



**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

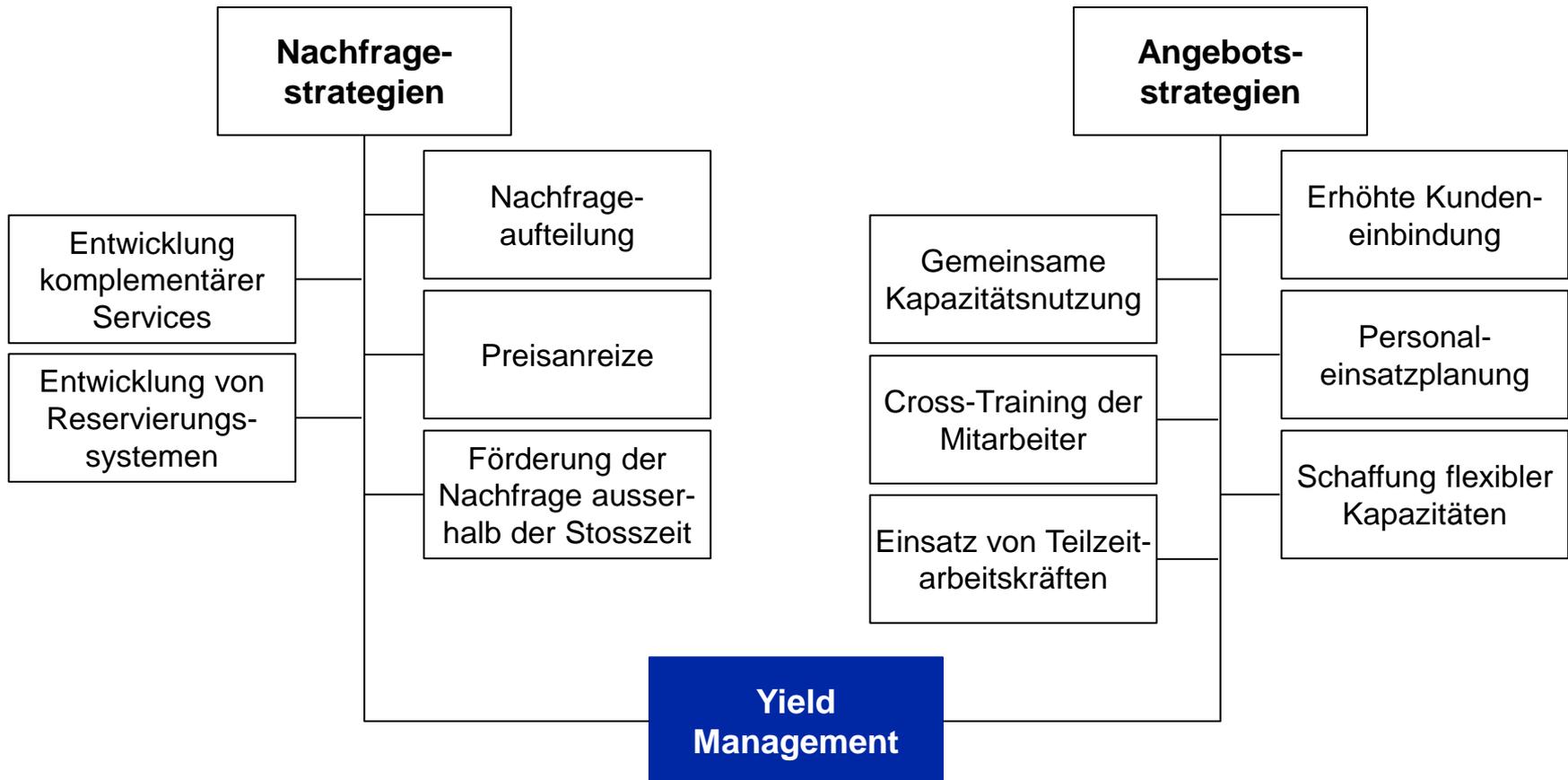


## Lernziele

Nach dieser Veranstaltung sollten Sie,

- nachfrage- und angebotsorientierte Strategien zur Angleichung von Angebot und Nachfrage kennen und anwenden können
- mit den spezifischen Voraussetzungen für das Yield Management vertraut sein
- Yield Management in der Praxis umsetzen können

