

Service-Innovation und Prozessanalyse

Prof. Dr. Helmut M. Dietl

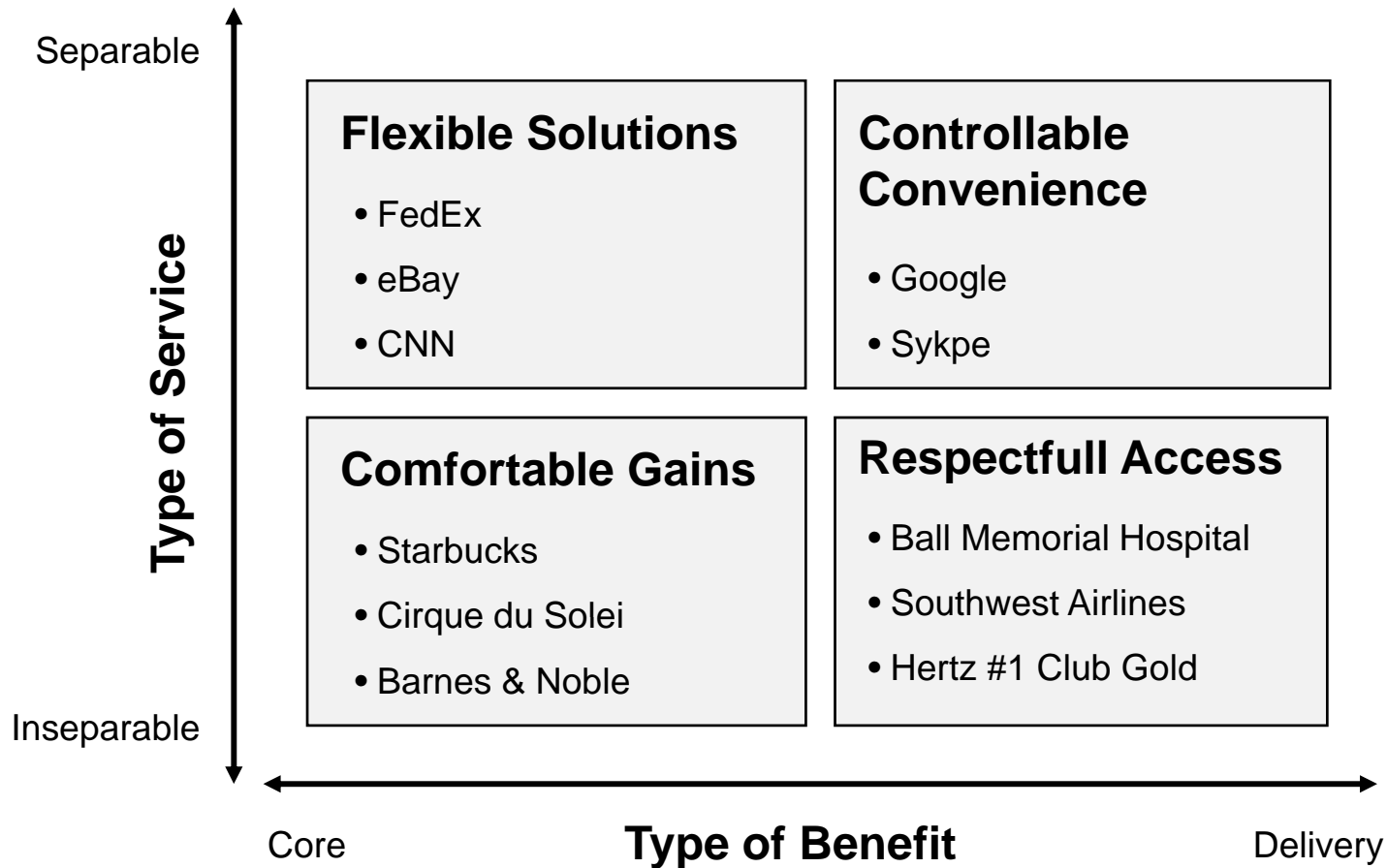


Lernziele

Diese Veranstaltung soll Sie in die Lage versetzen,

- Innovationen zu analysieren
- die Hauptdeterminanten von Serviceinnovationen zu beschreiben
- den Service-Entwicklungszyklus und dessen Bedeutung für den Sektors zu verstehen
- Die Entwicklung der Servicedynamik zu analysieren
- mit Konzepten der Serviceautomatisierung vertraut zu werden sowie
- Prozesse im Serviceunternehmen zu optimieren und Konzepte zur Prozessvisualisierung und -layout anzuwenden

Four Types of Market-Creating Service Innovations



Quelle: Berry et al. 2006: Creating New Markets Through Service Innovation, Sloan Management Review, Winter 2006, S. 56-63.

