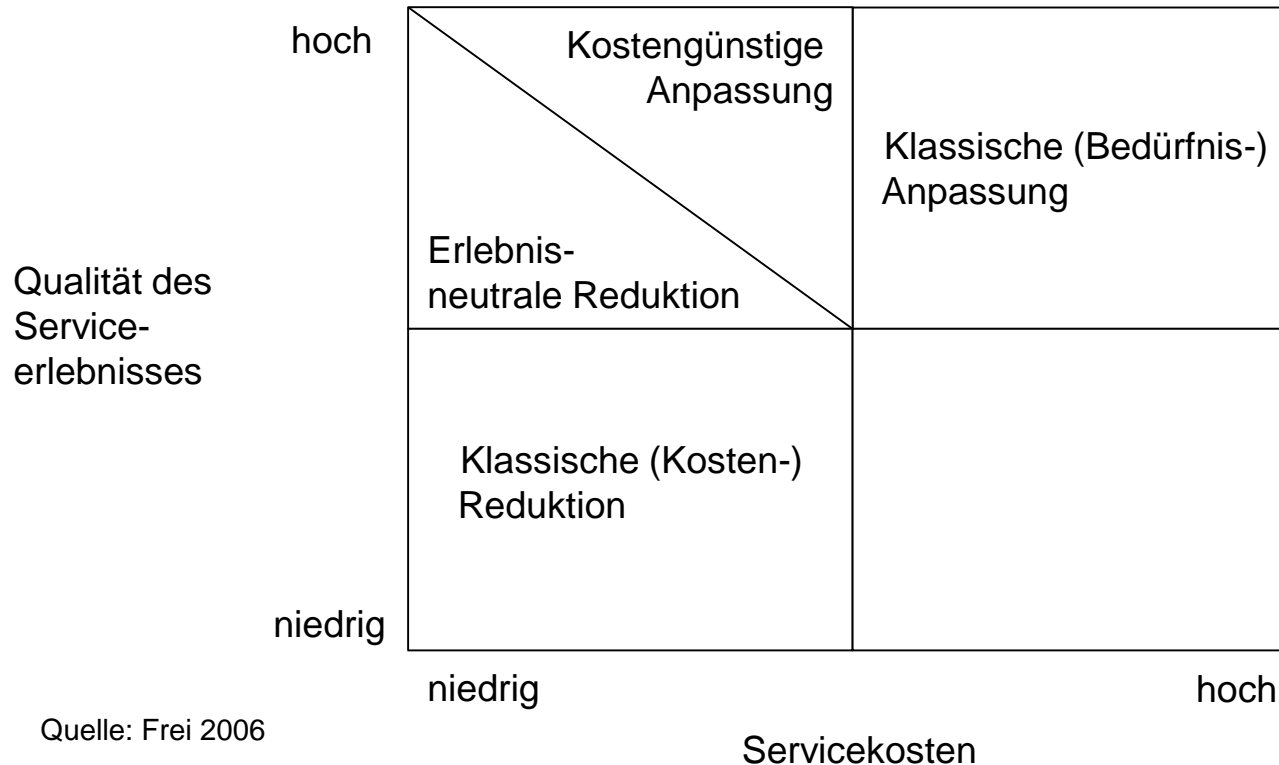
Konflikt (Trade-off)

- 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



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
- 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

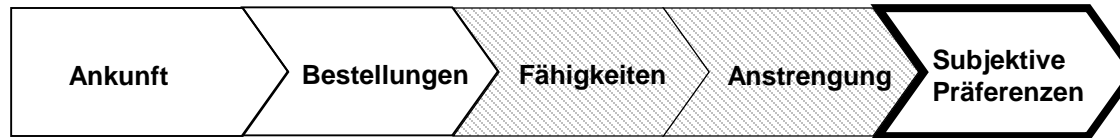
Erlebnisneutrale Reduktion

- 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



Kritische Erfolgsfaktoren

Klassische Reduktion stellt Kosteneffizienz über Serviceerlebnis

- *Wie werden Kunden kompensiert?*

Klassische Anpassung stellt Serviceerlebnis über Kosteneffizienz

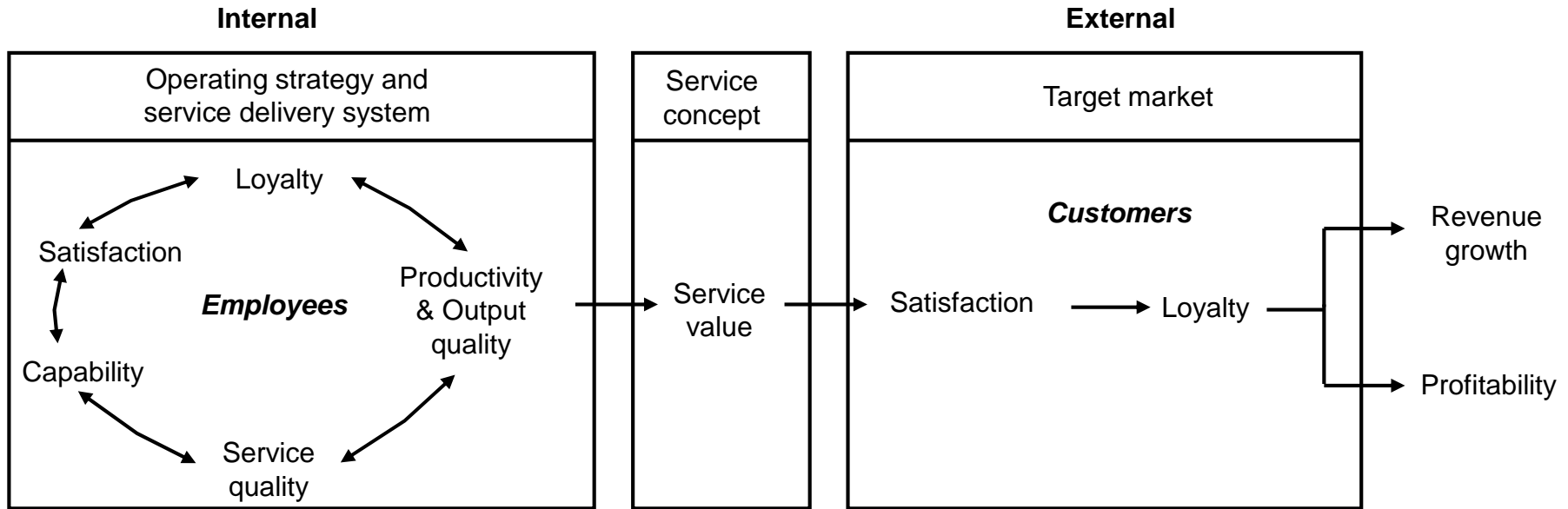
- *Wie wird das Serviceunternehmen kompensiert?*

