

ÖKONOMIE FÜR DAS STUDIENFACH GW

TEIL 8: GRUNDLAGEN DES DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENTS

Ao. Univ.-Prof. Dr. René ANDESSNER
JKU Linz, Institut für Public und Nonprofit Management
rene.andessner@jku.at

Sommersemester 2024

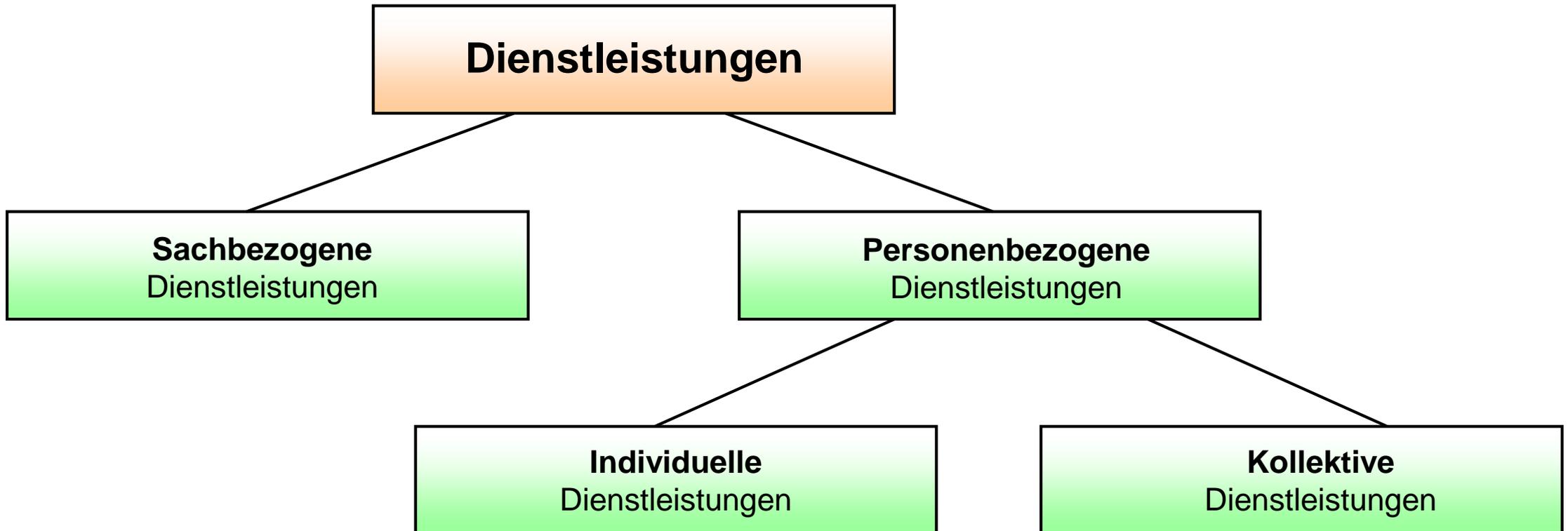
GRUNDLAGEN

Sachgüter versus Dienstleistungen

Sachgut/Produkt	Dienstleistung
materielles Gut	immaterielles Gut
objektiv wahrnehmbar	subjektive Wahrnehmung
kann vor Verkauf gezeigt bzw. geprüft werden	ist vor Verkauf weder zeig- noch prüfbar
Eigentum bzw. Besitz	Nutzung
kann wiederverkauft werden	kann nicht wiederverkauft werden
Produktion ist ohne Beteiligung des Käufers möglich	Käufer ist bei Leistungserstellung beteiligt
Produkt ist lagerfähig und transportierbar	nicht speicherbar, vergänglich, nicht transportierbar (Ausnahme: Kommunikationsdienstleistungen)
Produktionsquantität und -qualität sind messbar	Dienstleistungsquantität, vor allem aber -qualität schwer erfassbar
Handelsstufen können zwischen Hersteller und Verwender treten	direkter Käuferkontakt ist notwendig

