



# Service Management: Operations, Strategie und E-Services

## Probeprüfung HS 2020

**Bearbeitungszeit: 60 Minuten**

**Prüfung:**

Bitte beachten Sie, dass Sie die Fallstudie (30 Punkte) und zwei der drei darauf folgenden Aufgaben (jeweils 15 Punkte) bearbeiten müssen. Im Falle dreier bearbeiteter Aufgaben werden im Prüfungsfall nur die Aufgaben 1 und 2 korrigiert. Die Prüfung umfasst insgesamt **6 Seiten**. Es können **60 Punkte** erworben werden.

Es handelt sich um eine sogenannte Open-Book und Open-Computer Prüfung.



## Fallstudie „Restaurant.com“ (30 Punkte)

Restaurant.com wurde 1999 von Cary Chessick gegründet. Das Unternehmen betreibt ein Online-Verzeichnis von mehreren Tausend Restaurants. Benutzer können auf der Internetseite Informationen über die Speisekarte, Weinkarte und Lebensläufe der Chefköche abfragen, Fotos der Restaurants vergleichen, die Restaurants nach einer Vielzahl von Suchkriterien (z.B. Atmosphäre, Preisniveau, Kochstil, etc.) filtern und Reservierungen aufgeben.

Ursprünglich basierte das Geschäftsmodell auf der Idee, dass die aufgeführten Restaurants für diesen Service eine Gebühr entrichten. Nachdem aber nur wenige Restaurants hierzu bereit waren, hat das Unternehmen sein Geschäftsmodell geändert und begonnen, Geschenkgutscheine zu verkaufen. Heute offeriert das Unternehmen täglich rund 45'000 Geschenkgutscheine und Pre-Paid Geschenkkarten, die bei den beteiligten Restaurants eingelöst werden können.

Diese Geschenkgutscheine und -karten gibt es in verschiedenen Grössenordnungen. Das Hauptprodukt ist ein Geschenkgutschein, der 25 US\$ Rabatt bei einem Gesamtrechnungsbetrag von mindestens 35 US\$ (vor Steuern und Trinkgeld) gewährt. Dieser Geschenkgutschein wird von restaurant.com für 10 US\$ verkauft, obwohl sein Wert 25 US\$ beträgt. Darüber hinaus gibt es weitere Geschenkgutscheine. Beispielsweise erhält man für 20 US\$ einen Geschenkgutschein, der 50 US\$ Rabatt ab einem Gesamtrechnungsbetrag von 100 US\$ gewährt.

Cary Chessick beschreibt die Vorteile, die sein Unternehmen den beteiligten Restaurants bietet wie folgt: „Wir füllen leere Tische. Wir betreiben eine Webseite für Euch und machen für Euch Werbung im Internet. Wir geben Euch auch die Namen und Email-Adressen Eurer Gäste. Wir senden Fragebögen an Eure Gäste, um herauszufinden, wie zufrieden sie mit dem Essen waren, und informieren Euch über die Ergebnisse. Wir verlangen von Euch keinen Penny für unsere Dienstleistungen.“

Restaurant.com präsentiert seine Dienstleistung als risikolos für die Restaurants: Solange kein Gast kommt, muss das Restaurant nichts bezahlen und hat auch sonst keine Verpflichtungen. Erst wenn ein Gast mit einem Gutschein von restaurant.com kommt, muss das Restaurant den Gutschein einlösen. Darüber hinaus fallen jedoch keine Zahlungsverpflichtungen an.

Ein Konkurrent von restaurant.com ist Rewards Network Inc. Das Unternehmen bietet Restaurantkunden Bonusprogramme an. Hierzu müssen sich die Kunden mit ihrer Kreditkarte



bei Rewards Network anmelden. Nachdem sie in einem der über 10'000 beteiligten Restaurants gegessen und mit ihrer Kreditkarte bezahlt haben, bekommen sie Bonusgutschriften. Die Basisgutschrift beträgt zwischen 5 und 10%. Zusätzlich gibt es noch Spezialboni, wie z.B. einen zusätzlichen VIP-Bonus von 5%, sobald die Rechnungssumme 500 US\$ übersteigt. Seit Rewards Network mit Fluggesellschaften kooperiert, können die Kunden sich den Bonus auch als Vielfliegermeilen gutschreiben lassen. Den Restaurants bietet Rewards Network ähnliche Zusatzdienste wie restaurant.com an (z.B. Kundenbefragungen inkl. Auswertung, Email- und Mobil-Werbung, Webseiten, etc.).

