

Design nachhaltiger Servicekonzepte

Prof. Dr. Helmut M. Dietl



Lernziele

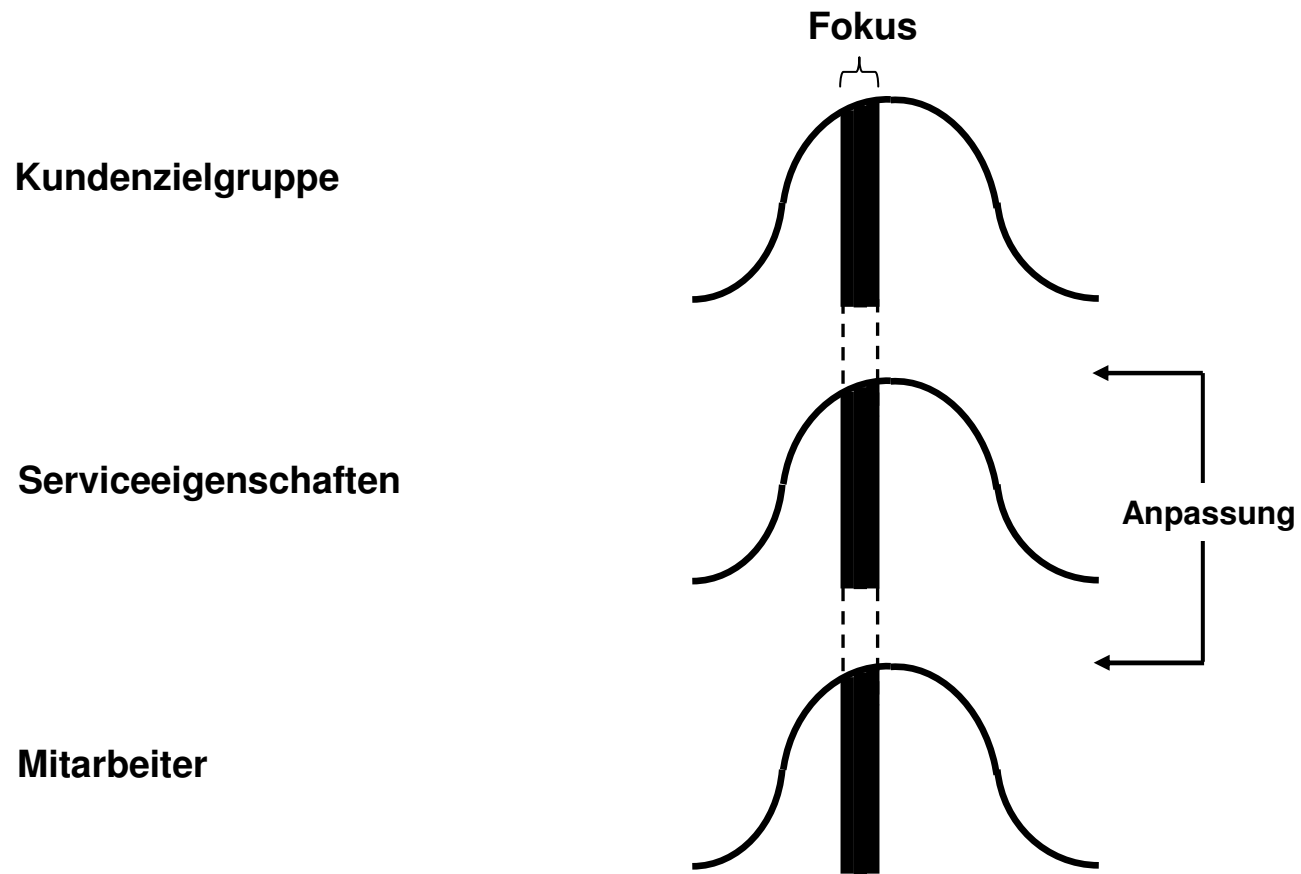
Diese Veranstaltung soll Sie in die Lage versetzen,

- nachhaltige Serviceentwicklungsprozesse zu analysieren
- zugrundeliegende Determinanten solcher Prozesse zu beschreiben
- Parameter der Service-Entwicklung zu erklären
- den Serviceentwicklungszyklus sowie die Entwicklungsdynamik von Serviceprozessen zu verstehen
- die Korrelation zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu erklären
- die selbst verstärkenden Effekte des Fähigkeitskreislaufs zu beschreiben
- Konzepte zur Serviceentwicklung wie
 - den Service-Diamant
 - die Service-Profit-Chain und
 - das Delta Modellkennenzulernen und praktisch anzuwenden

