



**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,

- erfolgreiche Dienstleistungskonzepte zu erkennen und zu entwerfen
- den Wettbewerbsvorteil fokussierter Servicekonzepte zu verstehen
- den Wettbewerbsvorteil multifokussierter Servicekonzepte zu verstehen
- Serviceinnovationen beurteilen zu können
- Serviceinnovationen systematisch entwickeln zu können
- den Service-Entwicklungszyklus und dessen Bedeutung für den Sektorservice zu verstehen
- Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung durch Serviceautomatisierung zu erkennen
- Prozesse im Serviceunternehmen zu optimieren und Konzepte zur Verbesserung des Prozessdesigns anzuwenden



Entwurf erfolgreicher Dienstleistungskonzepte (nach Frei)

Problem

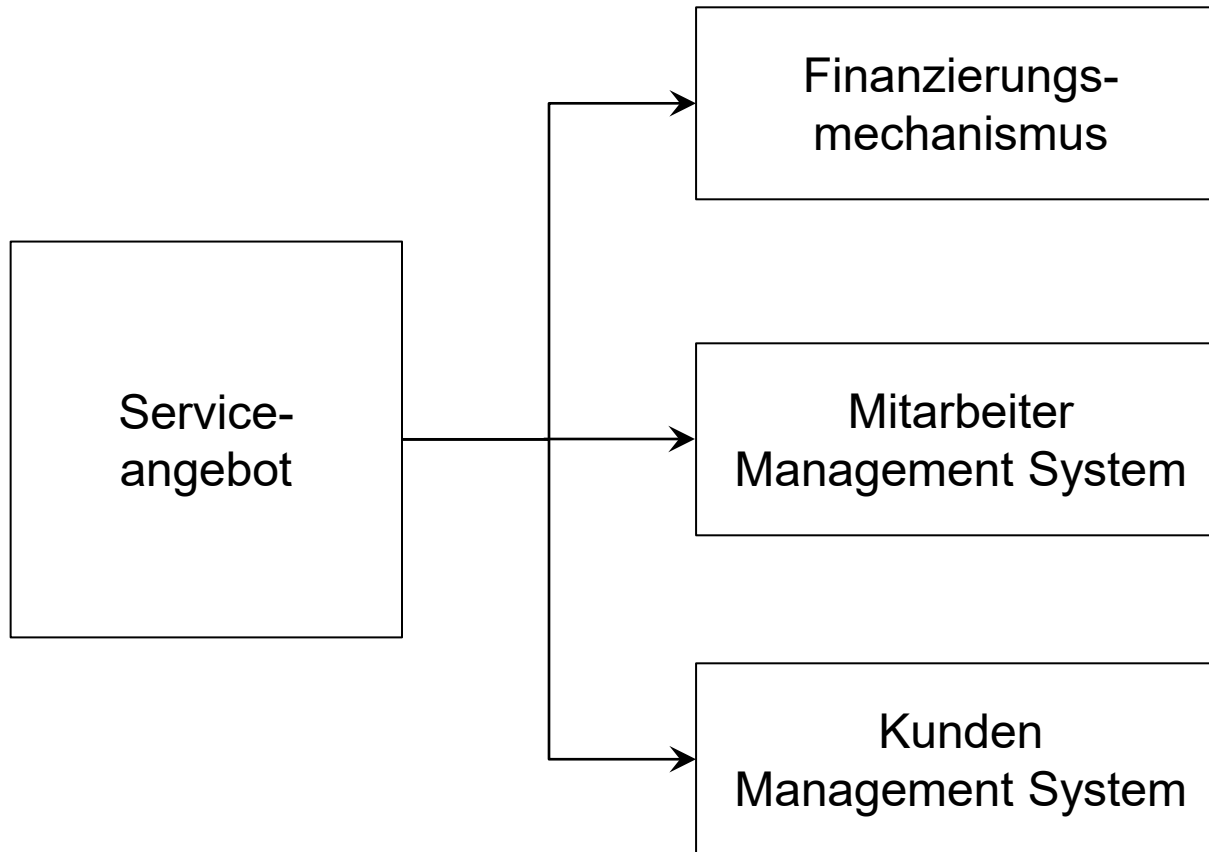
- Konflikt zwischen Qualität und Kosten
- Dienstleistungsunternehmen können nicht in Bezug auf alle Serviceeigenschaften besser als die Konkurrenz sein

Designprinzipien

- Auswahl spezifischer Serviceeigenschaften
 - Wähle diejenigen Serviceeigenschaften, in denen das Unternehmen exzellent sein soll, und diejenigen, die in den Hintergrund treten sollen
- Finanzierungsmechanismus
 - Stelle sicher, dass die Abläufe explizite Mechanismen enthalten, um die Kosten der Bereitstellung exzellenter Serviceeigenschaften zu decken
- Mitarbeitermanagement
 - Versetze die Mitarbeiter in die Lage, die geplante Wertschöpfung effizient zu erbringen
- Kundenmanagement
 - Entwerfe ein System, das sicherstellt, dass die „richtigen“ Kunden ausgewählt werden