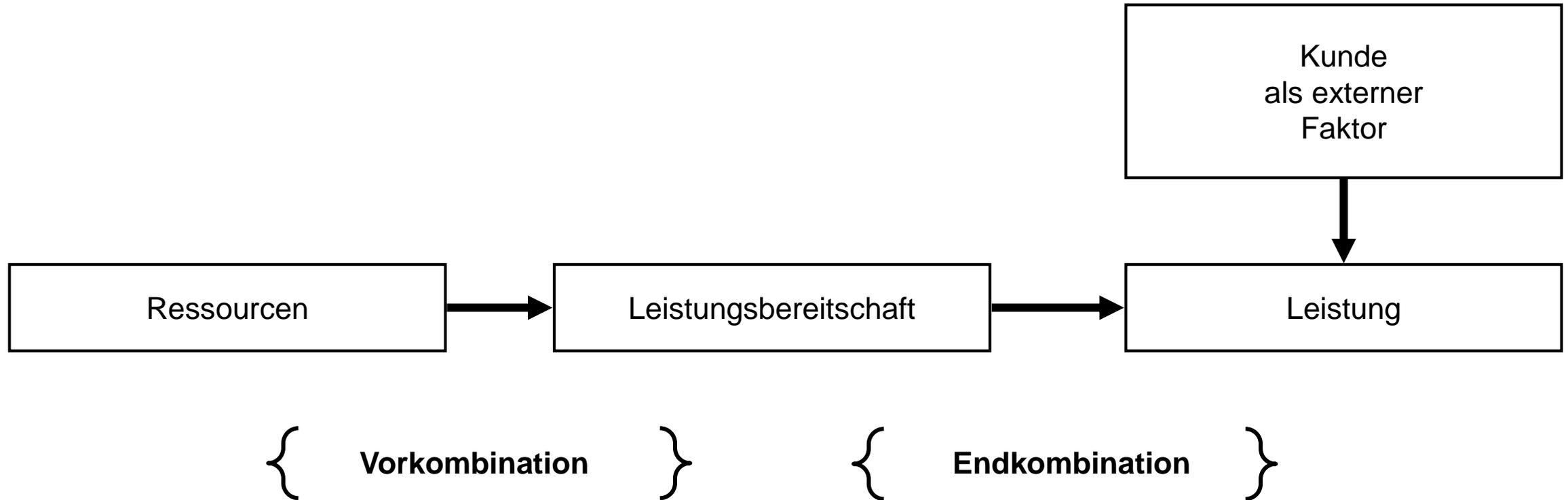
Quelle: leicht verändert übernommen aus BWL, 2021, S. 19.

Arten von Dienstleistungen



PRODUKTIONS- UND ABSATZ-ASPEKTE

Dienstleistungsproduktion (1)



Quelle: BWL, 2021, S. 128.

Dienstleistungsproduktion (2)

- Der Produktionsprozess erfolgt zweistufig, die finale Leistungserstellung (Endkombination) setzt eine Vorkombination voraus.
- Die Prozesse der Vorkombination dienen der Herstellung von Leistungsbereitschaft.
- Unter Nutzung dieser Leistungsbereitschaft wird in Prozessen der Endkombination die Leistung erstellt.
- Die finale Leistungserstellung (Endkombination) und der Konsum der Leistung erfolgen simultan. Der Nutzer der Leistung wirkt in der Regel an der Leistungserstellung mit.

Mitwirkung des Dienstleistungsnehmers als Co-Produzent

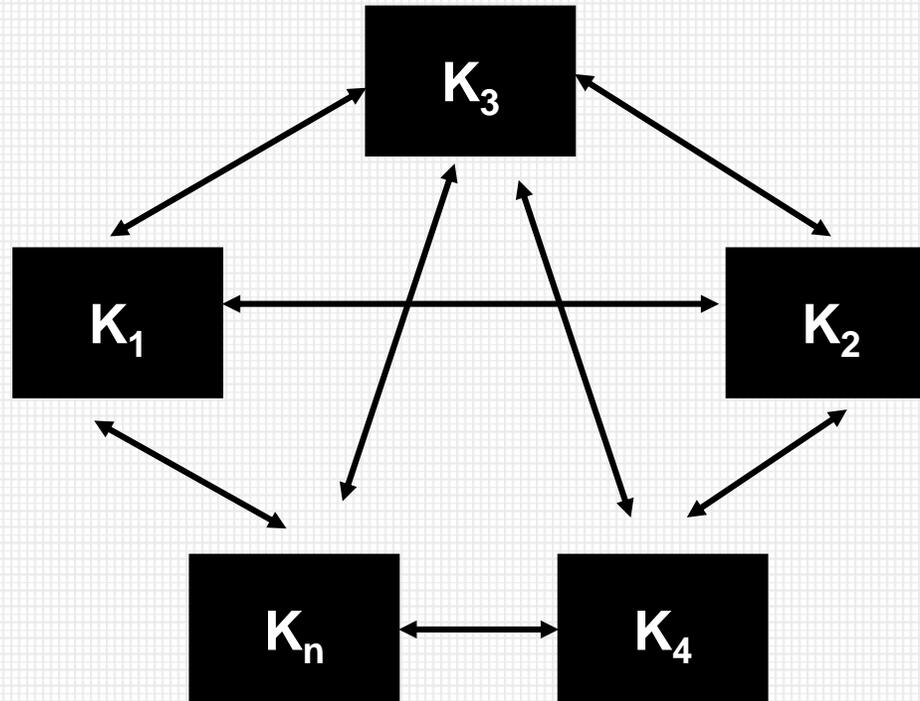
- Reine Präsenz
- Bereitstellung von Informationen
- Aktive Mitwirkung

