



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

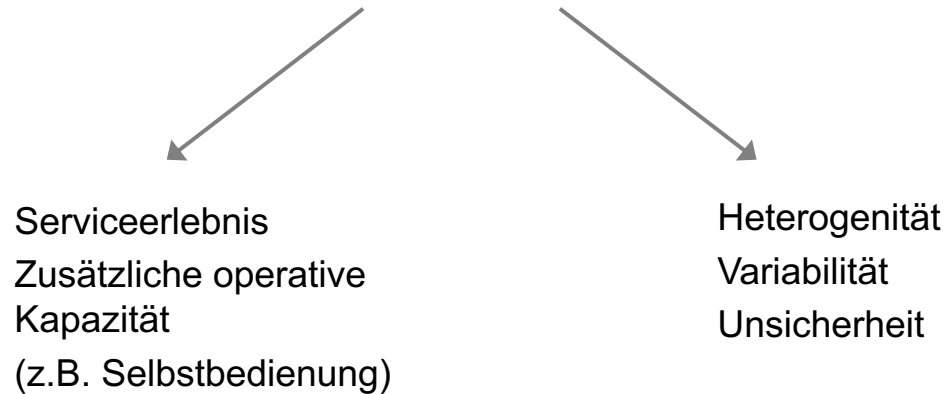


Serviceinnovation und Wertaneignung

Komplemente	<i>Konzentriert</i>	<i>Wettbewerb</i>
Serviceinnovation		
<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



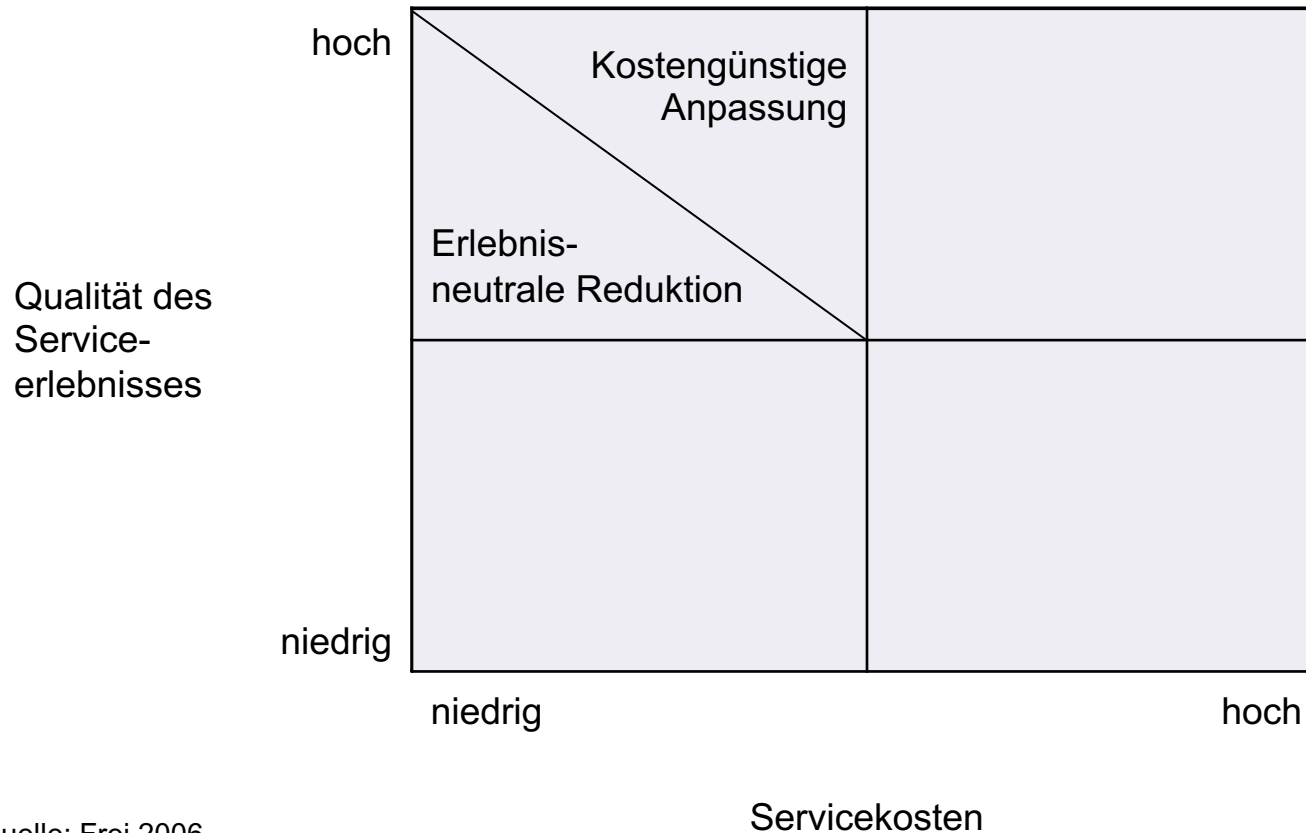
Trade-off zwischen Servicekosten und Qualität des Serviceerlebnisses

