



**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

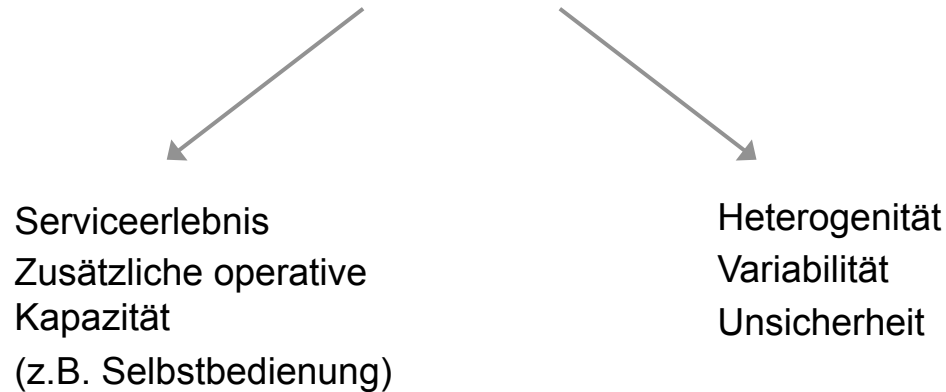


## Besonderheiten von Dienstleistungen

- **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



## Kunde als Koproduzent



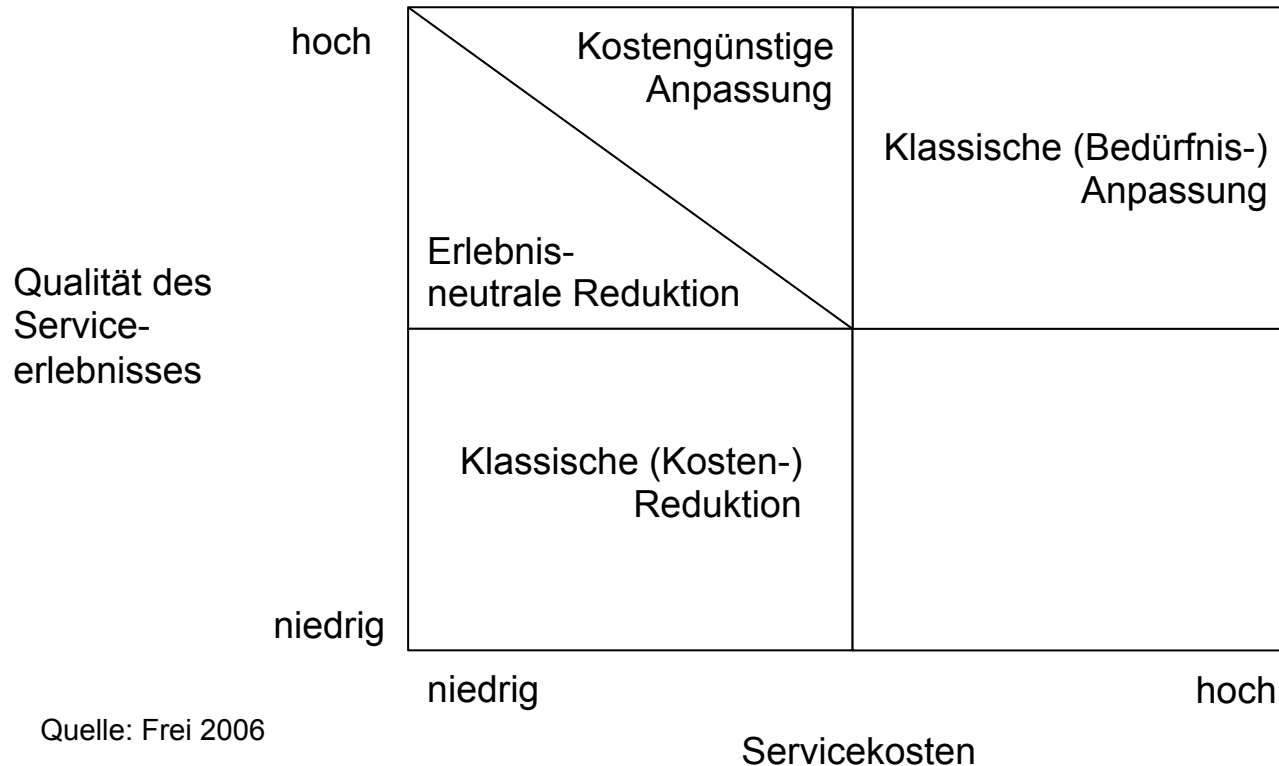
### Konflikt (Trade-off)