Kapazität und Kapazitätsauslastung

- Kapazitäten schaffen fixe Kosten. Wenn sich die Kapazitäten ändern, ändern sich auch die fixen Kosten.
- Die Auslastung bestimmt das Ausmaß der Nutzkosten (bzw. Leerkosten)
- Je besser die Gesamtkapazität ausgelastet ist, desto geringer sind die Kosten pro Leistungseinheit
- Maßnahmen im Hinblick auf die Auslastungsoptimierung
 - Buchungs- und Reservierungssysteme
 - Stimulierung der Nachfrage durch absatzpolitische Instrumente

Teil- und Gesamtkapazität

Gesamtkapazität



Design der Dienstleistung

- Der Nutzen im Vordergrund - Komponenten die Grund- und Komponenten, die Zusatznutzen schaffen
- Produktpolitik ist auch Prozessmanagement
- Bündelung von Dienstleistungen (vor allem zu Pauschalangeboten)
- Kooperation mit anderen Unternehmen
 - Outsourcing bzw. Contracting-Out
 - Gemeinsame Leistungserstellung
- Automatisierung und Digitalisierung

Preispolitische Besonderheiten

- Kalkulatorischer Preisausgleich (Mischkalkulation)
- (Personelle, zeitliche, mengenmäßige und räumliche) Preisdifferenzierung
- „Gespaltener“ Preis
- Pauschalpreise für mehrere Leistungen

Vertrauensaspekt

- Informationsasymmetrien zwischen dem Dienstleistungsgeber und -nehmer
- Dienstleistungen als Vertrauensgüter
- Bildung und Erhaltung von Vertrauen
 - Kommunikationspolitische Maßnahmen
 - Signaling (von Kompetenz)
 - Referenzen
 - Mund-zu-Mund-Propaganda und Bewertungen im Internet

