

Service Supply Chain



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Dietl

Service Supply Chain
Service Management

Folie 1

Problemstellung und Lernziele

Nach dieser Veranstaltung sollten Sie,

- die Kunde-Lieferant-Dualität in Servicelieferbeziehungen kennen
- die Herausforderungen des Management ein- und mehrstufiger wechselseitiger Servicelieferbeziehungen erkennen können
- Kaufüberlegungen in Abhängigkeit des Servicefokus kennen
- Die strategische Bedeutung von After-Sales-Services erkennen
- ASS-Netzwerke managen können
- Effektive After-Sales-Service-Supply-Chains implementieren können



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Dietl

Service Supply Chain
Service Management

Folie 2

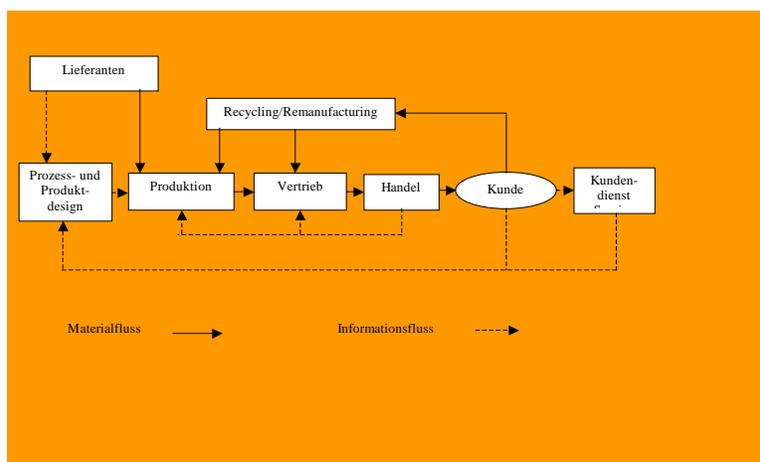
Übliche SCM vs. Service Supply Chain

Die Übertragung von SCM auf Service Supply Chains ist nur in sehr begrenztem Umfang sinnvoll?

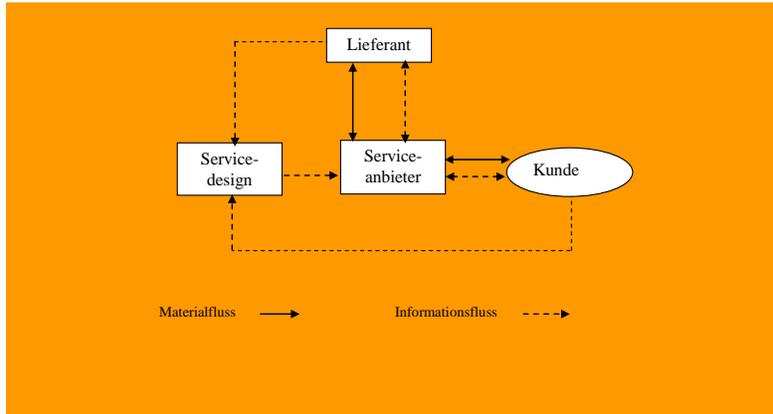
- Services sind Erfahrungen (Erlebnisse)
- Services sind Aktivitäten, welche zwischen Kunde und Service-Mitarbeiter/System stattfinden
- Services werden in Koproduktion mit dem Kunden erbracht
- Services sind intangibel, Güter tangibel
- Services werden bereits während ihrer Erstellung konsumiert
- Services sind nicht “lagerfähig”



Supply Chain für (materielle) Produkte



Kunde-Lieferant-Dualität in Service- lieferbeziehungen



Einstufige wechselseitige Servicelieferbeziehung

<i>Service Kategorie</i>	<i>Kunde- Lieferant</i>	<i>>Input Output></i>	<i>Service Provider</i>
Geist	Student	> <u>Geist</u> Wissen>	Professor
Körper	Patient	> <u>Zahn</u> Füllung>	Zahnarzt
Kapital	Investor	> <u>Geld</u> Zinsen>	Bank
Information	Klient	> <u>Dokumente</u> Steuererklärung>	Steuerberater