# Strategien zur Angleichung von Angebot und Nachfrage bei Dienstleistungen





## Yield Management Definitionen

“Allocating the

- right type of capacity to the
- right type of customer at the
- right price and
- right time to maximize revenue or yield”



## Voraussetzungen für Yield Management

Es kann kein Warenbestand für zukünftige Verkäufe aufgebaut werden  
(Zeitspezifität)

- Kapazitätsausbau ist teuer oder unmöglich, aber niedrige Grenzkosten
- Nachfrage des Marktes kann segmentiert werden
- Vorverkauf der Dienstleistung
- Nachfrage ist Volatilität ausgesetzt



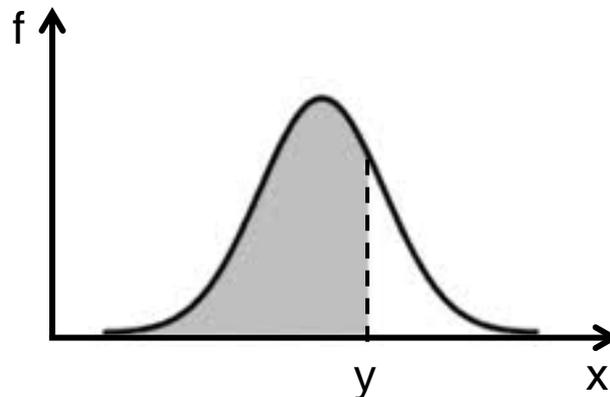
## Voraussetzungen für Yield Management

Industrien, welche Yield Management einsetzen

- Luftfahrt
  - Hotels
  - Autovermietung
  - Kreuzfahrtschiffe
  - Frachtschiffe
  - Theater, Oper etc.
  - Broadcasting
  - Telcos
- 
- 1970s**
- 1980s**
- 1990s**

## Das Zeitungsjungenproblem

Ein Zeitungsjunge kauft Zeitungen beim Verlag für  $c$  je Stück ein und verkauft sie für  $p$  je Stück. Die Nachfrage nach Zeitungen  $x$  ist stochastisch. Der Zeitungsjunge kennt die Dichtefunktion  $f(x)$  der Zeitungsnachfrage. Sein Ziel ist es, den erwarteten Gewinn  $E[G]$  zu maximieren. Der Zeitungsjunge kann dabei nur die Anzahl  $y$  der von ihm beim Verlag gekauften Zeitungen beeinflussen.





## Das Zeitungsjungenproblem

Sein Maximierungsproblem stellt sich wie folgt dar:

$$(1) \quad \underset{y}{\text{Max}} E[G] = p \int_0^y x f(x) dx + py \int_y^{\infty} f(x) dx - cy$$



## Das Zeitungsjungenproblem

Der erwartete Gewinn setzt sich aus drei Teilen zusammen

$p \int_0^y x f(x) dx$  Dieser Term beschreibt die Einnahmen des Zeitungsjungen für den Fall, dass er mehr Zeitungen eingekauft hat, als er verkaufen kann ( $x < y$ ). In diesem Fall kann er die gesamte Nachfrage  $x$  befriedigen und erhält dafür jeweils den Preis  $p$ . Seine Einnahmen sind also gleich  $px$ . Wir müssen diese Einnahmesumme nun für jeden Wert von  $x$  unter der Bedingung ( $x < y$ ) ermitteln und mit seiner Wahrscheinlichkeit  $f(x)$  multiplizieren.

$py \int_y^{\infty} f(x) dx$  Dieser Term beschreibt die Einnahmen des Zeitungsjungen für den Fall, dass er weniger Zeitungen eingekauft hat, als er verkaufen kann ( $x > y$ ). In diesem Fall könnte er also mehr Zeitungen verkaufen als er hat. Da er aber nur  $y$  Zeitungen hat, betragen seine Einnahmen in diesem Fall  $py$ . Diese Einnahmesumme müssen wir nun wiederum mit der Wahrscheinlichkeit multiplizieren, dass tatsächlich mehr Zeitungen nachgefragt werden als der Newsboy gekauft hat.