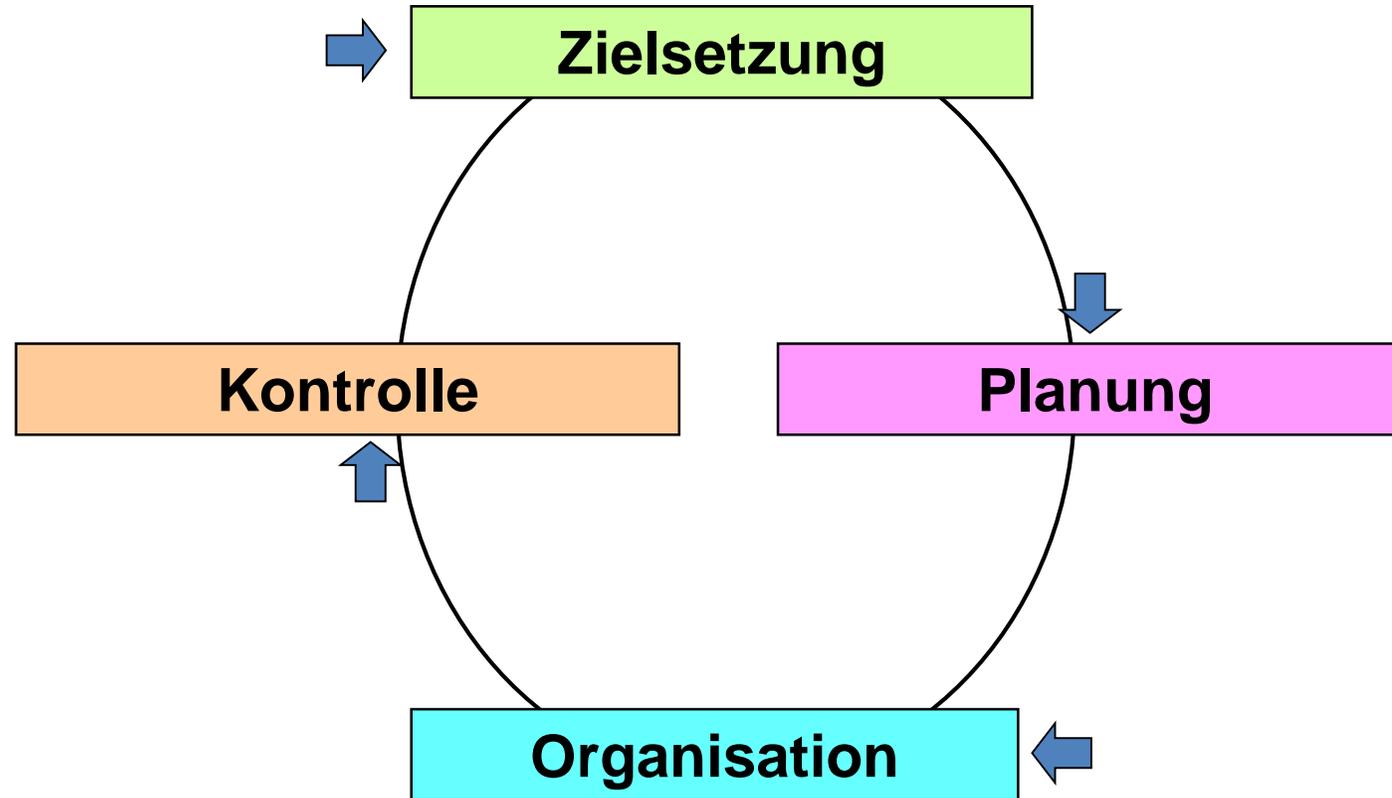
PERSONAL-ASPEKTE

Motivation und Kompetenz

- Motivation
 - Intrinsische Motivation
 - extrinsische Motivation
- Kompetenz und Engagement
- Kompetenzentwicklung
 - Qualifizierungsmaßnahmen
 - Outsourcing und Kooperation (bis hin zu strategischen Allianz)
- Aspekte der zwischenmenschlichen Interaktion
 - Innere Emigration versus Gefahr von Burn-out und physischer Überlastung
- Bedeutung situativer Faktoren

ASPEKTE DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Managementkreis



Quelle: leicht verändert übernommen aus BWL, 2021, S. 67.

Ziele

- Ziele sind erwünschte (angestrebte) zukünftige Zustände
- Dimensionen für die exakte Festlegung von Zielen
 - Zielinhalt
 - Zeitlicher Bezug
 - Zielausmaß
- Beispiel Hotel:

Wir streben an, die durchschnittliche Auslastung im kommenden Jahr um 5 % und den Gewinn um 10 % zu steigern.

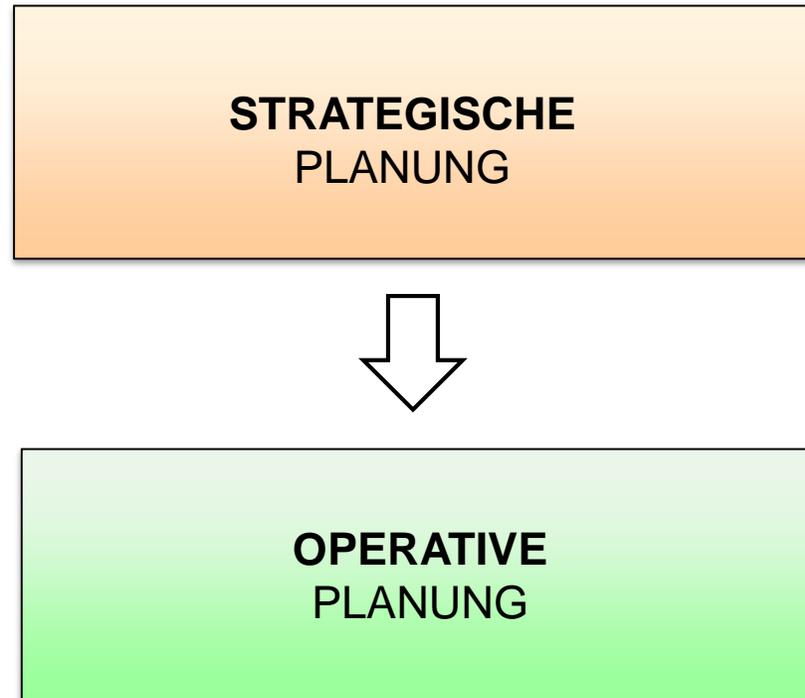
Planung

- Planung ist die gedankliche Vorwegnahme zielgerichteten künftigen Handelns.
- Improvisation ist ein Handeln aus der Augenblickssituation heraus.
- Im Gegensatz zur reinen Prognose, die zukünftige Zustände aufgrund von begründeten Erwartungen beschreibt, versucht die Planung, die Zukunft – soweit ein entsprechender Handlungsspielraum besteht – im Sinne der Unternehmens-ziele aktiv zu gestalten und zu beeinflussen.
- Das zahlenmäßige Festhalten der geplanten Aktivitäten wird als Budgetierung bezeichnet.

Unternehmen planen ...

- ... weil sie auf diese Weise künftige Probleme frühzeitig erkennen können.
- ... weil sie damit Zeit gewinnen, um rechtzeitig Maßnahmen der Problemlösung zu überlegen und einzuleiten.
- ... weil Planung auch die komplexen Beziehungen und wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen einzelnen Aufgaben und Projekten erkennen lässt und damit Abstimmungserfordernisse aufzeigt.

