

Lehrveranstaltung:

Dienstleistungsmanagement

-

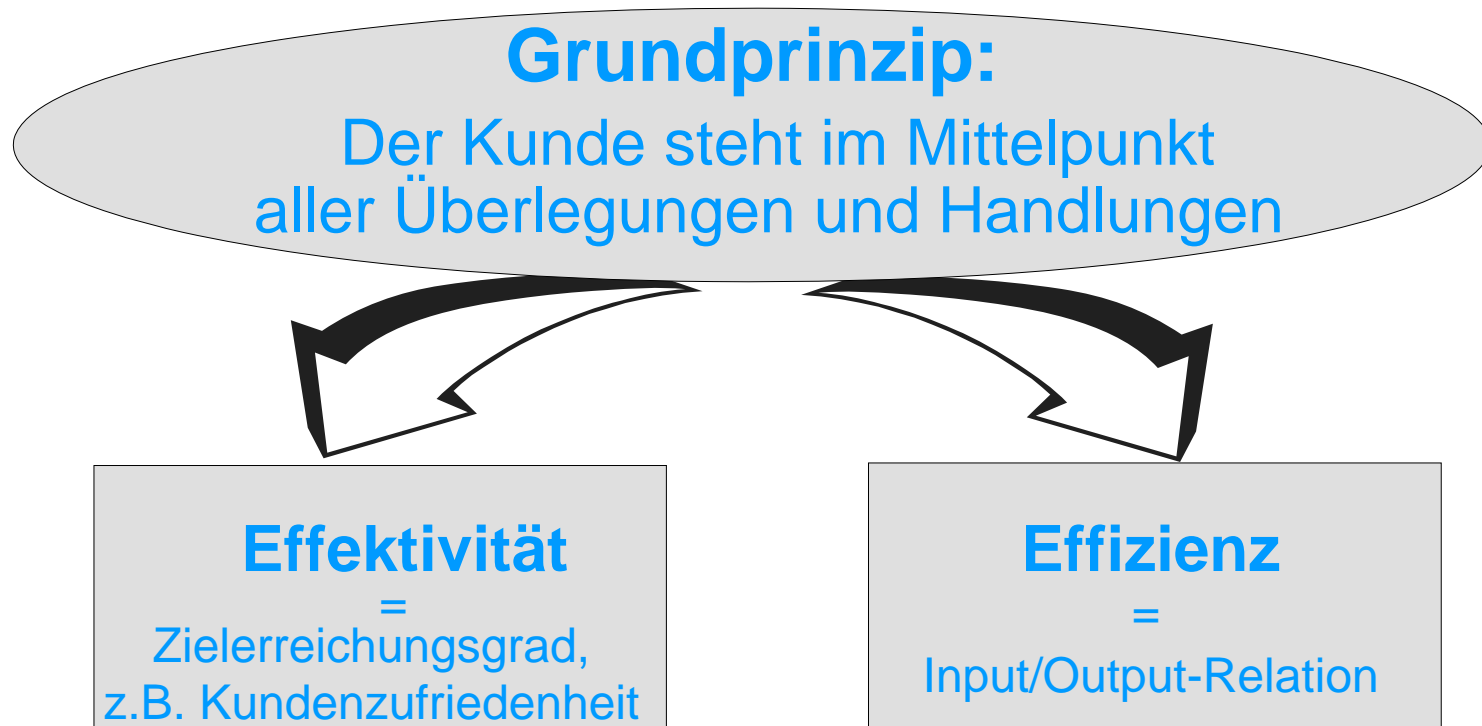
Wintersemester 2009 / 2010

# Serviceorientierung und kundenorientiertes Prozessmanagement

Serviceorientierung in der Hochschule -  
was heisst das?

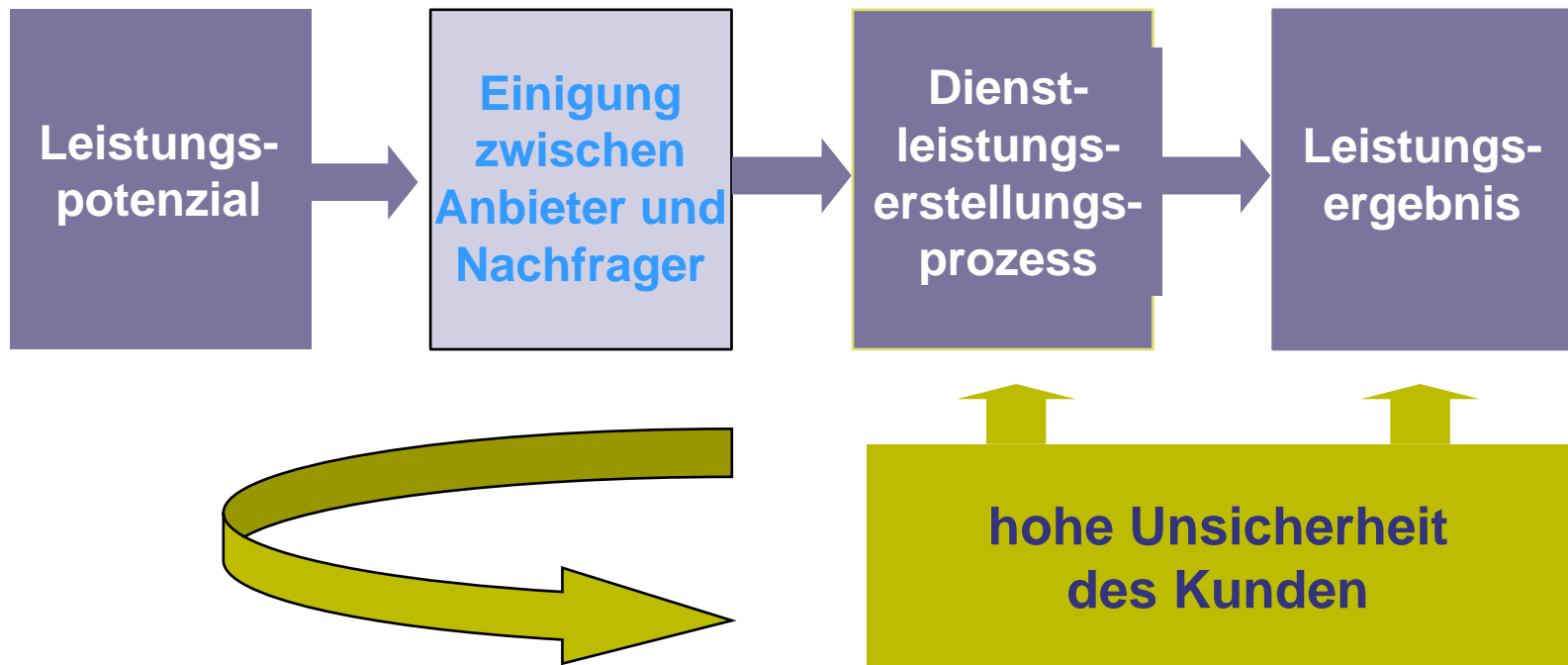
Quelle: In Anlehnung an eine Vortragsunterlage von Prof. Dr. Sabine Fließ

# Grundprinzip der Serviceorientierung



# Besonderheiten von Services

- Services sind Leistungsversprechen:  
Sie werden erst verkauft und dann produziert



# Konsequenzen für die Hochschule

- Unsicherheit reduzieren durch:
- Leistungsergebnisse materialisieren
- Leistungsprozesse visualisieren
- Qualität signalisieren
- Garantien geben
- Reputation aufbauen
- ...

# Besonderheiten von Services

- Serviceprozesse sind Kundenintegrationsprozesse. Das bedeutet:
  - Der Kunde übernimmt Leistungen.
  - Der Kunde stellt sog. externe Faktoren zur Verfügung:



Personen



Nominalgüter



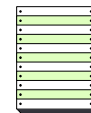
sachliche Objekte



Rechte



Tiere, Pflanzen



Informationen

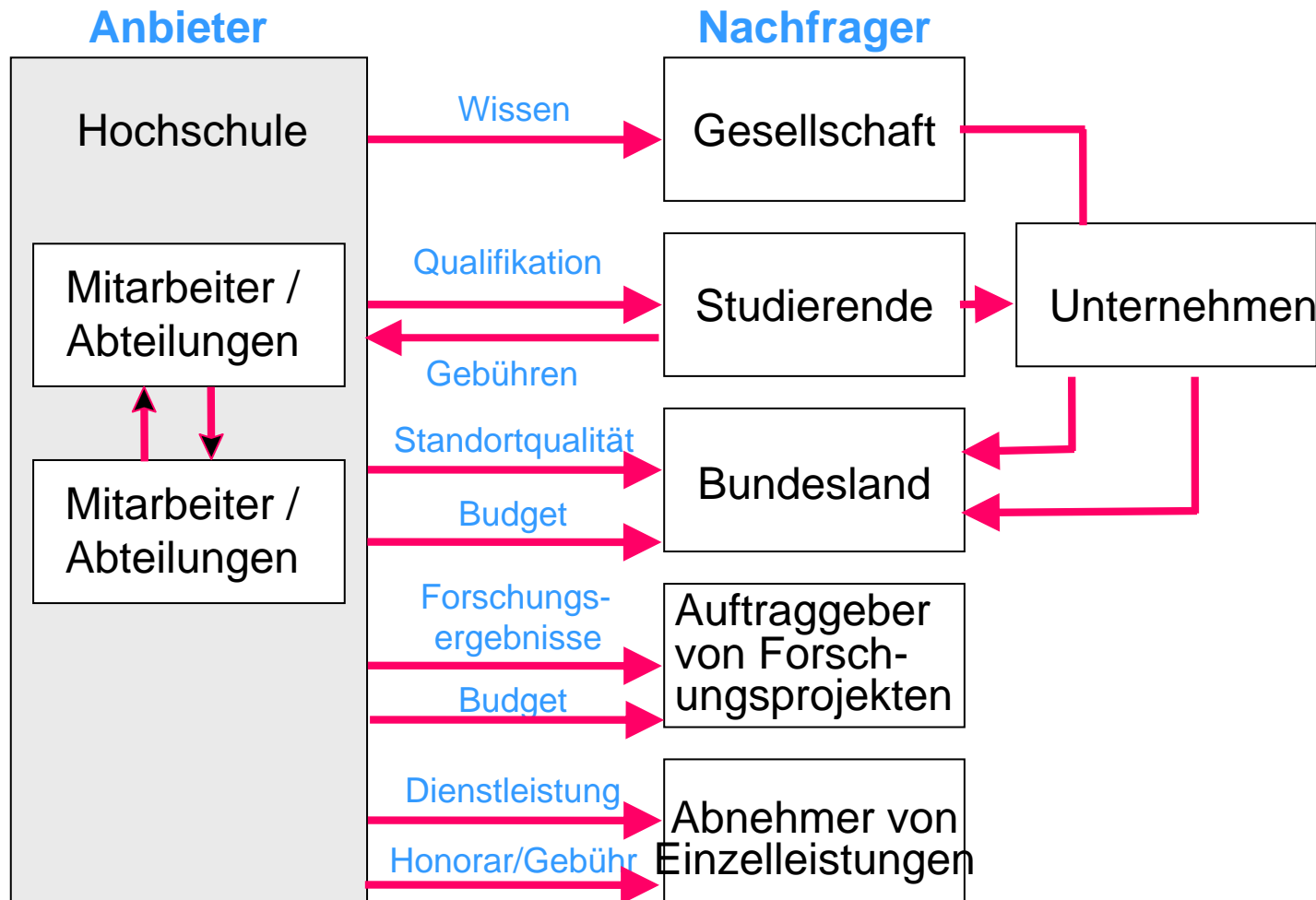
# Konsequenzen für die Hochschule

- Prozesse visualisieren
- Prozesse einfach gestalten (Convenience)
- Versprechen einhalten
- Standards definieren und kommunizieren, z.B. Wartezeiten, Bearbeitungszeiten
- ....

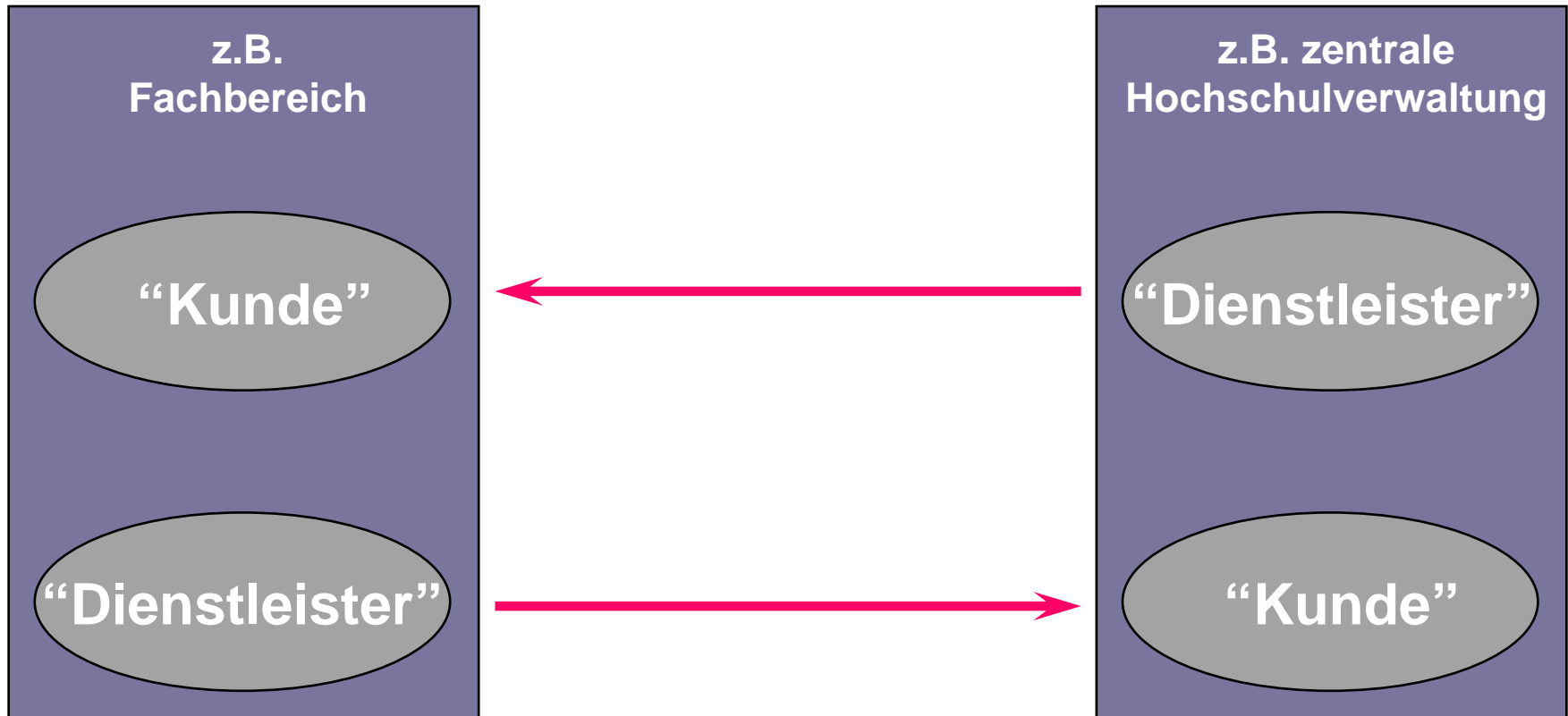
**Wer sind die Kunden ?  
Welche Anforderungen haben sie an die  
Hochschule ?**

# Schritt 1: Wer sind unsere Kunden ?

## Externe Kunden der Hochschule



## Interne Kunden der Hochschule



**Jeder ist gleichzeitig Dienstleister  
und Kunde !**

## Schritt 2: Was wollen unsere Kunden?

- Welche Interessen, Bedarfe, Bedürfnisse, aber auch Befürchtungen oder Vorurteile haben sie?
- Welche Bedarfe wollen wir befriedigen, welche nicht ?
- Welche Leistungen bieten wir welchen Kundengruppen an?
- Welche “Preis”vorstellungen haben die Kunden ?

**Erfolgskriterium: “richtige” Definition von Zielgruppen**

# Kunden-Analyse und Bildung von Kundengruppen

Es gibt nicht  
“den” Kunden

Aktuelle und potentielle Kunden unterscheiden sich z.T. extrem hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Verhaltensweisen!