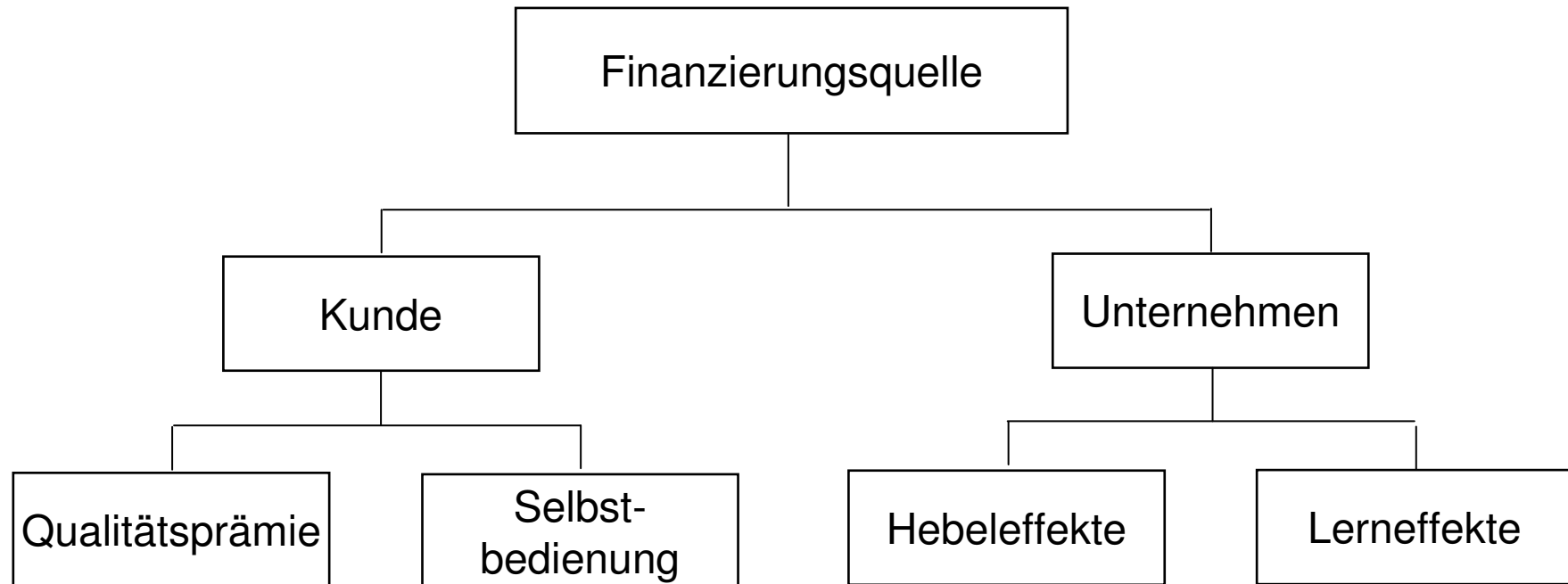
Entwurf erfolgreicher Dienstleistungskonzepte

- **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
 - Sicherstellung klarer Finanzierungsmechanismen
 - Stelle sicher, dass die Abläufe explizite Mechanismen enthalten, um die Kosten der Bereitstellung exzellenter Serviceeigenschaften zu decken
 - Mitarbeiterpositionierung
 - Versetze die Mitarbeiter in die Lage, die geplante Wertschöpfung effizient zu erbringen

Fokus und Anpassung des Dienstleistungskonzepts



Finanzierungsmechanismen



Mitarbeiter

- **Auswahl und Weiterbildung**

- 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?
- Was können neue Mitarbeiter lernen, bevor sie mit Kunden in Kontakt kommen?
- Was müssen sie durch praktische Erfahrung lernen?

Mitarbeiter

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

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

Serviceentwicklung - Grundlagen

1. Identifizierung der dominanten Marktakteure in einer bestimmten Industrie/Branche.

2. Den Bedarf des neuen Service-Angebots beschreiben und begründen.

3. Positionierung des neuen Services anhand geeigneter Dimensionen (z.B. Luxus vs. Grundbedürfnis, Grad der Standardisierung).

4. Klarheit darüber schaffen, ob eine Nische besetzt wird, oder andere Marktakteure konkurrenziert werden sollen.

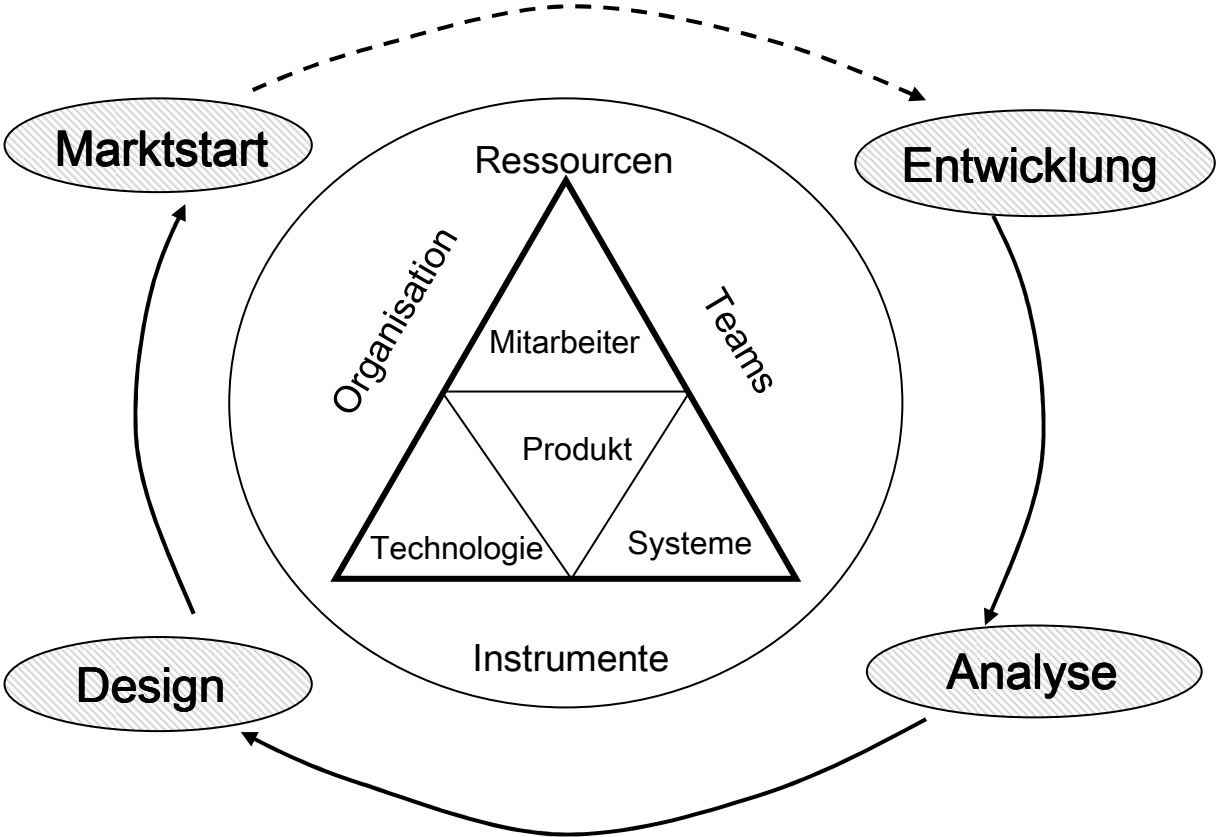
5. Detaillierte Beschreibung des Service-Konzepts und eingesetzten Prozesse im Rahmen der strategischen Positionierung.