Ebenen der Planung



Strategische versus operative Planung

- Eher langfristige Ausrichtung
 - Schaffung von neuen und Pflege von bestehenden Erfolgspotenzialen als „Vorsteuergrößen“ für kurzfristigen Erfolg
 - Kapazitäten sind vielfach veränderbar
 - Die „richtigen Dinge tun“.
- Eher kurzfristige Ausrichtung
 - Optimale Nutzung von bestehenden Erfolgspotenzialen und unmittelbare Steuerung von Erfolg, Wirtschaftlichkeit und Liquidität
 - Kapazitäten sind gegeben oder nur geringfügig veränderbar
 - Die „Dinge richtig“ tun.

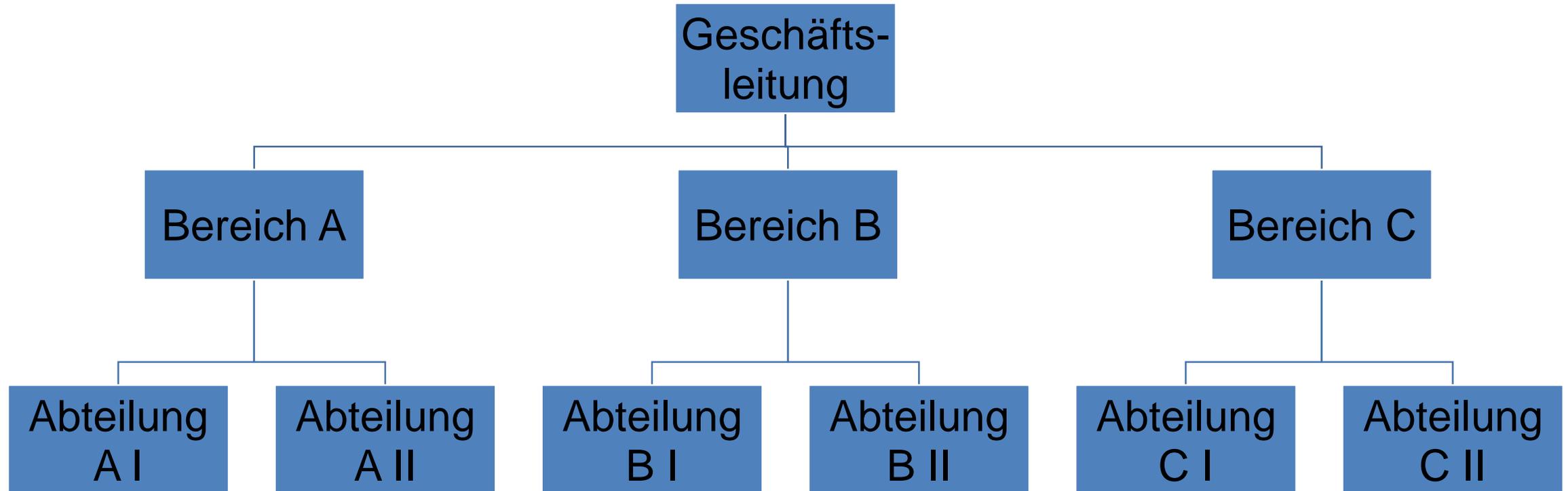
Organisation

- Struktureller Rahmen für das Zusammenwirken der Akteure in einem Unternehmen
- Aufbauorganisation – Schaffung von Strukturen des Unternehmensaufbaus
- Ablauforganisation – Gestaltung von bereichsinternen und bereichsübergreifenden Prozessen

