

Innovative Konzepte für das Service Engineering

TIM Fachtagung
Brandenburg, 12. 10. 2007

Dr. Peter E. Harland

1

Innovationsmanagement für Dienstleistungen
Dr. Peter E. Harland

Service Provider / Dienstleister

Rechtsanwälte

Messen

Unternehmensberatungen

Ingenieurbüros

Groß- und Einzelhändler

Freizeitparks

Leasinggeber

Eisenbahngesellschaften

Sprachschulen

Internet Service Provider

Gebäudereiniger

Friseure

Banken und Versicherungen

Callcenter-Betreiber

Logistiker

Investment-Banker

Ärzte

Krankenhäuser

Telekommunikationsanbieter

Tourismuskonzerne

Forschungszentren

Hotels

Reder

Handwerker

2

Innovationsmanagement für Dienstleistungen
Dr. Peter E. Harland

Begriff „Produkt“

Begriff

- „Ergebnis der Produktion und Sachziel einer Unternehmung oder auch Mittel der Bedürfnisbefriedigung.“
- Ein Produkt ist ein auf dem Markt angebotenes **Leistungsbündel** aus **Sach- und Dienstleistungskomponenten**

Gabler (Wirtschaftslexikon, 1993), S. 1623.
Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (Leistungsbündel, 1993), S. 406.

3

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

Begriff „Dienstleistung“

Begriff

- Eine Dienstleistung ist ein Produkt (oder eine interne Leistung), bei der die Dienstleistungskomponente gegenüber der Sachleistungskomponente überwiegt.
- Konstitutive Merkmale:
 - Ersteller bietet dauerhafte Leistungsbereitschaft an.
 - Der Ersteller integriert den Kunden oder dessen Objekt (externer Faktor) bei der Erbringung der Leistung in einem hohen Maße.
 - Die erbrachte Leistung ist überwiegend immateriell.

Vgl. Reichwald/Schaller (Innovationsmanagement, 2003), S. 174; Bullinger/Schreiner (Service Engineering, 2003), S. 53.

4

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

Begriff „Innovation“

Begriff

Eine Innovation ist die erfolgreiche Einführung neuer Produkte (Sach- und/oder Dienstleistungen), neuer Produktionsprozesse und/oder neuer Geschäftsmodelle eines Betriebes

Quelle: www.innovationsmanagement.de

5

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

Innovationsmanagement für Dienstleistungen („Service Engineering“, „New Service Development“)

Begriff

**Das Management aller Maßnahmen, die
zu einer
Innovation des Dienstleistungsangebotes
oder zu einer
Innovation der Dienstleistungsproduktion
führen.**

6

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

Beispiele für Innovationen im Dienstleistungsbereich

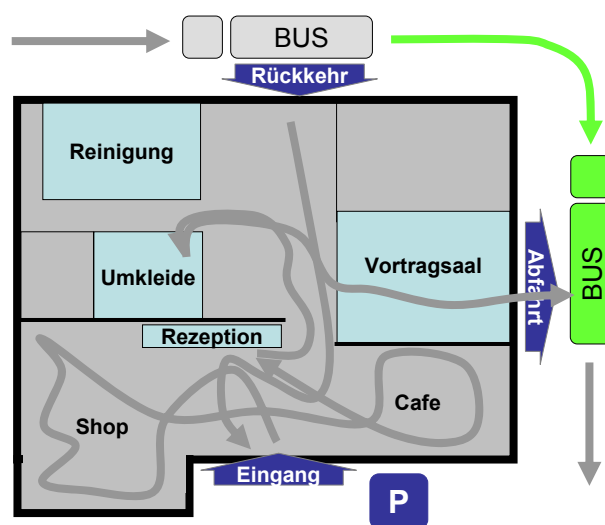
- Mobilfunk
- Homebanking
- Geldautomaten in Supermärkten
- Fast-Food
- Car-Sharing
- Event-Agentur
- Riester-Rente
- Legoland
- Starbucks
-