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.)



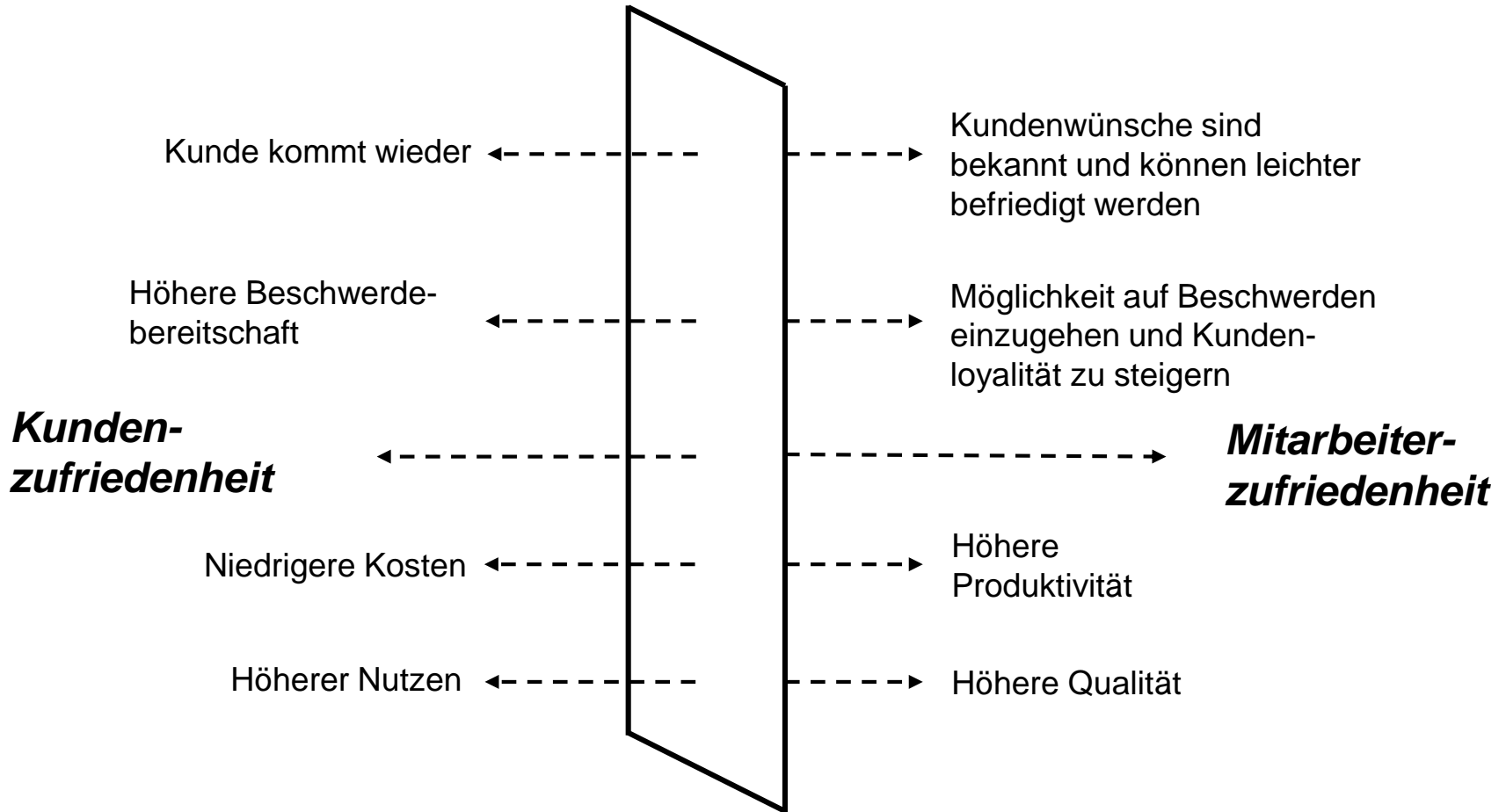
Workplace design
Job design / decision-making latitude
Selection and development
Rewards and recognition
Information and communication
Adequate "tools" to serve customers

Quality & productivity improvements yield higher service quality and lower cost

Attractive Value
Service designed & delivered to meet targeted customers' needs

Lifetime value
Retention
Repeat Business
Referral

Zufriedenheitsspiegel





Fähigkeitskreislauf

