

Service-Entwicklung und Prozessdesign



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Dietl

Service-Entwicklung und Prozessdesign
Service Management

Folie 1

Problemstellung und Lernziel

Wie werden erfolgreiche Service-Konzepte entwickelt? Welche Parameter beeinflussen das Service-Design und welche Trade-offs gibt es dabei? Wie können Service-Abläufe modelliert und analysiert werden? Welche Rolle spielt der Kundenkontakt bei der Service-Entwicklung?

Diese Veranstaltung soll Sie in die Lage versetzen,

- Serviceentwicklungsprozesse zu analysieren
- Serviceprozesse zu systematisieren
- den Trade-off zwischen Prozesseffizienz und Servicequalität/Flexibilität zu verstehen
- Parameter des Service-Designs zu erklären
- Dienstleistungsprozesse mit Hilfe des Kundenkontaktdreiecks zu beschreiben
- den Zusammenhang zwischen Kundenkontaktdreieck und Servicestrategie zu erläutern
- die Korrelation zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu erklären
- die selbstverstärkenden Effekte des Fähigkeitskreislaufs zu beschreiben



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Dietl

Service-Entwicklung und Prozessdesign
Service Management

Folie 2

Von der Idee zum Konzept

(New Service Design nach Frances X. Frei)

- | | |
|---|--|
| <p>1. Identifizierung der dominanten Marktakteure in einer bestimmten Industrie/Branche.</p> | <p>5. Detaillierte Beschreibung des Service-Konzepts und eingesetzten Prozesse im Rahmen der strategischen Positionierung.</p> |
| <p>2. Den Bedarf des neuen Service-Angebots beschreiben und begründen.</p> | <p>6. Differenzierung zur Konkurrenz hinsichtlich Service-Level, Finanzierung und Konkurrenz-Szenarien.</p> |
| <p>3. Positionierung des neuen Services anhand geeigneter Dimensionen (z.B. Luxus vs. Grundbedürfnis, Grad der Standardisierung).</p> | <p>7. Beschreibung der Kundentypen, welche den Service beziehen.</p> |
| <p>4. Klarheit darüber schaffen, ob eine Nische besetzt wird, oder andere Marktakteure konkurrenziert werden sollen.</p> | <p>8. Klar erkennbare Abgrenzung zu Gruppen/Typen, welche den Service nicht beziehen werden.</p> |

Quelle: "New Service Design", HBS 9-605-053 von Frances X. Frei

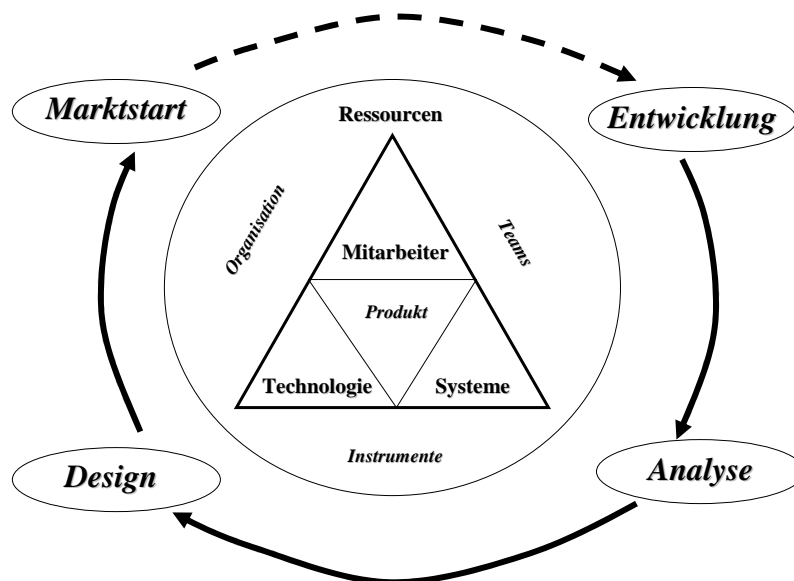


Universität Zürich
Prof. Dr. H. Diel

Service-Entwicklung und Porzessdesign
Service Management

Folie 3

Service-Entwicklungszyklus (nach Johnson et al.)