und viele kleine Neuerungen bei bestehenden Dienstleistungen

7

Innovationsmanagement für Dienstleistungen
Dr. Peter E. Harland

dolphin swimming in Kaikoura



8

Innovationsmanagement für Dienstleistungen
Dr. Peter E. Harland

Fazit Fallstudie

- Es wurde eine ressourcenschonende Massenabfertigung entwickelt, in der man sich als Kunde individuell betreut fühlt.
 - Abläufe sind optimiert, räumliche Gegebenheiten an die Prozesse angepasst.
 - Bei jedem Schritt wurde darauf geachtet, dass er einfach und sicher durchzuführen ist.
 - Durch Einbindung der Kunden in den Produktionsprozess werden Mitarbeiter entlastet und stehen hilfreich und freundlich zur Verfügung.
 - Zeitliche Taktung der Abläufe waren optimal
- “Creating memorable Experience” ist gelungen
 - “Mund zu Mund Empfehlung” wird zum unbezahlbaren Marketinginstrument

9

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

Tendenzen, die zu DL-Innovationen führen (1)

- Technology-Push
 - Internet, EDV => neue Produktideen für DL
- Market-Pull
 - Gestiegene Nachfrage nach Komplettlösungen
 - Gestiegene technische Komplexität von technischen Produkten
 - Auf der Absatzseite sind Dienstleistungen erforderlich, die die Nutzung der Sachleistungen überhaupt erst möglich machen.
 - Fortschritt IT-Technologie => erhöhter DL-Bedarf
- Wettbewerb
 - Produktdifferenzierung gegenüber der Konkurrenz durch DL
- Umwelteinflüsse
 - Auflagen des Gesetzgebers (z.B. Umweltschutz)
 - Konjunkturschwankungen im Sachleistungsbereich

10

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

Tendenzen, die zu DL-Innovationen führen (2)

- Konzentration auf Kernkompetenzen
 - Dienstleistungen von Spezialisten werden verstärkt nachgefragt
 - Neukonfiguration von Wertschöpfungsketten / Verschieben von Leistungspaketen auf der Wertschöpfungskette (Fraktalisierung)
 - Wirtschaftlichkeitsberechnungen (z.B. Total-Cost-of-Ownership-Überlegungen => Pay per unit)
 - Outsourcing „interner Dienstleistungen“ => Scheinbare Zunahme (Messfehler Statistik), Outsourcing von Dienstleistungen verringern Sachleistungsstatistik und erhöhen Dienstleistungsstatistik