Ziel der  
Marktsegmentierung

Unterschiede zwischen den Kunden offen legen  
Zusammenfassung von Kunden zu Kundengruppen

**daraus**

Schlussfolgerungen im Hinblick auf ein kundengruppenspezifisches Angebot ziehen

**dadurch**

Kundenorientierung realisieren,  
Effizienzvorteile erzeugen



# Anforderungen unterschiedlicher Kundengruppen

Beispiel: ausländische Studierende

Marktsegmente:	Anforderungen:	Anpassung der Aktivitäten:
<p><b>Gruppe I:</b> Studierende aus EL u SL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilfe bei</li> <li>• Arbeitserlaubnis</li> <li>• Visum / Aufenthaltsgenehmigung</li> <li>• Finanzierung</li> <li>• Kontakte zu Studierenden / Bevölkerung</li> </ul>	<p>=&gt; gemeinsames Ausfüllen von Formularen</p> <p>=&gt; Übersicht über Finanzierungsmöglichkeiten, Antragstellung</p> <p>=&gt; Organisation von Begegnungen</p> <p>=&gt; Festen, Tutoren etc.</p>
<p><b>Gruppe II:</b> Studierende aus IL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierung im Studiensystem</li> <li>• Kontakt zu Hochschullehrern</li> <li>• Kontakt zu dt. Studierenden</li> <li>• Anerkennung bisheriger Leistungen</li> <li>• Zimmer/Wohnungssuche</li> </ul>	<p>Orientierungswoche, Kontaktwoche, Tutoren, Mentoren</p> <p>Information / Prüfung vor Studienbeginn</p> <p>Zimmervermittlung, Zimmer- u. Wohnungsbörse</p>

# Anforderungen unterschiedlicher Kundengruppen

## Beispiel: Bibliothek

Marktsegmente:	Anforderungen:	Anpassung der Aktivitäten:
<p><b>Cluster I:</b> Studenten/innen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zeitlich befristeter Bedarf der Bücher</li> <li>• Entgegennahme der Bücher außerhalb der Vorlesungszeiten</li> </ul>	<p>=&gt; zeitliche begrenzte Leihfrist</p> <p>=&gt; Öffnungszeiten /verstärkter Personaleinsatz zwischen/vor/nach den Vorlesungszeiten</p>
<p><b>Cluster II:</b> Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• längerfristiger Bedarf der Bücher</li> <li>• Entgegennahme außerhalb der Studentennutzungszeiten</li> </ul>	<p>=&gt; zeitlich unbefristeter Verleih</p> <p>=&gt; regulärer Personaleinsatz während der Vorlesungszeiten</p>

Diskutieren Sie für eine Dienstleistung Ihrer Hochschule die folgenden Fragen:

- An welche Zielgruppe bzw. Zielgruppen wendet sich die Dienstleistung ?
- Welche Anforderungen hat/haben die Zielgruppe/n an die Dienstleistung ? Gibt es Marktsegmente ?
- Bewerten Sie Ihr Angebot im Hinblick auf die Zielgruppenanforderungen. Ist es zielgruppen-gerecht ? Werden die Anforderungen erfüllt ?

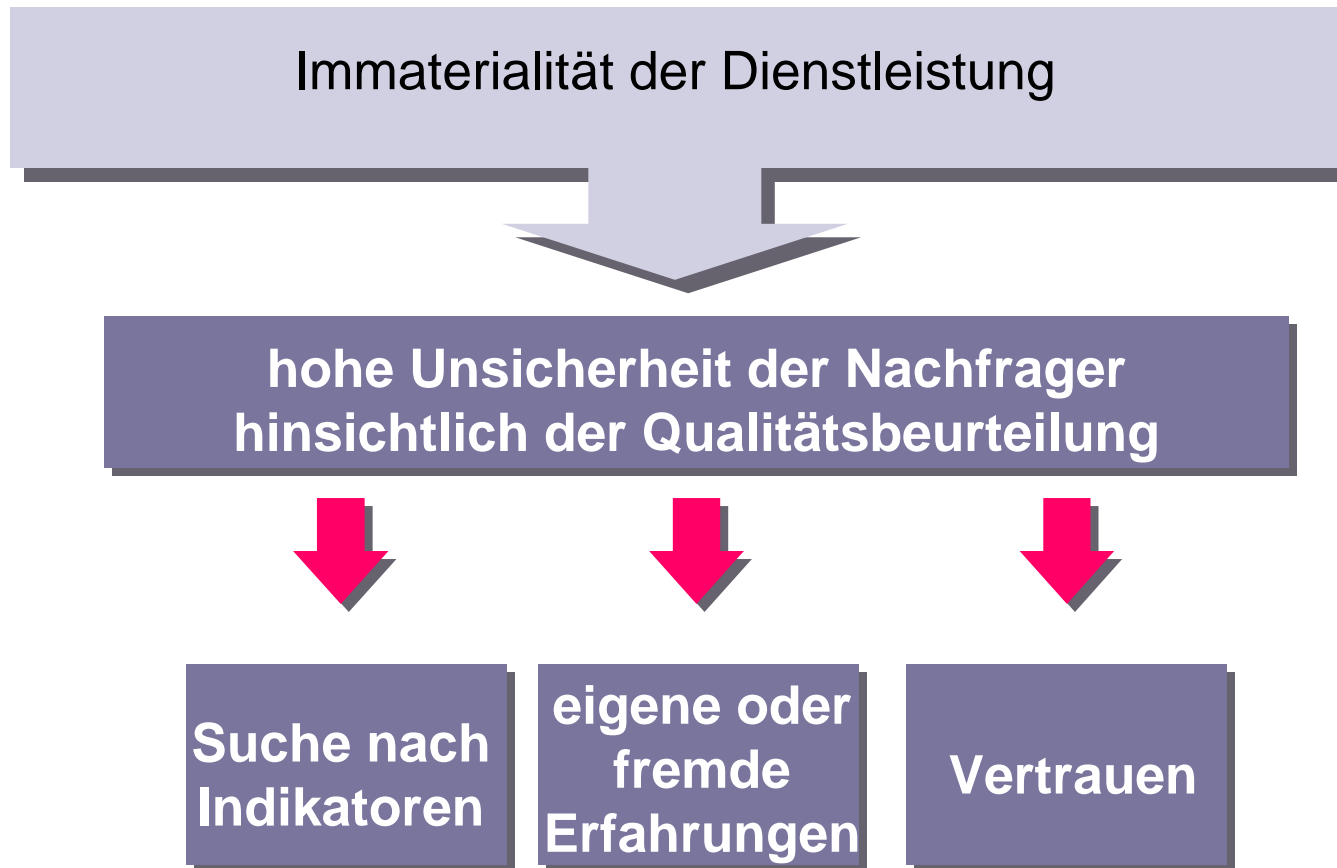
# Bewertung des Leistungsangebots der Hochschule durch die Kunden

## Schritt 3: Wie beurteilen unsere Kunden unsere Dienstleistung?

- Was ist dem Kunden wichtig?
- Wie beurteilt der Kunde die Qualität der Dienstleistung?
- Wann ist der Kunde zufrieden?

**Qualitätsbeurteilung aus Kundensicht  
Kundenzufriedenheit**

# Qualitätsbeurteilung vor Inanspruchnahme der Dienstleistung



# Entstehung des Qualitätsurteils des Kunden während und nach der Inanspruchnahme der Dienstleistung

Vor dem Kauf

Während der Dienstleistungserstellung

Bei Erhalt und später

Leistungspotenzial des Dienstleisters

Dienstleistungsprozess  
Kundenkontaktpunkte  
= Augenblicke der Wahrheit

Leistungsergebnis Dienstleistung

Indikatoren für zu erwartende Dienstleistungsqualität

- Ausstattung der Gebäude
- Informationen in der Broschüre

Alle „Erlebnisse“ – positive und negative – verdichten sich zum Qualitätsurteil des Kunden

Gesamteindruck aus

- Indikatoren
- Kundenkontaktpunkten

# Beispiele für Tech- und Touch-Qualitäten

	<b>TECH-Dimension WAS</b>	<b>TOUCH-Dimension WIE</b>
<b>Potenzial- qualität (erwartet)</b>	Gebäude-, Raumausstattung, technische Ausstattung Ausbildung, Zertifizierung	Bekanntheit, Aussehen, Persönlichkeit des Personals
<b>Prozess- qualität (erfahren)</b>	Zeitdauer, Ablauf, Ausmaß der Kunden- integration	Atmosphäre, Klima, Art der Kundenintegration, Interaktionsverhalten
<b>Ergebnis- qualität (erhalten)</b>	Funktion, Dauerhaftigkeit, Folgen, Folgeleistungen	Zufriedenheit, kommunikative Nachbetreuung

# Workshop

Diskutieren Sie für eine Dienstleistung Ihrer Hochschule die folgenden Fragen:

