

Matthias Schnittka

Kapazitätsmanagement von Dienstleistungs- unternehmungen

**Eine Analyse aus Anbieter-
und Nachfragersicht**

**Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Dr. h.c. Werner Hans Engelhardt**

DeutscherUniversitäts Verlag

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

XVII

1 Einführung in die Thematik und Aufbau der Arbeit	1
1.1 Kapazitätsmanagement für integrative Leistungen - eine funktionsttbergreifende Aufgabe zwischen Beschaffung, Produktion und Absatz	1
1.2 Ziele und Vorgehensweise	11
2 Kapazitätsplanung in produktionswirtschaftlicher Betrachtung	15
2.1 Die Grundstruktur von Kapazitätsplanungsmodellen	15
<i>2.1.1 Kapazität als betriebswirtschaftliches Phänomen</i>	<i>15</i>
<i>2.1.2 Kapazität als Summe der Leistungsfähigkeit von Potentialfaktoren</i>	<i>16</i>
<i>2.1.3 Kapazitätsplanung und Kapazitätsmanagement</i>	<i>20</i>
2.2 Anwendbarkeit des fertigungswirtschaftlichen Produktionsbegriffes bei der Erstellung von Dienstleistungen	24
<i>2.2.1 Produktion und Leistungserstellung</i>	<i>24</i>
<i>2.2.2 Begründungsversuche für eine Modifikation des Produktionsverständnisses</i>	<i>26</i>
2.2.2.1 Mehrstufigkeit der Dienstleistungsproduktion	26
2.2.2.2 Die Immaterialität des Leistungsergebnisses	33
2.2.2.2.1 Die Produktionsfunktion als Erklärungsmodell der Faktorkombination	33
2.2.2.2.2 Die Definition des Ergebnisses bei fehlender Materialität	34
2.2.2.3 Die Abbildung externer Faktoren im Produktionsfaktorsystem	36
2.2.2.3.1 Externe Faktoren als eigenständige Produktionsfaktorgruppe	36
2.2.2.3.2 Erscheinungsformen externer Faktoren als Produktionsfaktoren	37
2.2.2.3.2.1 Externe Faktoren als Verbrauchsfaktoren	37
2.2.2.3.2.2 Externe Faktoren als Potentialfaktoren	39

2.2.2.3.2.3 Externe Faktoren als dispositive Faktoren	40
2.2.3 <i>Implizite Annahmen fertigungswirtschaftlicher Kapazitätsplanungsmodelle</i>	43
2.2.3.1 Verfügbarkeit von Verbrauchs- und Potentialfaktoren	43
2.2.3.2 Die Leistung als statische Ergebnisgröße	45
2.2.3.3 Die Berücksichtigung externer Faktoren in der Kostenfunktion	47
2.3 Dienstleistungserstellung als Leistungserstellungsverbund: Ein Modell der integrativen Leistungserstellung	49
2.3.1.1 Bestandteile des Potentialbegriffs	49
2.3.1.2 Anbieter- und Nachfragerpotential	50
2.3.1.3 Die Beziehung zwischen Anbieter- und Nachfragerpotential	53
2.4 Die Beziehung zwischen den Marktpartnern als Ansatzpunkt des Kapazitätsmanagement	55
2.4.1 <i>Kapazitätsmanagement als wertkettenübergreifende Aufgabe</i>	55
2.4.2 <i>Faktorverfügbarkeit und Faktorbeschaffung: Just-in-time Konzepte im Dienstleistungsbereich</i>	57
2.4.2.1 Ursprung und Übertragbarkeit des Konzepts	57
2.4.2.2 Just-in-time Produktion als Alternative zur Vorratsproduktion?	59
2.4.2.3 Just-in-time Produktion unter Berücksichtigung externer Faktoren	62
2.5 Dienstleistungsproduktion als zweiseitige Abnehmer-Zulieferer Beziehung	64
3 Kapazität und Integrativität - Erscheinungsformen und Eingrenzungen	69
3.1 Integrativität als leistungsspezifisches Merkmal - eine kritische Würdigung	69
3.2 Einfluß verschiedener Integrativitätscharakteristika auf die Kapazitätsplanung	71
3.2.1 <i>Kapazitätsplanung unter Berücksichtigung externer Faktoren</i>	71

