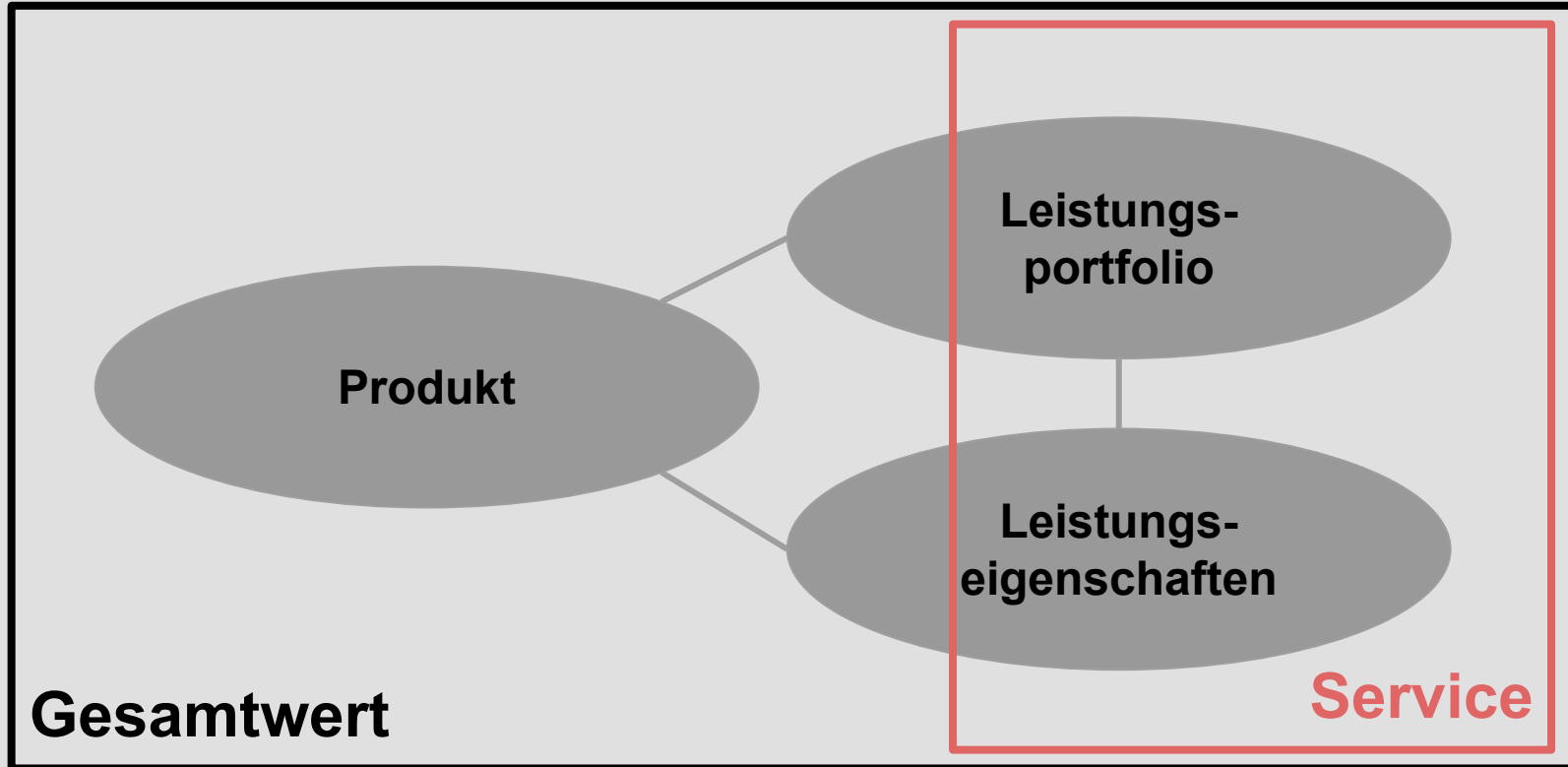


Aufbau einer Service-Infrastruktur in schnell wachsenden Unternehmen

Vorlesung Logistikmanagement, 17.5.2016

Tobias Duschl

Wieso ist eine Service-Infrastruktur wichtig?



Grundlegende Massstäbe für Unternehmenserfolg

1. Geschäftsmodell weist innerhalb einer bestimmten Frist einen **Gewinn** auf
2. **Return on Investment** ist attraktiv für Investoren
3. Unternehmen kann einen stabilen **Cash Flow** generieren, und Zahlungsverpflichtungen nachkommen

Einfluss der Service-Infrastruktur auf den Unternehmenserfolg

1. Gewinn:

- a. Kurzfristig und auf dem Weg zum steady state: Negativer Einfluss von Investitionen in Service-Infrastruktur auf Gewinn.
- b. Verbesserter Gesamtwert von Produkt und Leistung (value proposition) erhöhen kurzfristig den Umsatz und, unter Umständen, Gewinn.
- c. Insbesondere ein diversifiziertes Serviceangebot erhöht langfristig den Umsatz und den Gewinn.

2. Return on Investment:

- a. Solange kritische Größe nicht erreicht ist, wirkt sich ein erhöhtes Serviceangebot negativ auf den Return on Investment aus.
- b. Skalierbarkeit der Service-Infrastruktur bestimmt Return on Investment.

