



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

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. **Service design, 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

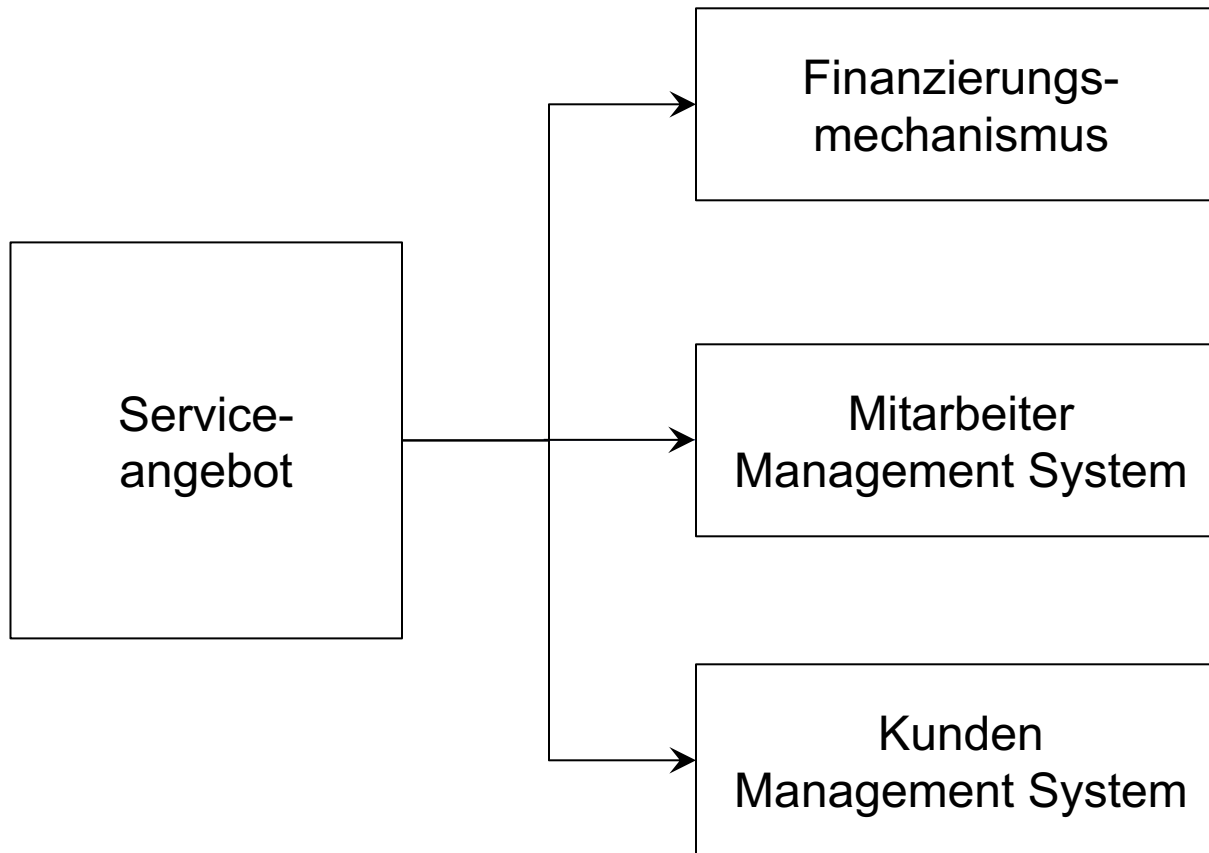
- Konflikt zwischen Qualität und Kosten
- Dienstleistungsunternehmen können nicht in Bezug auf alle Serviceeigenschaften besser als die Konkurrenz sein