### Fragen zur Fallstudie:

1. „Das teuerste in einem Restaurant ist ein leerer Tisch.“ Inwiefern ist diese Aussage richtig? (5 Punkte)

*Diese Aussage ist insofern richtig, als die Kostenstruktur von Restaurants durch relativ hohe Fixkosten und relativ niedrige variable Kosten gekennzeichnet ist und zugleich Restaurant-Services im Gegensatz zu anderen Gütern mit ähnlicher Kostenstruktur (z.B. Software) nicht lagerfähig sind, d.h. also der entstandene Umsatzverlust eines leeren Tisches später nicht mehr wettgemacht werden kann.*

2. Welche Wertschöpfung erzielt restaurant.com für Restaurants? Unterscheiden Sie dabei zwischen unterschiedlichen Restauranttypen. Welche Wertschöpfung erzielt restaurant.com für Kunden? (10 Punkte)

*Restaurant.com erbringt für Restaurants eine Reihe „kostenloser“ Marketingaktivitäten (v.a. Online-Präsenz, Online-Informationen, Online-Reservierung, Kundenbefragungen). Durch die Gutscheinangebote generiert restaurant.com für die beteiligten Restaurants zusätzliche Nachfrage, wobei die Restaurants für diesen Service nur im Erfolgsfall via Preisrabatt bezahlen müssen. Die hierdurch erzielte Wertschöpfung ist vor allem für kleinere, single-location Restaurants mit niedriger Auslastung (z.B. neue Restaurants) und geringen variablen Kosten (z.B. Pizza, Pasta) attraktiv. Für etablierte Restaurants und Restaurantketten sowie für Gourmetrestaurants mit höheren variablen Kosten ist sie weniger attraktiv.*

*Die auf der Homepage von restaurant.com zur Verfügung gestellten Informationen sind auch für die Kunden wertvoll. Zusätzlich erhöht restaurant.com durch die Gutscheinangebote die Konsumentenrente.*

3. Wie beurteilen Sie den Wechsel des Geschäftsmodells von der Gebührenerhebung zum Gutscheinverkauf? (5 Punkte)

*Der Wechsel des Geschäftsmodells macht restaurant.com für Restaurants mit schwacher Kapitalausstattung attraktiver. Diese Restaurants, die eine Hauptzielgruppe von restaurant.com*



darstellen, sind nicht in der Lage, finanzielle Risiken einzugehen und für Marketingleistungen, deren Erfolg sie nicht einschätzen können, im Voraus zu bezahlen. Bei dem Gutscheinmodell zahlen diese Restaurants erst nach erfolgreicher Leistung durch restaurant.com. Ein weiterer Vorteil des neuen Geschäftsmodells der restaurant.com-Plattform besteht darin, dass es durch die Gutscheinrabatte auch auf Kundenseite die Netzwerkmobilisierung beschleunigt.

4. Vergleichen Sie die Geschäftsmodelle von restaurant.com und Rewards Networks. Welches ist besser? (10 Punkte)

*Die Wertschöpfung für die Kunden ist bei beiden Unternehmen insofern ähnlich, als die Kunden bei restaurant.com via Gutschein einen Rabatt, bei Rewards Networks via Kreditkartenzahlung einen Bonus bekommen. Im Unterschied zu den Gutscheinen sieht das Restaurant bei der Kreditkartenzahlung allerdings zunächst nicht, dass der Kunde bei Reward Networks angemeldet ist. Zudem müssen die Kunden bei Reward Networks erst bezahlen, wenn sie in einem Restaurant konsumieren. Bei restaurant.com hingegen muss der Gutschein im Voraus gekauft werden.*

*Die Wertschöpfung für die Restaurants ist insofern sehr ähnlich, als die Restaurants keine Vorauszahlungen leisten müssen, sondern erst nach erfolgreicher Leistung bezahlen. Auch in Bezug auf die Zusatzdienste (Webseite, Online-Reservierung, Kundenfeedbacks, etc.) sind beide vergleichbar.*

*Ein Vorteil von Rewards Networks besteht aus Sicht der beteiligten Restaurants darin, dass Kreditkarteninhaber in der Regel zahlungskräftiger sind als Gutscheinkäufer. Letztere sind meist sehr preissensibel.*