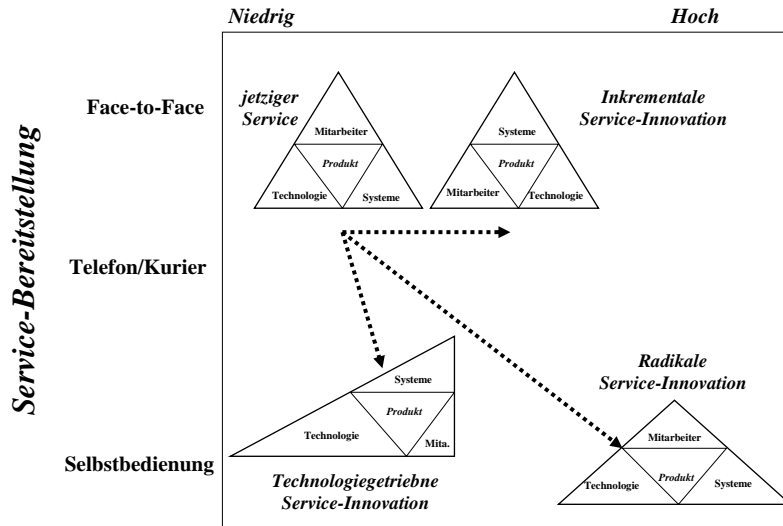
Universität Zürich
Prof. Dr. H. Diel

Service-Entwicklung und Porzessdesign
Service Management

Folie 4

Service-Entwicklungsdynamik

Standardisierungsgrad des Service-Angebots



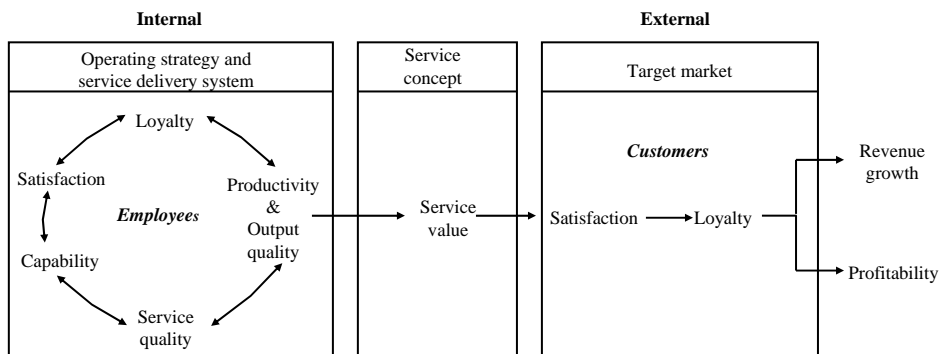
Universität Zürich
Prof. Dr. H. Diel

Service-Entwicklung und Porzessdesign
Service Management

Folie 5

Service Profit Chain

(nach Heskett et al.)



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Diel

Service-Entwicklung und Porzessdesign
Service Management

Folie 6

Service-Design

- Automatisierungsgrad
- Standardisierungsgrad
- Komplexitätsgrad
- Prozesslayout
- Prozessdesign
- Kundenkontakt



Service-Automatisierung

- *Front office*
Automatisierung
 - Kunde muss neue Prozesse erlernen
 - z.B. Bankautomat, E-Commerce, Internet Banking
- *Back office*
Automatisierung
 - Für Kunden nicht unmittelbar erkennbar
 - z.B. Autopilot, Mikrowelle, Sortieranlagen



Service-Automatisierungsarten

(nach Collier)

- Feste Ablaufsequenz
 - z.B. Parkgaragenschranke
- Variable Ablaufsequenz
 - z.B. Bankautomat
- Wiedergabe
 - z.B. Anrufbeantworter
- Numerische Kontrolle
 - z.B. Waschstrasse
- Intelligenz
 - z.B. Autopilot
- Expertensystem
 - z.B. Fehlerdiagnosesystem
- Vollautomatisierung
 - z.B. vollautomatisierte Banküberweisung



