

„Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

5. Wie funktioniert ein Unternehmen im Innenverhältnis?

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



„Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

5.9.3 Wertschöpfungs- und Support-Prozesse - Leistungserstellung im Dienstleistungsbereich

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



Lernziele

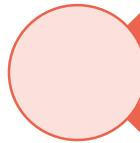
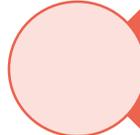
-  Verständnis der Besonderheiten von Dienstleistungen
-  Erkennung der Spezifika der Erstellung von Dienstleistungen
-  Verortung der Managementschwerpunkte



Was ist eine Dienstleistung?



Traditionelle Sichtweise

-  Dienstleistungen sind der Gegensatz zu Sachleistungen.
-  Sachleistungen sind materiell, Dienstleistungen sind immateriell.



Zweifel seit den 1980er Jahren:

- Nicht alle Dienstleistungen sind immateriell (Beratungsbericht, Bearbeitung von Material).
- Nicht alle Sachleistungen sind materiell (E-Paper, Großanlagen).
- Die Abgrenzung ist insgesamt unsauber.

Substanzielle Besonderheiten von Dienstleistungen

- Der Anbieter dient dem Kunden – er arbeitet für ihn und nicht anonym für den gesamten Markt.
- Der Anbieter arbeitet mit dem Kunden – Co-Creating und Kundenintegration.
- Ohne die Mitwirkung des Kunden entsteht keine Leistung – Einbringung externer Produktionsfaktoren.
 - Der Kunde spezifiziert vorab, was er benötigt.
 - Der Kunde bringt die Objekte ein, an denen Dienstleistungen erbracht werden (Reparatur etc.).
 - Der Kunde stellt sich selbst als Objekt zur Verfügung, an dem Leistungen erbracht werden (Bildung, Gesundheit etc.).



Grundlagen der Leistungserstellung im Dienstleistungsbereich



Das Wertschöpfungsprofil von Dienstleistungen

Input

Bereitstellungsleistung:

Dienstleister schaffen eine *Leistungsbereitschaft*, um Kunden bedienen zu können (z.B. beziehbare Hotelbetten, nach Fahrplan verkehrende Busse).

Dienstleister verkaufen ein *Leistungs-versprechen* (Contract), das sie dann zu erfüllen haben.

Throughput

Leistungserstellungsprozess:

Der Kunde löst durch *Einbringung externer Produktionsfaktoren* die Dienstleistungserstellung aus: Der Anbieter schaltet aus dem "stand-by"-Modus um in den Modus des Dienens.

Prinzip der Kundenintegration in den Prozess, basierend auf Interaktion.