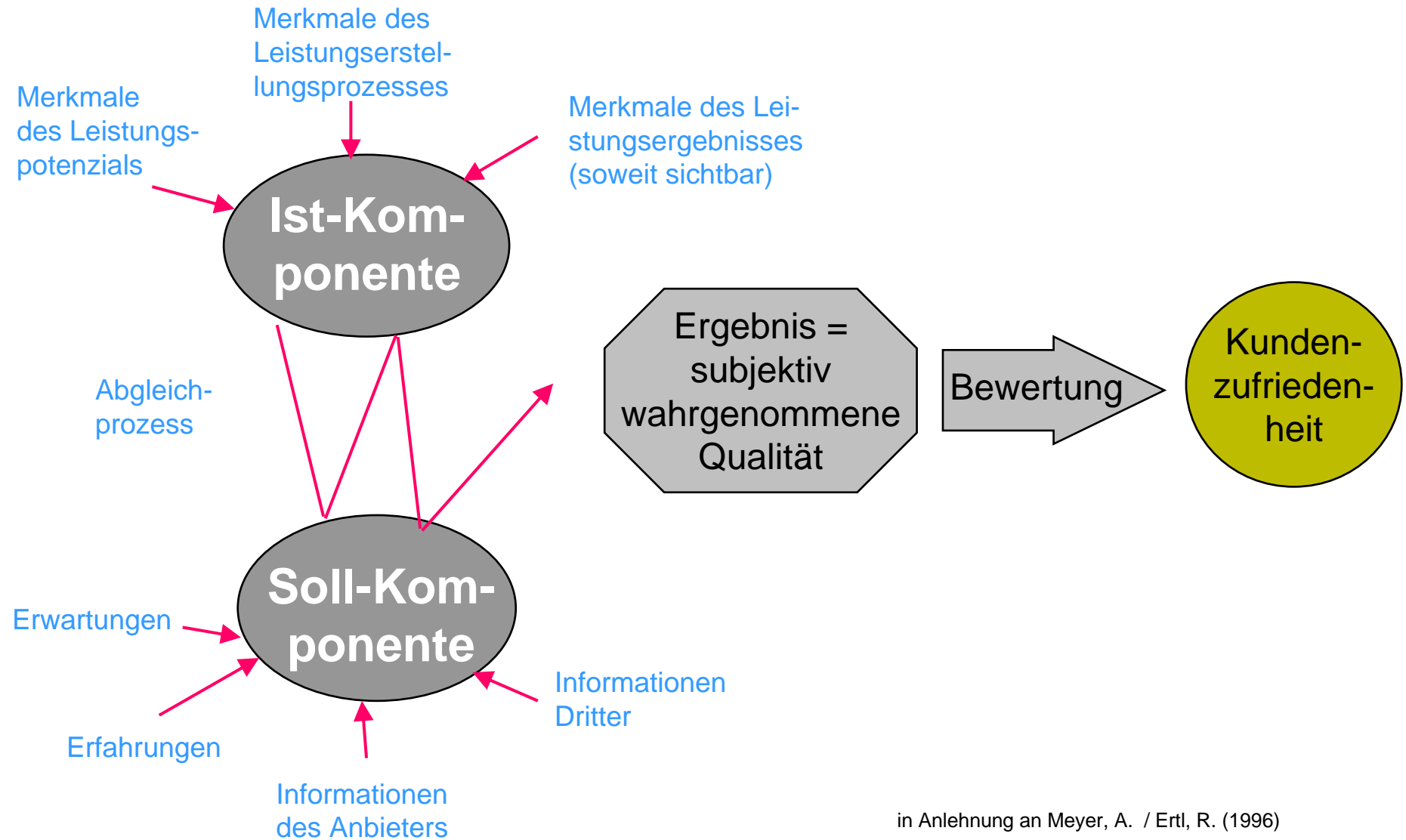
- Woran misst der Kunde die Qualität der Dienstleistung – welche Kriterien legt er zugrunde?
- Wie beurteilt der Kunde die Qualität dieser Dienstleistung?
- Wenn Sie Qualitätsdefizite feststellen – soll der Anbieter diese beheben? Wenn ja, wie?

## Alternativ:

- Welche Kriterien müssen aus Kundensicht erfüllt sein, damit der Kunde zufrieden ist?
- Wie zufrieden ist der Kunde mit der Dienstleistung ?
- Wenn der Kunde nicht zufrieden ist – sollte der Kunde zufrieden gestellt werden? Wenn ja, welche Maßnahmen kann der Anbieter ergreifen?

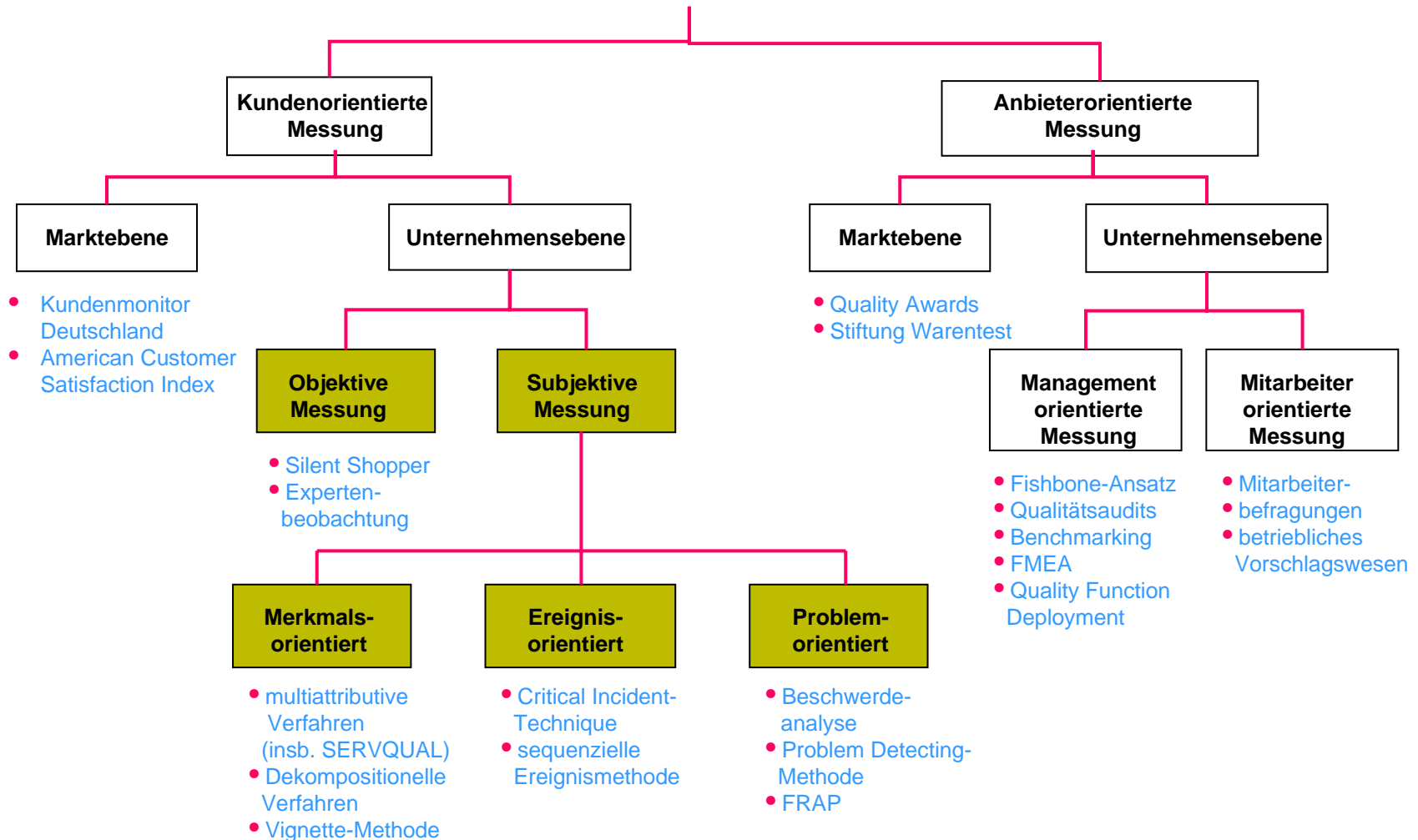
# Messung von Qualitätsbeurteilung und Kundenzufriedenheit