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Diel

Service-Entwicklung und Prozessdesign
Service Management

Folie 9

Service-Standardisierung Prozessdimensionen

- Komplexitätsgrad
 - Gesamtzahl der Arbeitsschritte
 - Friseur ist weniger komplex als Krankenhaus
- Freiheitsgrade des Servers
 - Standardisierungsgrad
 - Koch in 3-Sterne-Restaurant hat mehr Freiheitsgrade als „Koch“ bei McDonald's

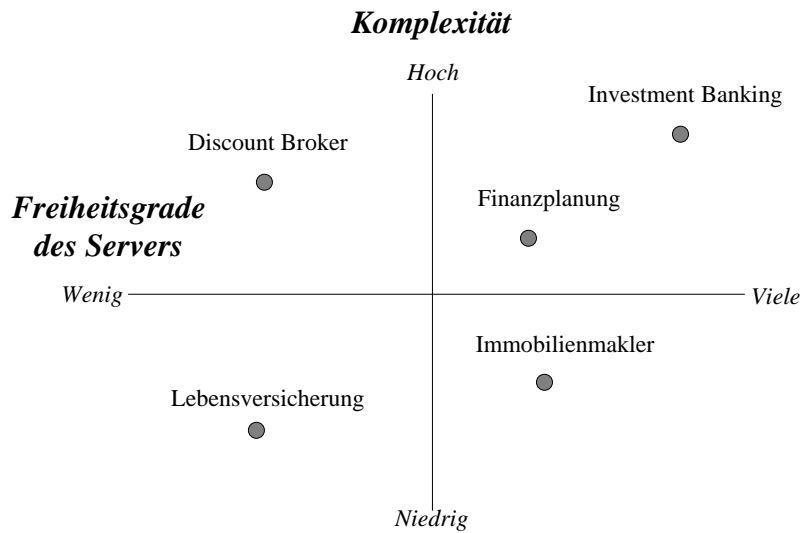


Universität Zürich
Prof. Dr. H. Diel

Service-Entwicklung und Prozessdesign
Service Management

Folie 10

Strategische Positionierung via Prozessstruktur



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Diel

Service-Entwicklung und Porzessdesign
Service Management

Folie 11

Prozessstrukturalternativen eines Restaurants

<i>Freiheits-/Komplexitäts- reduktion</i>	<i>Status Quo</i>	<i>Freiheits-/Komplexitäts- steigerung</i>
Keine Reservierungsmöglichkeit	Reservierungsmöglichkeit	Reservierungsmöglichkeit mit Sonderwünschen
Freie Platzwahl	Platzanweisung	Platzanweisung u. Menüempfehlung
Wird gestrichen	Kellner serviert Brot	Kellner serviert Brot und Aperitif
Selbstbedienung	Kellner nimmt Bestellungen auf	Küchenchef erstellt Menü nach individuellen Wünschen
Standardisiertes Buffett	Auswahl (3 Vorspeisen, 3 Hauptgerichte, Desertbuffet)	Täglich frisch nach Saison Weinkarte, Käseauswahl
Entfällt	Kellner serviert	Menü wird z.T. am Tisch zubereitet