## 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

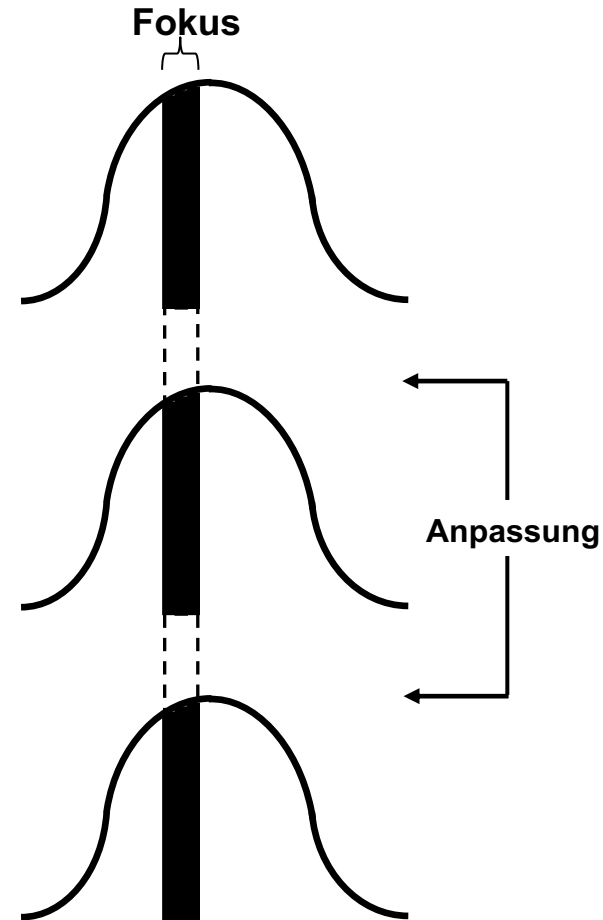


# Fokus und Anpassung des Dienstleistungskonzepts