Von der Idee zum Konzept

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 werden kann, oder andere Marktakteure konkurriert werden.

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

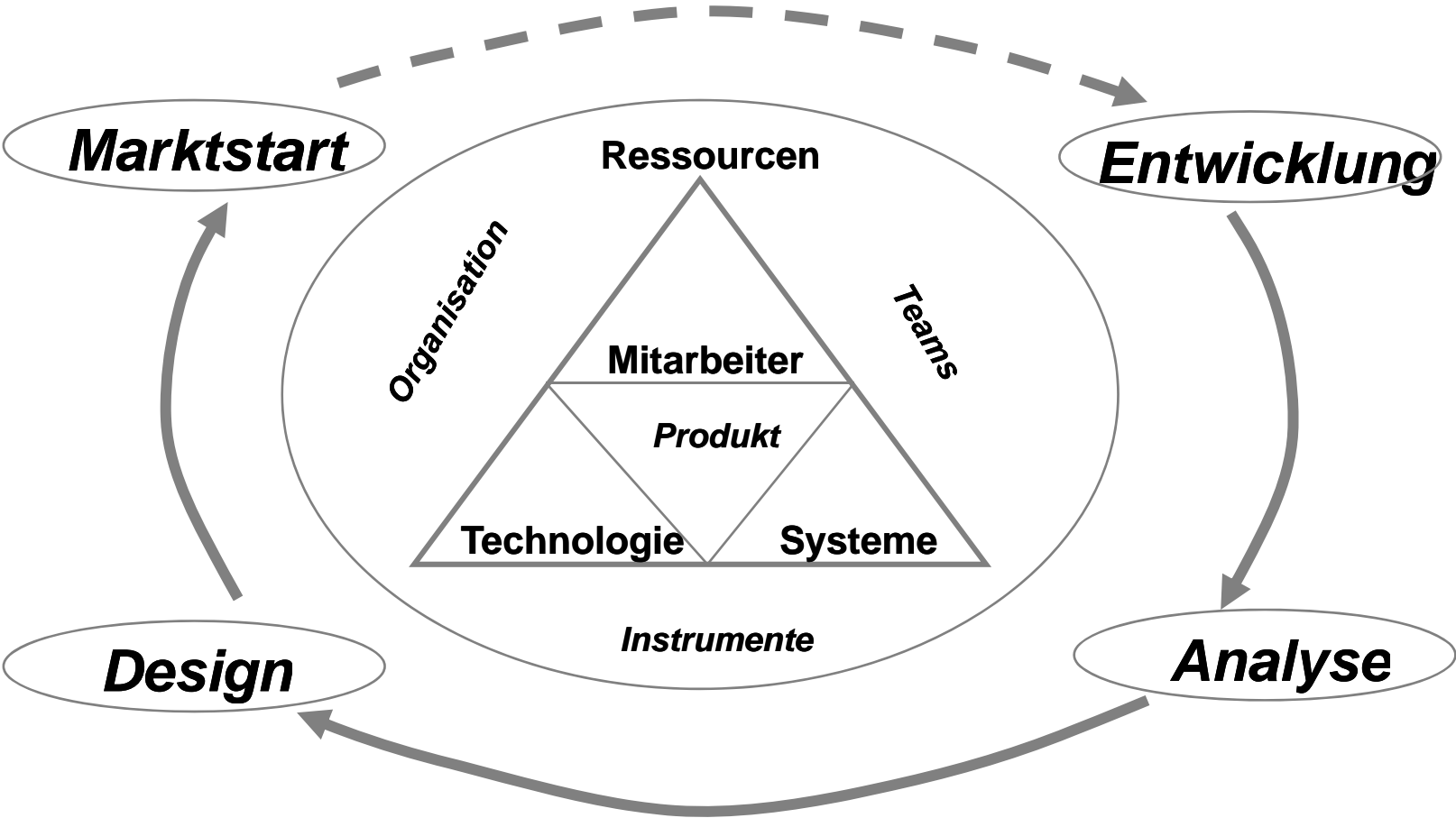
6. Differenzierung zur Konkurrenz hinsichtlich Service-Level, Finanzierung und Konkurrenz-Szenarien.