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Diel

Service-Entwicklung und Porzessdesign
Service Management

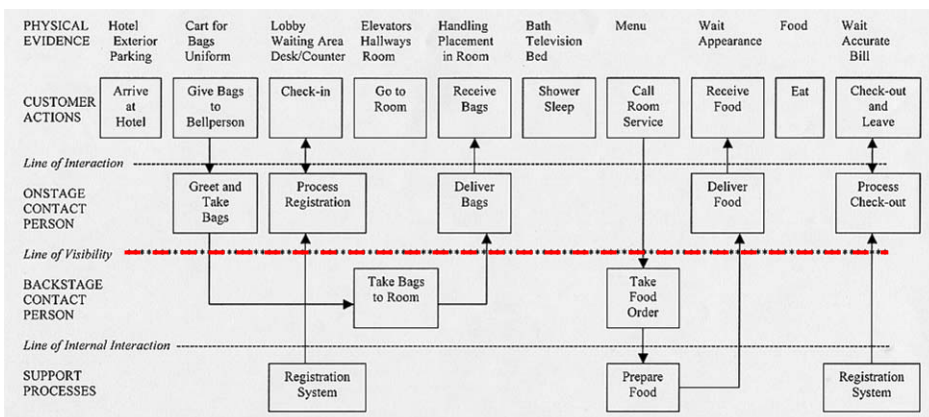
Folie 12

Service-Prozesstypen

<i>Kundenkontakt</i>		<i>Wenig Freiheitsgrade (standardisiert)</i>			<i>Viele Freiheitsgrade (maßgeschneidert)</i>		
		Güter	Info.	Mensch	Güter	Info.	Mensch
Kein Kontakt							
Indirekter Kontakt							
Direkter Kontakt	<i>Selbstbedienung</i>						
	<i>Interaktion</i>						



Prozessvisualisierung und -layout Service Blueprint (Bsp. Luxushotel)



Prozesslayout

Beispiel Führerausweis

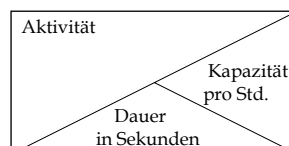
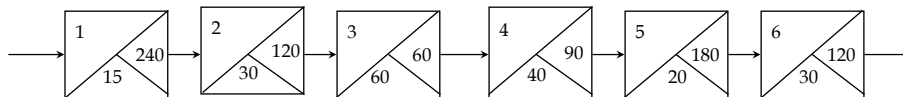
<i>Aktivität</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Dauer (Sek.)</i>
1	Antragprüfung	15
2	Gebühren kassieren und quittieren	30
3	Deliktprüfung	60
4	Augentest	40
5	Antragsteller fotografieren	20
6	Führerschein ausstellen	30



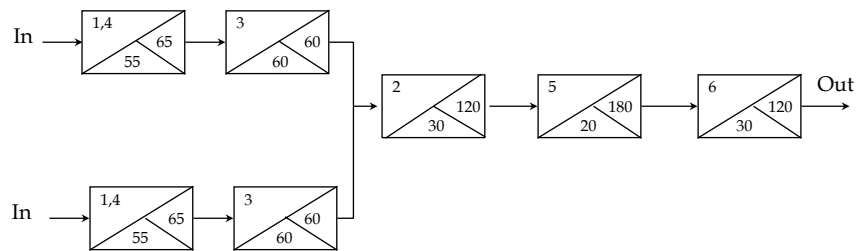
Prozesslayout

Beispiel Führerausweis

Das Prozessflussdiagramm kann Bottlenecks offenlegen.