Service Design

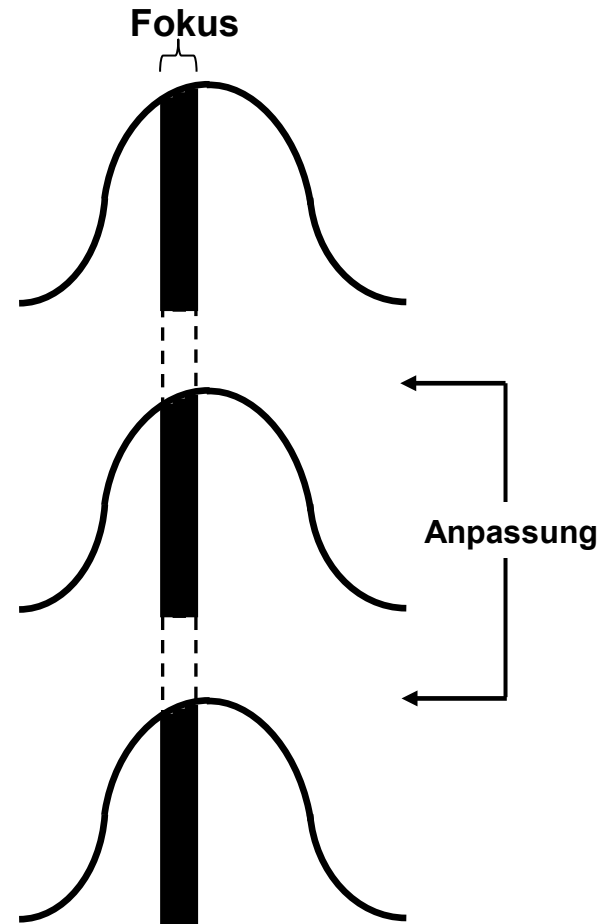


Fokus und Anpassung des Dienstleistungskonzepts

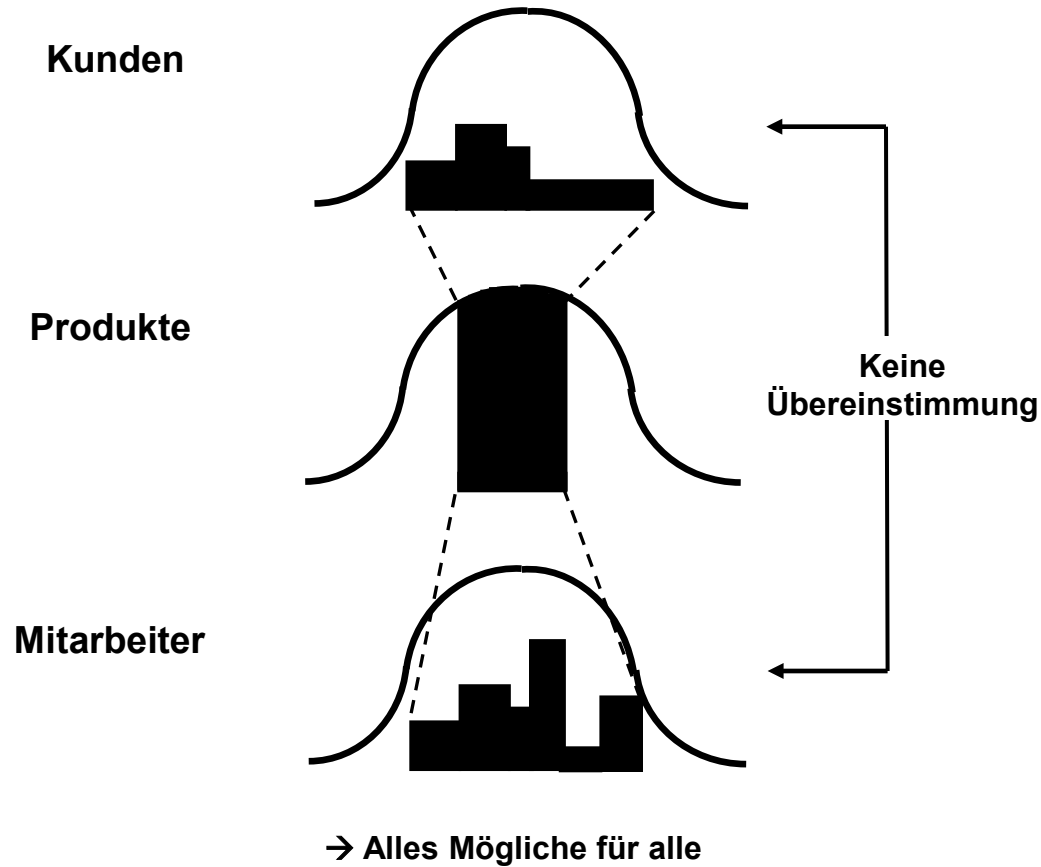
Kundenzielgruppe

Serviceeigenschaften

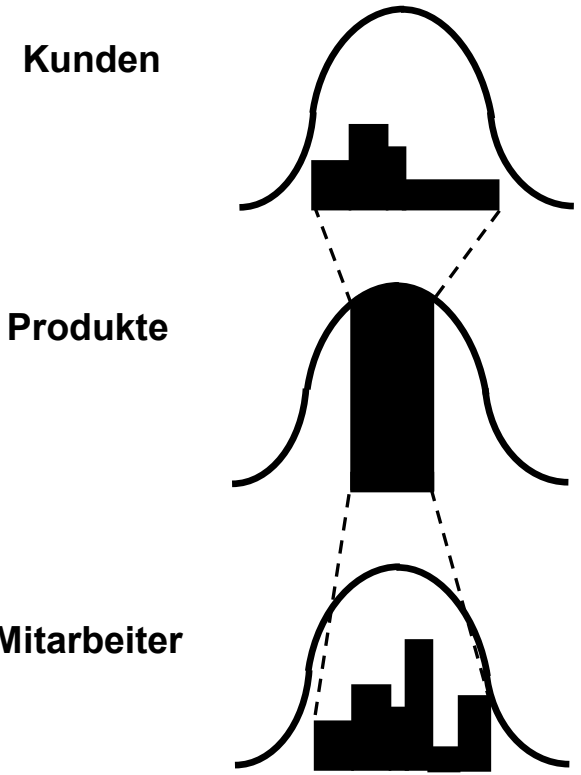
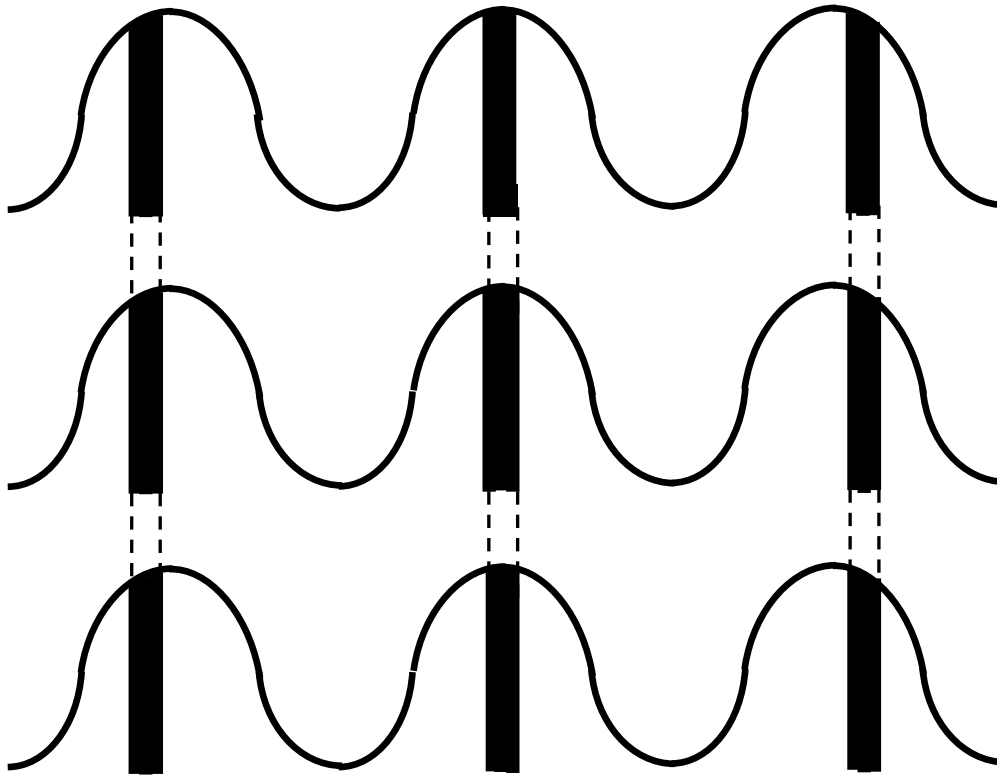
Mitarbeiter