$cy$  Dieser Term beschreibt die Kosten der gekauften Zeitungen.



## Das Zeitungsjungenproblem

Um den optimalen Wert für  $y$  zu finden, leiten wir die Gewinnfunktion nach  $y$  ab und setzen dann die Ableitung gleich Null. Beachten Sie bitte, dass gilt:

$$(2) \quad \frac{d}{dy} \int_0^y f(x) dx = f(y) \quad \text{und} \quad \frac{d}{dy} \int_y^{\infty} f(x) dx = -f(y)$$

Folglich erhalten wir:

$$(3) \quad pyf(y) + p \int_y^{\infty} f(x) dx - pyf(y) - c = 0$$

Dies lässt sich vereinfachen zu:

$$(4) \quad p[F(\infty) - F(y)] - c = 0$$



## Das Zeitungsjungenproblem

Umformung ergibt (5)  $p[1 - F(y)] - c = 0$

bzw. (6) 
$$F(y) = \frac{p - c}{p}$$

### Marginalbetrachtung

Das Zeitungsjungenproblem lässt sich auch mittels Marginalbetrachtung lösen. Der Zeitungsjunge sollte nämlich die Anzahl der Zeitungen  $y$ , die er beim Verlag kauft, solange erhöhen, bis die erwarteten Kosten einer beim Verlag zu viel gekauften Zeitung gerade den erwarteten Opportunitätskosten, d.h. dem erwarteten entgangenen Gewinn einer zu wenig bestellten Zeitung entspricht. Die erwarteten Kosten einer zu viel bestellten Zeitung betragen  $cF(y)$ , d.h. die Kosten einer Zeitung multipliziert mit der Wahrscheinlichkeit, dass sie nicht verkauft werden kann.



## Das Zeitungsjungenproblem

Die erwarteten Opportunitätskosten einer zu wenig bestellten Zeitung betragen  $(p-c)[1-F(y)]$ , d.h. Preis minus Kosten multipliziert mit der Wahrscheinlichkeit, dass eine Zeitung mehr verkauft hätte werden können. Es muss also gelten:

$$(7) \quad cF(y) = (p - c)[1 - F(y)]$$



## Das Zeitungsjungenproblem

**Durch Umformen erhält man wiederum Gleichung (6).**

- Diese Logik lässt sich auch auf andere Fragen des Yield Management anwenden, wie z.B. die optimale Anzahl von Überbuchungen oder die Aufteilung der Kapazität in Business und Economy Class.
- Bei der optimalen Anzahl von Überbuchungen besteht folgender Trade-off. Wenn ein Zimmer/Platz zu viel überbucht wird, d.h. ein Kunde nicht bedient werden kann, muss der Kunde hierfür entschädigt werden. Zudem entsteht ein Reputationsverlust. Die Summe dieser Nachteile bezeichnen wir mit  $C_U$  (Costs of underestimating).
- Wenn ein Zimmer/Platz zu wenig überbucht wird, d.h. ein Zimmer/Platz leer bleibt, entstehen Opportunitätskosten aufgrund entgangener Umsätze. Diese Opportunitätskosten bezeichnen wir mit  $C_O$  (Costs of overestimating). Bei Marginalbetrachtung muss im Optimum gelten:



## Das Zeitungsjungensproblem

$$(8) \quad C_o F(y) = C_u [1 - F(y)]$$

Durch Umformen erhält man:

$$(9) \quad F(y) = \frac{C_u}{C_u + C_o}$$

Bei der Aufteilung der vorhandenen Kapazität in 2 (oder mehr) Klassen besteht folgender Trade-off. Wenn zu viele Plätze für den Diskonttarif (z.B. Economy Class) angeboten werden, verbleiben zu wenig für den Normaltarif (z.B. Business Class). Hierdurch entstehen „Kosten des Underestimating“ der Nachfrage nach dem Normaltarif. Da in diesem Fall ein Platz zum Diskonttarif verkauft wird, der zum Normaltarif verkauft hätte werden können, entsprechen diese Kosten der Differenz zwischen dem Normal- und dem Diskonttarif.