Beispiel Führerausweisbüro: verbessertes Layout

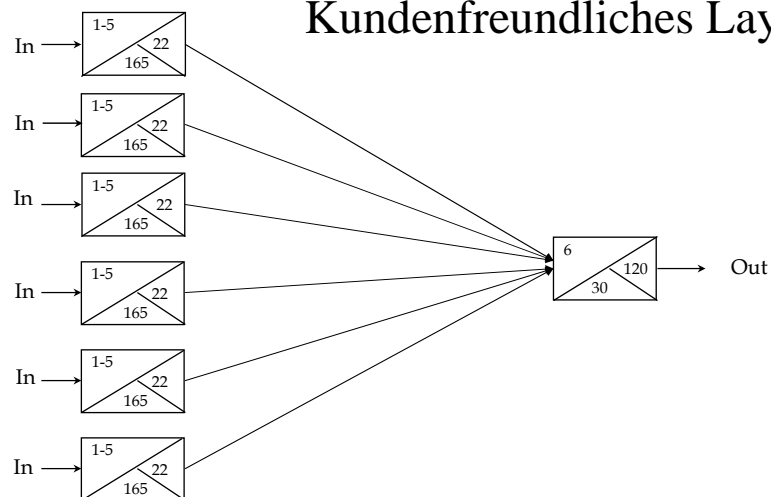


Universität Zürich
Prof. Dr. H. Dietl

Service-Entwicklung und Prozessdesign
Service Management

Folie 17

Führerausweisbüro: Kundenfreundliches Layout



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Dietl

Service-Entwicklung und Prozessdesign
Service Management

Folie 18

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>



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Dietl

Service-Entwicklung und Prozessdesign
Service Management

Folie 19

Beispiel Kreditkartenbezahlung

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



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Dietl

Service-Entwicklung und Prozessdesign
Service Management

Folie 20

Kreditkartenbezahlung: verbesserter Prozess

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



Kundenkontakt

- Umfang des Kundenkontaktes beeinflusst Service-Effizienz
- Trennung von (Teil-)Prozessen ohne Kundenkontakt, mit indirektem Kundenkontakt, mit wenig intensivem und mit intensivem Kundenkontakt
- Trade-off: Effizienz versus Qualität/Flexibilität



Sichtbarer versus unsichtbarer Bereich

Momente der Wahrheit

Front-office-Bereich
(für Kunden sichtbar)



Back-office-Bereich
(für Kunden unsichtbar)



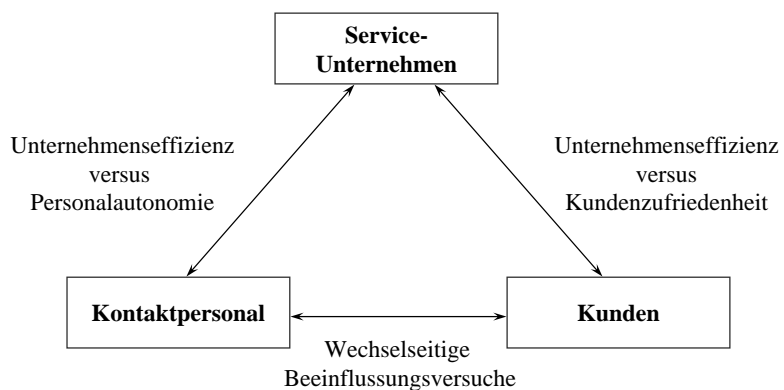
Universität Zürich
Prof. Dr. H. Dietl

Service-Entwicklung und Porzessdesign
Service Management

Folie 23

Das Kundenkontaktdreieck

(nach Bateson)



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Dietl

Service-Entwicklung und Porzessdesign
Service Management

Folie 24

Zusammenhang zwischen Kundenkontaktdreieck und Service-Strategie

- **Effizienzdominiert**
 - Hoher Standardisierungsgrad, Freiheitsgrade des Personals sind stark eingeschränkt => Kostenführerschaft (z.B. McDonald's)
- **Personaldominiert**
 - Umfassende Freiheitsgrade des Kontaktpersonals, vertrauensorientiert => Vertrauensgüter (z.B. Arzt, Unternehmensberatung)
- **Kundendominiert**
 - Geringer Standardisierungsgrad, „maßgeschneiderter“ Service => Differenzierungsstrategie (z.B. 3-Sterne-Restaurant)
 - Aber: Selbstbedienung => hohe Standardisierung/Effizienz und kundendominiert (z.B. Postautomat, Ebanking)