7. Beschreibung der Kundentypen, welche den Service beziehen.

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

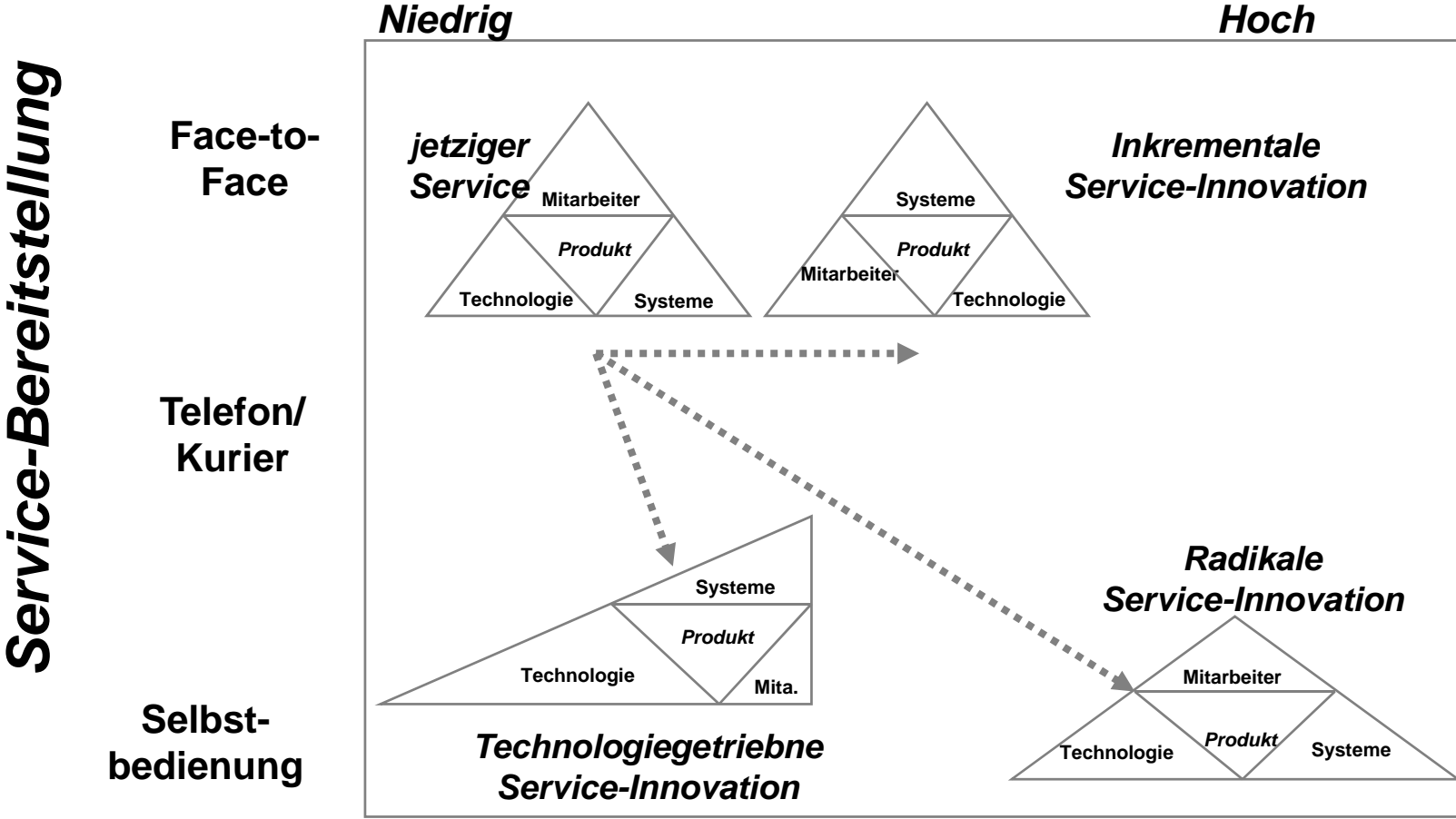
Quelle: "New Service Design", HBS 9-605-053 von Frances X. Frei

Service-Entwicklungszyklus (nach Johnson et al.)