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

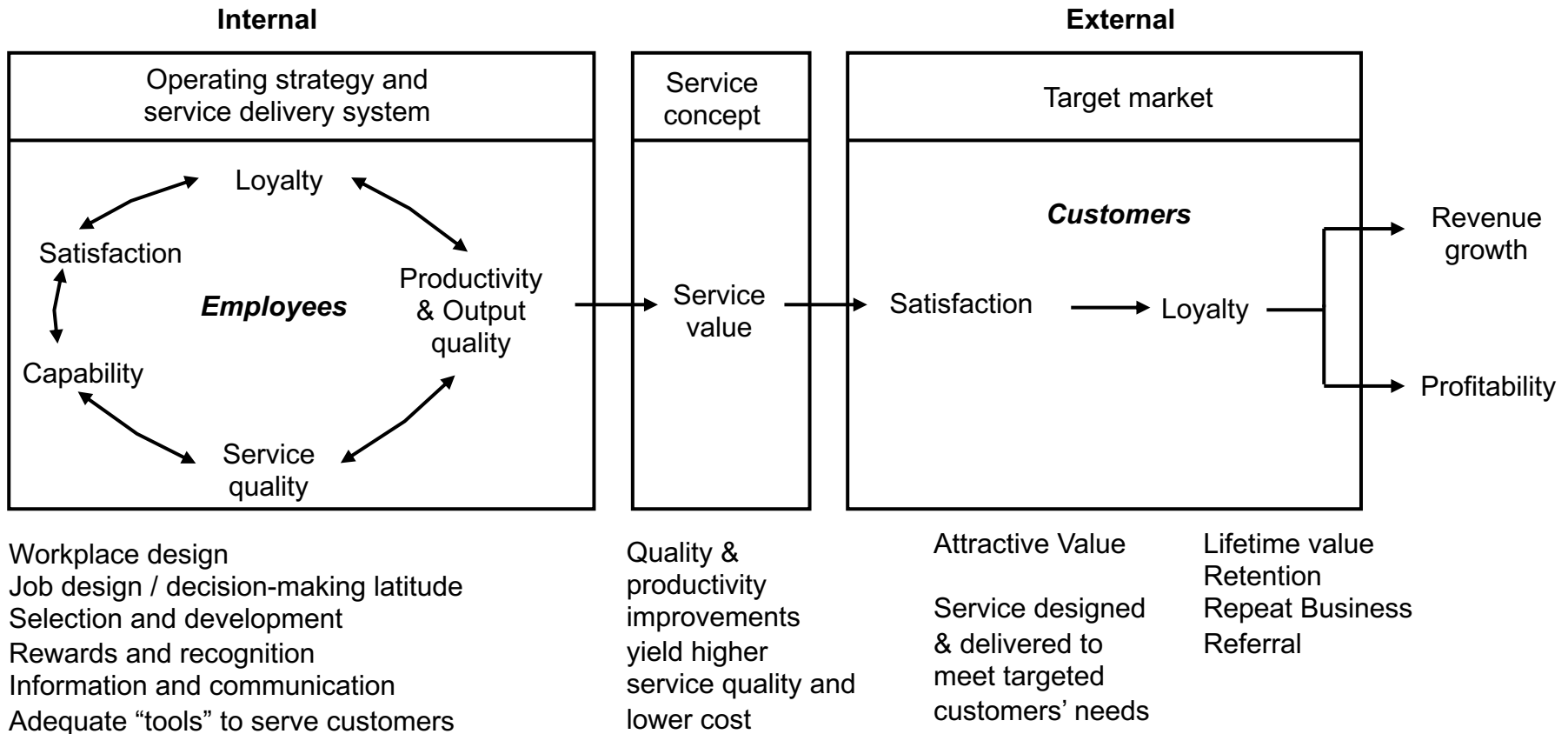
- *Wie wird das Serviceunternehmen kompensiert?*