# Kundenzufriedenheit als Soll-Ist-Abgleich

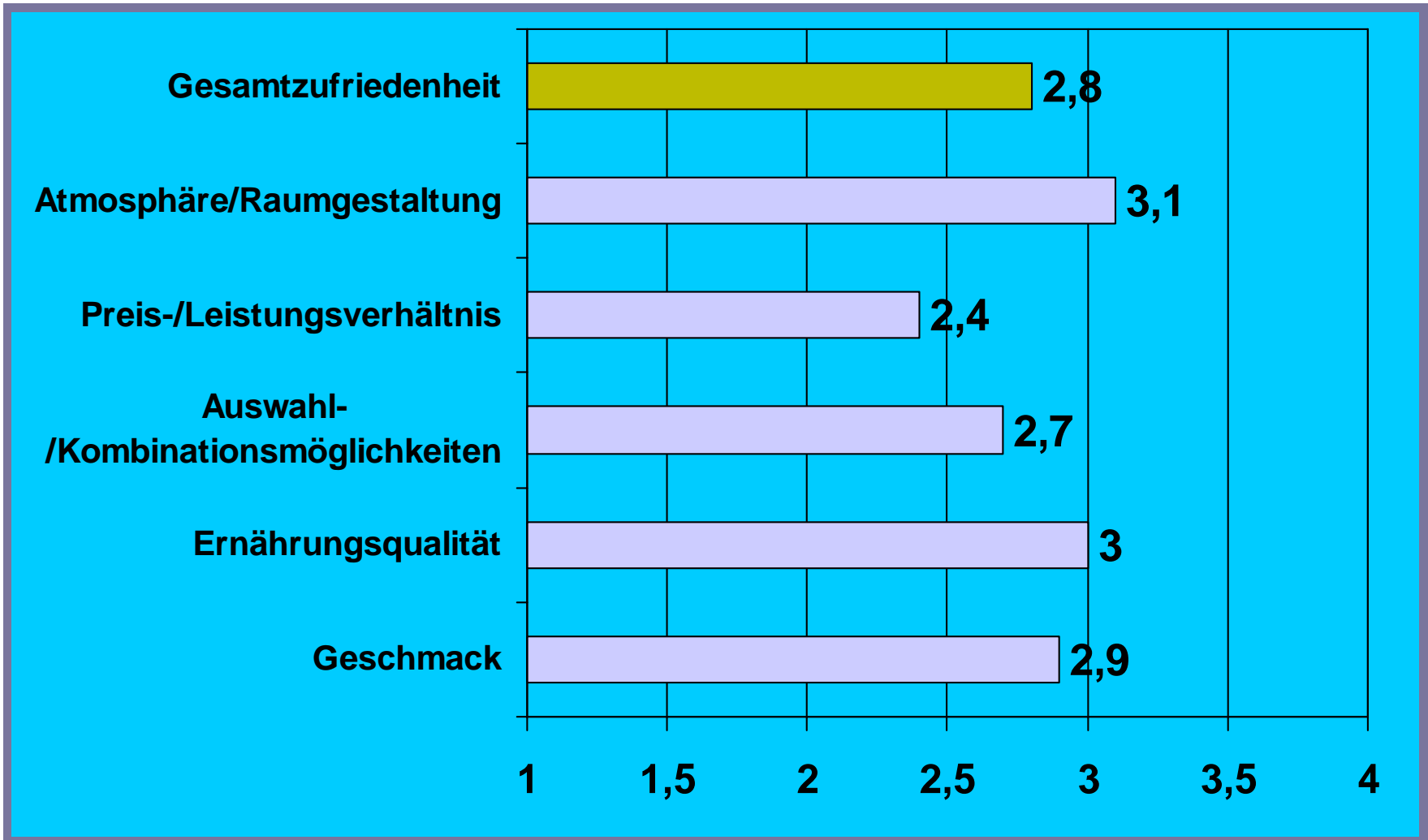


in Anlehnung an Meyer, A. / Ertl, R. (1996)

# Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität

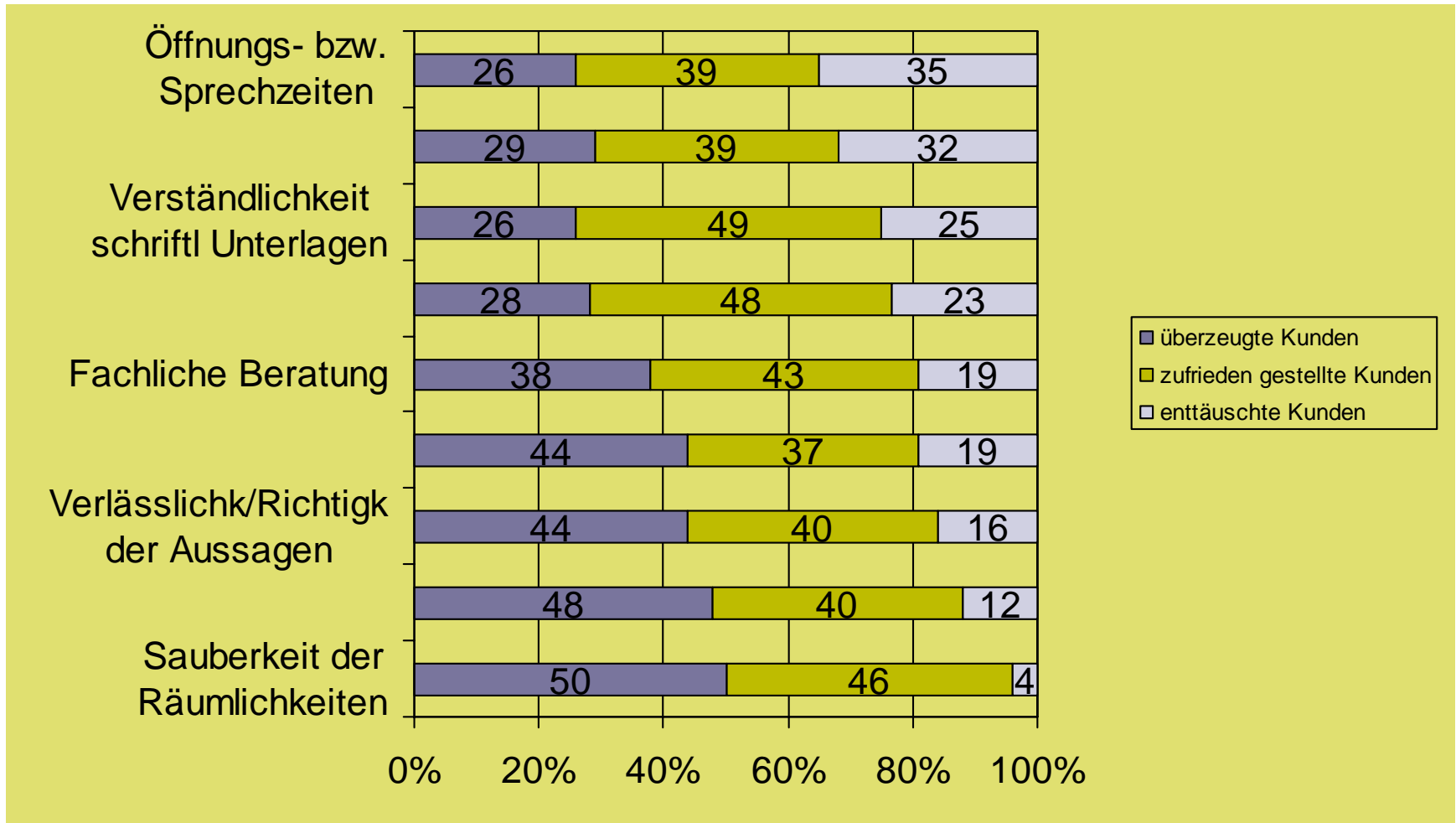


# Zufriedenheit mit dem Mensa-Angebot



Quelle: Schnitzer, K. / Isserstedt, W. / Middendorff, E. (2001): Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2000, Bonn 2001, S. 402

# Zufriedenheit nach Leistungsmerkmalen Stadt-und Kreisverwaltungen



Quelle: Kundenmonitor Deutschland, Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland 2001, S. 117

# Kundenorientierte Gestaltung von effizienten Dienstleistungsprozessen – das ServiceBlueprint

## Schritt 4: Die Einbindung des Kunden in den Leistungsprozess der Hochschule

Der Kunde als Co-Produzent:

- Wo muss der Kunde mitwirken ?
- Wo kann der Kunde mitwirken ?
- Wo will der Kunde mitwirken ?
- Welchen Einfluss hat die Kundenmitwirkung auf die Steuerung und Gestaltung der Prozesse der Hochschule ?

**Die Mitwirkung des Kunden ist ein kritischer Erfolgsfaktor in Verwaltungs- und Dienstleistungsprozessen der Hochschule**