## Das Zeitungsjungenproblem

Analog entstehen „Kosten des Overestimating“, wenn zu viele Plätze für den Normaltarif reserviert werden ( $C_o$ ). Diese Kosten entsprechen dem Umsatzverlust, der dadurch entsteht, dass der Platz frei bleibt, weil er zum Normaltarif nicht mehr nachgefragt wird, aber zum Diskonttarif hätte verkauft werden können. Zugleich kann hier aber auch ein Umsatzgewinn entstehen, wenn nämlich der Kunde, der den Platz normalerweise zum Diskonttarif kaufen wollte, auch bereit ist, notfalls den Normaltarif zu bezahlen. Wenn wir den Normaltarif mit  $N$ , den Diskonttarif mit  $D$  und die Wahrscheinlichkeit dafür, dass ein Kunde, der zum Diskonttarif kaufen wollte, nicht bereit ist, den Normaltarif zu bezahlen, mit  $\rho$  (und damit die Wahrscheinlichkeit dafür, dass ein Kunde, der zum Diskonttarif kaufen wollte, notfalls auch bereit ist, den Normaltarif zu bezahlen, mit  $(1-\rho)$  bezeichnen, ergibt sich aus der Marginalbetrachtung im Optimum:

$$(10) \quad C_o F(y) = C_u [1 - F(y)]$$

$$\text{Mit} \quad C_o = \rho D + (1 - \rho)(-N + D) = D - (1 - \rho)N \quad \text{und} \quad C_u = N - D$$



## Das Zeitungsjungenproblem

Durch Einsetzen und Umformen erhält man:

$$(11) \quad F(y) = \frac{C_u}{C_u + C_o} = \frac{N - D}{\rho N}$$



## Aufgabe: Yield Management

Eine Autovermietung stellt einen massiven Anstieg der Nachfrage für Mietwagen der höheren Klasse fest. Die Autovermietung bietet genau zwei Klassen in ihrer Flotte: 80 Kompakt und 45 Mittelklasse Autos. Täglich werden erwartungsgemäss durchschnittlich 75 Wagen der Kompaktklasse nachgefragt, wobei 60 dieser Kunden als „Angebot-Bucher“ klassifiziert werden. Bei der Mittelklasse werden erwartungsgemäss durchschnittlich 45 täglich nachgefragt, wovon 20 Nachfragen als „Angebot-Bucher“ klassifiziert werden.

Die tägliche Nachfrage ist normalverteilt. Kunden, die Mittelklasse buchen, sind nicht bereit, auf die Kompaktklasse umzusteigen, wenn kein Mittelklasse-Wagen verfügbar ist. Die Angebot-Rate wird nur bei 14 Tage Vorausbuchung möglich. 60 Wagen der Kompaktklasse und 40 Wagen der Mittelklasse sind derzeit für den Normaltarif reserviert.



## Aufgabe: Yield Management

Klasse	Normaltarif	Discount-Tarif	Standardabweichung
Kompakt	\$55	\$40	15
Mittelklasse	\$95	\$70	10

1. Ermitteln Sie mittels Yield Management, wie viele Fahrzeuge der Kompaktklasse die Autovermietung für den Normaltarif reservieren soll.
2. Ermitteln Sie mittels Yield Management, wie viele Fahrzeuge der Mittelklasse die Autovermietung für den Normaltarif reservieren soll.
3. Würden Sie die Flottengröße für Mittelklassewagen verändern?