6. Differenzierung zur Konkurrenz hinsichtlich Service-Level, Finanzierung und Konkurrenz-Szenarien.

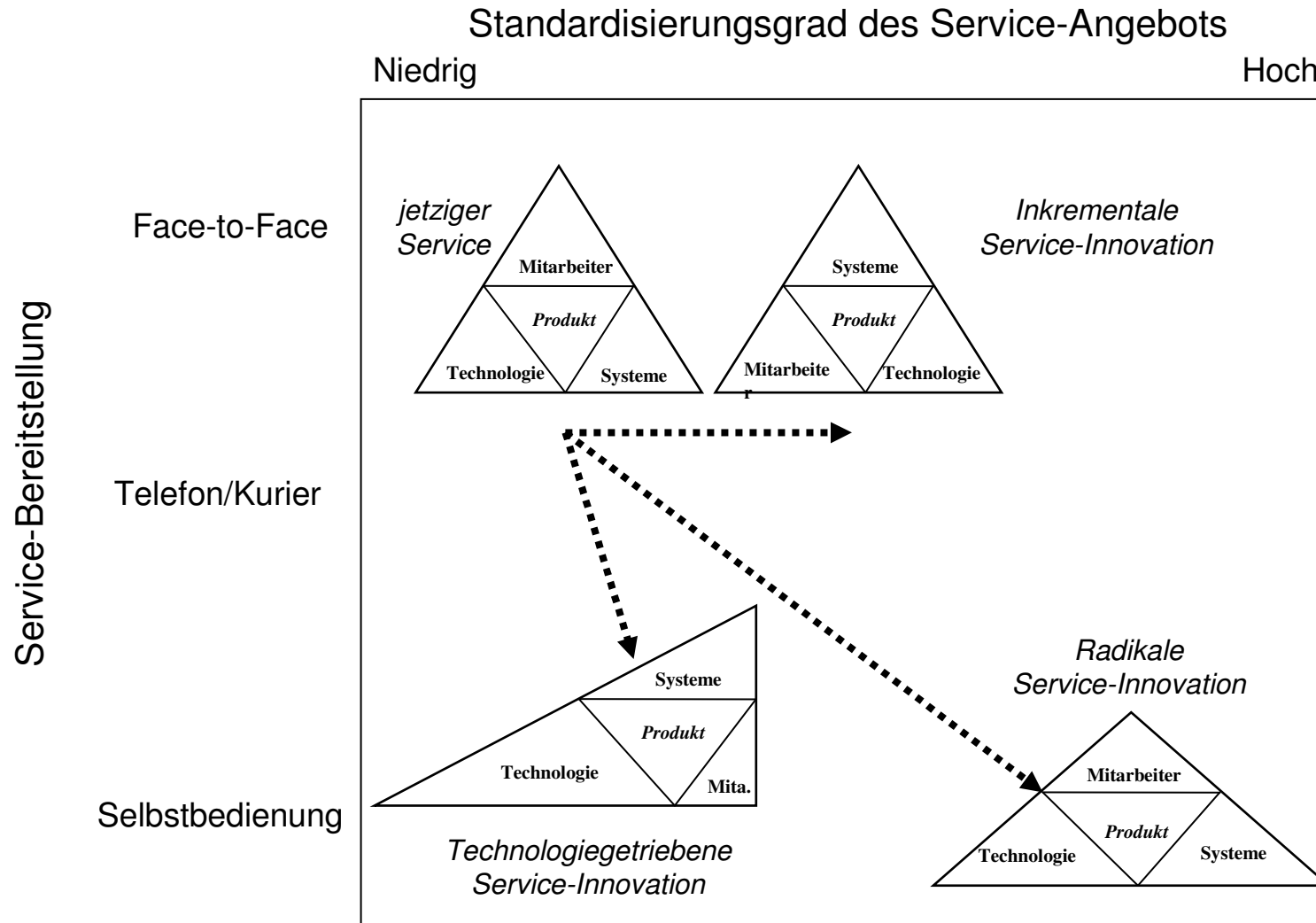
7. Beschreibung der Kundentypen, welche den Service beziehen.