# Dienstleistungsprozesse sind durch die Mitwirkung des Kunden gekennzeichnet:



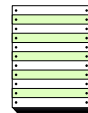
Personen



Nominalgüter



sachliche Objekte



Informationen

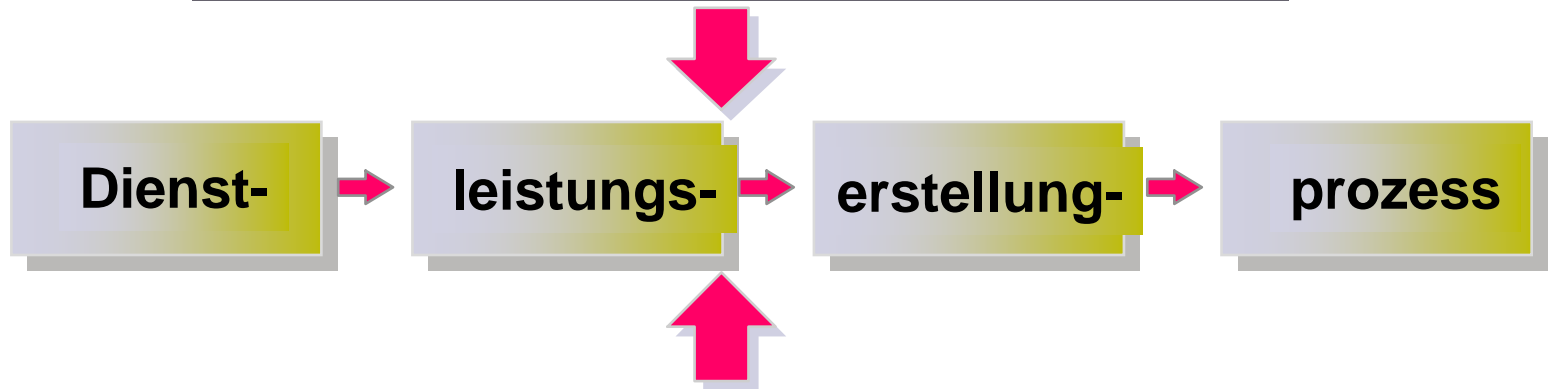


Rechte

**Der Kunde wirkt als Co-Produzent!**

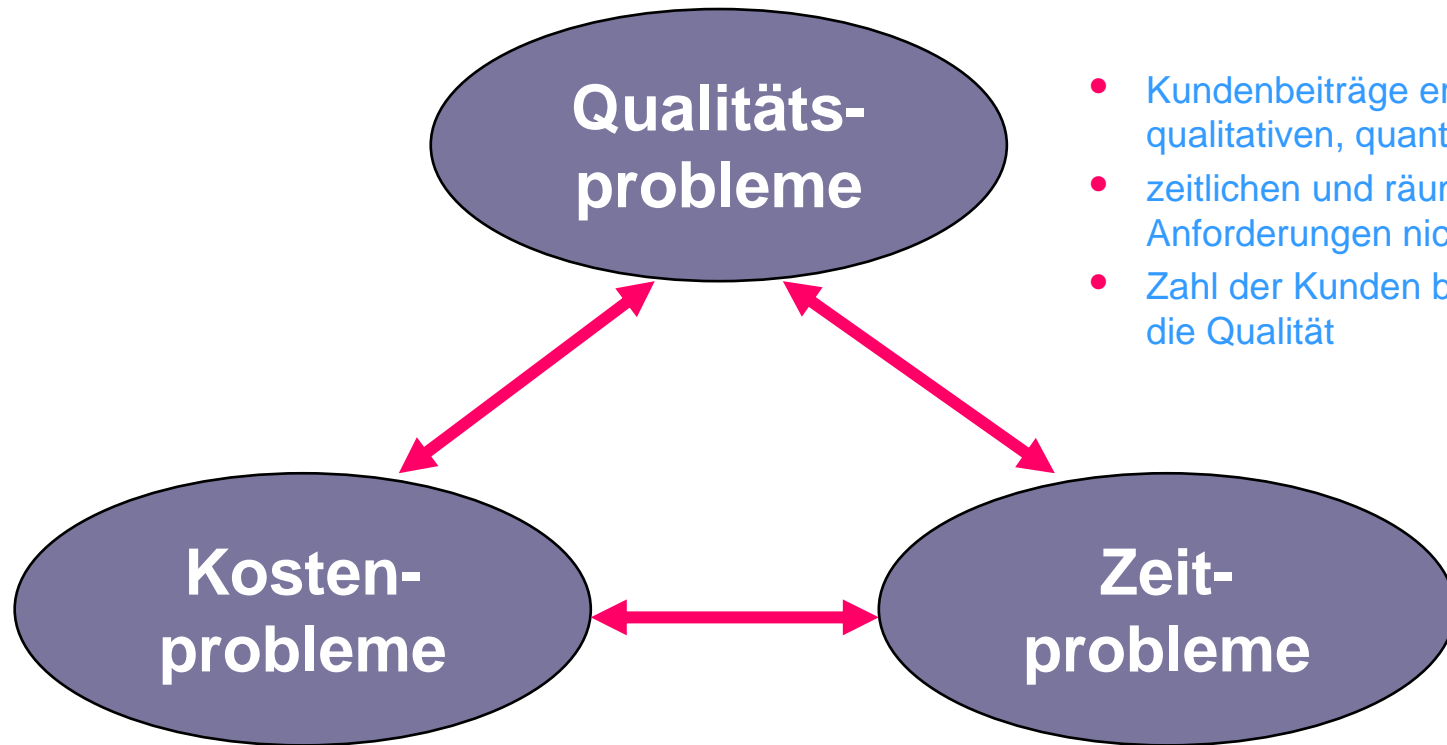
# Probleme der Kundenintegration

Der Kunde ist sich der Bedeutung seiner Mitwirkung nicht bewusst:  
**mangelndes Prozessbewusstsein**



Der Kunde weiss nicht, wann er welche Leistungen erbringen soll:  
**mangelnde Prozesstransparenz**

# Auswirkungen mangelnder Kundenintegration



- Kundenbeiträge erfüllen die qualitativen, quantitativen, zeitlichen und räumlichen Anforderungen nicht
- Zahl der Kunden beeinträchtigt die Qualität

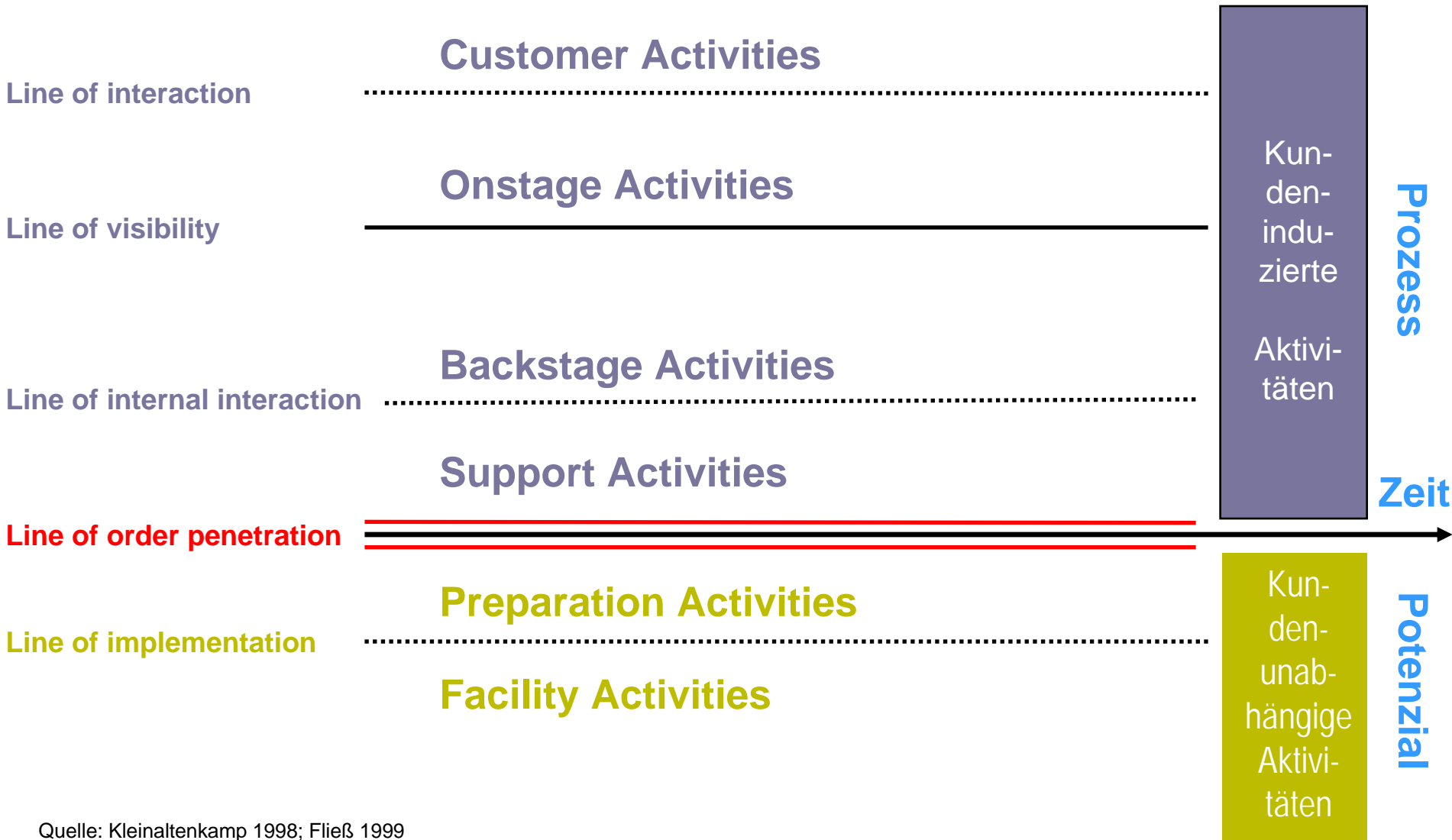
- Kundenintegration führt zu erhöhten internen und externen Koordinationskosten
- Leistungsbeiträge des Kunden müssen selbst erbracht werden
- Kapazität ist nicht ausgelastet