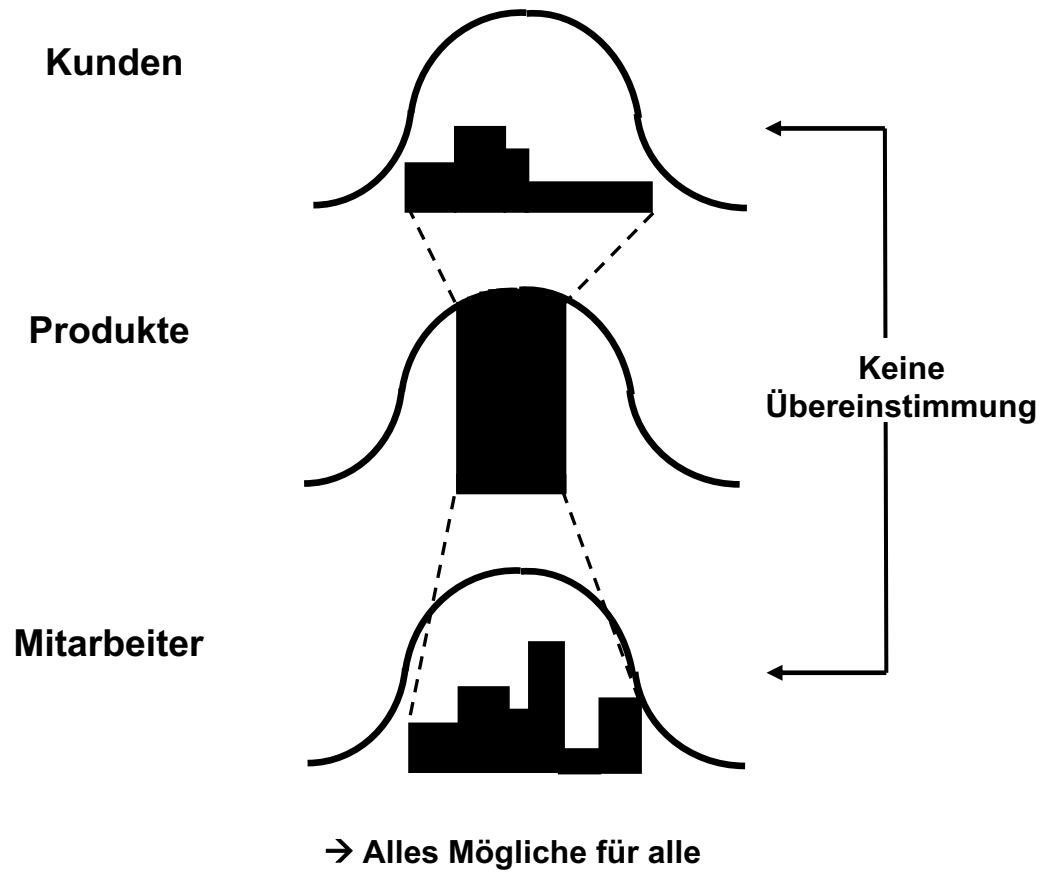
Kundenzielgruppe

Serviceeigenschaften

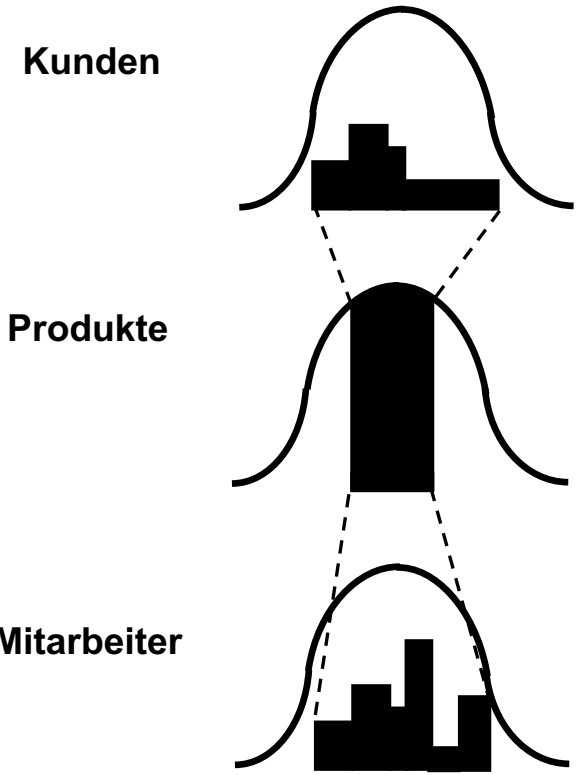
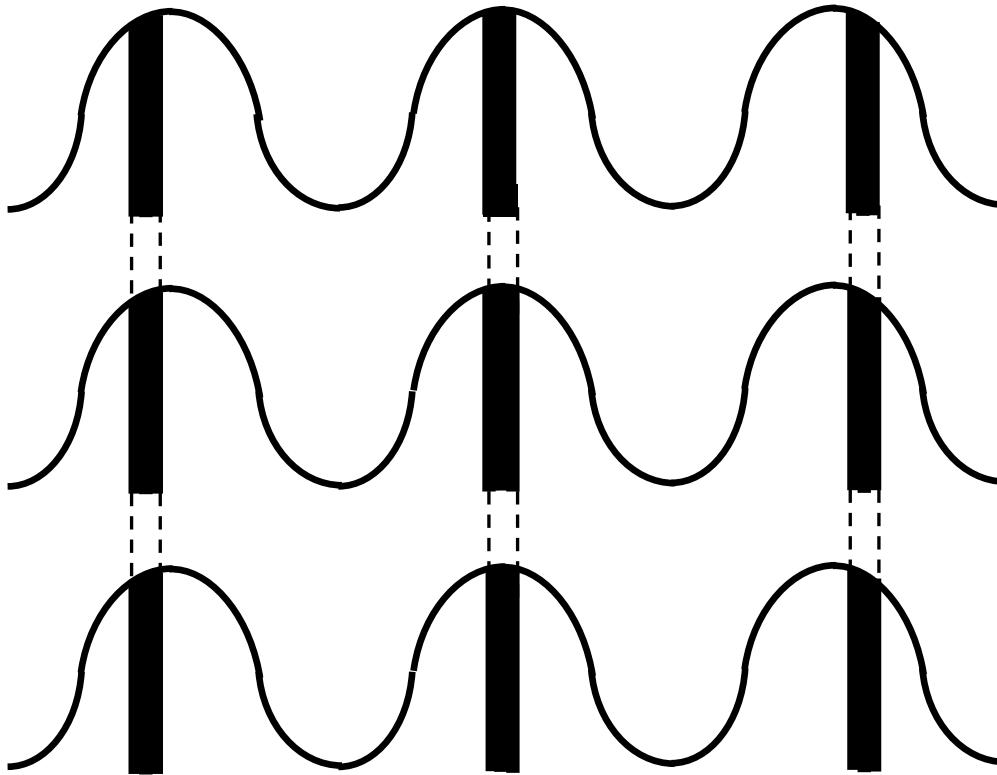
Mitarbeiter