8. Klar erkennbare Abgrenzung zu Gruppen/Typen, welche den Service nicht beziehen werden.

Service-Entwicklungszyklus



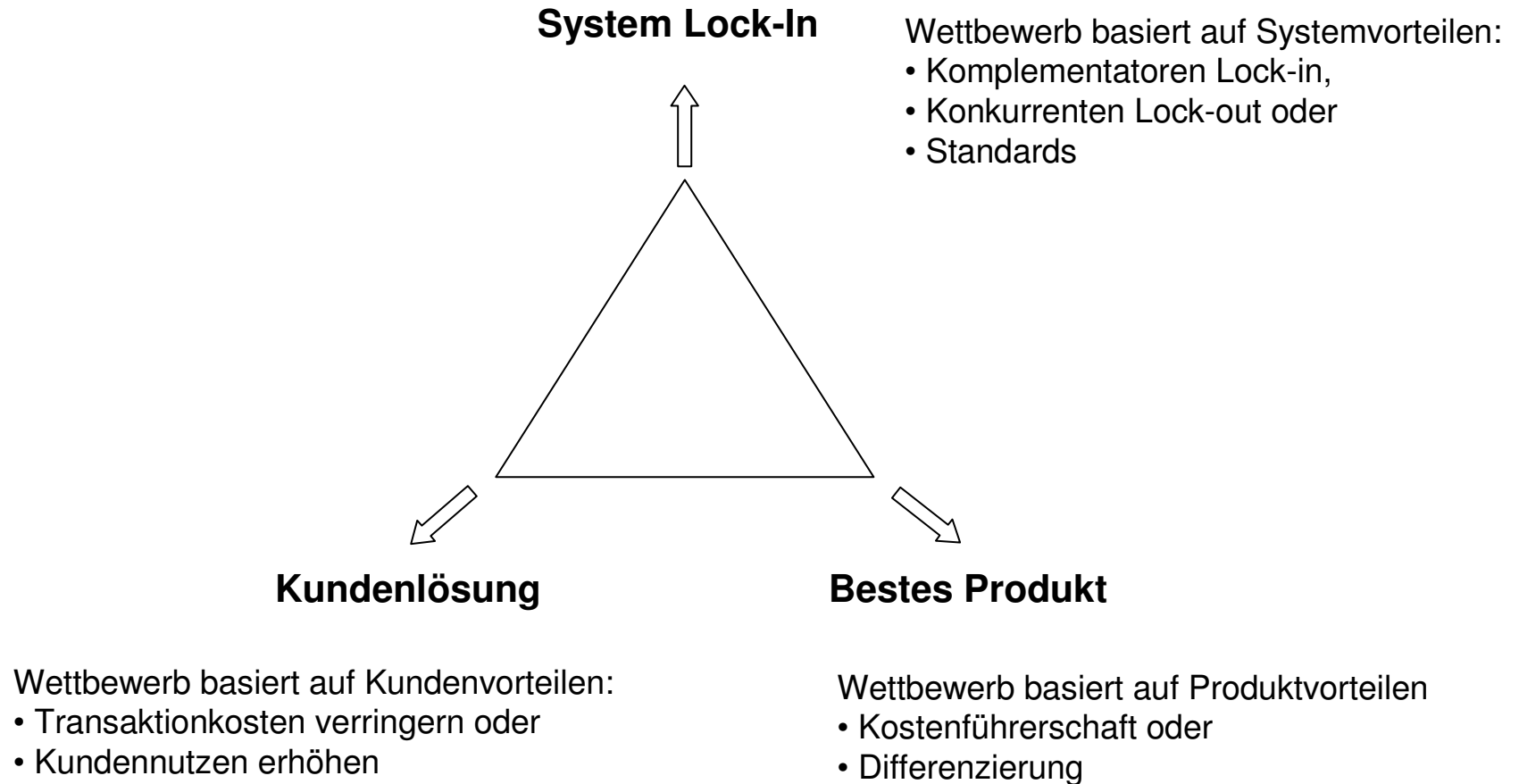
Service-Entwicklungsdynamik



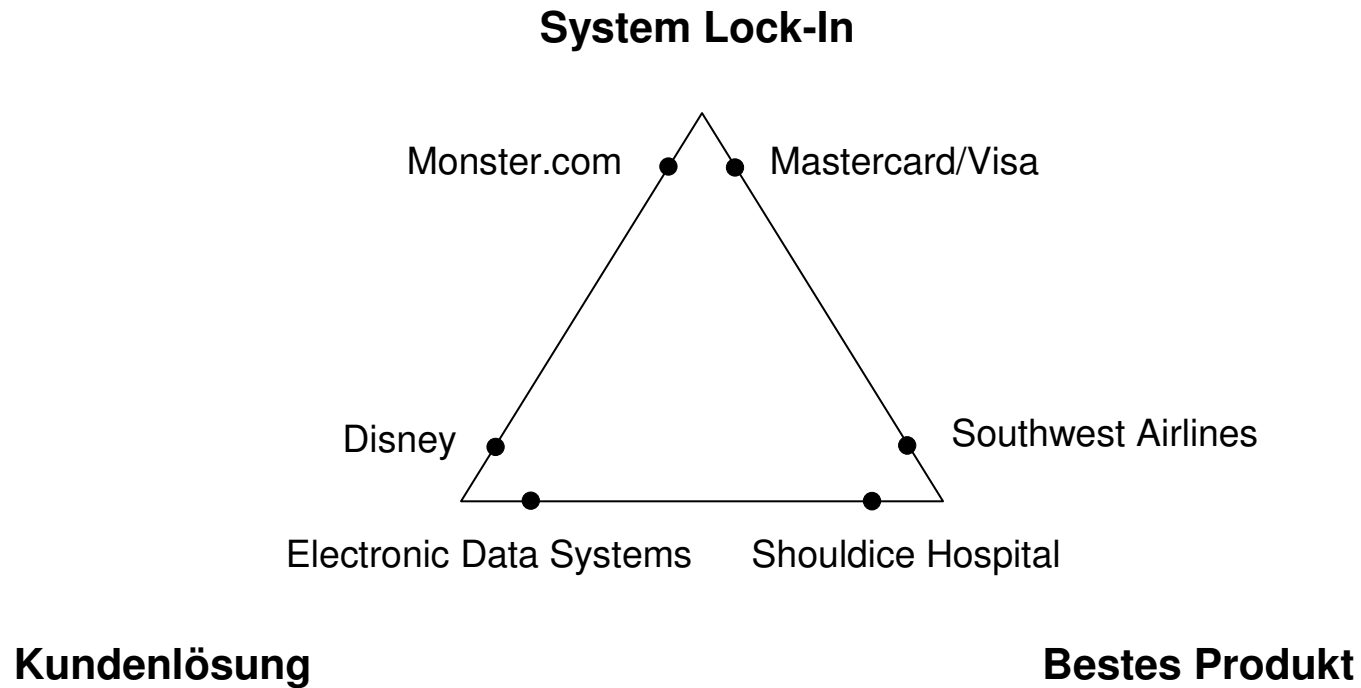
Characteristics of three Options for Strategic Positioning (nach Hax/Wilde, 2002)