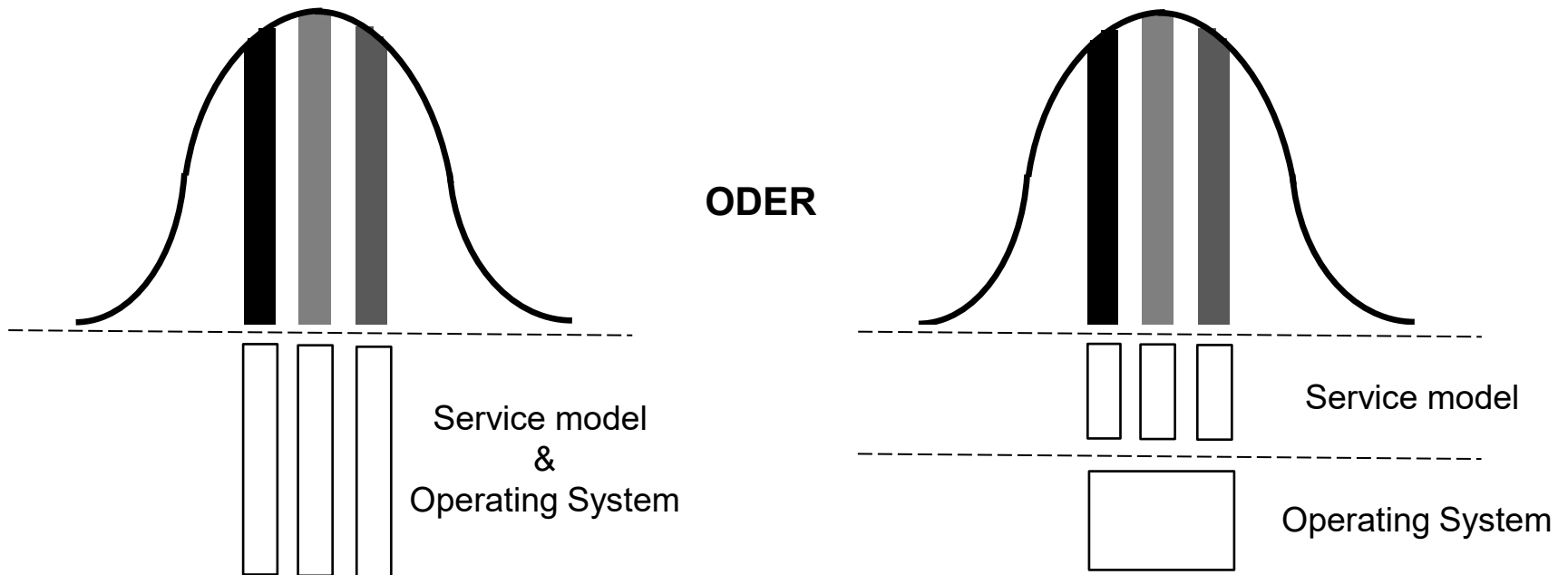
Kein Fokus



Was passiert wenn fokussierte Unternehmen den Markt betreten?

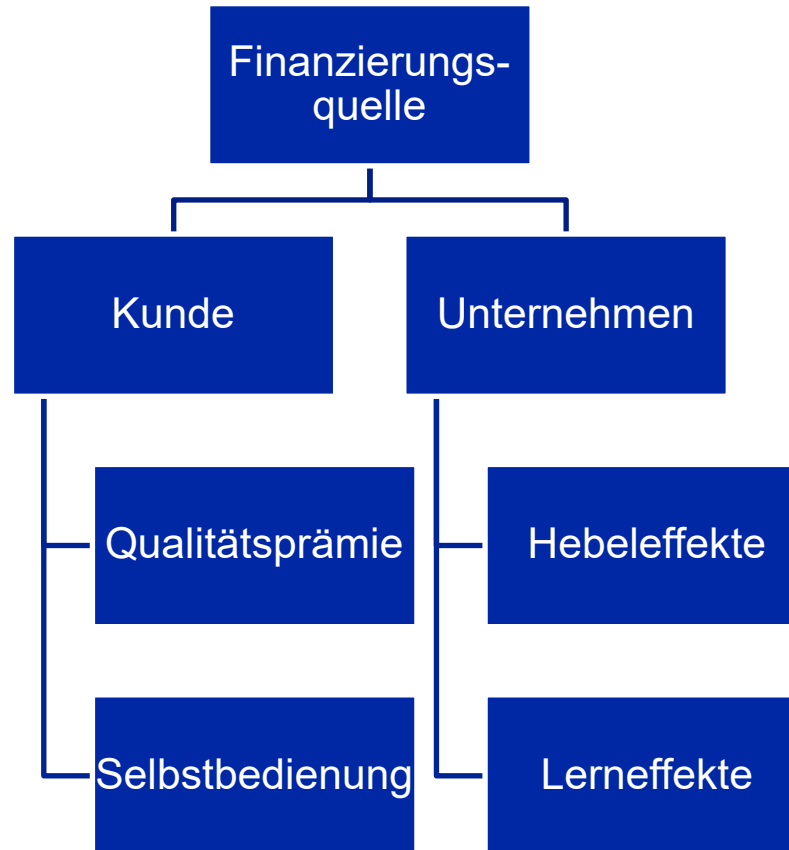


Transformation von etablierten Unternehmen in multifokussierte Unternehmen





Finanzierungsmechanismen





Serviceangebot: Wettbewerbspositionierung

Serviceerlebnis	hoch	Wie lassen sich Kundenorientierung im Front- und Standardisierung im Backoffice kombinieren?	Ist die Qualitätsprämie ausreichend hoch?
	niedrig	Welche Bedeutung haben Skaleneffekte und Kapazitätsauslastung?	Wie lassen sich Kosten senken?
		Standardisierte Prozesse	Kundenspezifische Prozesse

Quelle: Frei 2008: New Service Design Exercise



Mitarbeiter

Selektion

- Welche spezifischen Mitarbeitereigenschaften werden benötigt?
- Wie unternehmensspezifisch sind diese Eigenschaften?
- Ist es möglich, einen verlässlichen Selektionsprozess zu entwickeln, der nur Mitarbeiter mit diesen Eigenschaften auswählt?