## Aufgabe: Yield Management

**Lösung 1:** 
$$F(y_c) \leq \frac{55 - 40}{55 \cdot 0.8} = \frac{15}{44} = 0.340909$$
$$\Rightarrow z = -0.410$$

$$y_c \equiv \mu + z\sigma \Rightarrow 75 - 0.410 \cdot 15 \approx 69$$

**Lösung 2:** 
$$F(y_m) \leq \frac{95 - 70}{95 \cdot 0.44} = \frac{25}{41.8} = 0.5981$$
$$\Rightarrow z = 0.25$$

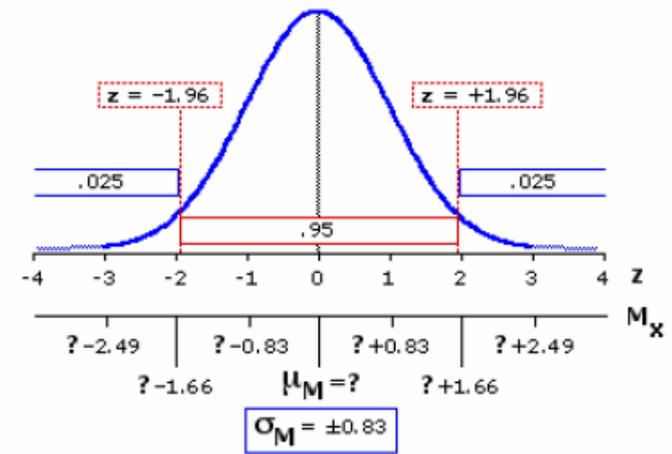
$$y_m \equiv \mu + z\sigma \Rightarrow 45 + 0.25 \cdot 10 = 47.5$$

### Lösung 3:

Momentan sind nur 45 Mittelklasse-Wagen in der Flotte vorhanden. Die Optimierung mit Yield Management empfiehlt jedoch über 45 Wagen für den Normaltarif. Daher sollte die Flotte für Mittelklasse-Wagen vergrößert werden.



z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
-3.4	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0002
-3.3	0.0005	0.0005	0.0005	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004	0.0003
-3.2	0.0007	0.0007	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006	0.0005	0.0005	0.0005
-3.1	0.0010	0.0009	0.0009	0.0009	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0007	0.0007
-3.0	0.0013	0.0013	0.0013	0.0012	0.0012	0.0011	0.0011	0.0011	0.0010	0.0010
-2.9	0.0019	0.0018	0.0018	0.0017	0.0016	0.0016	0.0015	0.0015	0.0014	0.0014
-2.8	0.0026	0.0025	0.0024	0.0023	0.0023	0.0022	0.0021	0.0021	0.0020	0.0019
-2.7	0.0035	0.0034	0.0033	0.0032	0.0031	0.0030	0.0029	0.0028	0.0027	0.0026
-2.6	0.0047	0.0045	0.0044	0.0043	0.0041	0.0040	0.0039	0.0038	0.0037	0.0036
-2.5	0.0062	0.0060	0.0059	0.0057	0.0055	0.0054	0.0052	0.0051	0.0049	0.0048
-2.4	0.0082	0.0080	0.0078	0.0075	0.0073	0.0071	0.0069	0.0068	0.0066	0.0064
-2.3	0.0107	0.0104	0.0102	0.0099	0.0096	0.0094	0.0091	0.0089	0.0087	0.0084