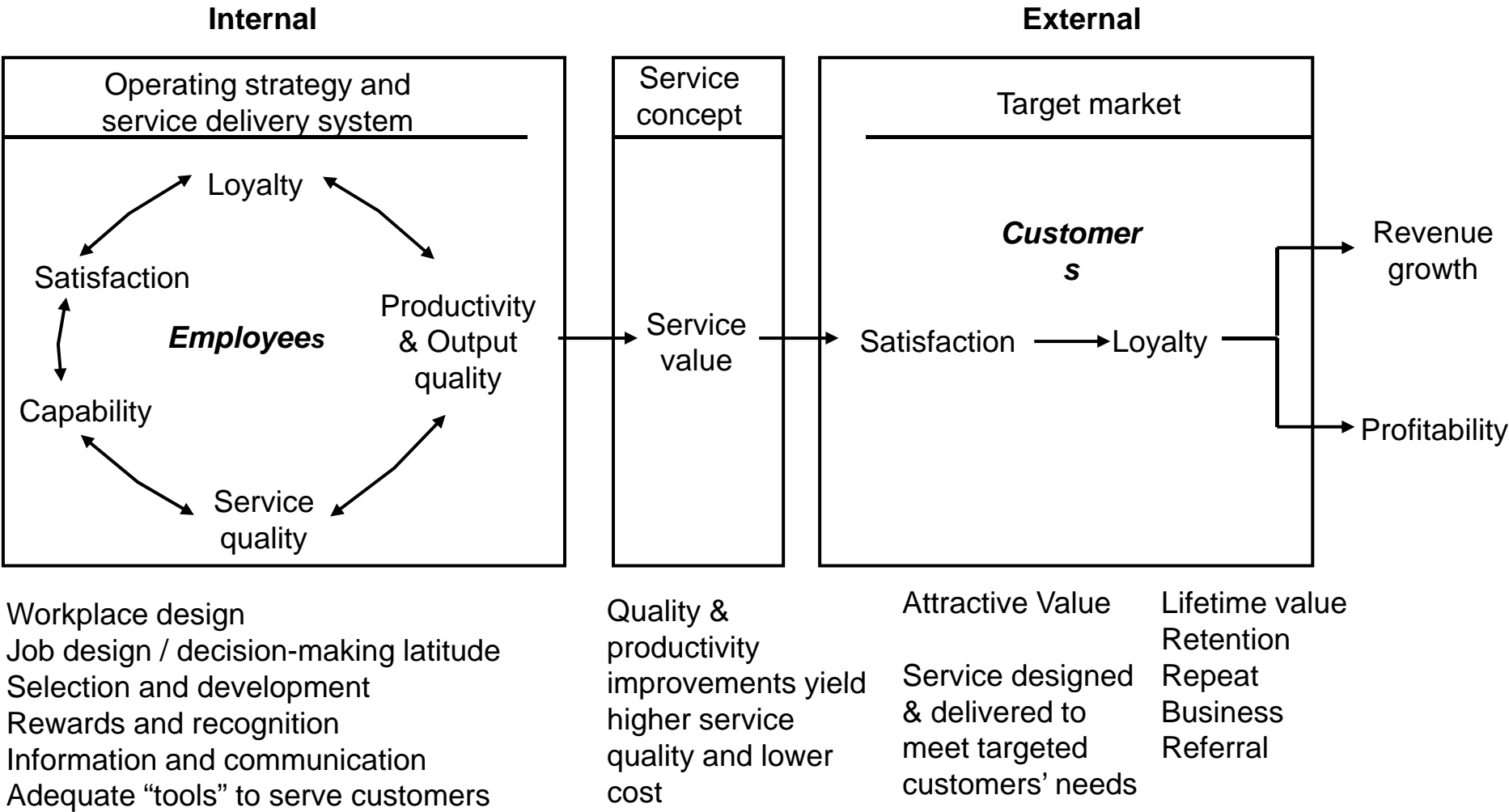


Service-Entwicklungsdynamik

Standardisierungsgrad des Service-Angebots



Service Profit Chain (nach Heskett et al.)