*Zudem ist die Kundenbindung durch das Kreditkartenprogramm bei Reward Networks grösser als bei restaurant.com.*

*Ein weiterer Vorteil von Reward Networks gegenüber restaurant.com besteht darin, dass Reward Networks durch das Bonusmeilenprogramm auch für Fluggesellschaften eine Wertschöpfung erbringt.*

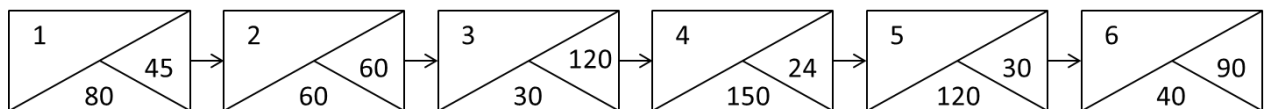


### Aufgabe 1: Dirks Copy Shop (15 Punkte)

Dirk besitzt in Zürich ein modernes Copy Center, wo Studierende ihre Arbeiten drucken lassen können. Das Service-Konzept von Dirk umfasst die folgenden sechs Prozessschritte: Auftrag entgegennehmen, Seiten einscannen, Arbeit ausdrucken, Arbeit binden, Kontrolle und Bezahlung.

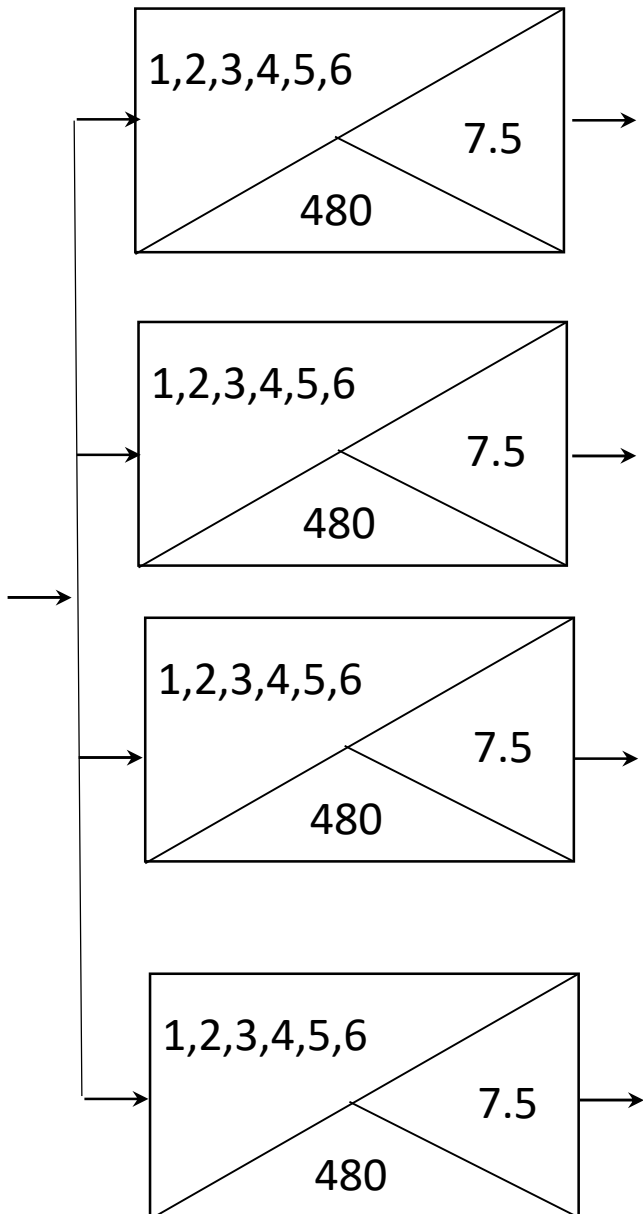
Nehmen Sie an, dass für jeden Prozessschritt ein Mitarbeiter eingestellt ist. Die Zeit für das Entgegennehmen des Auftrags dauert achtzig Sekunden. Das Einscannen der Arbeit wird in einer vollen Minute erledigt und dauert damit doppelt so lange wie das Ausdrucken. Das Binden ist nach zweieinhalb Minuten fertig. Für die Kontrolle werden dann nochmals zwei Minuten benötigt, bevor der Prozess mit dem Bezahlvorgang, der vierzig Sekunden dauert, abgeschlossen wird.