-2.2	0.0139	0.0136	0.0132	0.0129	0.0125	0.0122	0.0119	0.0116	0.0113	0.0110
-2.1	0.0179	0.0174	0.0170	0.0166	0.0162	0.0158	0.0154	0.0150	0.0146	0.0143
-2.0	0.0228	0.0222	0.0217	0.0212	0.0207	0.0202	0.0197	0.0192	0.0188	0.0183
-1.9	0.0287	0.0281	0.0274	0.0268	0.0262	0.0256	0.0250	0.0244	0.0239	0.0233
-1.8	0.0359	0.0351	0.0344	0.0336	0.0329	0.0322	0.0314	0.0307	0.0301	0.0294
-1.7	0.0446	0.0436	0.0427	0.0418	0.0409	0.0401	0.0392	0.0384	0.0375	0.0367
-1.6	0.0548	0.0537	0.0526	0.0516	0.0505	0.0495	0.0485	0.0475	0.0465	0.0455
-1.5	0.0668	0.0655	0.0643	0.0630	0.0618	0.0606	0.0594	0.0582	0.0571	0.0559
-1.4	0.0808	0.0793	0.0778	0.0764	0.0749	0.0735	0.0721	0.0708	0.0694	0.0681
-1.3	0.0968	0.0951	0.0934	0.0918	0.0901	0.0885	0.0869	0.0853	0.0838	0.0823
-1.2	0.1151	0.1131	0.1112	0.1093	0.1075	0.1056	0.1038	0.1020	0.1003	0.0985
-1.1	0.1357	0.1335	0.1314	0.1292	0.1271	0.1251	0.1230	0.1210	0.1190	0.1170
-1.0	0.1587	0.1562	0.1539	0.1515	0.1492	0.1469	0.1446	0.1423	0.1401	0.1379
-0.9	0.1841	0.1814	0.1788	0.1762	0.1736	0.1711	0.1685	0.1660	0.1635	0.1611
-0.8	0.2119	0.2090	0.2061	0.2033	0.2005	0.1977	0.1949	0.1922	0.1894	0.1867
-0.7	0.2420	0.2389	0.2358	0.2327	0.2296	0.2266	0.2236	0.2206	0.2177	0.2148
-0.6	0.2743	0.2709	0.2676	0.2643	0.2611	0.2578	0.2546	0.2514	0.2483	0.2451
-0.5	0.3085	0.3050	0.3015	0.2981	0.2946	0.2912	0.2877	0.2843	0.2810	0.2776
-0.4	0.3446	0.3409	0.3372	0.3336	0.3300	0.3264	0.3228	0.3192	0.3156	0.3121
-0.3	0.3821	0.3783	0.3745	0.3707	0.3669	0.3632	0.3594	0.3557	0.3520	0.3483
-0.2	0.4207	0.4168	0.4129	0.4090	0.4052	0.4013	0.3974	0.3936	0.3897	0.3859
-0.1	0.4602	0.4562	0.4522	0.4483	0.4443	0.4404	0.4364	0.4325	0.4286	0.4247
-0.0	0.5000	0.4960	0.4920	0.4880	0.4840	0.4801	0.4761	0.4721	0.4681	0.4641