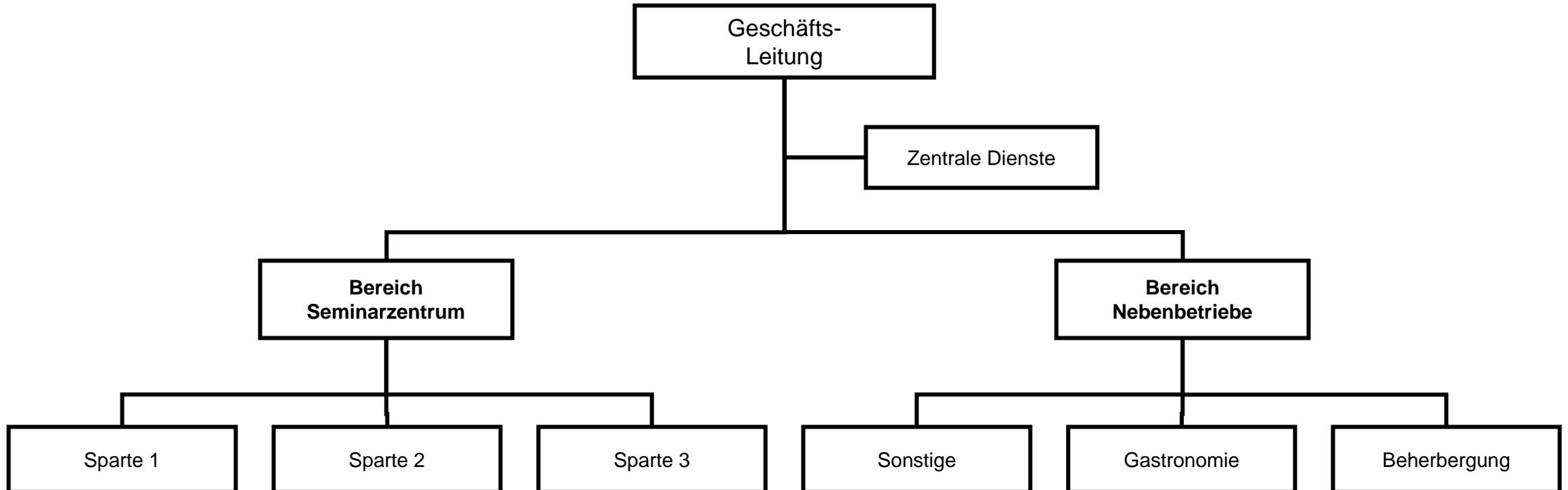
Aufbauorganisation

- Regelung von Zuständigkeiten, Verteilung von Aufgaben und Bildung von Stellen
- Zentrale Frage: Wer macht was?
- Hierarchisierung der Organisationseinheiten – Bildung von Instanzen
- Zusammenfassung von Stellen zu größeren Organisationseinheiten (z.B. Gruppen, Abteilungen und Bereichen)

Das Organigramm



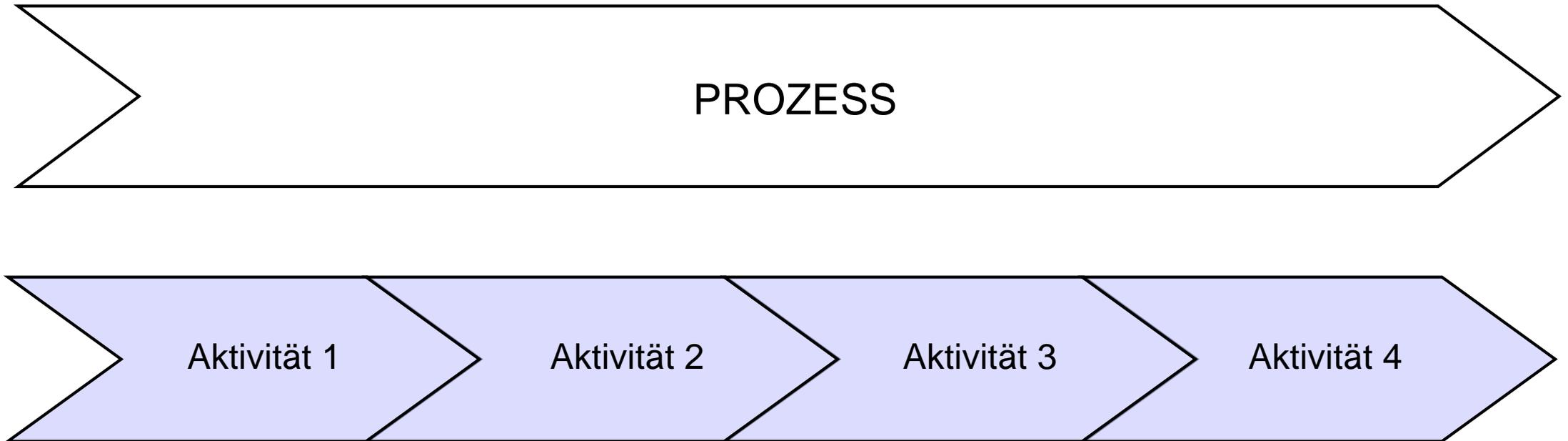
Organigramm des Seminar- und Bildungszentrums