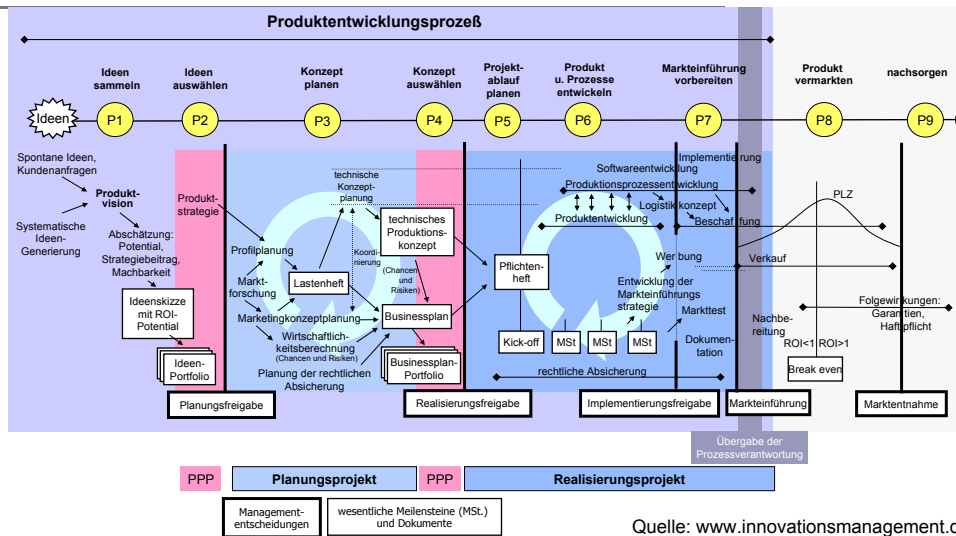
11

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

Produktentwicklungsprozess - Fokus Dienstleistung -

D-Prozess



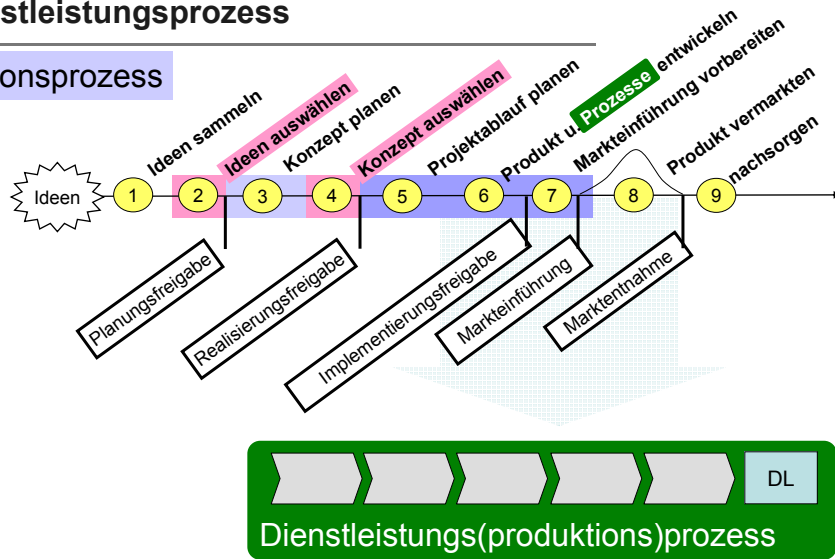
12

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

Dienstleistungsinnovationsprozess vs. Dienstleistungsprozess

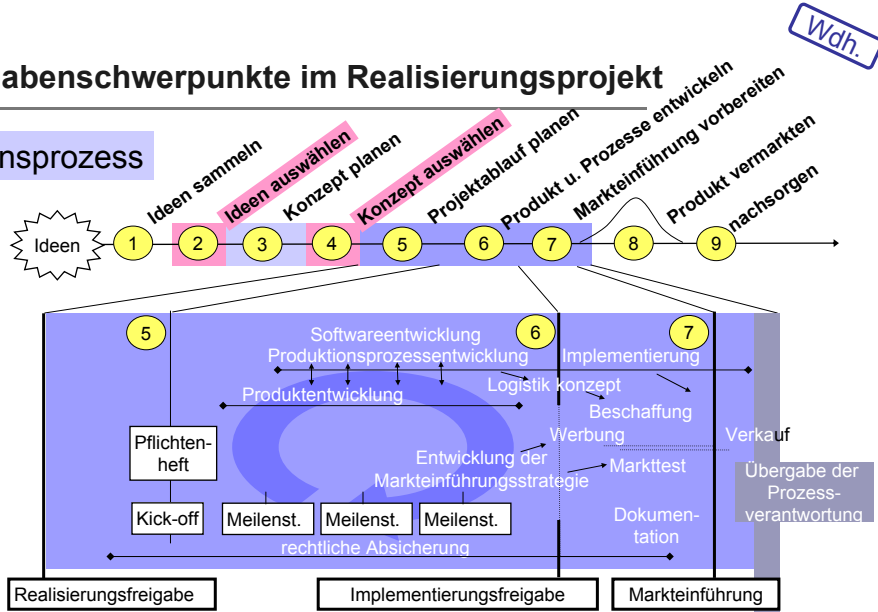
Innovationsprozess



13

Aufgabenschwerpunkte im Realisierungsprojekt

Innovationsprozess



14

Principles of Service Design - Voraussetzungen

- “Know your customers.”
 - genaue Informationen über Zielmärkte
- “Determine which of the customers’ needs will be satisfied.”
 - Supplementary services?
 - information, consultation, order taking, safekeeping, exceptions, hospitality, billing and payment
- “Develop a service strategy and position the service for competitive advantage.”
 - Differentiation
 - cost, reliability, uniqueness of benefit, speed, personalized service, convenience, accessibility, prestige or long-lasting effects
 - Der Service sollte einen im Vergleich zum Wettbewerber hervorragenden Eindruck beim Kunden hinterlassen.

Vgl. Haksever (Service Management, 2000), S. 188-193.