Service-Design im Überblick

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

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-Automatisierungsarten (nach Collier)

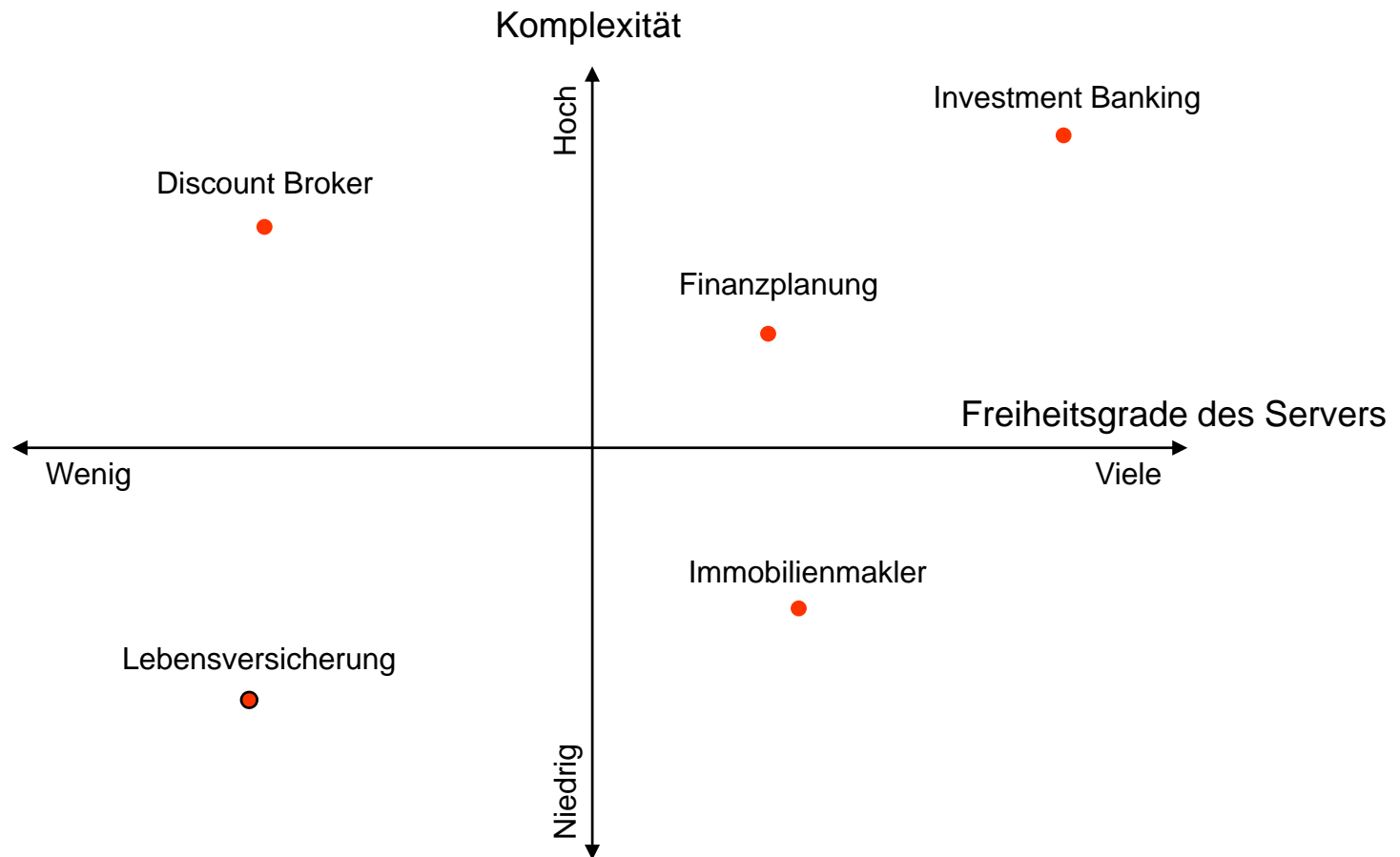
- **Feste Ablaufsequenz**
Parkgaragenschranke
- **Variable Ablaufsequenz**
Bankautomat
- **Wiedergabe**
Anrufbeantworter
- **Numerische Kontrolle**
Waschstrasse
- **Intelligenz**
z.B. Autopilot
- **Expertensystem**
Fehlerdiagnosesystem
- **Vollautomatisierung**
vollautomatisierte Banküberweisung