Weiterbildung

- Wie werden Aus- und Weiterbildung gemanagt?
 - Was können neue Mitarbeiter lernen, bevor sie mit Kunden in Kontakt kommen?
 - Was müssen sie durch praktische Erfahrung lernen?
- Welche Kosten entstehen?

Job Design

- Wie umfangreich sind die Freiheitsgrade der Mitarbeiter?
- Werden die Dienstleistungen individuellen Kundenwünschen angepasst oder standardisiert?
- Welche Unterstützungssysteme werden bereitgestellt?

Performance Management

- Sind die angewendeten Methoden kompatibel mit dem Mitarbeitermanagementsystem
- Unterstützen die angewendeten Methoden das Dienstleistungskonzept



Kunden

Zielsegment

- Welches Kundensegment soll das Serviceangebot nachfragen?
- Wie wird dieses Kundensegment auf das Serviceangebot aufmerksam gemacht?
- Wie werden andere Kundensegmente von der Nachfrage abgehalten?

Erwartetes Kundenverhalten

- Wie verhalten sich Kunden vor/nach dem Kauf?
- Wie verhalten sich Kunden in ihrer Rolle als Koproduzenten?
- Wie wirkt sich das Verhalten jeweils auf Erlöse und Kosten aus?

Kundenbeeinflussung

- Wie lässt sich das Verhalten der Kunden gezielt beeinflussen?
 - Berücksichtigung instrumenteller und normativer Techniken

Customer Retention

- Wie werden enttäuschte Kundenerwartungen gemanagt?
 - Kundenfeedback, Garantien
- Wie wirken sich die Massnahmen auf Erlöse und Kosten aus?



Serviceinnovationen: Ausweitung des Dienstleistungsangebots

Übereinstimmung mit dem bisherigen Serviceerlebnis

- Ergänzend
- Gegenläufig

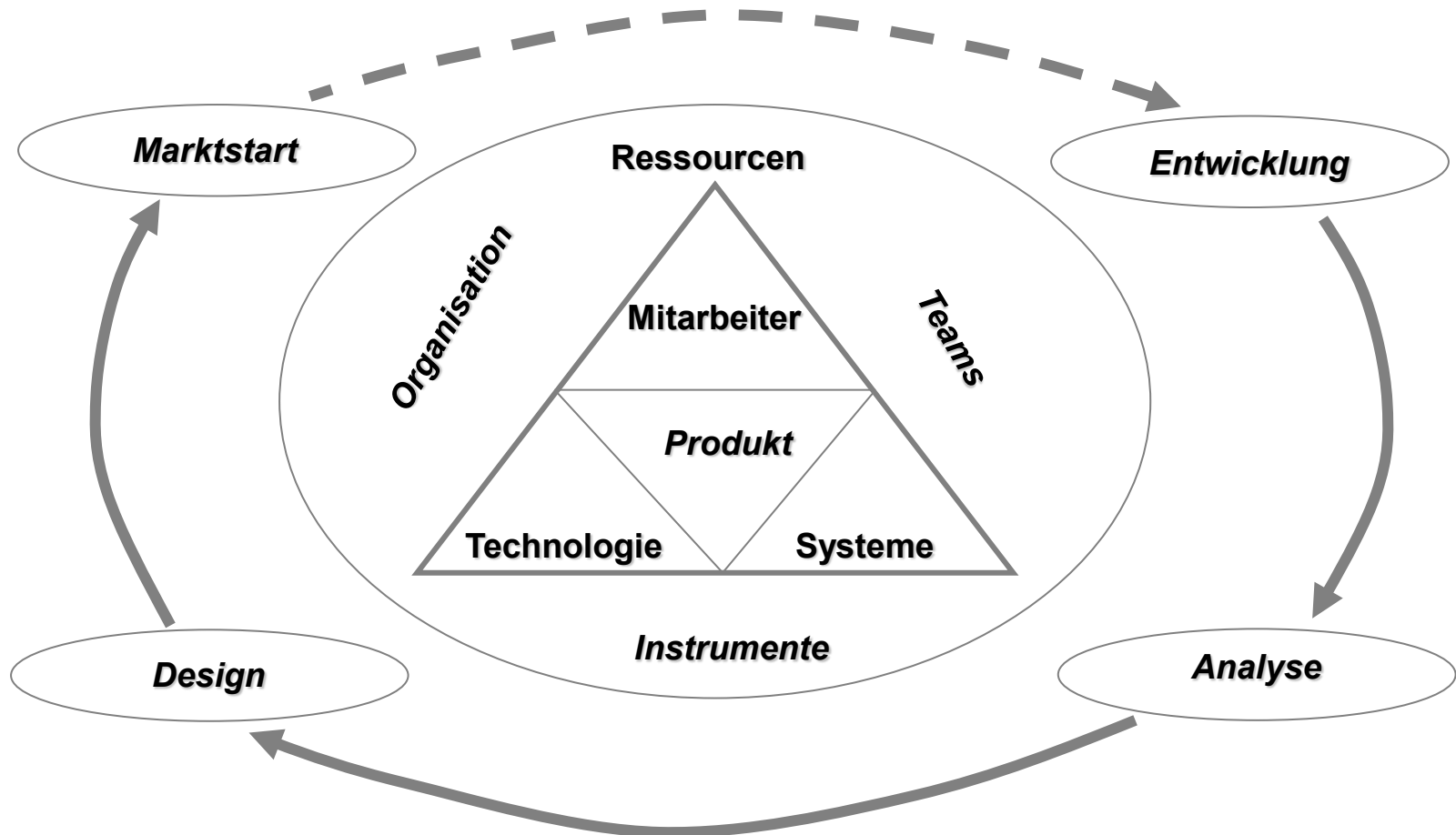
Übereinstimmung mit den bisherigen Abläufen