## Kein Fokus

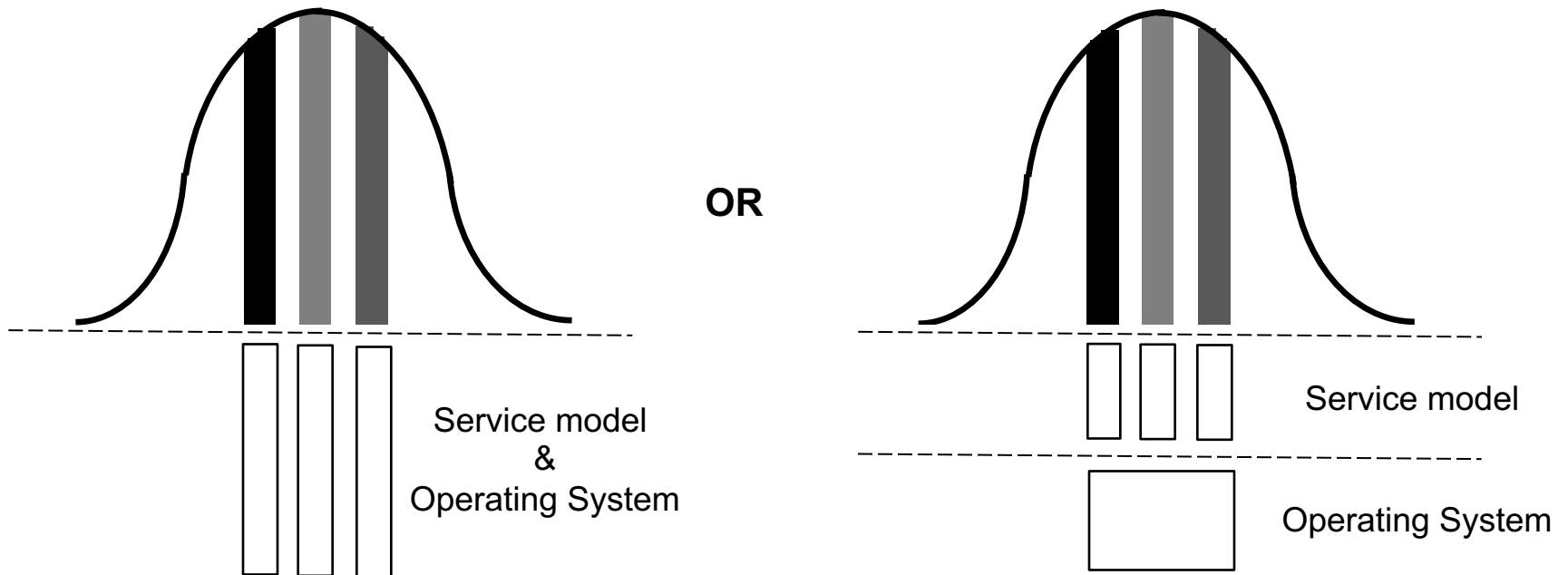


## Was passiert wenn fokussierte Unternehmen den Markt betreten?



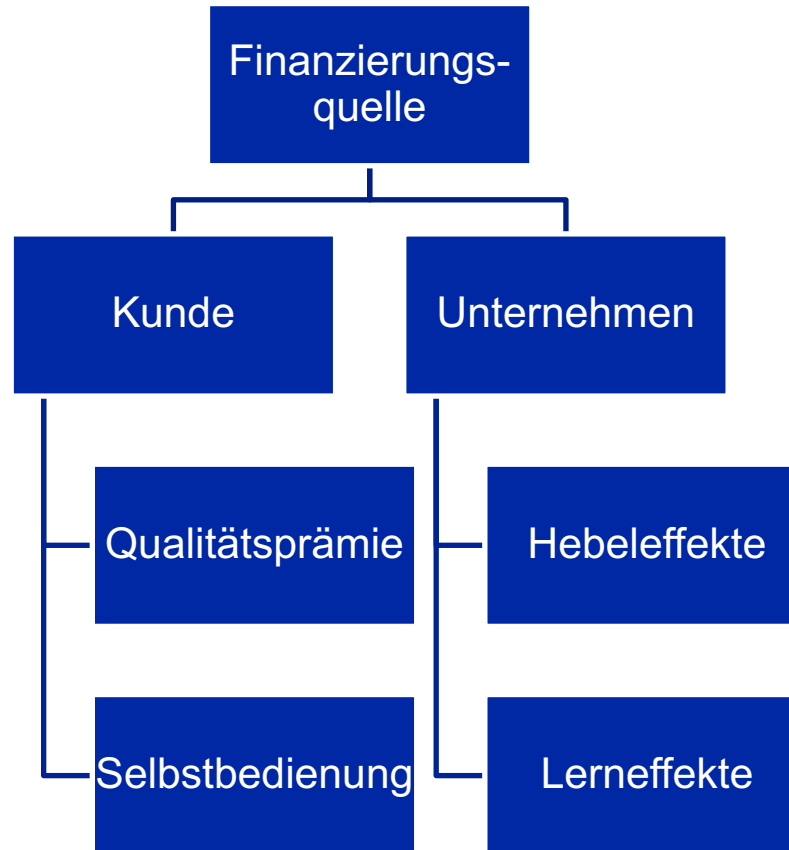