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

Strategische Positionierung via Prozessstruktur



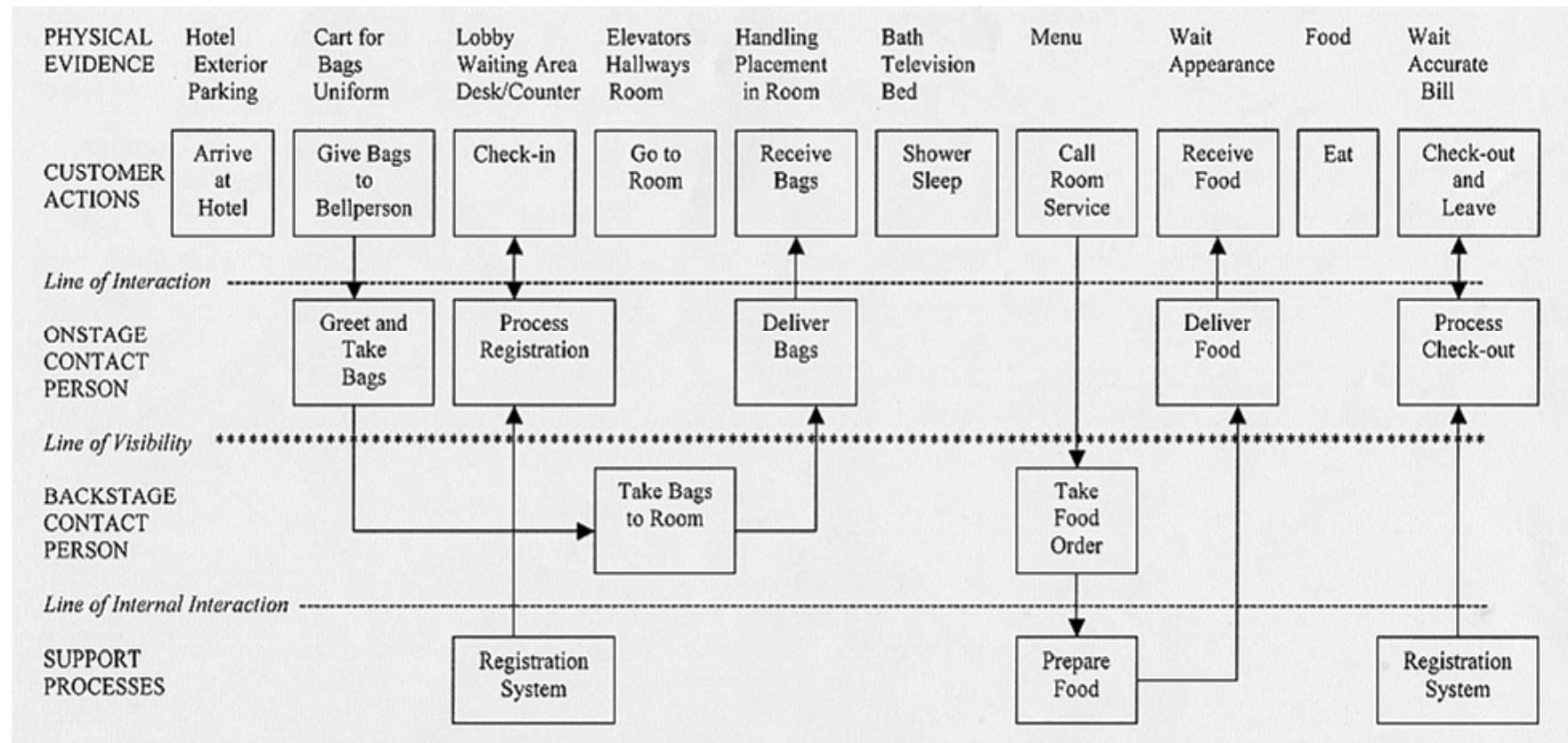
Prozessstrukturalternativen eines Restaurants

Freiheits-/Komplexitäts- reduktion	Status Quo	Freiheits-/Komplexitäts- steigerung
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 Buffet	Auswahl (3 Vorspeisen, 3 Hauptgerichte, Desertbuffet)	Täglich frisch nach Saison Weinkarte, Käseauswahl
Entfällt	Kellner serviert	Menü wird z.T. am Tisch zubereitet

Service-Prozesstypen

Kundenkontakt		Wenig Freiheitsgrade (standardisiert)			Viele Freiheitsgrade (massgeschneidert)		
		Güter	Info.	Mensch	Güter	Info.	Mensch
Kein Kontakt							
Indirekter Kontakt							
Direkter Kontakt	Selbst- bedienung						
	Interaktion						