Mehrstufige wechselseitige Servicelieferbeziehung

<i>Service Kategorie</i>	<i>Kunde- Lieferant</i>	<i>>Input Output></i>	<i>Service- anbieter</i>	<i>>Input Output></i>	<i>Lieferant des Service- anbieters</i>
Geist	Patient	>verstört behandelt>	Therapeut	>Rezept Medikamente>	Apotheke
Körper	Patient	>Blut Diagnose>	Arzt	>Blutprobe Testergebnis>	Labor
Kapital	Kredit- nehmer	>Kredit- nachfrage Kredit>	Bank	>Zinsen Ersparnisse>	Sparer
Information	Verkäufer	>Angebot Nachfrage>	Ebay	>Angebot Nachfrage>	Käufer



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Dietl

Service Supply Chain
Service Management

Folie 7

Management von Servicelieferbeziehungen

- Wechselseitige Optimierung
- Management produktiver Kapazität
 - Information: Optimale Informationsverfügbarkeit
 - Beispiele: Internet, Call Center, Gebrauchsanweisung
 - Substitution: Ersatz von Humankapital
 - Beispiele: Automatisierung, technologischer Fortschritt
 - Outsourcing an Kunden
 - Selbstbedienung
- Management der Zeitspezifität (Vergänglichkeit)
 - Minimierung bzw. produktive Nutzung von Leerzeiten (slack time)



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Dietl

Service Supply Chain
Service Management

Folie 8

Auswirkungen des Service Supply Management

Bereich	Vorher	Nachher
Servicekanal	Funktionsorientierung	Prozessorientierung
Serviceempfänger	Passiv	Aktiv/Koproduzent
Kanalintegration	Vertikal integriert	Virtuell (IT ermöglicht „Integration“ ohne Eigentum)
Servicefluss	Service ist verfügbar/Warten auf Nachfrage	Serviceangebot wird erst durch Nachfrage aktiviert
Informationsfluss (upstream)	Pull: manuelle Berichte über Nachfragedaten führen zu verzögerten Anpassungsentscheidungen	Push: IKT ermöglicht Echtzeitscheidungen
Informationsfluss (downstream)	Wenig Information über aktuellen Ort und Zustand von Ressourcen	Echtzeitversand und Track&Trace
Geschäftsprozesse	Vorwiegend intern; lokale Effizienzoptimierung	Schlüsselprozesse intern, Rest extern (outsourcing) => Flexibilitätsgewinn; synchronisierte Abstimmung von Angebot und Nachfrage
Nachfragemanagement	Begrenzt auf Reservierungssysteme	Pro-aktiv: Einbeziehung des Kunden zur wechselseitigen Optimierung



Universität Zürich
Prof. Dr. H. Dietl

Service Supply Chain
Service Management

Folie 9

Auswirkungen des Service Chain Management

Bereich	Vorher	Nachher
Kapazitätsmanagement	Begrenzt auf den Einsatz von Teilzeitkräften	Kreativer Einsatz mehrerer Strategien (Cross-Training, Outsourcing, Selbstbedienung)
Facilitating Goods	Viele; antizipierte Nachfrage	Wenige; wegen hoher Prozesstransparenz
Service Delivery	Inflexibel; standardisiert und unpersönlich	Flexibel; persönlich (auf Wunsch maßgeschneidert)
Routing and Scheduling	Statisch; feste Tagespläne	Dynamisch; basierend auf Prozesstransparenz und integrierten IKT-Systemen
New Service Design	Basiert auf den Auffassungen des Unternehmens über die Kundenbedürfnisse	Design der virtuellen Wertkette basierend auf Informationen aus Kundendatenbanken
Preispolitik	Fix	Variabel; Yield Management fördert Nachfrage außerhalb der Stoßzeit und minimiert freie Kapazitäten
Märkte	Fokus auf lokalen Märkten	Global (Internet)