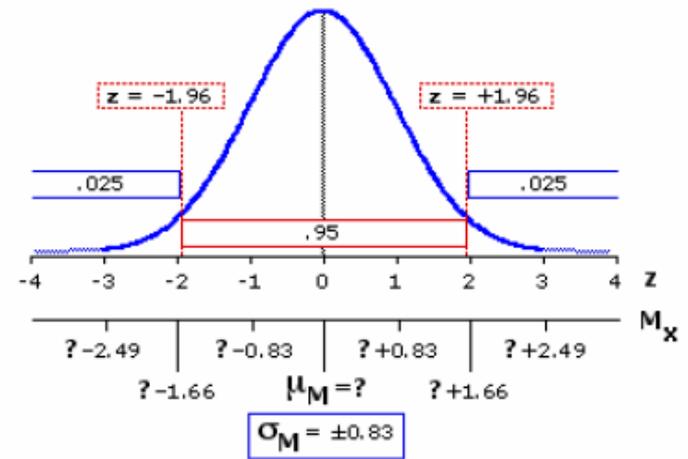


Standardizing normal  
random variables ( $X \sim N(\mu, \sigma^2)$ )

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma} \quad \text{with } Z \sim N(0,1)$$



z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.5000	0.5040	0.5080	0.5120	0.5160	0.5199	0.5239	0.5279	0.5319	0.5359
0.1	0.5398	0.5438	0.5478	0.5517	0.5557	0.5596	0.5636	0.5675	0.5714	0.5753
0.2	0.5793	0.5832	0.5871	0.5910	0.5948	0.5987	0.6026	0.6064	0.6103	0.6141
0.3	0.6179	0.6217	0.6255	0.6293	0.6331	0.6368	0.6406	0.6443	0.6480	0.6517
0.4	0.6554	0.6591	0.6628	0.6664	0.6700	0.6736	0.6772	0.6808	0.6844	0.6879
0.5	0.6915	0.6950	0.6985	0.7019	0.7054	0.7088	0.7123	0.7157	0.7190	0.7224
0.6	0.7257	0.7291	0.7324	0.7357	0.7389	0.7422	0.7454	0.7486	0.7517	0.7549
0.7	0.7580	0.7611	0.7642	0.7673	0.7704	0.7734	0.7764	0.7794	0.7823	0.7852
0.8	0.7881	0.7910	0.7939	0.7967	0.7995	0.8023	0.8051	0.8078	0.8106	0.8133
0.9	0.8159	0.8186	0.8212	0.8238	0.8264	0.8289	0.8315	0.8340	0.8365	0.8389
1.0	0.8413	0.8438	0.8461	0.8485	0.8508	0.8531	0.8554	0.8577	0.8599	0.8621
1.1	0.8643	0.8665	0.8686	0.8708	0.8729	0.8749	0.8770	0.8790	0.8810	0.8830
1.2	0.8849	0.8869	0.8888	0.8907	0.8925	0.8944	0.8962	0.8980	0.8997	0.9015
1.3	0.9032	0.9049	0.9066	0.9082	0.9099	0.9115	0.9131	0.9147	0.9162	0.9177
1.4	0.9192	0.9207	0.9222	0.9236	0.9251	0.9265	0.9279	0.9292	0.9306	0.9319
1.5	0.9332	0.9345	0.9357	0.9370	0.9382	0.9394	0.9406	0.9418	0.9429	0.9441
1.6	0.9452	0.9463	0.9474	0.9484	0.9495	0.9505	0.9515	0.9525	0.9535	0.9545
1.7	0.9554	0.9564	0.9573	0.9582	0.9591	0.9599	0.9608	0.9616	0.9625	0.9633
1.8	0.9641	0.9649	0.9656	0.9664	0.9671	0.9678	0.9686	0.9693	0.9699	0.9706
1.9	0.9713	0.9719	0.9726	0.9732	0.9738	0.9744	0.9750	0.9756	0.9761	0.9767
2.0	0.9772	0.9778	0.9783	0.9788	0.9793	0.9798	0.9803	0.9808	0.9812	0.9817
2.1	0.9821	0.9826	0.9830	0.9834	0.9838	0.9842	0.9846	0.9850	0.9854	0.9857
2.2	0.9861	0.9864	0.9868	0.9871	0.9875	0.9878	0.9881	0.9884	0.9887	0.9890
2.3	0.9893	0.9896	0.9898	0.9901	0.9904	0.9906	0.9909	0.9911	0.9913	0.9916
2.4	0.9918	0.9920	0.9922	0.9925	0.9927	0.9929	0.9931	0.9932	0.9934	0.9936
2.5	0.9938	0.9940	0.9941	0.9943	0.9945	0.9946	0.9948	0.9949	0.9951	0.9952
2.6	0.9953	0.9955	0.9956	0.9957	0.9959	0.9960	0.9961	0.9962	0.9963	0.9964
2.7	0.9965	0.9966	0.9967	0.9968	0.9969	0.9970	0.9971	0.9972	0.9973	0.9974
2.8	0.9974	0.9975	0.9976	0.9977	0.9977	0.9978	0.9979	0.9979	0.9980	0.9981
2.9	0.9981	0.9982	0.9982	0.9983	0.9984	0.9984	0.9985	0.9985	0.9986	0.9986
3.0	0.9987	0.9987	0.9987	0.9988	0.9988	0.9989	0.9989	0.9989	0.9990	0.9990
3.1	0.9990	0.9991	0.9991	0.9991	0.9992	0.9992	0.9992	0.9992	0.9993	0.9993
3.2	0.9993	0.9993	0.9994	0.9994	0.9994	0.9994	0.9994	0.9995	0.9995	0.9995
3.3	0.9995	0.9995	0.9995	0.9996	0.9996	0.9996	0.9996	0.9996	0.9996	0.9997
3.4	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9998



Standardizing normal  
random variables ( $X \sim N(\mu, \sigma^2)$ )

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma} \quad \text{with } Z \sim N(0,1)$$