- Steigende Komplexität
- Steigende Variabilität

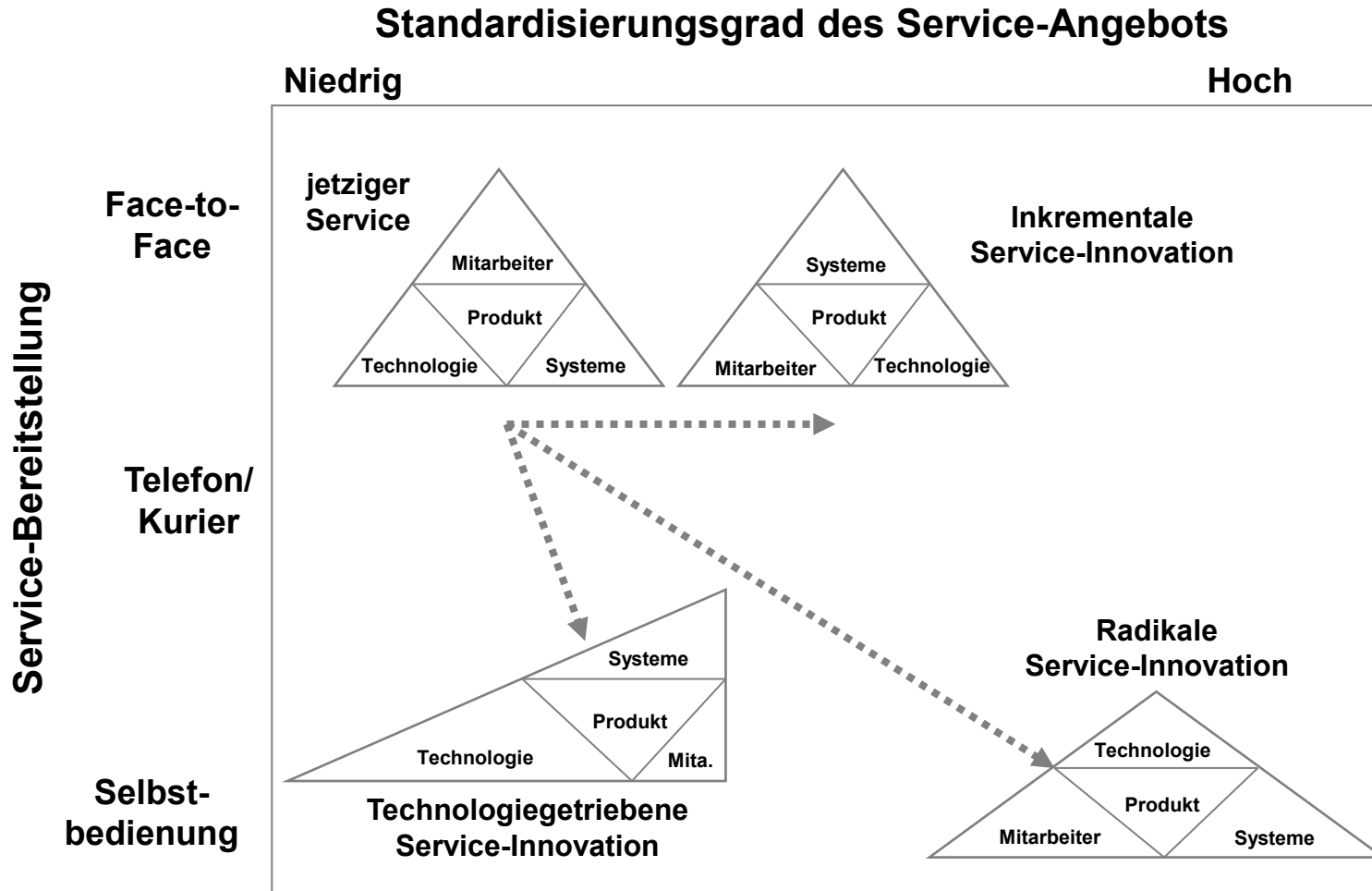
Finanzielle Konsequenzen

- Kompensation der zusätzlichen Kosten

Service-Entwicklungszyklus (nach Johnson et al.)



Service-Entwicklungsdynamik





Service-Automatisierung

- Front Office Automatisierung
 - Kunde muss neue Prozesse erlernen
 - Beispiel: Bankautomat, E-Commerce, Internet Banking
- Back Office Automatisierung
 - Für Kunden nicht unmittelbar erkennbar
 - Beispiel: Autopilot, Mikrowelle, Sortieranlagen



Service-Digitalisierung

- Entkoppelung von Produktion und Konsum
 - Abstimmungsprobleme zwischen Angebot und Nachfrage werden deutlich reduziert
 - Variabilität durch Kunden sinkt
 - Beispiel: Podcast
- Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten
 - Blockchain
 - Smart Contracts
 - Beispiel: Bitcoin, Ethereum



Service-Automatisierungsarten (nach Collier)

- **Feste Ablaufsequenz**
 - Parkgaragenschranke
- **Variable Ablaufsequenz**
 - Bankautomat
- **Wiedergabe**
 - Anrufbeantworter
- **Numerische Kontrolle**
 - Waschstrasse
- **Intelligenz**
 - Autopilot
- **Expertensystem**
 - Fehlerdiagnosesystem
- **Vollautomatisierung**
 - Vollautomatisierte Banküberweisung