# Transformation von etablierten Unternehmen in multifokussierte Unternehmen





# 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

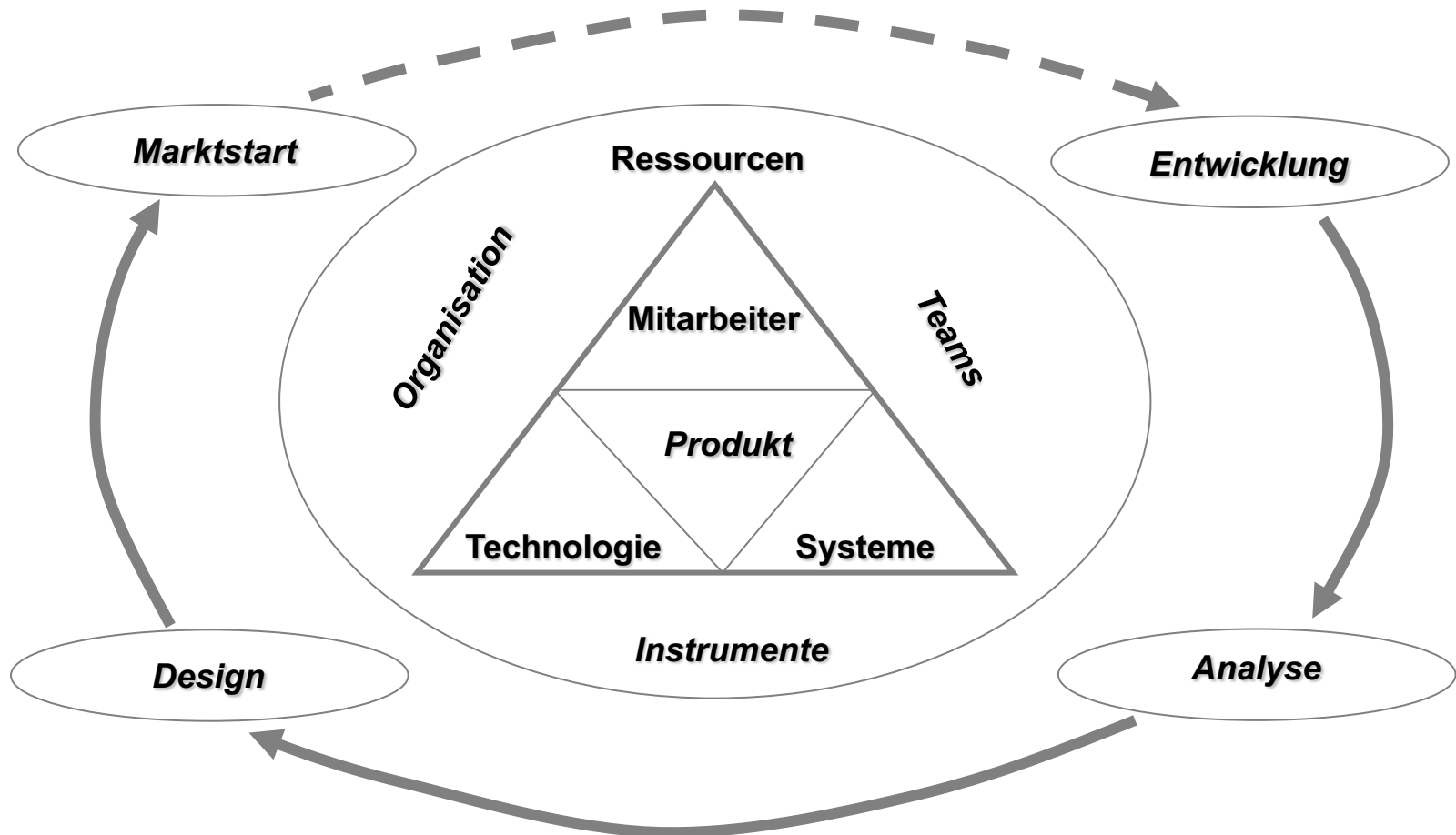
Übereinstimmung mit den bisherigen Abläufen