- Kundenbeiträge werden zu spät geliefert
- Wartezeiten

# ServiceBlueprint: Start und Ziel ist der Kunde

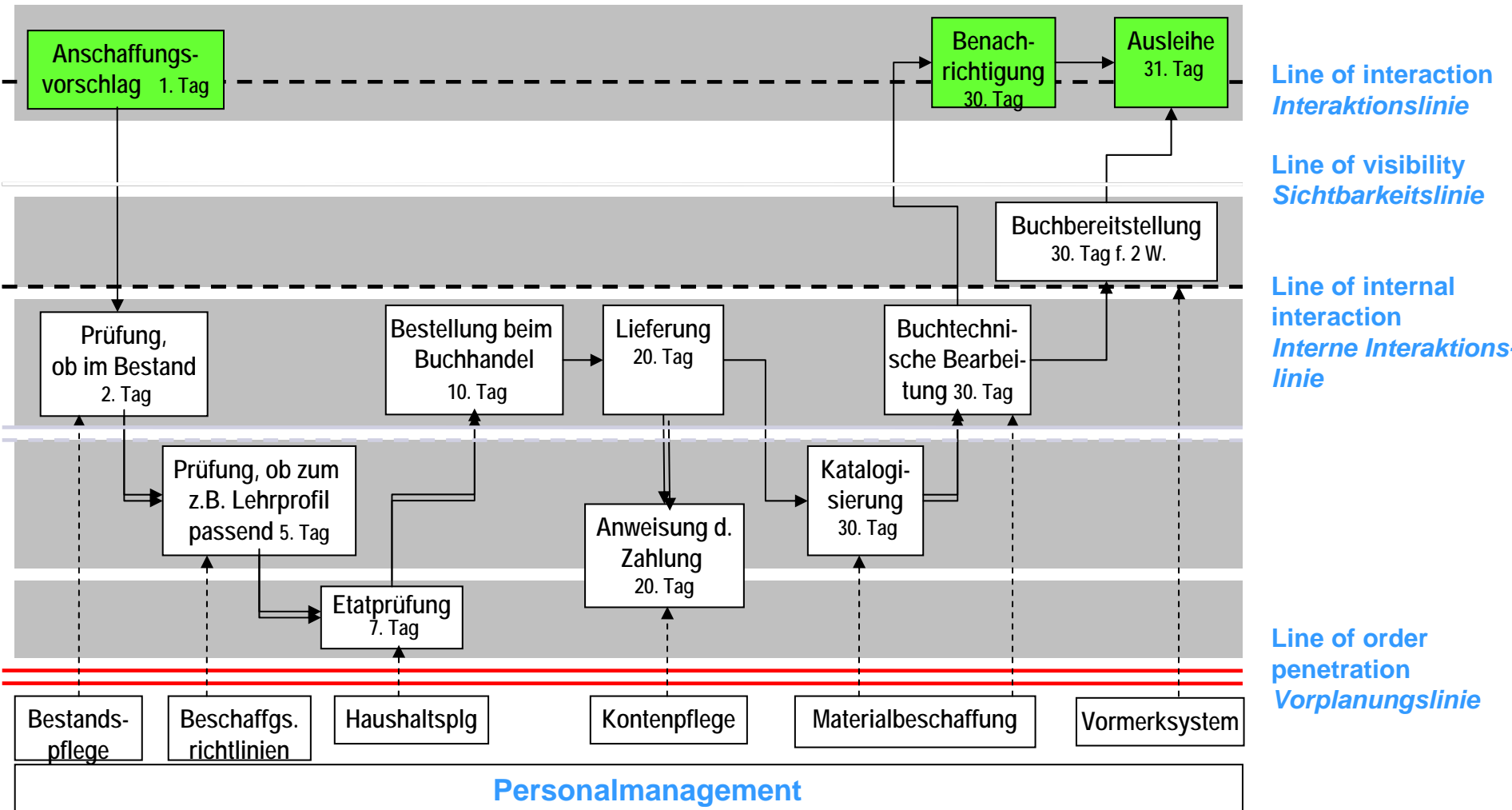
- ServiceBlueprint ist eine Methode zur Darstellung, Analyse und Gestaltung von Prozessen.
- Ein Prozess
  - **beginnt beim Kunden**
  - **endet beim Kunden und**
  - **schafft einen Wert für den Kunden.**
- Das ServiceBlueprint verbindet die kundenbezogene Sichtweise mit der anbieterbezogenen Sichtweise.