	Best Product	Customer Solutions	System Lock-In
Scope	<i>Defeatured</i> ↔ <i>Fully featured</i> • Low cost • Differentiated	<i>Broad Product Range</i> • Bundling • Joint Development • Outsourcing	<i>Nurturing Complementors</i> • Variety and number • Open architecture
Scale	<i>Product</i> • Market Share	<i>Customer</i> • Customer Share	<i>System</i> • Complementor share
Bonding	<i>Link to Product</i> • First to market • Dominant Design	<i>Link to Customers</i> • Customer lock-in • Learning • Customization	<i>Link to System</i> • Competitor lock-out • Proprietary standards

Das strategische Dreieck (nach Hax/Wilde, 2002)

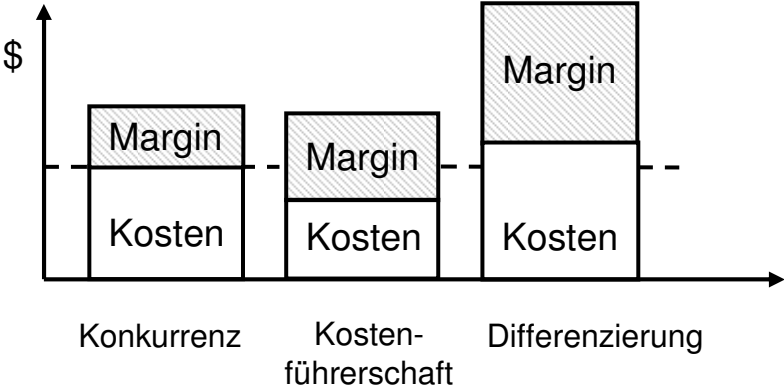


Positionierung im strategischen Dreieck

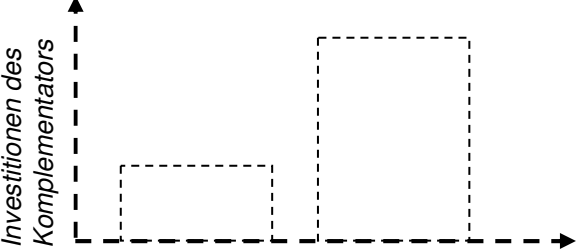


Ökonomische Perspektive der strategischen Positionen

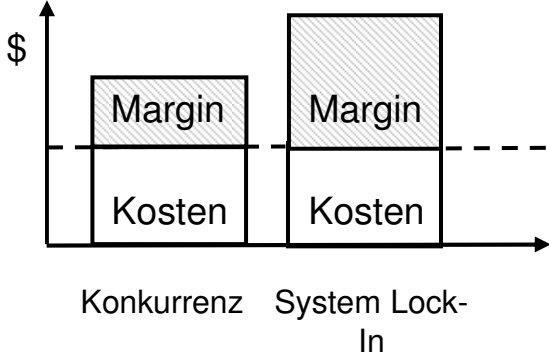
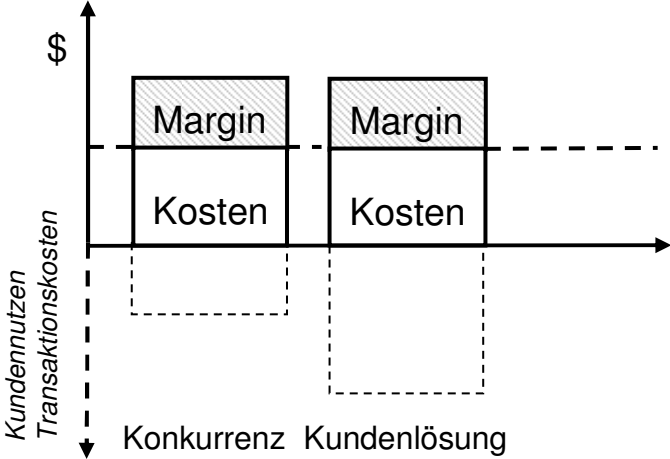
1. Bestes Produkt