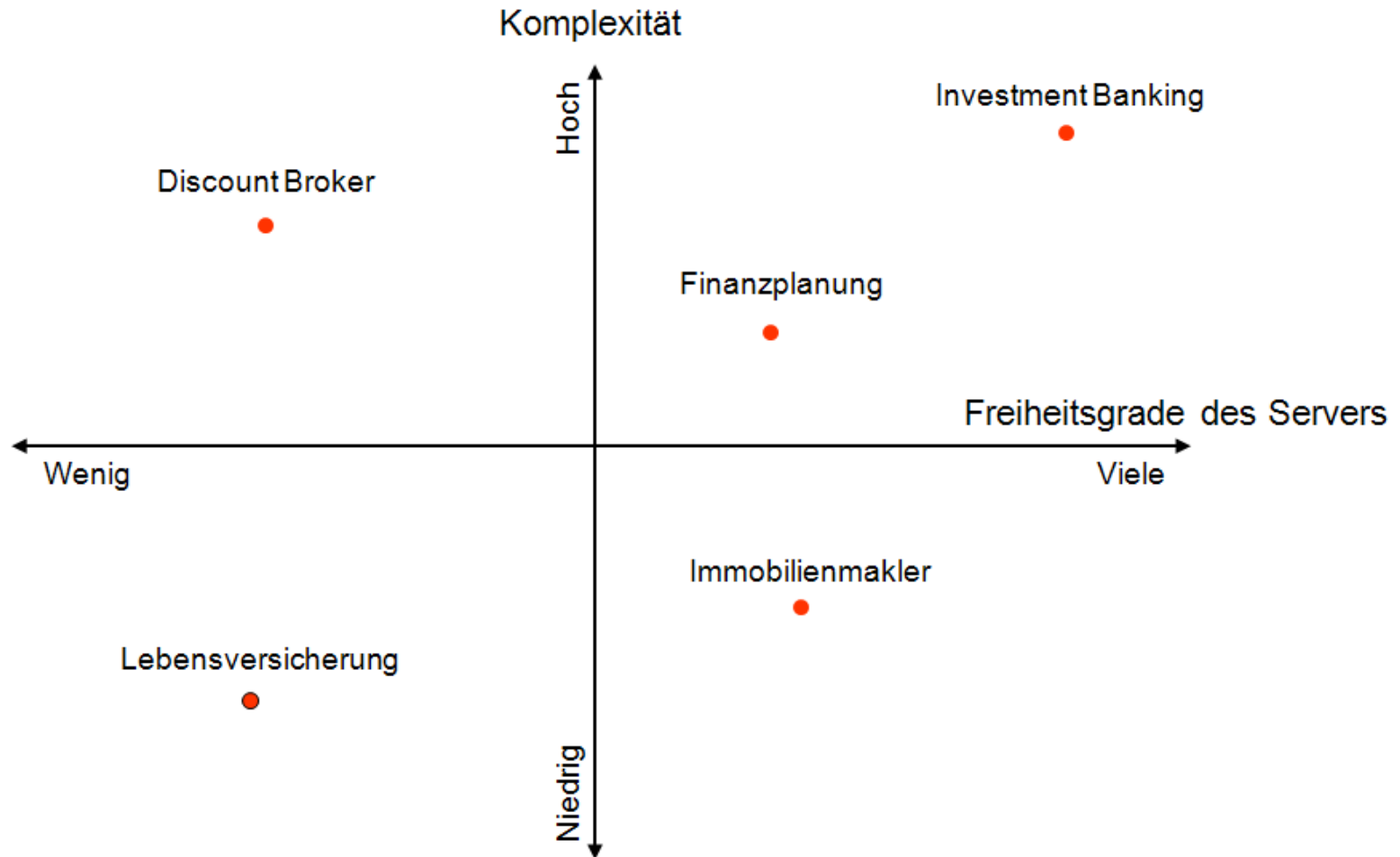
Service-Standardisierung - Prozessdimensionen

- **Komplexitätsgrad**
 - Gesamtzahl der Arbeitsschritte
 - Coiffeur ist weniger komplex als Krankenhaus

- **Freiheitsgrade des Servers**
 - Standardisierungsgrad
 - Koch in 3-Sterne-Restaurant hat mehr Freiheitsgrade als „Koch“ bei McDonald's