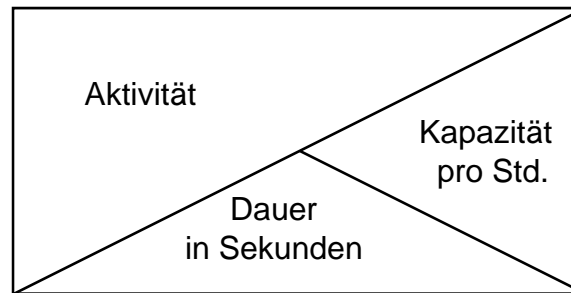
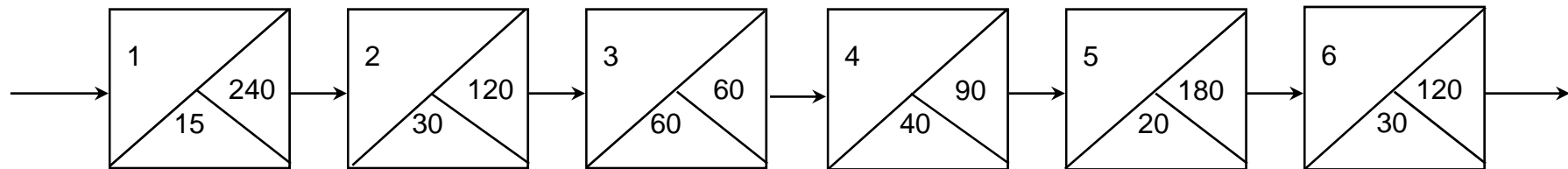
Prozessvisualisierung und -layout Service Blueprint (Bsp. Luxushotel)