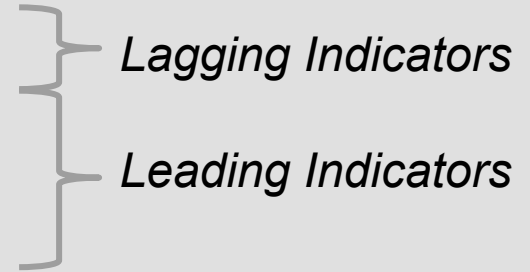
3. Cash Flow:

- a. Kurzfristig hat ein besseres Serviceangebot einen negativen Einfluss auf den Cash Flow.
- b. Mit zunehmender Diversifizierung des Serviceangebots, und damit einhergehender Monetarisierung von Services, steigt der Cash Flow.

Ziele einer Service-Organisation und Infrastruktur

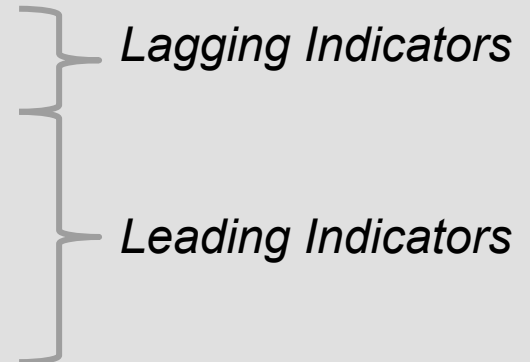
1. Kundenvertrauen und Kundenzufriedenheit

- a. Customer Satisfaction Index
- b. Net Promoter Score
- c. Schnelligkeit
- d. Zuverlässigkeit
- e. Qualität
- f. Transparenz



2. Finanzwirtschaftliche Stabilität

- a. Unternehmensziele bezüglich Gewinn, Return on Investment, Cash Flow
- b. An Unternehmenszielen ausgerichtete Service-Ziele bezüglich Umsatz, Kostenkontrolle und Cash Flow:
 - Kosten pro Serviceeinheit (z.B., Stunde, Standardleistungen)
 - Kosten pro verkaufte Produkteinheit



Herausforderungen für die Service-Infrastruktur in einem wachsenden Unternehmen

1. Grundlegende Service-Infrastruktur verursacht erhebliche Kosten und operative Komplexität.
2. Marktwachstum ist erforderlich um Umsatz und Cash Flow zu generieren.
3. Wachstum treibt Bedarf an zusätzlicher Service-Infrastruktur an, und führt zu rapidem Infrastrukturwachstum und exponentiellem Komplexitätsanstieg (Geographie, Ressourcen, Kosten, etc.).
4. Jegliche Geschäftsdynamik wirkt sich unmittelbar auf das Optimum an Infrastruktur aus, und Instabilität und Überinvestitionen können sehr schnell fatale Auswirkungen haben. -- Positive und negative Dynamik mit großen Risiken

Entscheidungsgrößen bei der Auswahl zwischen verschiedenen Service-Infrastrukturalternativen

1. Leistungsspektrum
 - a. Leistungsbreite: z.B. Geographie
 - b. Leistungstiefe: Wahlmöglichkeiten
2. Qualitätsversprechen und Servicelevel
3. Kundennähe und Individualisierbarkeit
4. Messbarkeit: Datenverfügbarkeit
5. Möglichkeiten der Einflussnahme und Anreizsysteme
6. Kosten und interner Ressourcenaufwand
7. Umsetzungsdauer
8. Skalierbarkeit

Service-Infrastrukturgestaltung von der Problemstellung zu Implementierung und Betrieb

1. Problemstellung, Auswahl- und Umsetzungsprozess:
 - a. Bedarfsanalyse
 - b. Situationsanalyse
 - c. Marktanalyse
 - d. Auswahlprozess, inklusive objektiver Beurteilung an Hand von Entscheidungsparametern
 - e. Verhandlungen und Vertrag
 - f. Pilotprogramm
 - g. Implementierung
2. Erfolgsmessung und Kontrollmassnahmen
3. Analyse von Erfahrungen und kontinuierliche Verbesserung

Beispiele

1. Make: Aufbau einer global genutzten Operations-Software
2. Partner: Aufbau und Betrieb eines globalen Pannenhilfe-Programms
3. Buy: Anwerbung und Betrieb einer Fahrzeugflotte für ein innovatives Servicemodell

Zusammenfassung

1. Die Service-Infrastruktur für ein Produkt ist ein kritischer Wertschöpfungsbeitrag und beeinflusst zentrale Erfolgsgrößen für ein Unternehmen.
2. Insbesondere bei schnell wachsenden Unternehmen bedeutet der Ausbau der Service-Infrastruktur
 - a. Eine Wachstumschance, sowie
 - b. Einen signifikanten Kosten- und Komplexitätszuwachs und
 - c. Ein doppeltes Risiko der Unterversorgung und der Überversorgung
3. Eine strategische Infrastrukturgestaltung und eine Implementierung im Einklang mit der Geschäftsentwicklung sind erforderlich, um Chancen ausreichend zu nutzen und Risiken zu kontrollieren.