- Steigende Komplexität
- Steigende Variabilität

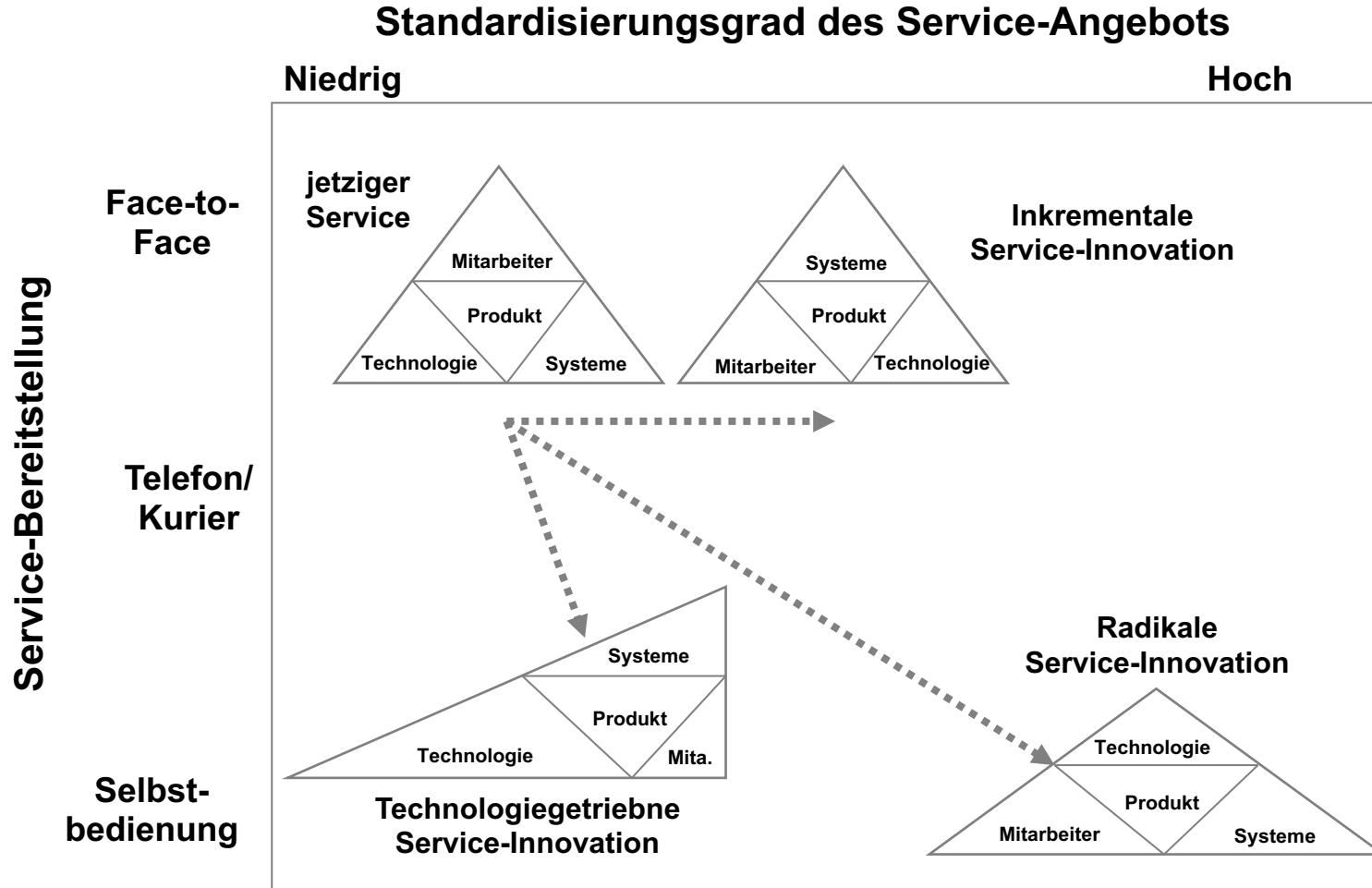
Finanzielle Konsequenzen

- 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

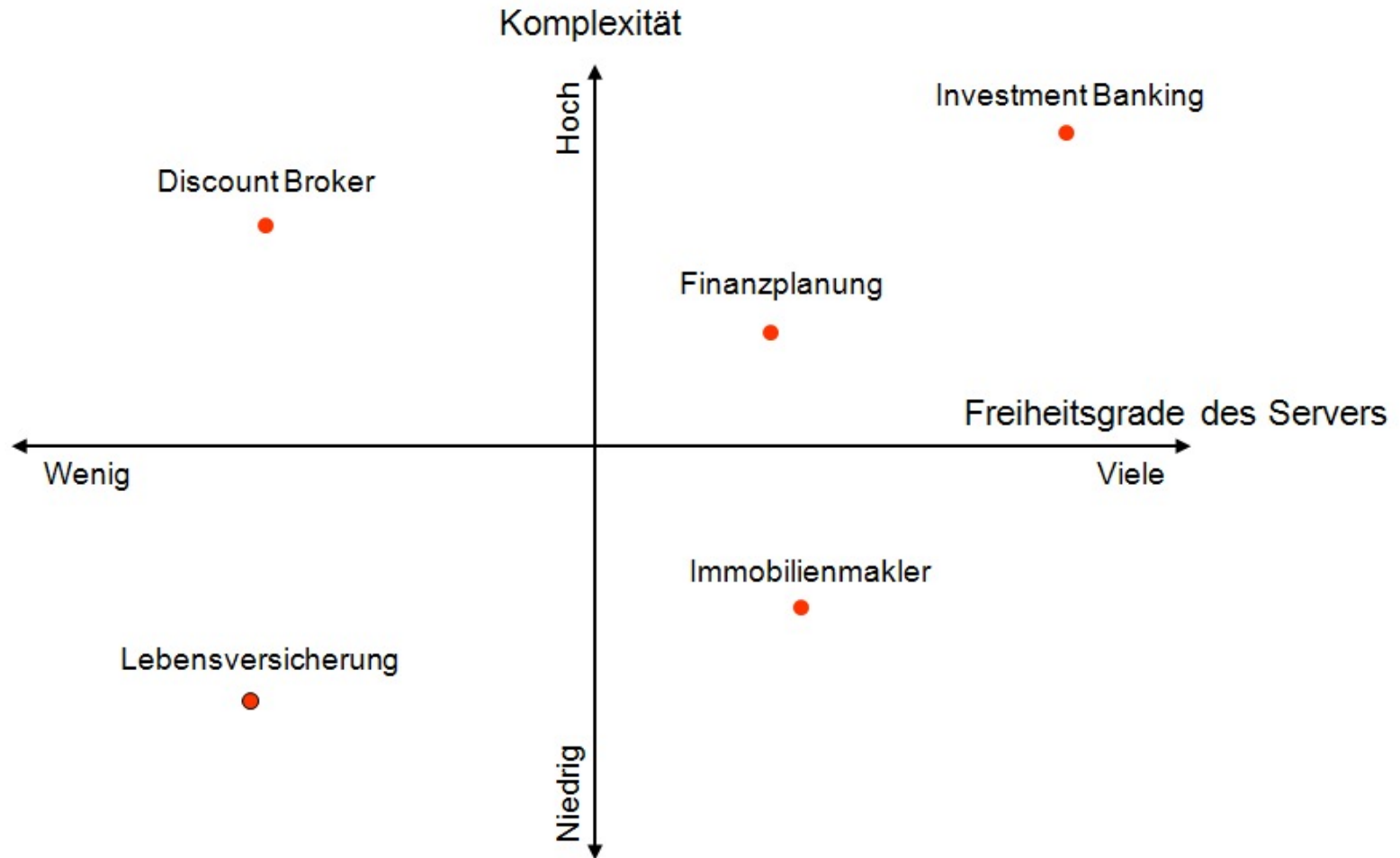


## Service-Standardisierung - Prozessdimensionen

- **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