Ablauforganisation

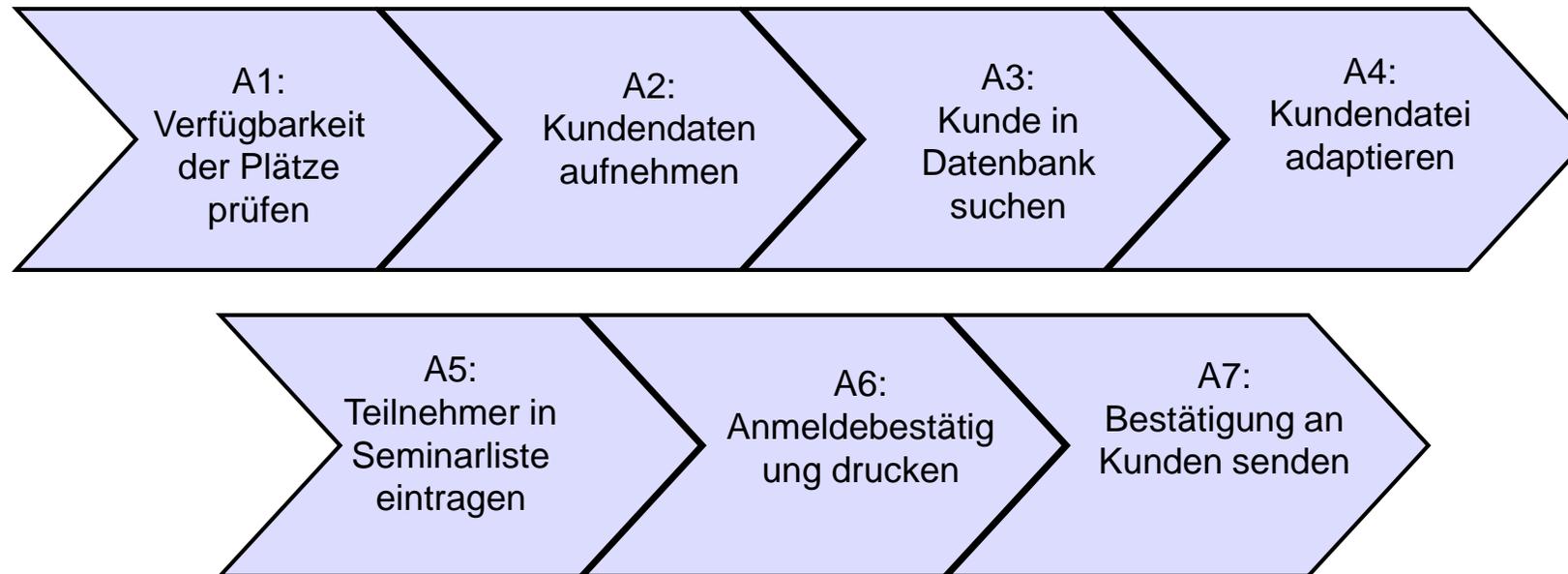
- Gestaltung und Optimierung relevanter Prozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmittel und Personen
- Prozesse ergeben sich aus einer logische Abfolge von Aktivitäten.
- Zentrale Frage: Wie soll etwas gemacht werden?
- Prozessmanagement als Prozessoptimierung