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

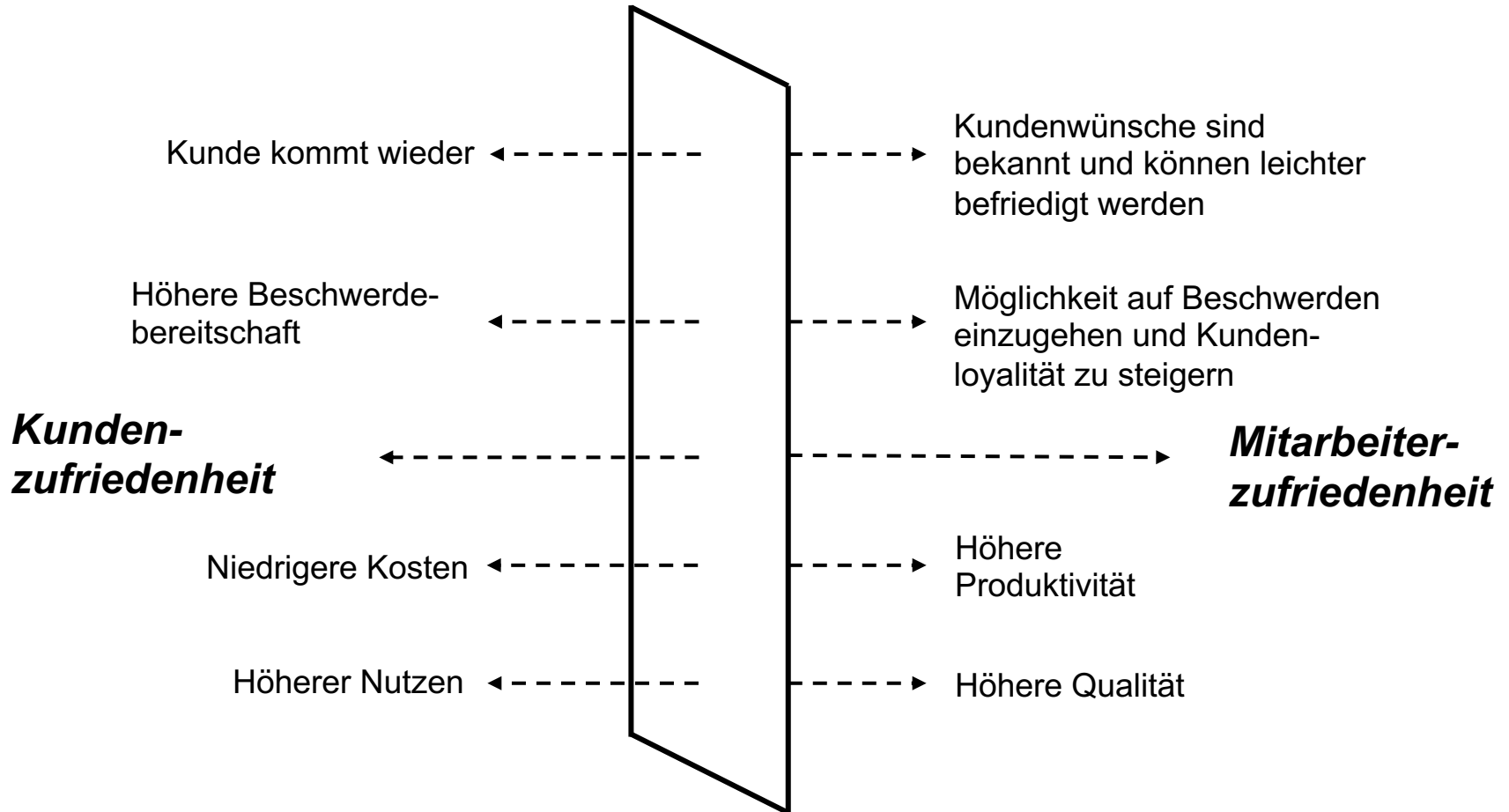
- Fokussierung auf eine homogene Kundenzielgruppe
Ist die Zielgruppe gross genug?
- Beeinflussung der Kundenverhaltens
Gibt es hierfür einen geeigneten Mechanismus?
- Selbstbedienung gemäss Kundenbedürfnis
Wollen und können die Kunden das?



Service Profit Chain (nach Heskett et al.)



Zufriedenheitsspiegel





Fähigkeitskreislauf