15

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

Principles of Service Design - Empfehlungen für die Vorgehensweise beim Design

- “Design the service, delivery system, human resource requirements, and tangibles simultaneously.”
 - “cross-functional approach and teamwork”
 - Einbeziehung des Kunden? (Lead user)
- “Design service processes from the customer`s / employee’s perspective.”
 - Systematische Betrachtung der Anforderungen von Kunden und Mitarbeiter notwendig, sonst Probleme bei der späteren Erstellung der Dienstleistungen
 - Interessen der Kunden und Mitarbeiter müssen aber mit den Interessen des Dienstleisters (z.B. Rendite) in Einklang gebracht werden.
- “Improve continuously.”
 - Offenheit des Prozesses für kontinuierliche Verbesserung
 - Überprüfung der Prozessqualität
=> Anstöße für Verbesserungen

Vgl. Haksever (Service Management, 2000), S. 188-193.

16

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

Principles of Service Design - Empfehlungen für den Dienstleistungsprozess

- “Minimize handoffs.”
 - “one face to the customer”-policy
 - Schnittstellenreduzierung!
- “Design back room operations to support front room operations.”
 - back room: sollte effizient, aber absolut zuverlässig sein!
- “Incorporate data collection in process design.”
 - dadurch Minimierung des Aufwands für Mitarbeiter und Kunde
- “Determine the extent of customer contact and participation.”
 - weniger Kundeneinbindung durch Automatisierung oder mehr Mitarbeiter realisierbar
 - je größer die Einbindung des Kunden ist,
 - desto höher sind die Risiken
 - desto größer ist u.U. die Notwendigkeit von kostenintensiven Anpassungsmaßnahmen
 - desto mehr Anforderungen müssen an die Fähigkeiten des Kunden gestellt werden
- “Build flexibility and robustness into the system.”
 - nicht alle Störungen sind vorhersehbar!
- “Design employee and customer loyalty into the system.”
 - Mitarbeiter müssen die notwendigen Kompetenzen haben

Vgl. Håksevåg (Service Management, 2000), S. 188-193.

17

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

Wichtige Instrumente

- Flußdiagramm / Blueprint
 - Modulare Darstellung wichtiger Prozesselemente
 - Trennung zwischen für den Kunden oder Lieferanten sichtbaren und nicht-sichtbaren Modulen
(Trennung: Sichtbarkeitslinie / „Line of visibility“)
 - Definition wichtiger Schnittstellen
 - Markierung von Wartebereichen
 - Information über Ausführungszeiten
 - Markierung von potentiellen Fehlerquellen
inkl. Maßnahmen zur Fehlervermeidung (z.B. Poka-Yoke)
- Poka-Yoke
 - Prävention von typischen Fehlern durch in den Dienstleistungsprozess integrierte Instrumente
(Größenmaße bei Lufthansa oder Post, Checklisten etc.)
 - Fehler können durch Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter verursacht werden

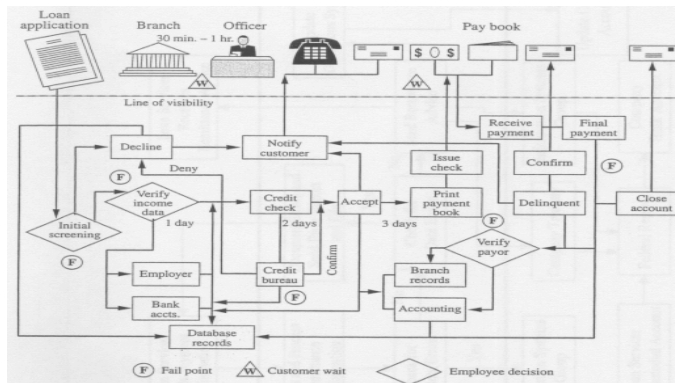
18

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

Beispiele für Dienstleistungsprozesse

■ Kreditgewährung



Fitzsimmons/Fitzsimmons (Service Management, 2000), S. 119.

- weitere Beispiele: Fitzsimmons/Fitzsimmons (New Service Development, 2000), S. 147, 150; Haksever (Service Management, 2000), S. 200, 201, 202, 359.