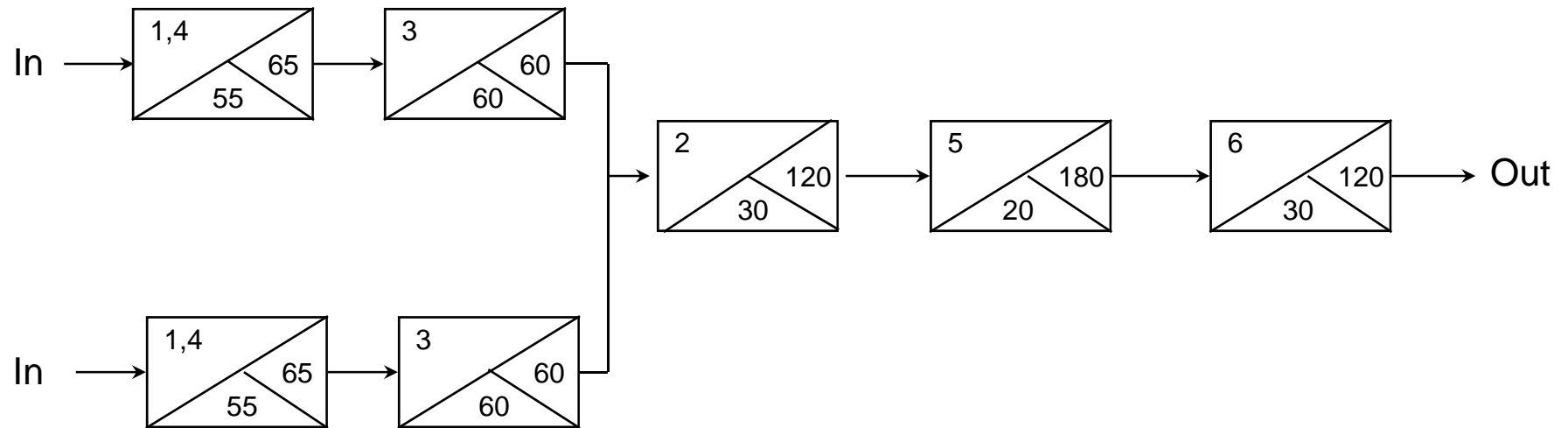
Prozesslayout - Beispiel Führerausweis

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

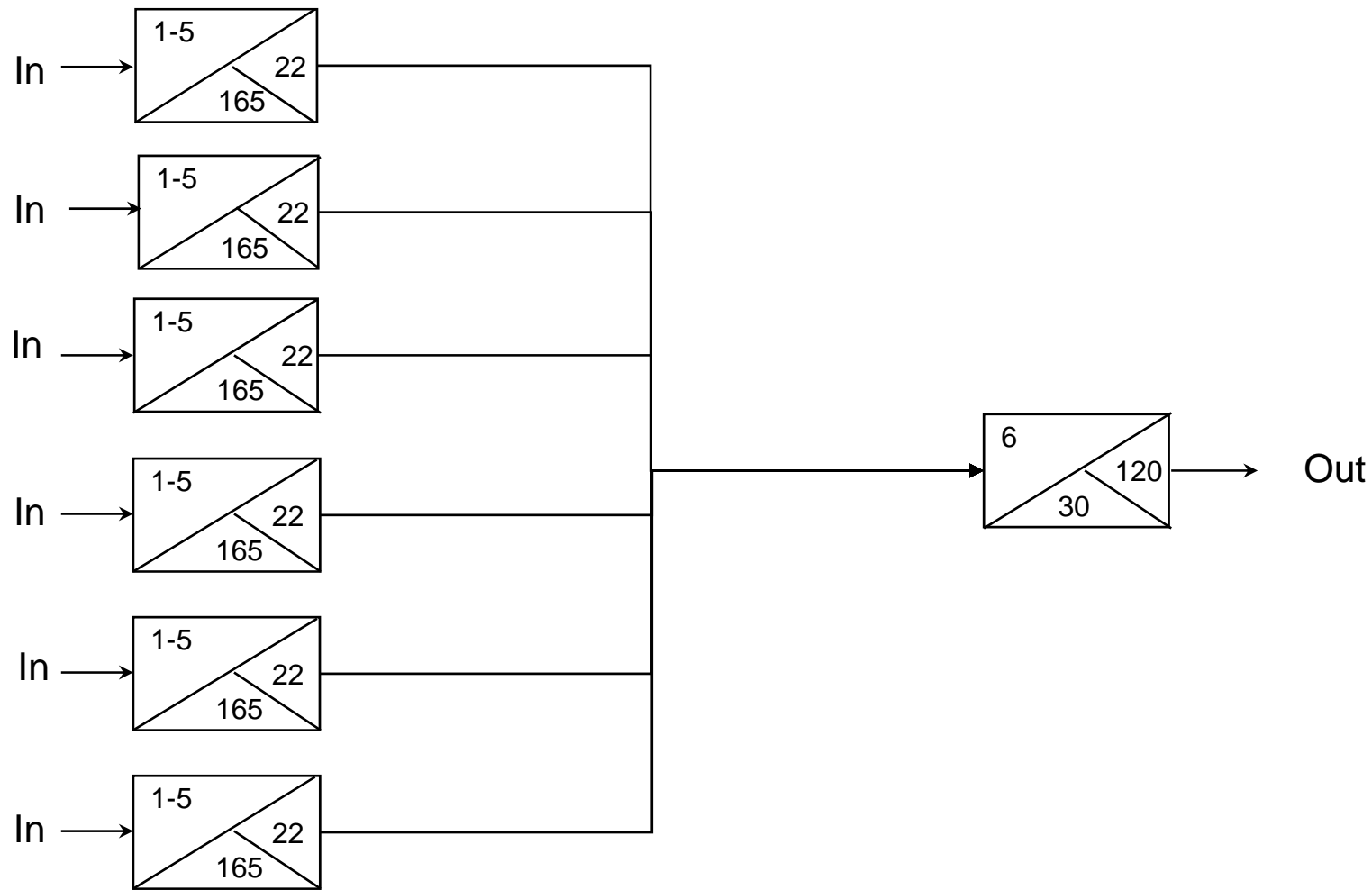
Prozesslayout - Beispiel Führerausweis







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.	 → D	Kellner geht
	30 sek.	 → D	Kellner schreibt Rechnung
10 m	30 sek.	 → D	Kellner geht
	15 sek.	 → D	Kellner präsentiert Rechnung
10 m	30 sek.	 → D	Kellner geht
	30 sek.	 → D	Gast prüft Rechnung und gibt Kreditkarte
10 m	30 sek.	 → D	Kellner kommt zurück
	15 sek.	 → D	Kellner nimmt Kreditkarte mit
10 m	30 sek.	 → D	Kellner geht zur Kasse
	30 sek.	 → D	Kellner füllt Lastschriftbeleg aus
	30 sek.	 → D	Kellner bearbeitet Lastschriftbeleg
	60 sek.	 → D	Kellner erhält vorläufige Berechtigung
10 m	30 sek.	 → D	Kellner geht
	15 sek.	 → D	Kellner legt Gast Lastschriftbeleg vor
10 m	30 sek.	 → D	Kellner geht
	30 sek.	 → D	Gast unterschreibt
10 m	30 sek.	 → D	Kellner geht
	15 sek.	 → D	Kellner holt Lastschriftbeleg
10 m	30 sek.	 → D	(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.		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
	30 sek.		Kunde verlässt das Lokal
Summe: 70m	7:45 min		