3. System Lock-In



2. Kundenlösungen



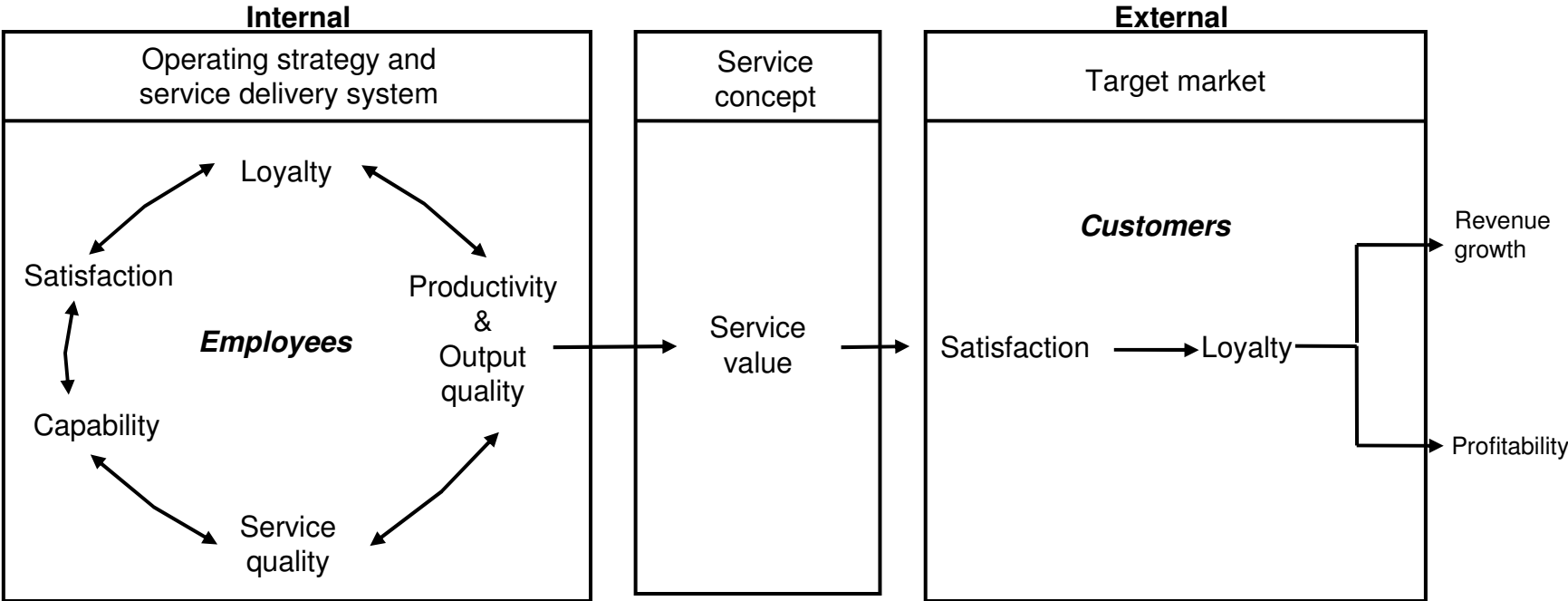
Adaptive Prozesse im Delta Model (nach Hax/Wilde, 2002)

	Best Product	Customer Solution	System Lock-In
Operational Effectiveness	Best Product Cost: <ul style="list-style-type: none"> • Identify product cost drivers • Improve stand alone product cost 	Best Customer Value: <ul style="list-style-type: none"> • Improve customer's economics • Improve horizontal linkages across components of the total solutions 	Best System Performance: <ul style="list-style-type: none"> • Improve system performance • Integrate complementors
Customer Targeting	Target Distribution Channels: <ul style="list-style-type: none"> • Maximize coverage through multiple channels • Obtain low cost distribution • Optimize channel mix and channel productivity 	Target Customer Bundles: <ul style="list-style-type: none"> • Enhance customer interfaces • Explore alliances to bundle solutions • Select key vertical markets • Examine channel ownership options 	Target System Architecture: <ul style="list-style-type: none"> • Identify leading complementors in the system • Enhance complementor interfaces • Harmonize system architecture • Expand number and variety of complementors
Innovation	Product Innovation: <ul style="list-style-type: none"> • Develop family of products based on common platform • First to market, or follow rapidly – stream of products 	Customer Sourced Innovation <ul style="list-style-type: none"> • Identify and exploit joint development linked to the customer value chain • Expand your offer into the customer value chain to improve customer economics • Integrate and innovate customer care functions • Increase customer lock-in through customization and learning 	System Innovation <ul style="list-style-type: none"> • Emphasize features supporting lock-in • Proliferate complementors • Design proprietary standards within open architecture: <ul style="list-style-type: none"> – Complex interfaces – Rapid evolution – Backward compatibility

Das Service-Paket (nach Fitzsimmons/Fitzsimmons, Seite 19)

- **Supporting Facility**
materielle Ressourcen, die für die Dienstleistung unerlässlich sind (z.B. Flugzeug, Hörsaal)
- **Facilitating Goods**
Produkte, die untrennbar mit der Dienstleistung verbunden sind (z.B. Lebensmittel, Vorlesungsunterlagen)
- **Information**
Kundendaten oder –informationen um effizienten Service zu garantieren (z.B. Sitzplätze in Flugzeugen und Präferenzen auf vorherigen Flügen)
- **Explicit Services**
Servicedimensionen, die unmittelbar mit den Sinnen wahrgenommen werden (z.B. Pünktlichkeit, Vorlesungsstil)
- **Implicit Services**
Erfahrungseigenschaften, die kaum und wenn, nur zeitlich verzögert wahrgenommen werden (z.B. Flugsicherheit, Relevanz des Vorlesungsstoffes)

Service Profit Chain (nach Heskett et al.)