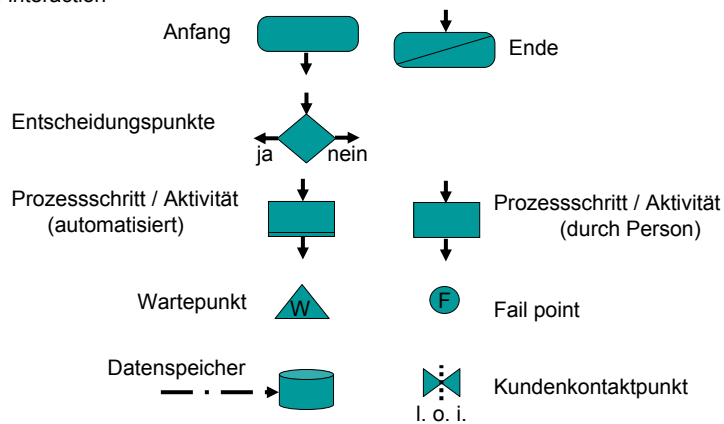
19

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

Ergebnis Diskussion: Beschreibungssprache für DL-Prozesse

Pfeile primäre Aktivität →
 Pfeile sekundäre Aktivität - - - - ->
 line of visibility l. o. v.
 line of interaction l. o. i.



20

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

Trennungslinien beim Design von Prozessen

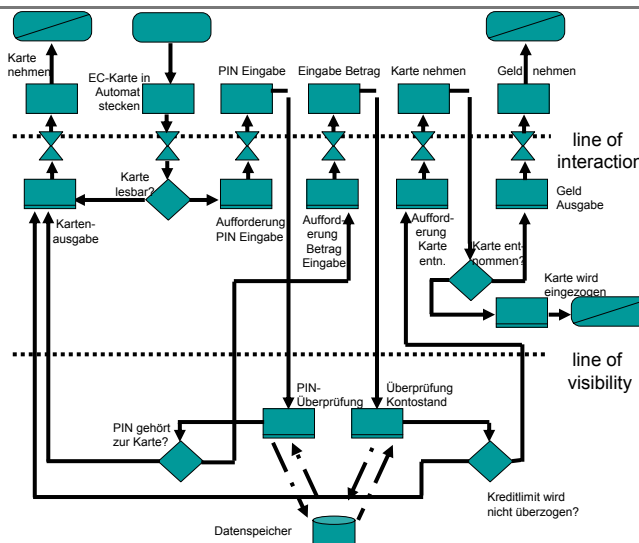
- Line of visibility
 - Trennungslinie zwischen
 - Aktivitäten des Dienstleisters die für den Kunden sichtbar sind und
 - Aktivitäten des Dienstleisters die für den Kunden nicht sichtbar sind
 - entspricht Trennung zwischen „front office“ und „back office“

- Line of interaction
 - Trennungslinie zwischen
 - Aktivitäten, die durch den Dienstleister erbracht werden müssen, und
 - Aktivitäten, die durch den Kunden erbracht werden müssen

21

Innovationsmanagement für Dienstleistungen
Dr. Peter E. Harland

Beispiel: Bargeld abheben vom Geldautomat



22

Innovationsmanagement für Dienstleistungen
Dr. Peter E. Harland

Kritische Punkte bei der Prozessgestaltung

- Unterscheidung der Prozessschritte
 - durch Dienstleister
 - durch Lieferant
 - durch Kunde
- Verschiedene Prozessebenen (Beispiel Kino)
 - Prozesse für den einzelnen Kunden (vom Betreten bis zum Verlassen)
 - Prozesse für das Kino (Filmvorführung, Reinigung, etc.)
- Kundensicht beim Design berücksichtigen!
- Übersichtlichkeit gewährleisten!
 - nicht zu viele Verzweigungen
- Eine (optische) Hauptrichtung unterstützt die Lesbarkeit der Prozesse.
- Legende nicht vergessen!

23

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

Gestaltungskonzepte

- Ressourcenoptimierung (Spitzenbelastungen! keine unproduktiven Ressourcen)
- Durch Ressourceneinsatz Optimierung der Engpaßressource
- Modularisierung, sofern Wiederholungen erkennbar
- Berücksichtigung der Anforderungen der Kunden / Kundenorientierung
 - Maßnahmen zur Bequemlichkeit des Kunden
 - Hilfsmittel zur Prozesssicherheit
 - Hilfsmittel zur Fehlervermeidung
 - Hilfsmittel zur Ressourcenreduzierung
- Optimierung der Prozesse / CMM
- Nachfrageorientierte Preissysteme (z.B. Yield Management)
- Kundenkontakt / CRM / Call Center
- Kooperation und Netzwerke
- Zeitliche Taktung von Mensch, Maschine, Transportmittel
- Optimierung der Architektur

24

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Dr. Peter E. Harland

■ Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

Coming soon...