- 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**

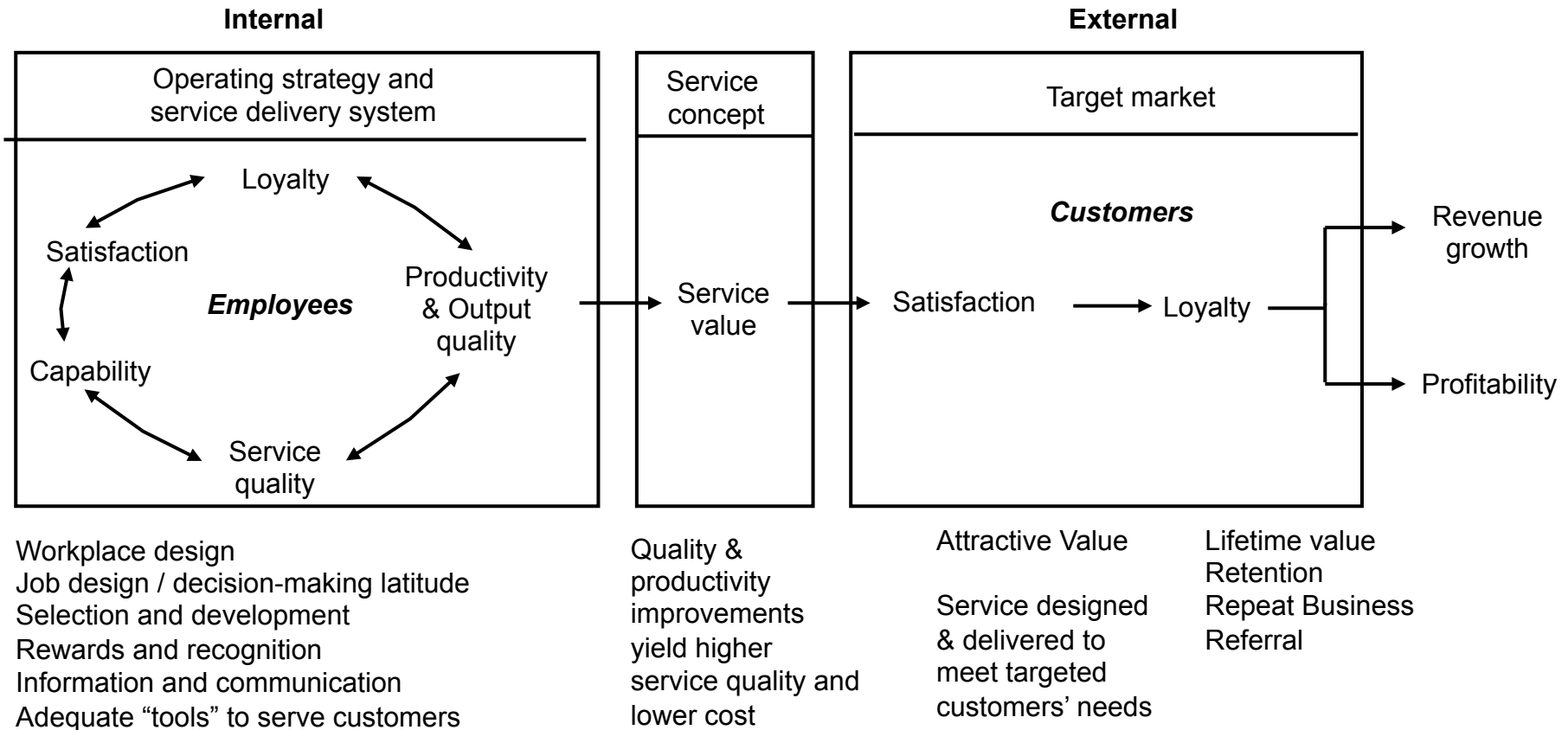
- *Wie wird das Serviceunternehmen kompensiert?*