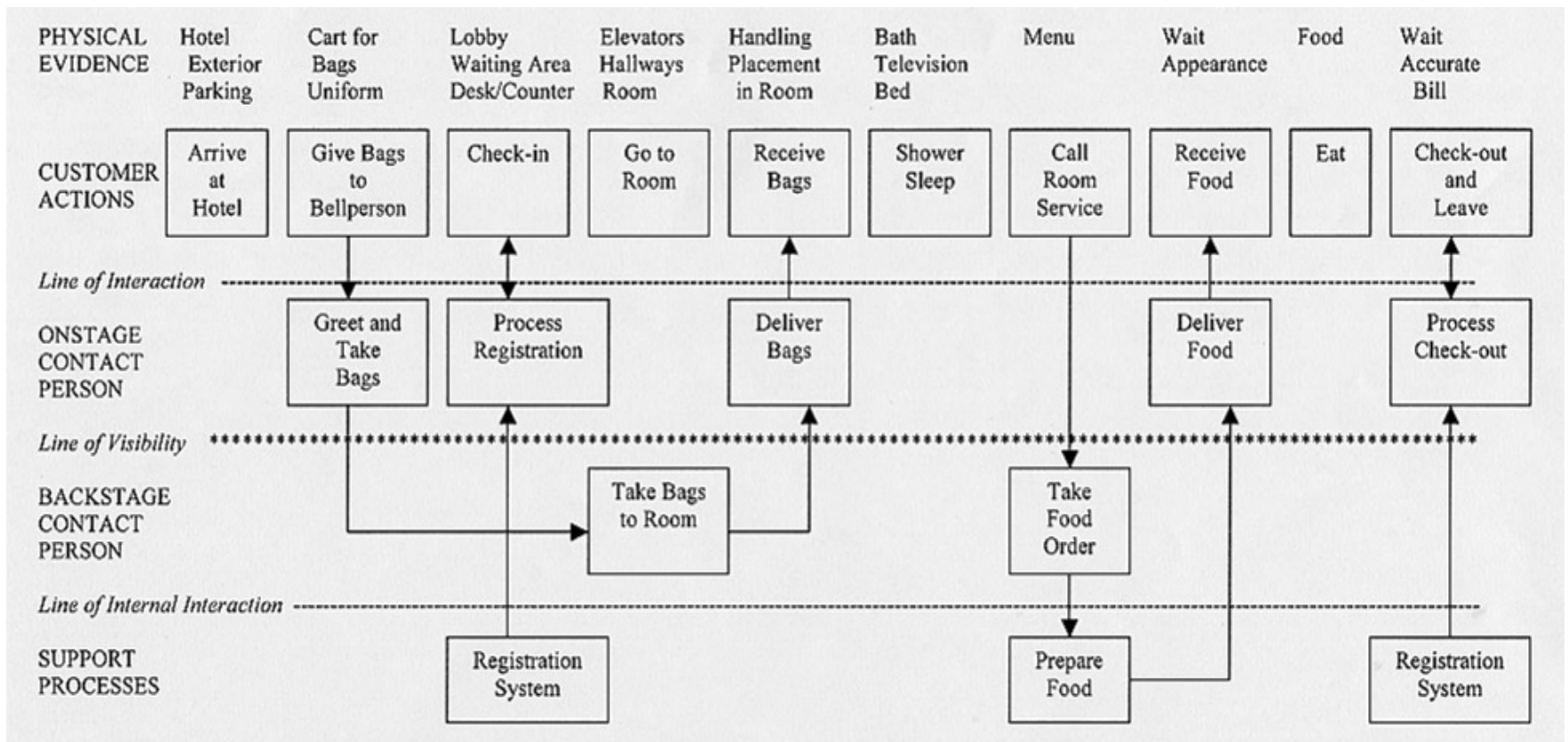


## Prozessstrukturalternativen eines Restaurants

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



# Prozessvisualisierung und –layout Service Blueprint (Bsp. Luxushotel)



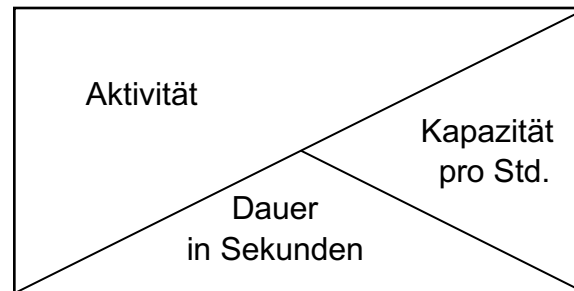
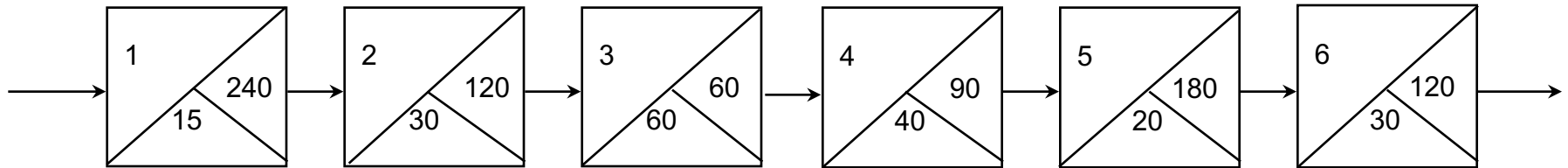