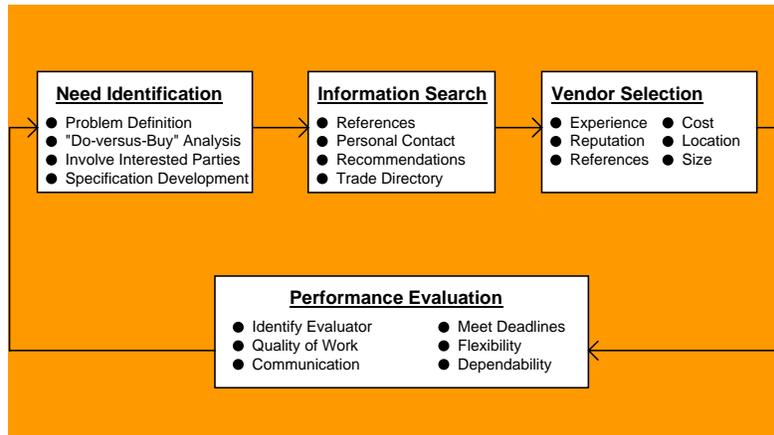


Universität Zürich
Prof. Dr. H. Dietl

Service Supply Chain
Service Management

Folie 10

Kaufprozessphasen



Systematisierung von Dienstleistungskäufen

Bedeutung des Services	<i>Hoch</i>	<i>Niedrig</i>
Servicefokus		
<i>Sachen</i>	Sachbezogene Dienste (z.B. Wartung, Produkttest)	Hilfsdienste (z.B. Wäscherei, Müllabfuhr, Hausmeister)
<i>Menschen</i>	Mitarbeiterentwicklung (z.B. Fortbildung)	Mitarbeiter- unterstützung (z.B. Sicherheitsdienst)
<i>Prozesse</i>	Professionelle Services (z.B. Unternehmensberatung)	Hilfsservices (z.B. Buchhaltung, Reisebuchung)



Kaufüberlegungen (Sachfokus)

Sachbezogene Dienste

- Erfahrung und Reputation des Anbieters
- Verfügbarkeit in Notfällen
- Benennung eines Verantwortlicher auf Unternehmensseite für Notrufe und Qualitätsprüfung

Hilfsdienste

- Kosten
- Identifikation eines Verantwortlichen
- Eindeutige, schriftliche Spezifikationen



Kaufüberlegungen (Menschenfokus)

Mitarbeiterentwicklung

- Branchenerfahrung und Reputation des Anbieters
- Auswahl durch Topmanagement
- Referenzkunden
- Beurteilung des Anbieters unter Einbeziehung der Mitarbeiter

Mitarbeiterunterstützung

- Referenzkunden
- Spezifikation mit Hilfe des Endnutzers
- Periodische Performancemessung



Kaufüberlegungen (Prozessfokus)

Professionelle Services

- Erfahrung und Reputation des Anbieters
- Auswahl durch Topmanagement
- Beurteilung des Anbieters durch Topmanagement

Hilfsservices

- Alternativanbieter (Benchmarking)
- Einbeziehung des Endnutzers bei der Auswahl des Anbieters
- Referenzen, Drittparteienurteile
- Detaillierter Anforderungskatalog (erstellt durch Endnutzer)