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

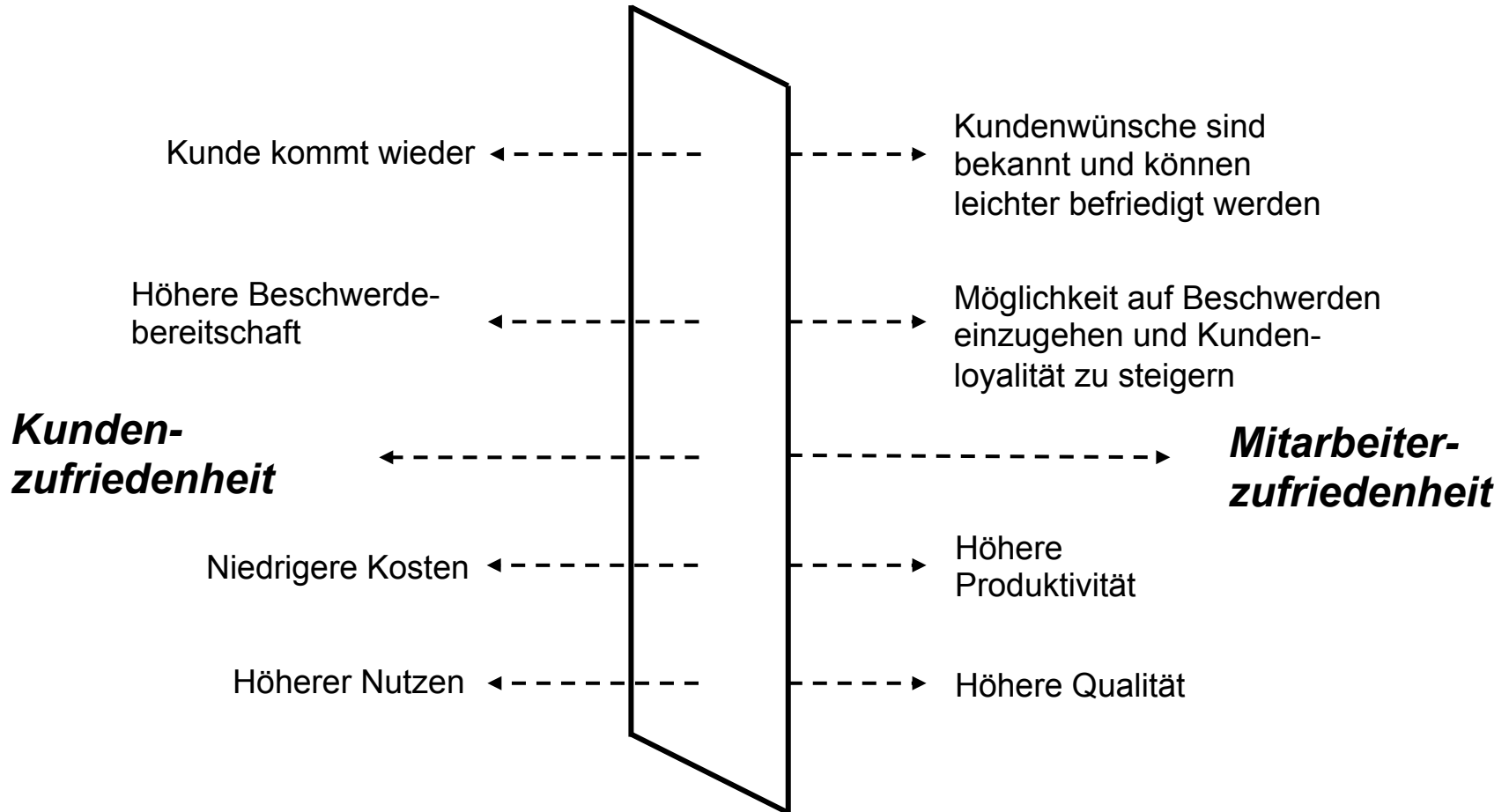
- Fokussierung auf eine homogene Kundenzielgruppe  
*Ist die Zielgruppe gross genug?*
- Beeinflussung der Kundenverhaltens  
*Gibt es hierfür einen geeigneten Mechanismus?*
- Selbstbedienung gemäss Kundenbedürfnis  
*Wollen und können die Kunden das?*



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



## Zufriedenheitsspiegel





## Fähigkeitskreislauf