## Prozesslayout - Beispiel Führerausweis

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

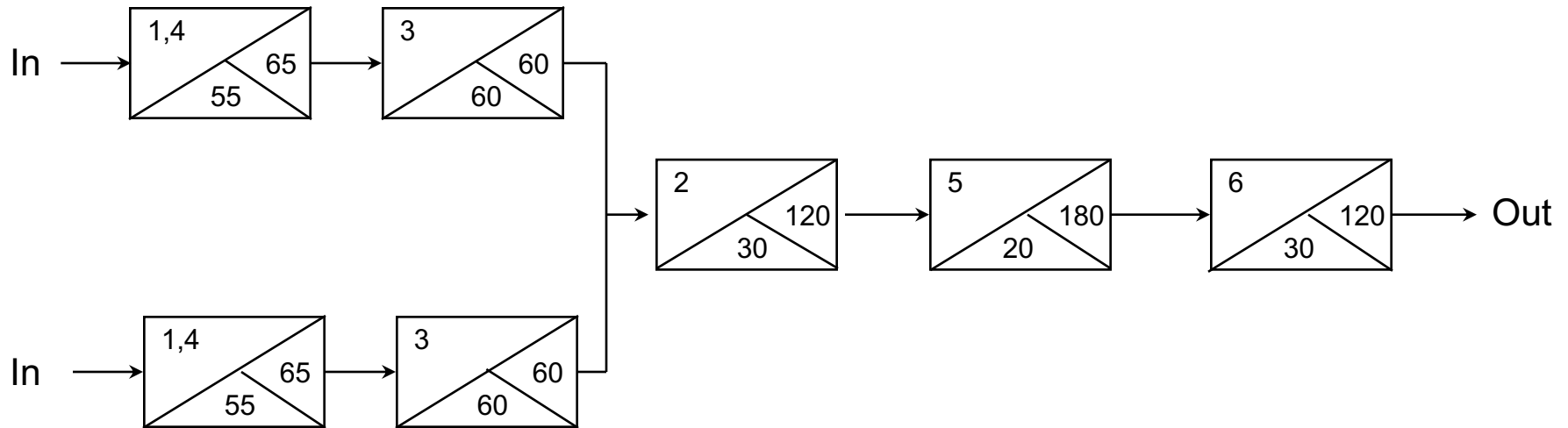


## Prozesslayout - Beispiel Führerausweis



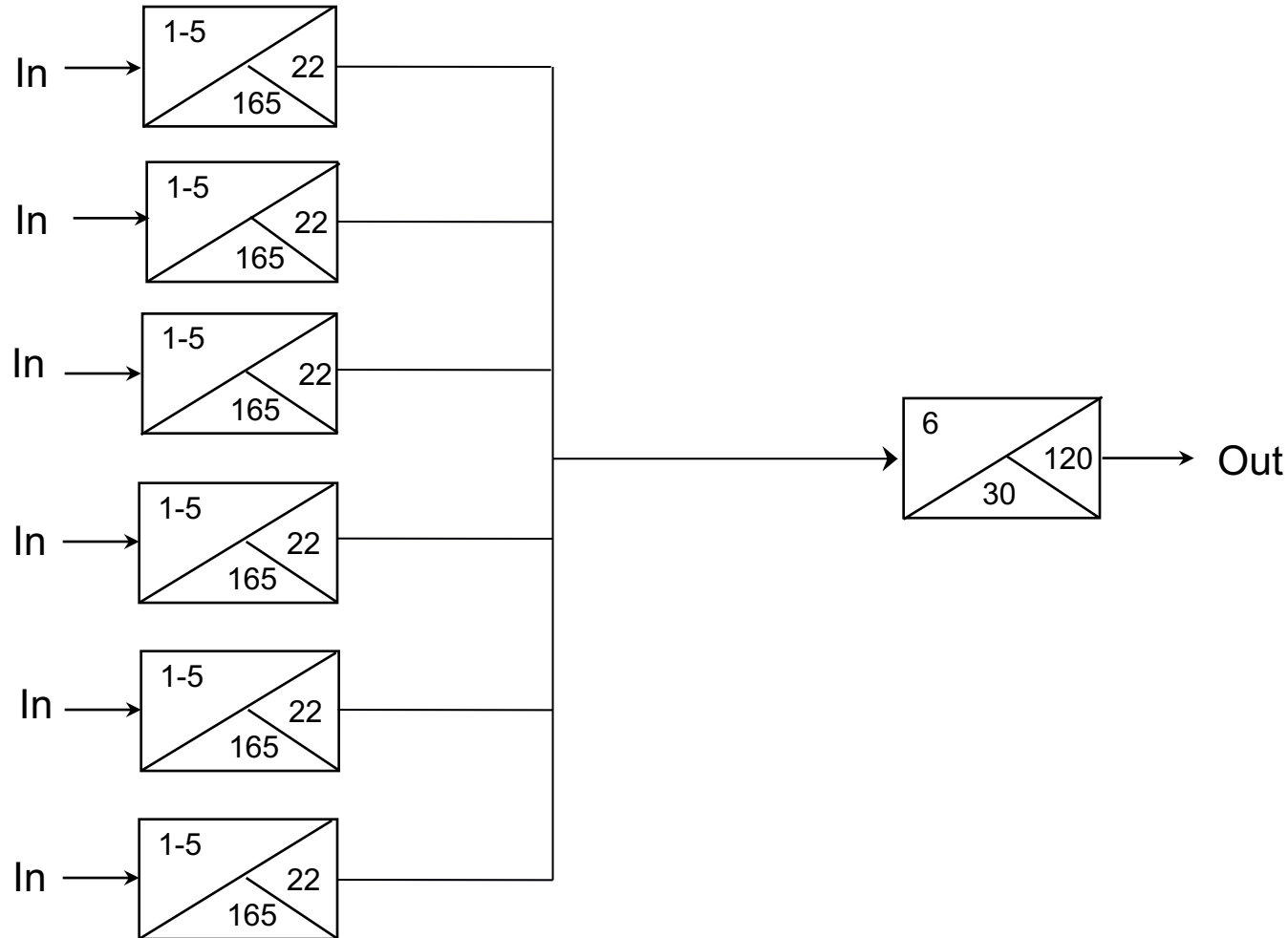


## Beispiel Führerausweisbüro: verbessertes Layout





## Führerausweisbüro: Kundenfreundliches Layout
























## Service-Prozessflussanalyse

Vorgang	Symbol	Beschreibung
<b>Bearbeitung</b>	●	Ein Bearbeitungsschritt, der entweder vom Server „off-line“ oder vom Kunden (Selbstbedienung) durchgeführt wird. <i>Eine potentielle Fehlerquelle</i>
<b>Kundenkontakt</b>	▼	Interaktion zwischen Kunde und Server. <i>Eine Beeinflussungsmöglichkeit</i>
<b>Bewegung</b>	→	Kunden-, Server-, Informationsfluss zwischen Bearbeitungsschritten <i>Eine potentielle Fehlerquelle</i>
<b>Verzögerung</b>	D	Zeitverzögerung <i>Führt zu Wartezeit, Warteschlange und Warteraumbedarf</i>
<b>Inspektion</b>	■	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.	● → 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
<b>Summe: 70m</b>	<b>7:45 min</b>		