ASS: After-Sales-Services

- General Motors 2001
 - Gesamtumsatz verkaufter Fahrzeuge betrug \$ 150 Mrd.
 - ASS-Umsatz betrug \$ 9 Mrd.
 - Dennoch war der ASS-Gewinn höher als der Gewinn aus Fahrzeugverkäufen
- Unternehmen bieten Lösungen an, nicht Produkte
 - Ersatzteile
 - ASS
 - Reparaturen
 - Upgrades
 - Inspektion
 - Wartung
 - Beratung
 - Finanzierung
 - Training
- In vielen Märkten ist das Umsatzpotential für ASS grösser als für Neuprodukte
- Verkaufte Produkte bilden eine installierte Basis für ASS
- ASS ist sehr renditeträchtig (hohe Gewinne bei geringem Umsatzvolumen)



- AMR Research 1999: 45% der Gewinne kommen vom Aftermarket, aber nur 24% der Umsätze
- Garantie: pre-paid Services
- ASS: risikoarmes Umsatzpotential über lange Zeiträume (z.B. Flugzeugbau > 25 Jahre)
 - Je langlebiger das Produkt, desto grösser das Servicepotential
- ASS als Differenzierungsmerkmal
 - Produkte werden immer homogener (Standardisierung, Globalisierung, etc.)



- Preis, Performance, Qualität => Qualifiers
- ASS => Winner
- ASS als wichtige Informationsquelle
 - Kundenkontakt, Feedback
 - => Wettbewerbsvorteil
- Problem: ASS ist komplexer als Produktion
 - ASS muss alle verkauften Produkte (alte & neue) unterstützen
 - => mehr Fähigkeiten
 - => weltweit
 - => höhere Unsicherheit



- ASS als Versprechen (Commitment), innerhalb einer bestimmten Zeit ein Problem zu lösen
- 3 Elemente
 - Versprechen ist ein Gut (=> Design, Preis, Produktion, Lieferung)
 - Portfolio von Serviceprodukten (=> Marktsegmentierung)
 - Kunden, die dasselbe Produkt kaufen, haben unterschiedliche Serviceanforderungen (z.B. Mainframe Computer an Wertpapierbörse vs. Bibliothek)
 - Zeitliche, situationsbedingte Unterschiede (Airforce Jet bei Übung vs. Krieg)
 - Service Supply Network
 - Service ist nicht lagerfähig
 - Service als reale Option



Management von ASS-Netzwerken

- Produktidentifikation
 - Alle, nur aktuelle, komplementäre, Wettbewerbsprodukte
- Portfolio an ASS
 - Platin, Gold, Silber
- Geschäftsmodell
- Organisationsstruktur
 - Interessenkonflikte, Outsourcing
- ASS Supply Chain
- Kontrolle
 - Kundenorientierte Massgrößen
 - Z.B. Wartezeiten



Geschäftsmodelle

<i>Priorität</i>	<i>Geschäftsmodell</i>	<i>Modalitäten</i>	<i>Beispiel</i>	<i>Produkteigentümer</i>
Keine	Abfall	Wegwurf bei Fehler	Rasierklingen	Konsument
Gering	Ad hoc	Zahlung für Service nach Inanspruchnahme	TV	Konsument
Mittel	Garantie	Fixpreis bei Inanspruchnahme	PC	Konsument
Mittel bis hoch	Leasing	Fixpreis für Fixzeit, Kaufoption	Auto	Hersteller, Leasinggesellschaft
Hoch	Kosten plus Aufschlag	Fixpreis basierend auf Kosten plus Aufschlag	Konstruktion	Kunde
Sehr hoch	Performance basiert	Zahlung richtet sich nach Performance	Flugzeug	Kunde
Sehr hoch	Power by the hour	Zahlung nach Benutzung	Flugmotoren	Produzent, Dienstleister



ASS Supply Chain

- Trade off: Kosten versus Response Time
- Produkthierarchie
 - Endprodukte (z.B. Computer)
 - Module (z.B. Bildschirme, Tastatur)
 - Teilmodule (z.B. Motherboards)
 - Einzelteile (z.B. Halbleiter)
- Geographische Hierarchie
 - Zentrale Reparatur
 - Regionale Reparatureinheiten
 - Reparatur vor Ort (Kunde)