Strategische Positionierung via Prozessstruktur



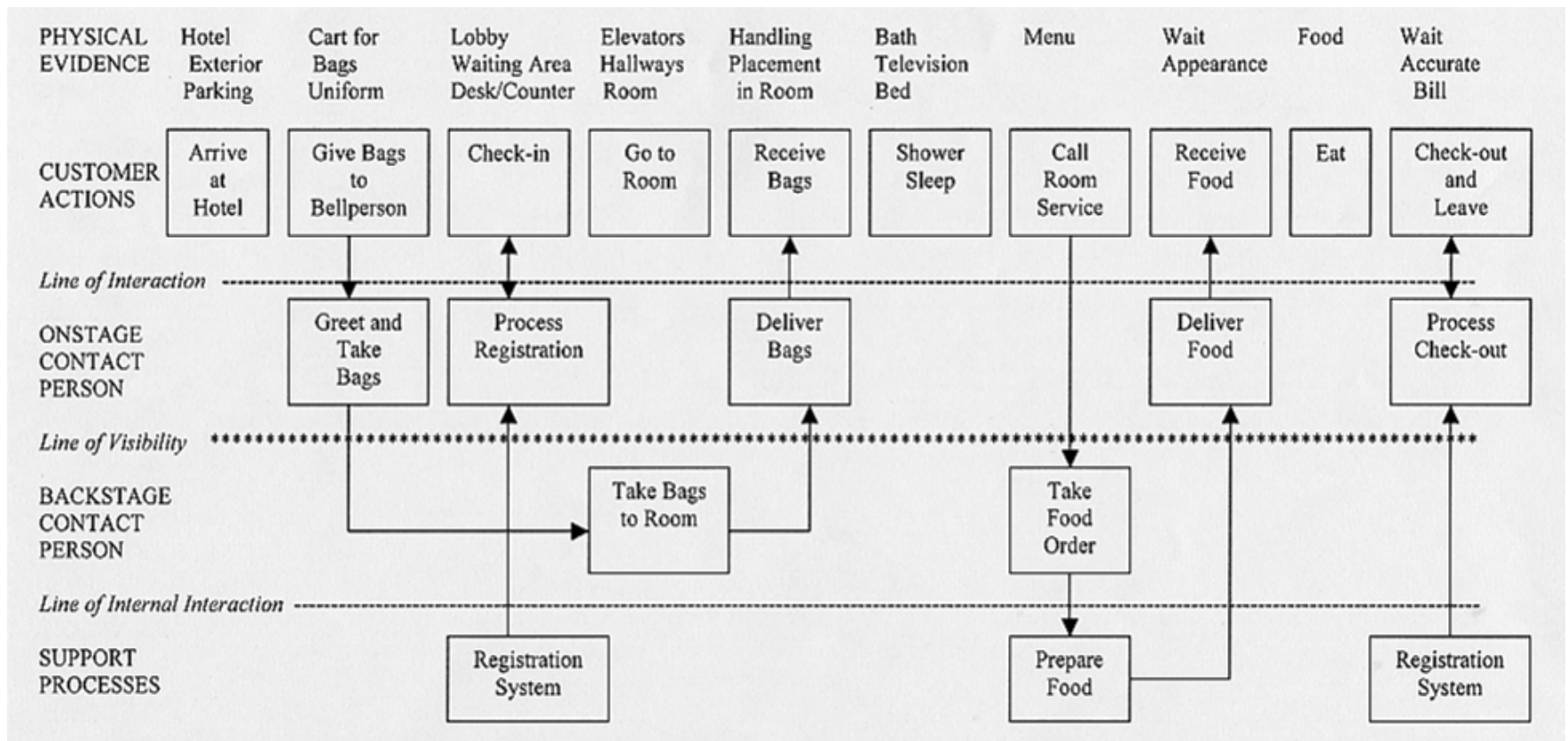


Prozessstrukturalternativen eines Restaurants

Freiheits-/ Komplexitätsreduktion	Status Quo	Freiheits-/ Komplexitätssteigerung
<ul style="list-style-type: none">• Keine Reservierungsmöglichkeit• Freie Platzwahl• Wird gestrichen• Selbstbedienung• Standardisiertes Buffet• Entfällt	<ul style="list-style-type: none">• Reservierungsmöglichkeit• Platzanweisung• Kellner serviert Brot• Kellner nimmt Bestellungen auf Auswahl (3 Vorspeisen, 3 Hauptgerichte, Dessertbuffet)• Kellner serviert	<ul style="list-style-type: none">• Reservierungsmöglichkeit mit Sonderwünschen• Platzanweisung u. Menüempfehlung• Kellner serviert Brot und Aperitif• Küchenchef erstellt Menü nach individuellen Wünschen• Täglich frisch nach Saison• Weinkarte, Käseauswahl• Menü wird z.T. am Tisch zubereitet



Prozessvisualisierung und –layout Service Blueprint (Bsp. Luxushotel)



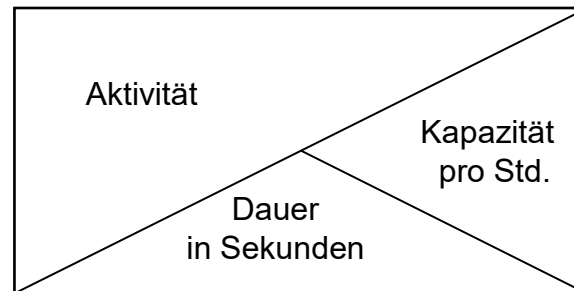
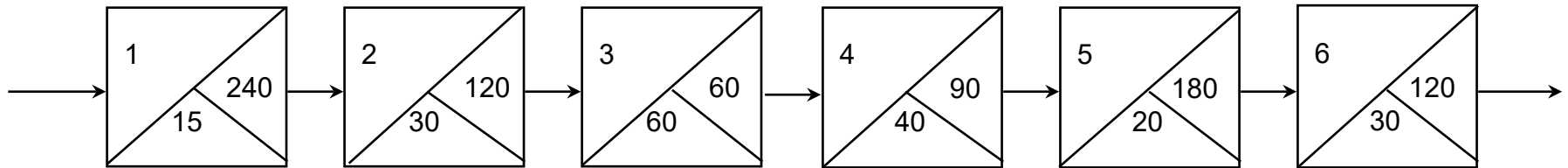


Prozesslayout - Beispiel Führerausweis

Aktivität	Beschreibung	Dauer (Sek.)
1	Antragprüfung	15
2	Gebühren kassieren und quittieren	30
3	Deliktprüfung	60
4	Augentest	40
5	Antragsteller fotografieren	20
6	Führerschein ausstellen	30