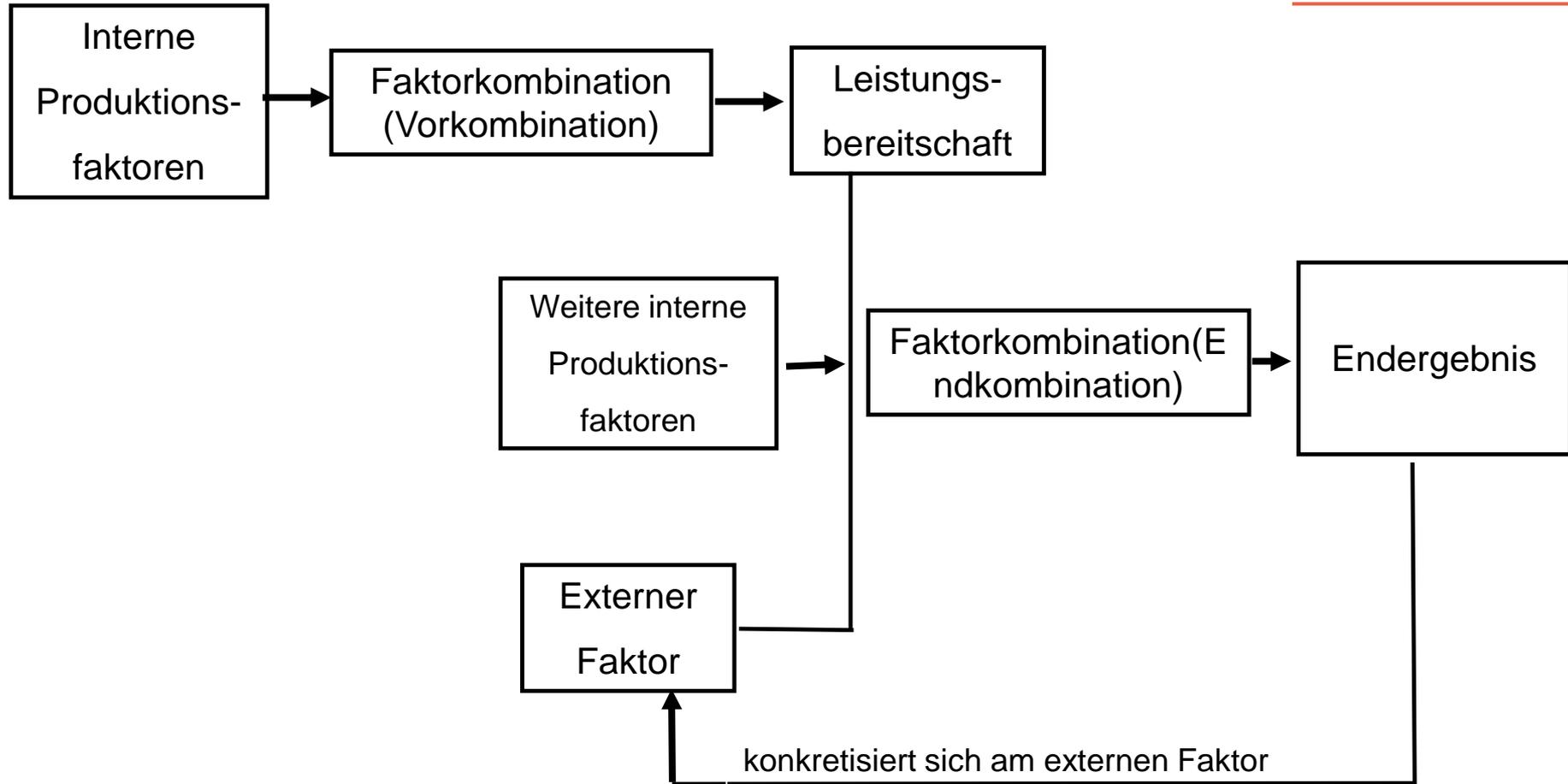
Output

Leistungsergebnis:

Dienstleister erstellen *Leistungsbündel*, die sich aus *immateriellen*, materiellen und rechtebezogenen Elemente rekrutieren.

Die Leistungen sind im Regelfall *individualisiert*.

Grundmodell der Dienstleistungsproduktion



Quelle: Corsten (1997).

Sach- versus Dienstleistungen?

Tauschtypen gemäß Alchian/Woodward 1988

Exchange

"An exchange is a transfer of property rights to resources that involves no promises or latent future responsibility":

Tausch fertiger Produkte

Marktrisiko des Anbieters

Contract

"... a contract promises future performance, typically because one party makes an investment, the profitability of which depends on the other party's future behavior":

Tausch von Leistungsversprechen

**Produktionsrisiko des Anbieters
Qualitätsbeurteilungsproblem des
Nachfragers (keine „Sucheigenschaften“)**

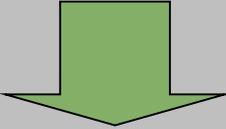
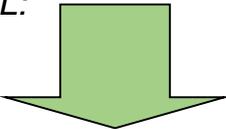
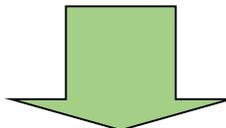
Quelle: Alchian/Woodward (1988)



Akzente im Dienstleistungsmanagement



Managementfokus und Dienstleistungstypen

	Leistungsobjekt Mensch	Leistungsobjekt Sache
Materie-bezogene Handlungen	<p><i>Auf den menschlichen Körper gerichtete DL:</i></p>  <p>Die physische Präsenz des Kunden ist zum Zwecke der Leistungserstellung unbedingt erforderlich.</p>	<p><i>Auf Gegenstände gerichtete DL:</i></p>  <p>Die physische Präsenz des Kunden ist zum Zwecke der Leistungserstellung nicht zwingend erforderlich.</p>
Geist- und Werte-bezogene Handlungen	<p><i>Auf den menschlichen Geist gerichtete DL:</i></p>  <p>Die geistige Präsenz des Kunden ist zum Zwecke der Leistungserbringung unbedingt erforderlich.</p>	<p><i>Auf immaterielle Werte gerichtete DL:</i></p>  <p>Die geistige Präsenz des Kunden ist zum Zwecke der Leistungserbringung nur zeitweise erforderlich.</p>

Quelle: Lovelock (2001): S.38

Güter- versus Service-orientierte Denkweise

Kriterium	Güterdominierte Logik	Servicedominierte Logik
Gegenstand der Transaktion	Übergabe fertiger Produkte	Gemeinsam besprochene und entwickelte Lösungen
Produkt	Im Wesentlichen: materielles Gut (Maschine oder Anlage)	Individuelles Paket von SL & DL „aus einem Guss“ (Hybridlsg.)
Wertentstehung	<ul style="list-style-type: none"> durch Anbieter durch dessen Wertschöpfung 	<ul style="list-style-type: none"> durch A und N durch WS- & Nutzungsproz.
Art der Wertschöpfung	Autonom	integrativ: Kundenintegration (WS) und Anbieterintegration (NP)
Wertschöpfung: Grundprinzip	make & sell	sense & respond
Rolle des Kunden	Abnehmer der Leistung	<ul style="list-style-type: none"> Co-Developer Co-Producer

Quelle: Vargo & Lusch (2004).