- a) Wie hoch ist die maximale Kapazität pro Stunde? Begründen sie Ihre Antwort mit einer geeigneten Skizze! (5 Punkte)



*Aktivität 4 (Binden) ist der Flaschenhals. Die Kapazität beträgt deshalb 24 Aufträge pro Stunde.*

- b) Leider verlassen Dirk 2 Mitarbeitende und deshalb bittet er Sie als Student einen Prozessplan aufzustellen, der es ermöglicht, zwei Personen einzusparen und trotzdem die Kapazität zu erhöhen. Machen Sie einen Vorschlag! (6 Punkte)



*Die Kapazität beträgt jetzt  $4 \times 7.5 = 30$  Aufträge pro Stunde*

- c) Kann die verbesserte Kapazitätsauslastung von b) durch innovative Ideen mit einem noch geringeren Personalaufwand erreicht werden? Wenn ja wie? (4 Punkte)

*Ja, durch Automatisierung (bspw. via Internet etc.) und durch Selbstbedienung (Outsourcing an Kunden)*



## Aufgabe 2: Comdirects Service-Garantie (15 Punkte)

Die mehrheitlich zur deutschen Commerzbank gehörende Direktbank comdirect wirbt derzeit auf ihrer Internetseite mit folgendem Slogan:

„Das Girokonto mit Zufriedenheitsgarantie: Bedingungslos kostenlos...

### **50 Euro, wenn Sie uns mögen ...**

Probieren Sie unser Girokonto aus – und wir schenken Ihnen 50 Euro! Eröffnen Sie jetzt Ihr kostenloses comdirect Girokonto und überzeugen Sie sich von vielen Vorteilen. Führen Sie einfach in den ersten 3 Monaten nach Kontoeröffnung mindestens 5 Transaktionen je über 25 Euro oder mehr durch – und wir schreiben Ihrem neuen Girokonto im 4. Monat unser Dankeschön in Höhe von 50 Euro gut!

### **... 100 Euro, wenn nicht.**

Unser Girokonto wird Sie begeistern. Davon sind wir so überzeugt, dass wir Ihnen weitere 50 Euro zahlen, sollten Sie wider Erwarten nicht dauerhaft zufrieden sein. Kündigen Sie dafür Ihr comdirect Girokonto frühestens 12, spätestens 15 Monate nach Eröffnung und nennen Sie uns die Gründe für Ihre Unzufriedenheit. Weitere Voraussetzungen: Sie haben die oben genannten ersten 50 Euro fürs Ausprobieren unseres Girokontos erhalten und es danach weiterhin aktiv genutzt (ab dem 4. Monat nach Eröffnung mind. 5 Transaktionen pro Monat je über 25 Euro oder mehr durchgeführt). Die 50 Euro werden Ihrem comdirect Girokonto noch vor Schließung gutgeschrieben.“

- a) Wie beurteilen Sie diese Service-Garantie? Nennen Sie Stärken und Schwächen! (10 Punkte)

*Aus Kundensicht zeichnet sich eine gute Servicegarantie durch folgende Merkmale aus:*

*Vorbehaltlos, einfach und verständlich, aussagekräftig und bedeutsam, einfach einzulösen*

*Die vorliegende Servicegarantie ist verständlich, aussagekräftig und bedeutsam, aber nicht vorbehaltlos, sondern an mehrere Bedingungen geknüpft, obwohl sie als bedingungslos „verkauft“ wird. Sie ist auch nicht „kostenlos“ wie angekündigt, sondern setzt zahlreiche Transaktionen voraus, und kann auch frühestens nach 12 Monaten eingelöst werden.*



*Aus Managersicht ist eine gute Servicegarantie durch folgende Merkmale gekennzeichnet:*

*Fokussiert auf Kundenbedürfnisse, bestimmt klare Standards der Dienstleistung, ermöglicht Kundenfeedbacks zur Qualitätsverbesserung, fördert das Verständnis für die Art der Dienstleistungserbringung, ermöglicht den Aufbau von Kundenloyalität*

*Auch diese Kriterien sind nur bedingt erfüllt. Die Garantie fokussiert zwar auf Kundenbedürfnisse und ermöglicht Kundenfeedbacks. Diese Feedbacks kommen aber nicht unmittelbar nach der Service Failure, sondern mit erheblicher zeitlicher Verzögerung (12 Monatsfrist). Damit werden weder das Verständnis für die Dienstleistungserbringung noch der Aufbau von Kundenloyalität gefördert. Zudem bestimmt die Servicegarantie keine klaren Qualitätsstandards.*