Prozesse

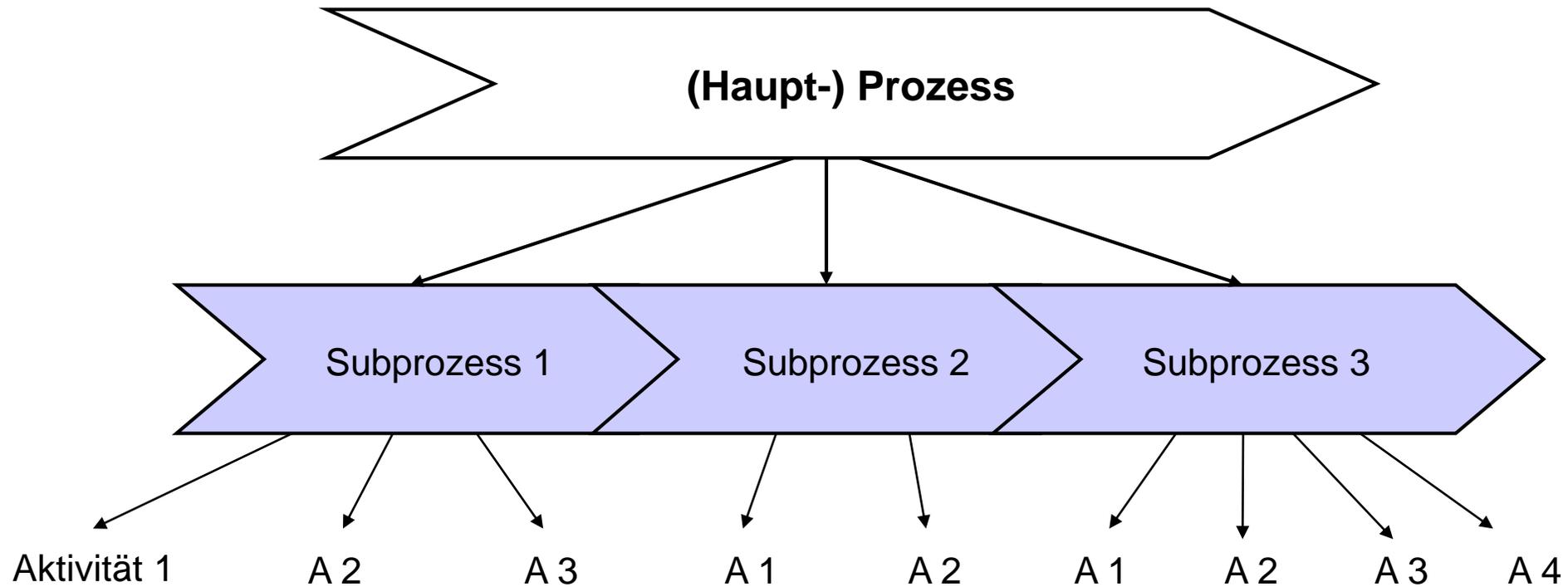


Beispiel Seminar- und Bildungszentrum

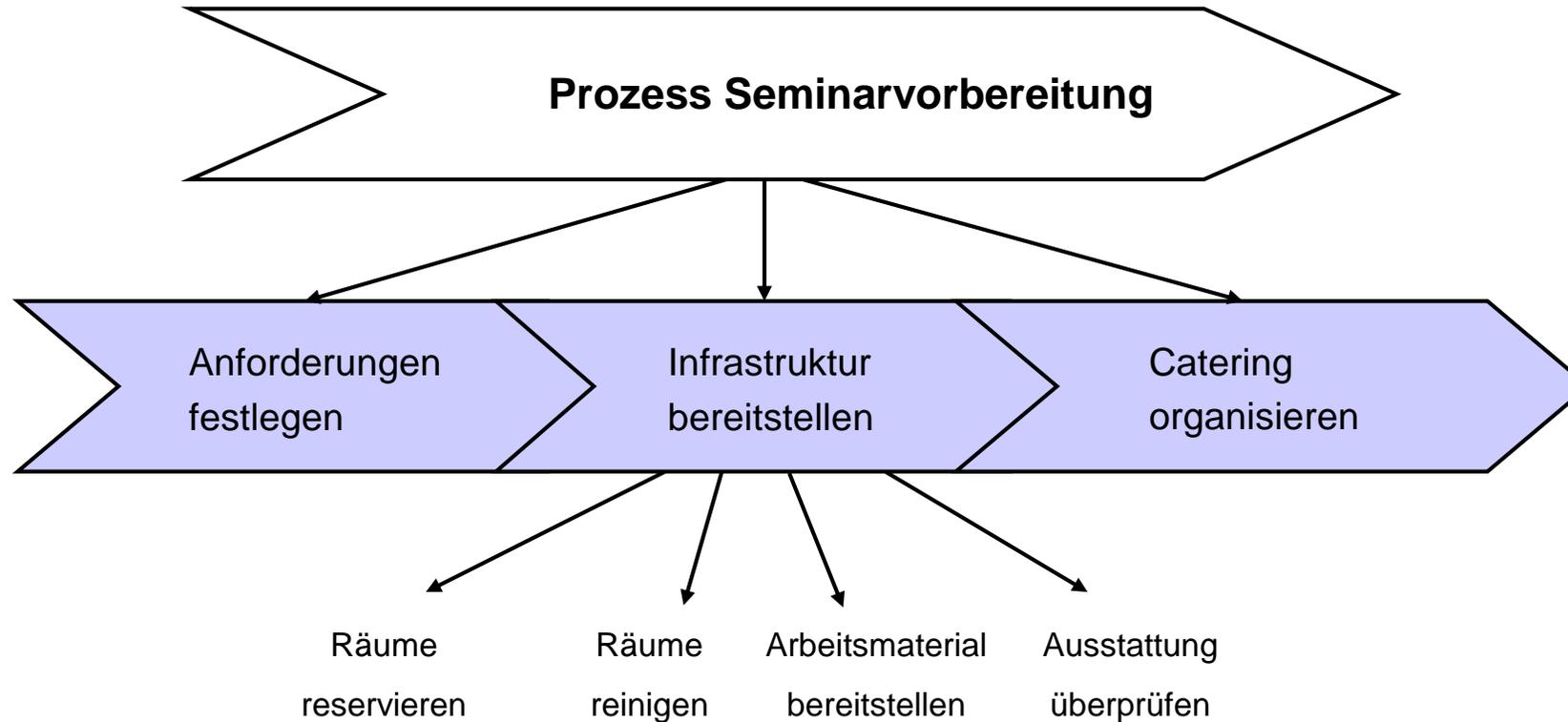
Prozess:
Seminaranmeldung abwickeln



Prozeshierarchie



Beispiel Seminar- und Bildungszentrum



Weiterführende Literatur

- Corsten, Hans/Gössinger, Ralf: Dienstleistungsmanagement, 6. Auflage, München 2015.
- Geldern, M. van: Basis-Know-How Organisation, Was Sie für die Praxis wissen müssen, Frankfurt am Main 2000.
- Haller, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 7. Auflage, Wiesbaden 2017.
- Hammer, R./Kaltenbrunner, K.: Organisation Personal & Führung Management, Wien 2009.
- Lechner, K./Egger, A. u. W./Schauer, R.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27. Auflage, Wien 2016.
- Schauer, R.: Betriebswirtschaftslehre, Grundlagen, 7. Auflage, Wien 2021
- Thommen, J.-P.: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Zürich 2016.
- Wöhe, G./Döring, U./Brösel, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Auflage, München 2016.