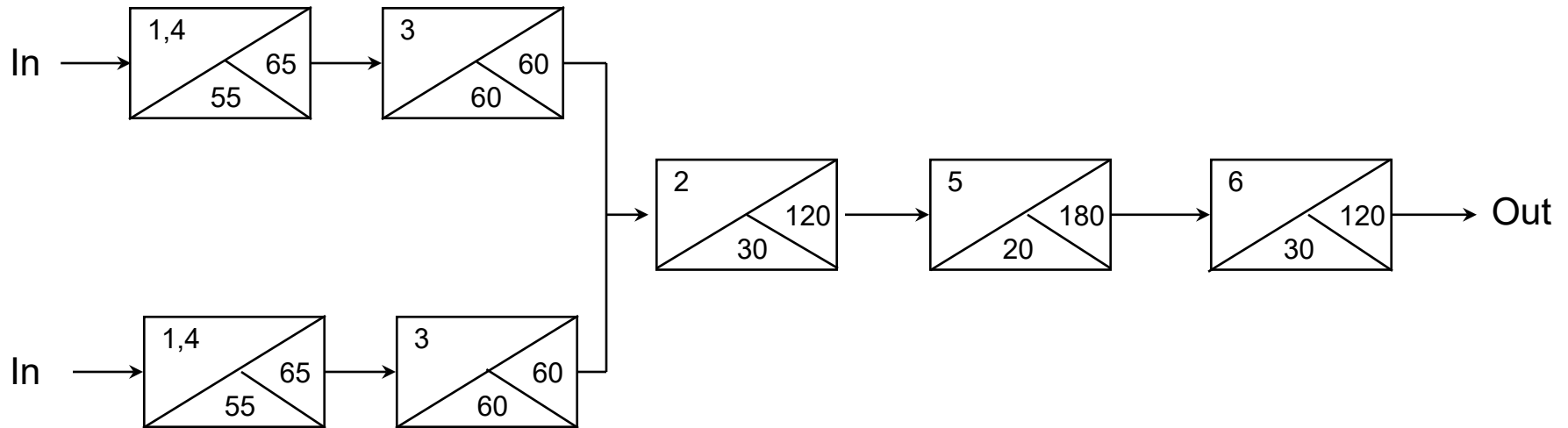


Prozesslayout - Beispiel Führerausweis



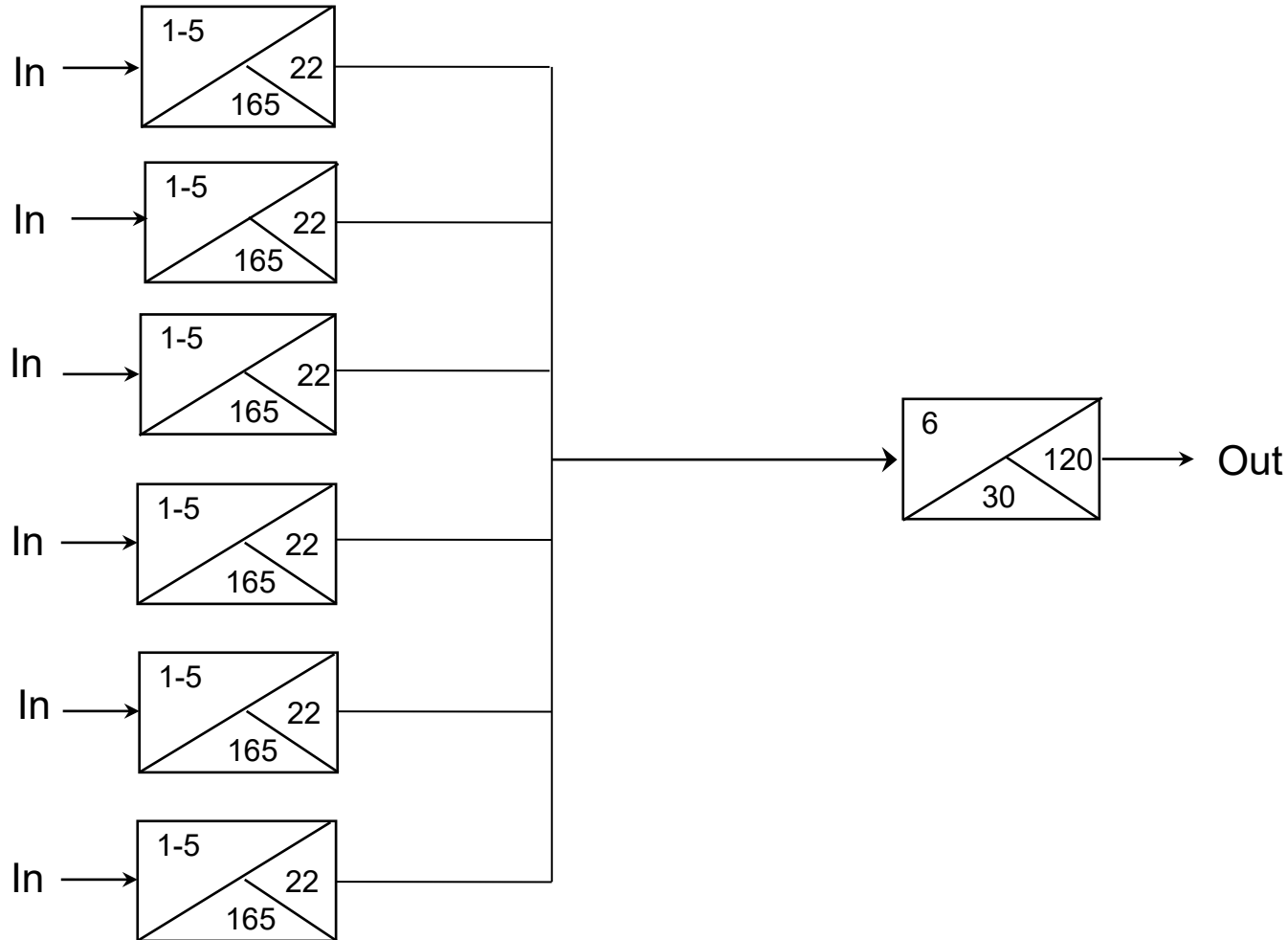


Beispiel Führerausweisbüro: verbessertes Layout





Führerausweisbüro: Kundenfreundliches Layout





Service-Prozessflussanalyse

Vorgang	Symbol	Beschreibung
Bearbeitung	●	Ein Bearbeitungsschritt, der entweder vom Server „off-line“ oder vom Kunden (Selbstbedienung) durchgeführt wird. <i>Eine potentielle Fehlerquelle</i>
Kundenkontakt	▼	Interaktion zwischen Kunde und Server. <i>Eine Beeinflussungsmöglichkeit</i>
Bewegung	→	Kunden-, Server-, Informationsfluss zwischen Bearbeitungsschritten <i>Eine potentielle Fehlerquelle</i>
Verzögerung	D	Zeitverzögerung <i>Führt zu Wartezeit, Warteschlange und Warteraumbedarf</i>
Inspektion	■	Eine Aktivität, bei der die Servicequalität gemessen wird. <i>Qualität wird entweder vom Kunden oder vom Server beurteilt</i>



Beispiel Kreditkartenbezahlung

Entfernung	Zeit		Aktivität
			Gast verlangt Rechnung
10 m	30 sek.		Kellner geht
	30 sek.		Kellner schreibt Rechnung
10 m	30 sek.		Kellner geht
	15 sek.		Kellner präsentiert Rechnung
10 m	30 sek.		Kellner geht
	30 sek.		Gast prüft Rechnung und gibt Kreditkarte
10 m	30 sek.		Kellner kommt zurück
	15 sek.		Kellner nimmt Kreditkarte mit
10 m	30 sek.		Kellner geht zur Kasse
	30 sek.		Kellner füllt Lastschriftbeleg aus
	30 sek.		Kellner bearbeitet Lastschriftbeleg
	60 sek.		Kellner erhält vorläufige Berechtigung
10 m	30 sek.		Kellner geht
	15 sek.		Kellner legt Gast Lastschriftbeleg vor
10 m	30 sek.		Kellner geht
	30 sek.		Gast unterschreibt
10 m	30 sek.		Kellner geht
	15 sek.		Kellner holt Lastschriftbeleg
10 m	30 sek.		(Kunde verlässt das Lokal) Server geht

Gesamtzeit: Kellner: 9 min. (90 m) Gast: 7:45 min.



Kreditkartenbezahlung: verbesserter Prozess

Entfernung	Zeit		Aktivität
			Gast verlangt Rechnung
10 m	30 sek.	● → D ▼ ■	Kellner geht
	30 sek.	● → D ▼ ■	Kellner schreibt Rechnung
	30 sek.	● → D ▼ ■	Kellner füllt Lastschriftbeleg aus
10 m	30 sek.	● → D ▼ ■	Kellner geht
	15 sek.	● → D ▼ ■	Kellner präsentiert Rechnung und Lastschriftbeleg
10 m	30 sek.	● → D ▼ ■	Kellner geht
	30 sek.	● → D ▼ ■	Gast prüft Rechnung, gibt Kreditkarte und unterschreibt
10 m	30 sek.	● → D ▼ ■	Kellner kommt zurück
	15 sek.	● → D ▼ ■	Kellner nimmt Kreditkarte und Lastschriftbeleg mit
10 m	30 sek.	● → D ▼ ■	Kellner geht zur Kasse
	30 sek.	● → D ▼ ■	Kellner bearbeitet Lastschriftbeleg und Kreditkarte
	60 sek.	● → D ▼ ■	Kellner erhält Berechtigung
10 m	30 sek.	● → D ▼ ■	Kellner geht
	15 sek.	● → D ▼ ■	Kellner legt Gast Lastschriftbeleg und Quittung vor
10 m	30 sek.	● → D ▼ ■	Kellner geht
	30 sek.	● → D ▼ ■	Kunde verlässt das Lokal
Summe: 70m	7:45 min		