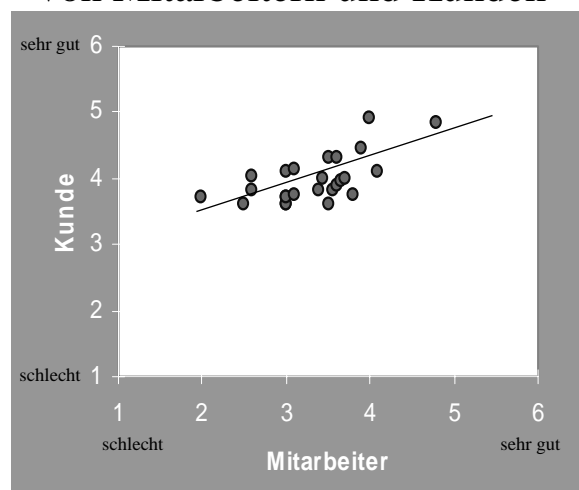


Universität Zürich
Prof. Dr. H. Diel

Service-Entwicklung und Porzessdesign
Service Management

Folie 25

Korrelation zwischen Qualitätswahrnehmung von Mitarbeitern und Kunden



(Quelle: B. Schneider: The Service Organization: Climate Is Crucial, *Organizational Dynamics*, 1980, S. 62)

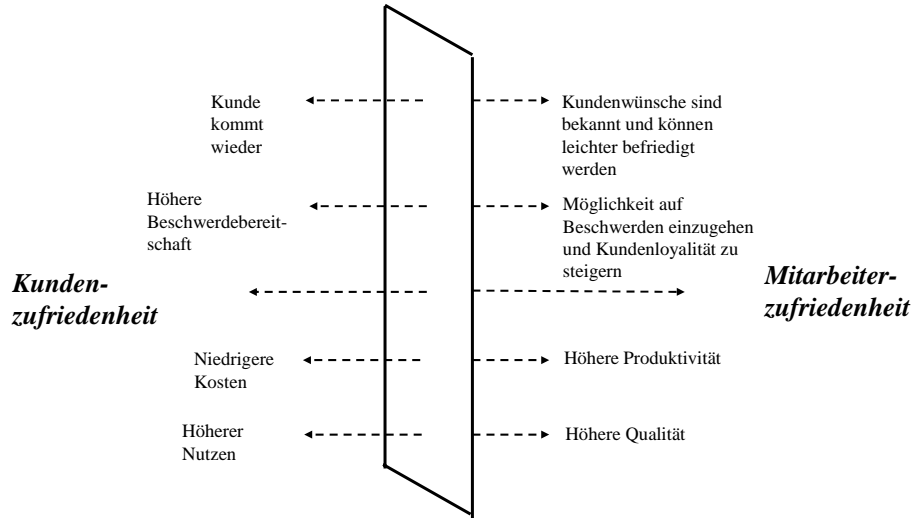


Universität Zürich
Prof. Dr. H. Diel

Service-Entwicklung und Porzessdesign
Service Management

Folie 26

Zufriedenheitsspiegel

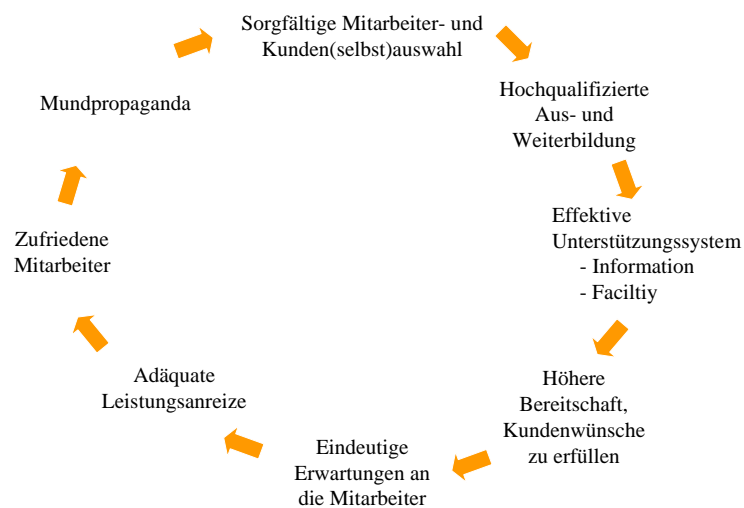


Universität Zürich
Prof. Dr. H. Diel

Service-Entwicklung und Porzessdesign
Service Management

Folie 27

Fähigkeitskreislauf



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Diel

Service-Entwicklung und Porzessdesign
Service Management

Folie 28