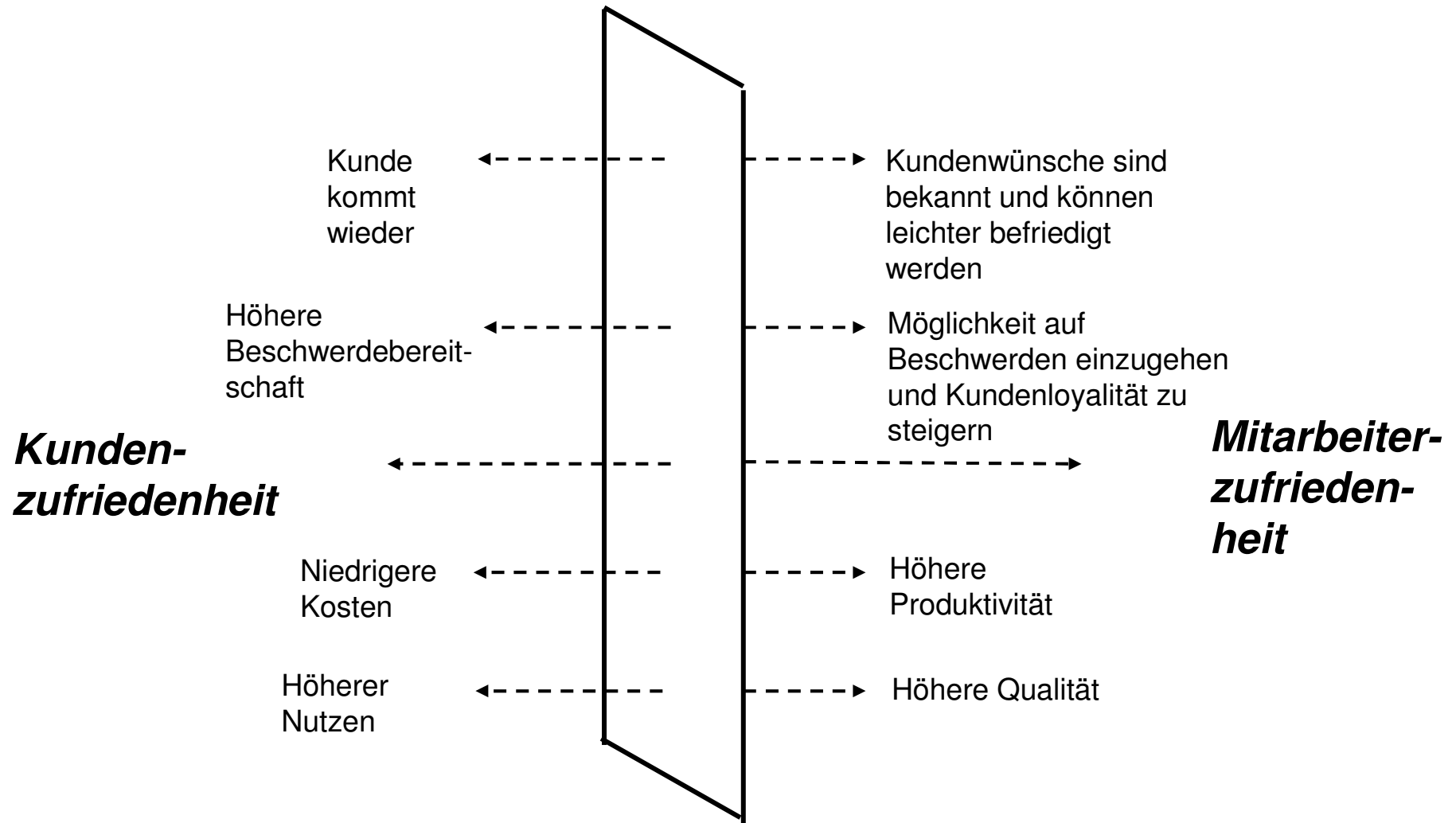
Workplace design
 Job design / decision-making latitude
 Selection and development
 Rewards and recognition
 Information and communication
 Adequate "tools" to serve customers

Quality & productivity improvements yield higher service quality and lower cost

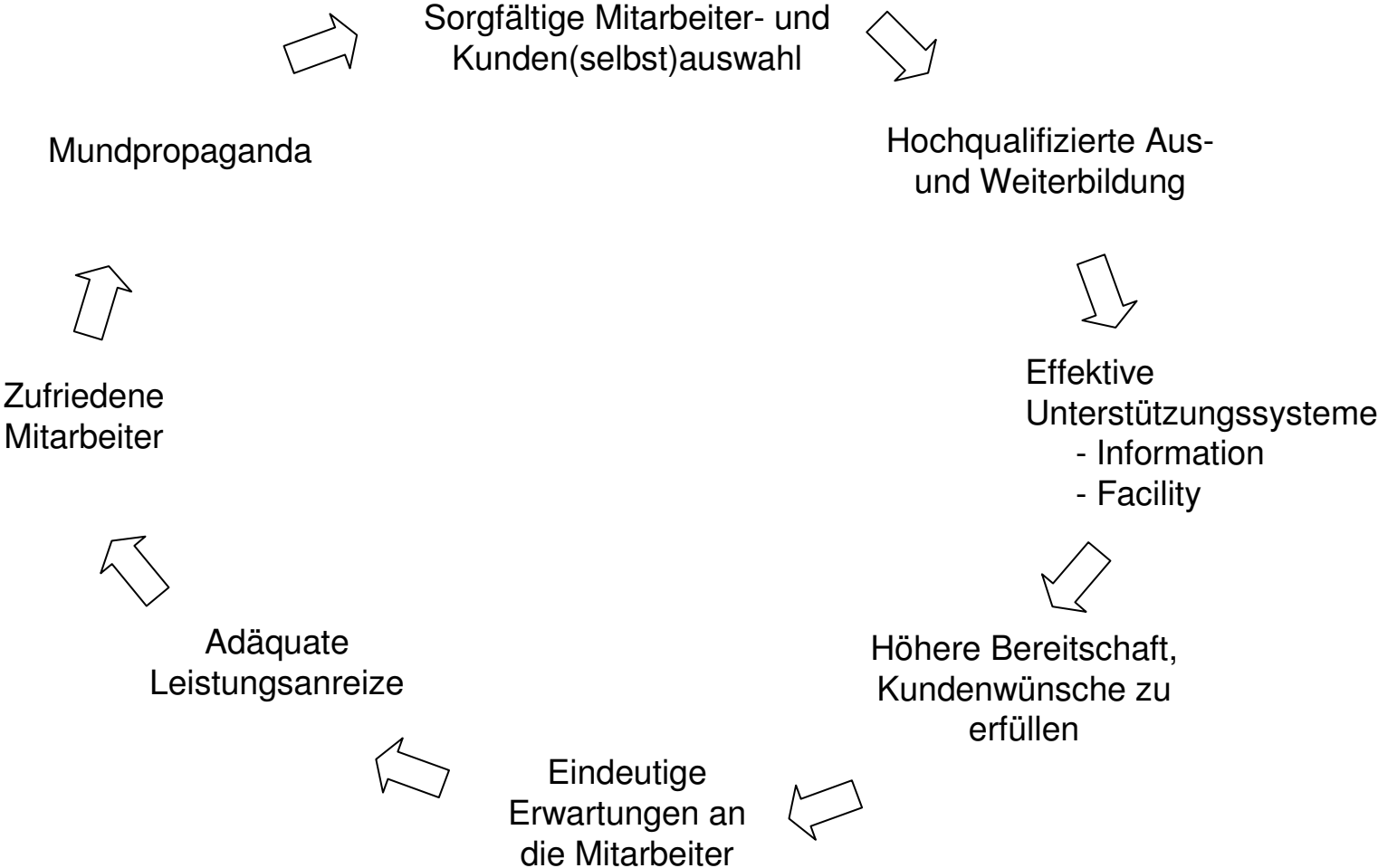
Attractive Value
 Service designed & delivered to meet targeted customers' needs