*In der Vorlesung hatten wir unbedingte Servicegarantien als Lösung bezeichnet. Die ideale Servicegarantie sollte vorbehaltlos, aussagekräftig, einfach und klar kommunizierbar, einfach in Anspruch zu nehmen und einfach dem Kunden zu „übergeben“ sein („Best guarantees are resolved on the spot“). Auch diese Eigenschaften erfüllt die vorliegende Garantie nicht.*

- b) Wie würden Sie als Manager einer konkurrierenden Direktbank auf dieses Garantie-Versprechen von comdirect reagieren? (5 Punkte)

*Aufgrund der angeführten Schwächen, stellt das Garantieverprechen eher einen PR-Gag als eine ernsthafte Gefahr für Konkurrenten dar. Für bestehende Kunden sind die Wechselkosten in Relation zu dem Garantieverprechen zu gering, um einen Wechsel zu provozieren. Wegen der Geringfügigkeit zieht das Garantieverprechen eher weniger finanzstarke Neukunden an. Diese sind für die Konkurrenz ohnehin weniger attraktiv.*

*Deshalb besteht kein Reaktionsbedarf. Bei einer Reaktion besteht sogar die Gefahr, dass es zu einem „ruinösen“ Garantiewettbewerb kommt.*





### Aufgabe 3: Autoversicherung (15 Punkte)

Bei einer Autoversicherung wurden bis vor kurzem täglich tausende von Versicherungsdaten manuell eingegeben. Allerdings war dieser Prozess zu fehleranfällig. Durchschnittlich wurden per Tausend Eingaben 0.006 Fehler gemacht. Da der manuelle Prozess sehr kostenintensiv ist, wurde vor kurzem ein neues vollautomatisches, hochempfindliches und kompliziert zu bedienendes Lesegerät getestet. Die nachfolgende Tabelle gibt die Anzahl der Fehler je einer Million Eingaben an insgesamt 20 Testtagen wieder.

Testtag	# Fehler
1	23
2	22
3	5
4	5
5	1
6	4
7	2
8	5
9	3
10	3
11	2
12	6
13	1
14	4
15	0
16	5
17	4
18	3
19	0
20	2

a) Sollte das vollautomatische Lesegerät angeschafft werden? (10 Punkte)

*p-Chart, da Attribut (nominal skaliert)*

*p-quer = 0,000005 oder 5 pro 1 Mio.*

$$UCL = 0,000005 + 3 \times \sqrt{p\text{-quer} \times (1-p\text{-quer}) / 1000000} = 0,000005 + 3 \times 0,0000022 = 0,0000116 \text{ oder } 11.6 \text{ pro 1 Mio.}$$

$$LCL = 0$$



*Die Anzahl Fehler an den ersten beiden Testtagen liegt oberhalb der UCL. Danach liegen jedoch alle Werte innerhalb der Kontrollgrenzen. Der hohe Fehleranteil an den ersten beiden Tagen ist aller Voraussicht nach darauf zurückzuführen, dass das Lesegerät hochsensibel und kompliziert zu bedienen ist. Nach diesen Anfangsproblemen ist die Performance jedoch signifikant besser als bei manueller Eingabe (alle Werte sind innerhalb der Kontrollgrenzen und  $p\text{-quer} = 5$ , wenn man die ersten beiden Tage abzieht, sogar noch niedriger. Deshalb ist es empfehlenswert, das Lesegerät anzuschaffen.*

- b) Ein Manager der Autoversicherung ist von den Methoden der statistischen Prozesskontrolle so begeistert, dass er sie gerne zur Qualitätssicherung im Aussendienst einsetzen möchte. Sein Chef bremst ihn jedoch mit dem Argument, dass die statistische Prozesskontrolle keine Aussage über die Kundenzufriedenheit macht und deshalb für die Qualitätsverbesserung im Aussendienst ungeeignet ist. Hat der Chef Recht? (5 Punkte)

*Nein, die SPC kann auch zur Messung der Kundenzufriedenheit eingesetzt werden, wobei entweder  $\bar{X}$ -quer Charts (falls die Kundenzufriedenheit durch eine Variable gemessen wird) oder  $p$ -Charts (falls die Kundenzufriedenheit durch Attribute gemessen wird) verwendet werden können.*