3.2.2	<i>Integrativität durch die Abnehmerfunktion</i>	75
3.2.3	<i>Integrativität und Koproduktionsfunktion des Nachfragers</i>	76
3.2.3.1	Koproduktion als Entscheidungstatbestand des Anbieters	76
3.2.3.2	Auswirkungen alternativer Formen der Koproduktion auf die Kapazitätsplanung	80
3.2.3.3	Der Nachfrager als Träger dispositiver Aufgaben	87
3.2.4	<i>Integrativität und Zulieferfunktion des Nachfragers</i>	89
3.2.4.1	Einfluß der Lieferung externer Faktoren auf die Kapazitätsplanung	89
3.2.4.2	Die Zulieferung aus Sicht des Nachfragers	94
3.3	Kapazitätsmanagement für integrative Leistungen als Marketing-Aufgabe	100
3.3.1	<i>Marktorientierte Unternehmensführung am Beispiel des Kapazitätsmanagement</i>	<i>100</i>
3.3.2	<i>Pluralität der Perspektiven: Die Formulierung von Kapazitätszielen</i>	<i>107</i>
3.3.2.1	Strategische Kapazitätsziele	107
3.3.2.2	Operative Kapazitätsziele	109
3.3.2.3	Mitarbeiterbezogene Kapazitätsziele	109
3.3.2.4	Nachfragerbezogene Kapazitätsziele	111
3.4	Implikationen der Integrativität für die Kapazitätsmessung und Ansätze für die weitere Vorgehensweise	115
4	Operationalisierung von Kapazitätsinformationen für verschiedene Adressaten	121
4.1	Vorbemerkungen	121
4.2	Kapazitätsauslastung als Ziel der Unternehmensleitung	122
4.2.1	<i>Quantitative Kapazität und Beschäftigung</i>	<i>122</i>
4.2.1.1	Beschäftigung als Synonym der Kapazitätsauslastung	122
4.2.1.2	Kosten- und Erlöswirkungen einer Beschäftigungsänderung	125
4.2.1.2.1	Gesamt- und Stückkostenbetrachtung	125

5 Das GAP-Modell der Kapazität	171
5.1 Anwendung von Erkenntnissen der Qualitätsforschung	171
5.2 Das GAP-Modell der Qualität	181
5.2.1 Einordnung des GAP-Modells in die Systematik der Qualitätsmeßverfahren	181
5.2.2 Übertragbarkeit des Modells auf das Kapazitätsmanagement	185
5.2.3 Kapazitätslücken - die Modellstruktur	188
6 GAP-Analyse der Kapazität: Operationalisierung und Steuerungsinstrumente	197
6.1 GAP 1: Die Erfassung der Nachfragererwartungen an die Kapazität	197
6.1.1 Vorbemerkungen	197
6.1.2 Kapazität als kaufverhaltensrelevantes Merkmal	200
6.1.2.1 Surrogatinformationen über die Anbieterkapazität	200
6.1.2.2 Penalty- und Rewardfaktoren	201
6.1.2.3 Ermittlung von Toleranzzonen	204
6.1.3 Ermittlung von Erwartungen	209
6.2 GAP 2: Kapazitätsdimensionierung	211
6.2.1 Leistungsbeschreibung als Basis der Kapazitätsdimensionierung	211
6.2.2 Bedarfsermittlung unter Berücksichtigung der Integrationsdimensionen	213
6.2.3 Der Umgang mit Nachfrageschwankungen	217
6.2.3.1 Vorbemerkungen	217
6.2.3.2 Emanzipation versus Synchronisation	218
6.2.3.3 Strategiealternativen unter Berücksichtigung von Ressourcenwertigkeit und Marktposition	220
6.2.4 Kapazitätsdimensionierung auf der Ebene der Teileinheiten	224
6.2.4.1 Ansätze zur Systematisierung von Nachfrageschwankungen	224

6.2.4.2 Berücksichtigung der Variantenvielfalt bei der Kapazitätsdimensionierung	227
6.2.4.3 Sensitivitätsanalysen: Frequenz und Relevanz von Nachfrageschwankungen	232
6.2.4.4 Zusammenfassung und Umsetzung: Ein pragmatischer Ansatz der Kapazitätsdimensionierung	237
6.2.5 <i>Exkurs: Kapazitätsdimensionierung bei kollektiven Leistungen</i>	241
6.2.5.1 Kollektive Dienstleistungen als Resultat von Unteilbarkeiten	241
6.2.5.2 Planungszeitpunkt und Auslastungsrisiko	245
6.3 GAP 3: Die Zusammenführung von Anbieter- und Nachfragerpotentialen	251
6.3.1 <i>Die Beschaffung externer Faktoren: Grundlegende Alternativen</i>	251
6.3.1.1 Vorbemerkungen	251
6.3.1.2 Informationsfluß und Fertigungssegmentierung als Unterscheidungsmerkmale	252
6.3.1.3 Vier Basismöglichkeiten: Anwendungsvoraussetzungen und Umsetzung	255
6.3.1.3.1 Inhalt und Aufbau von Anmeldesystemen	255
6.3.1.3.2 Walk-in als Alternative oder Ergänzung	261
6.3.1.3.3 Abgrenzung organisatorischer Einheiten	264
6.3.1.3.4 Kapazitätsmanagement im Leistungserstellungsprozeß	266
6.3.1.3.4.1 Abstimmung der Teileinheiten	266
6.3.1.3.4.2 Informationsdefizite als Ursache von Kapazitätslücken	270
6.3.2 <i>Geschäftsbeziehungsorientiertes Kapazitätsmanagement</i>	2 71
6.4 GAP 4: Kapazitätsimage und Kapazitätsevidenz	276
7 Zusammenfassung und Ausblick	279
Literaturverzeichnis	283