Lifetime value
 Retention
 Repeat Business
 Referral

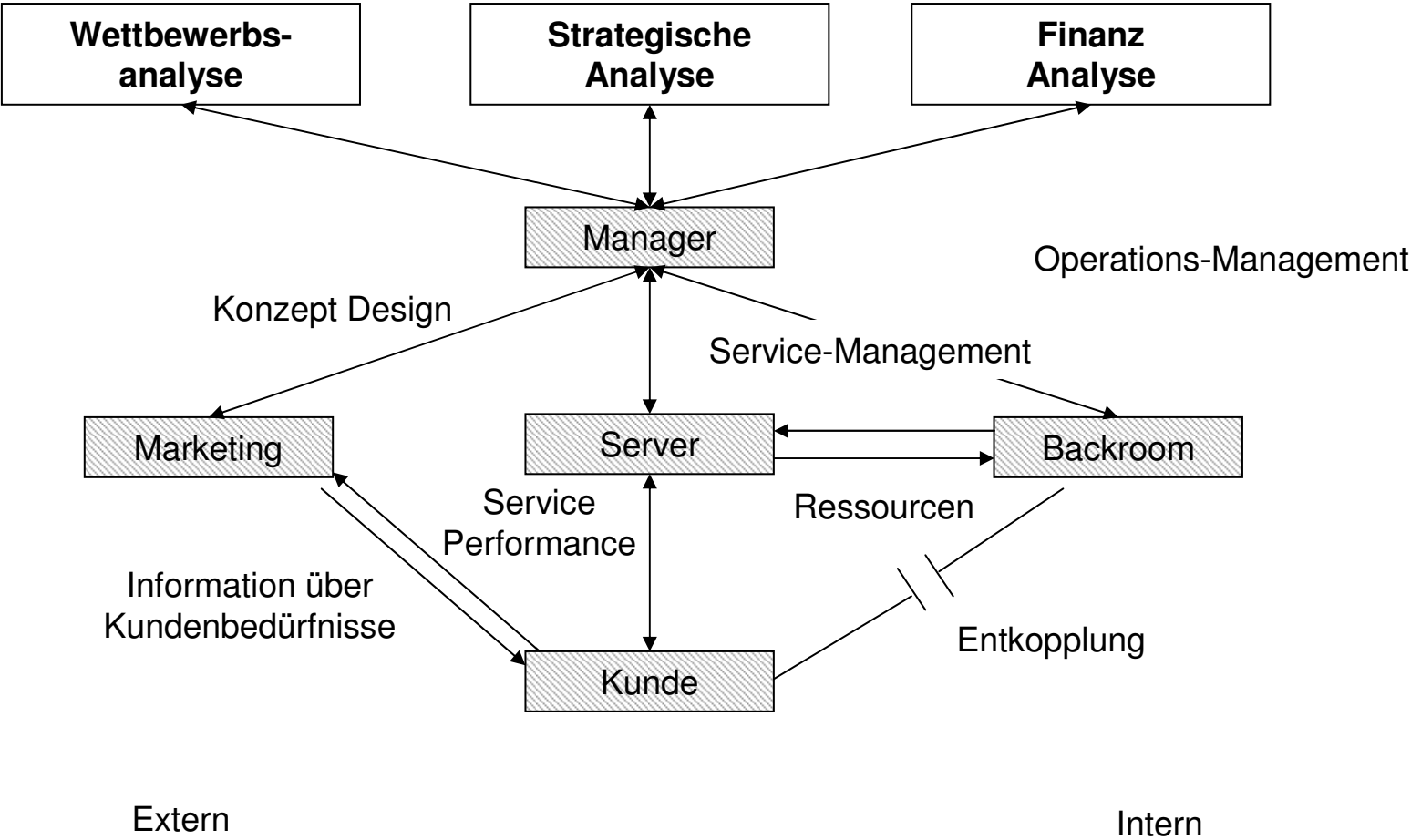
Zufriedenheitsspiegel



Fähigkeitskreislauf



Service Exzellenz – Der Service Diamant



Service Exzellenz – Dynamische Interaktionen