# Der Aufbau des ServiceBluePrints

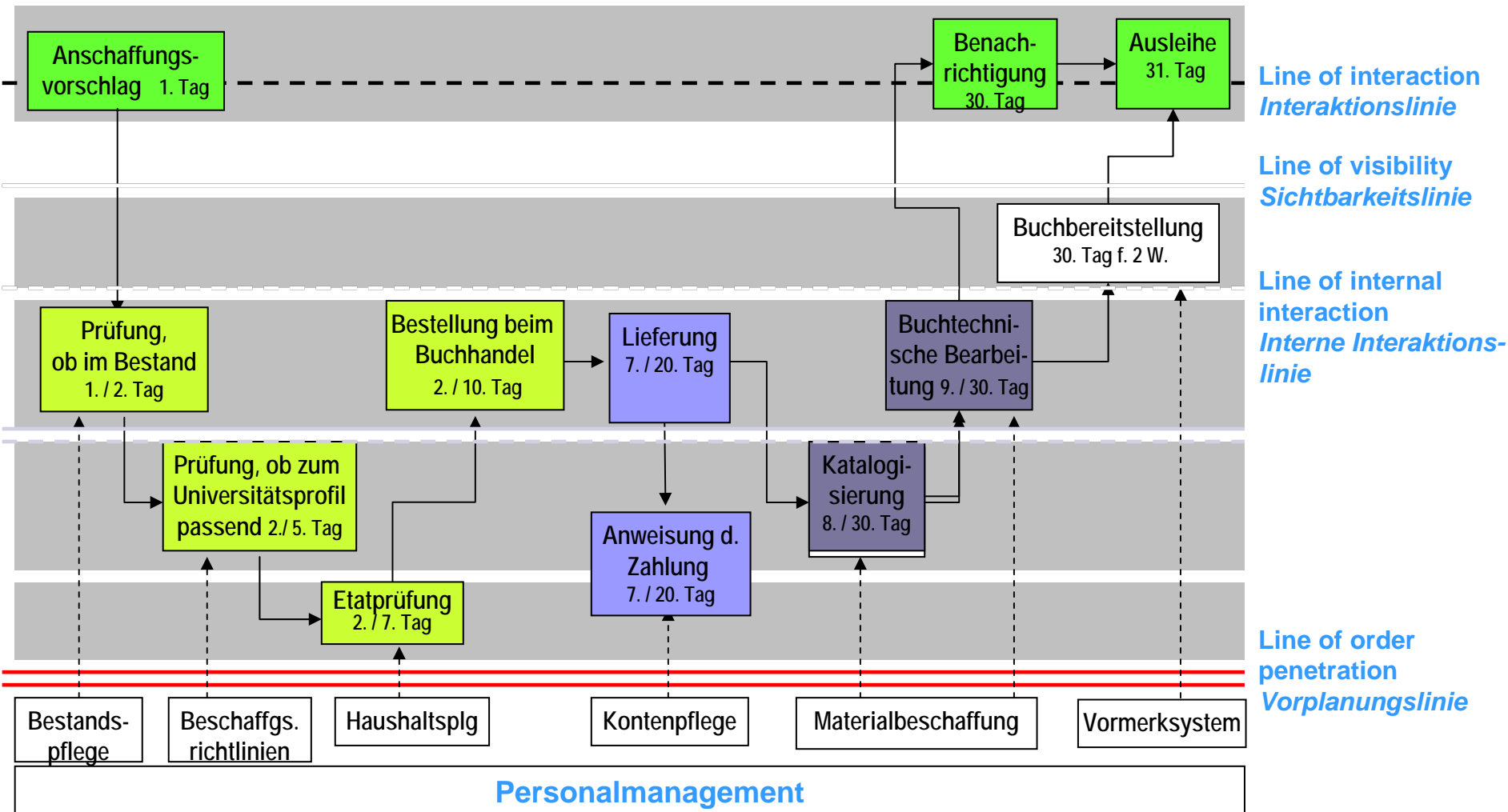


Quelle: Kleinaltenkamp 1998; Fließ 1999

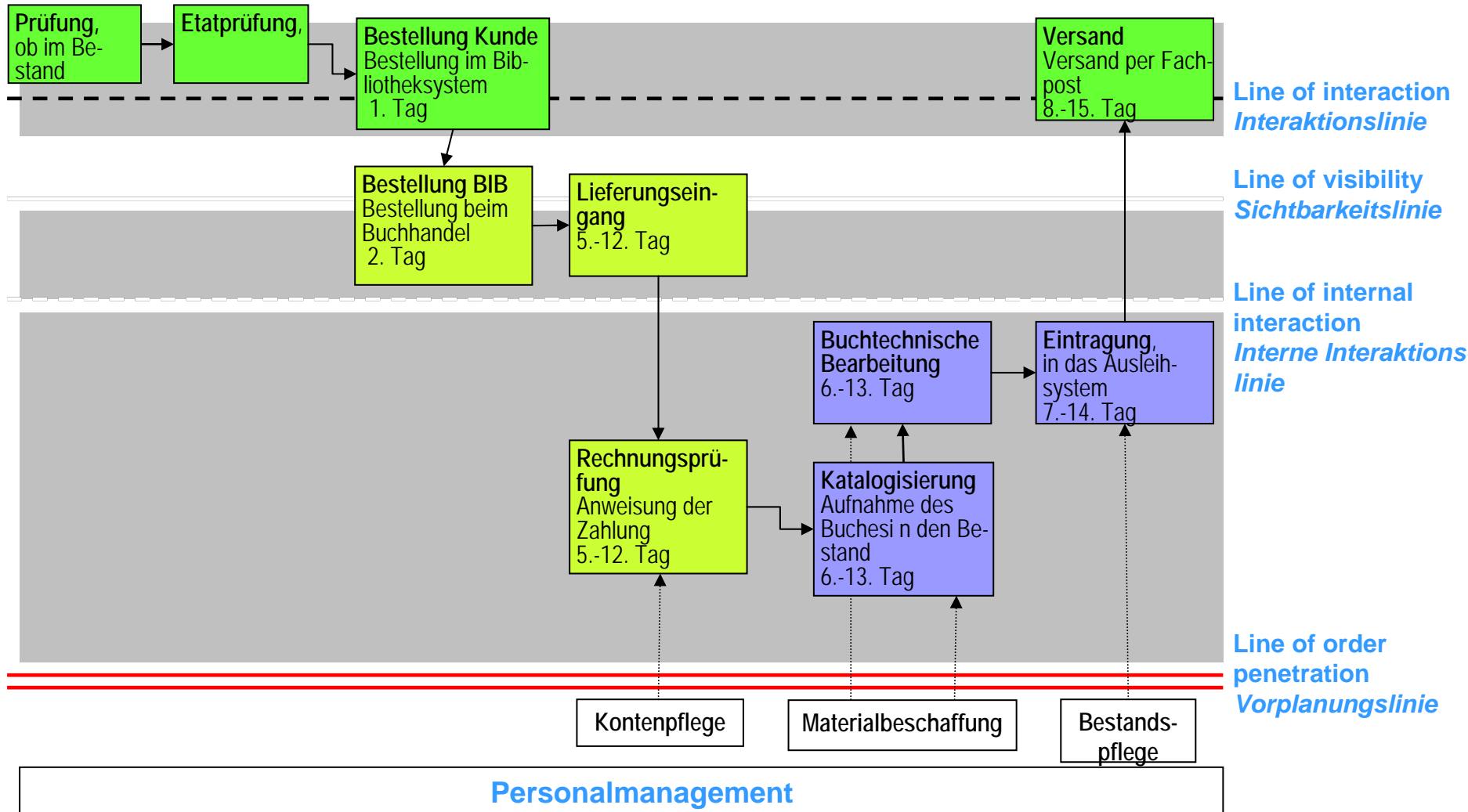
# Prozessanalyse: Zeiten ermitteln, Schwachstellen aufdecken



# Prozesse ändern



# Prozesse ändern



# Ansatzpunkte der Prozessgestaltung

**Line of Interaction  
Interaktionslinie**

**Line of Visibility  
Sichtbarkeitslinie**

**Line of Internal Interaction  
Interne Interaktionslinie**

**Line of Order Penetration  
Vorplanungslinie**

- Arbeitsteilung zwischen Anbieter und Kunde
- “Bedienung vs. Selbstbedienung”
- Wettbewerbsvorteile realisieren
- Wettbewerbsvorteile sichtbar machen
- Wettbewerbsnachteile unsichtbar machen
- interne Arbeitsteilung zwischen Back-office und
- Support überprüfen
- Standardisierung versus Individualisierung

# Workshop

- Wählen Sie einen Serviceprozess der Hochschule.
- Erstellen Sie für diesen Serviceprozess ein Blueprint.
- Analysieren Sie das Blueprint im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten:  
Was kann effizienter, was kann effektiver gestaltet werden ?

# Implementierung veränderter Prozesse – interne Zusammenarbeit an Hochschulen

# Argumente gegen Veränderungen

**Beharrung auf  
Erprobtem - Einwände  
gegen alles Neue**

“Das haben wir noch nie so gemacht”  
“Das haben wir immer schon so gemacht”

**Infragestellen der  
Problemdefinition**

“Ich glaube, das Problem ist nicht xy,  
sondern vielmehr yx”

**Infragestellen der  
Lösung**

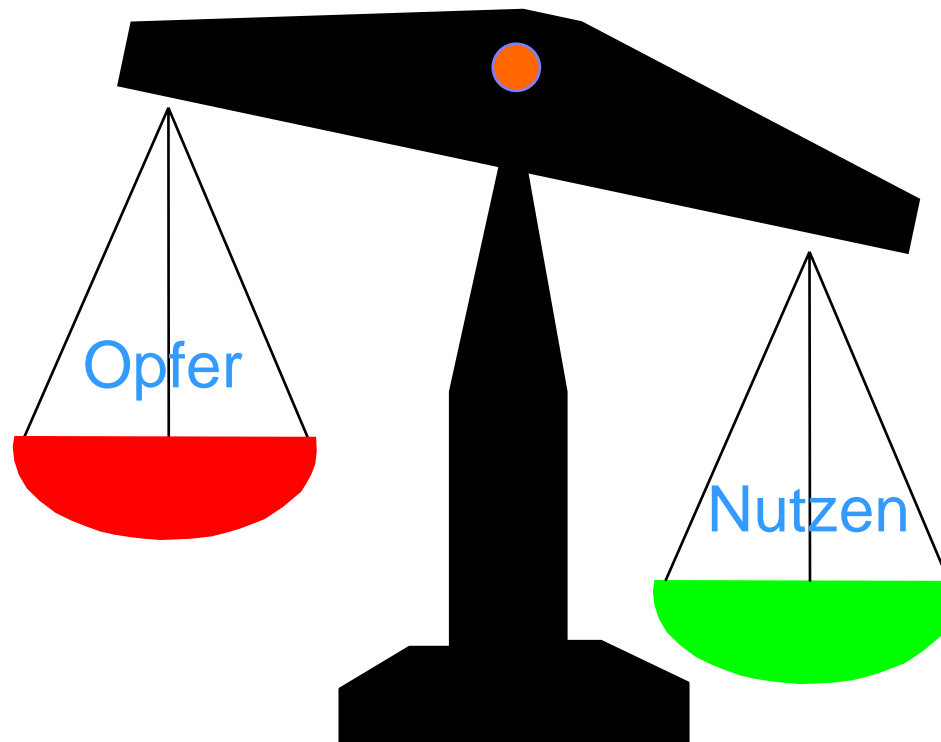
“Das kann nicht funktionieren, weil...”  
“Da haben Sie aber nicht bedacht, dass..”

**Infragestellen der  
Umsetzbarkeit**

“Das haben wir schon mal ausprobiert...”  
“Ich bin ja dafür, aber andere...”  
“Das kriegen wir nie durch”  
“Sie vergessen die Rahmenbedingungen...”

# Mitarbeiter als Kunden von Prozessveränderungen

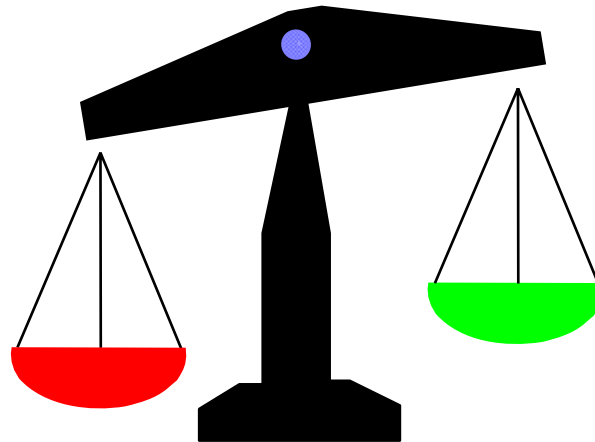
„Wann kauft der Kunde?“



# Nutzen und Opfer aus Sicht des „Kunden“

## „Opfer“seite

- **Tatsächliche Opfer**
  - Überstunden
  - Weiterbildung
  - Kommunikationsaufwand
- **Psychische Kosten**
  - Änderung der gewohnten Arbeitsweise – Umdenken
  - Angst, den neuen Aufgaben nicht gewachsen zu sein Angst, für Schwierigkeiten oder Scheitern verantwortlich gemacht zu werden
  - Angst vor Arbeitsplatzverlust
  - Lernen
- **Soziale Kosten**
  - Verlust an sozialen Kontakten
  - Verlust an Einfluss
  - Prestigeverlust

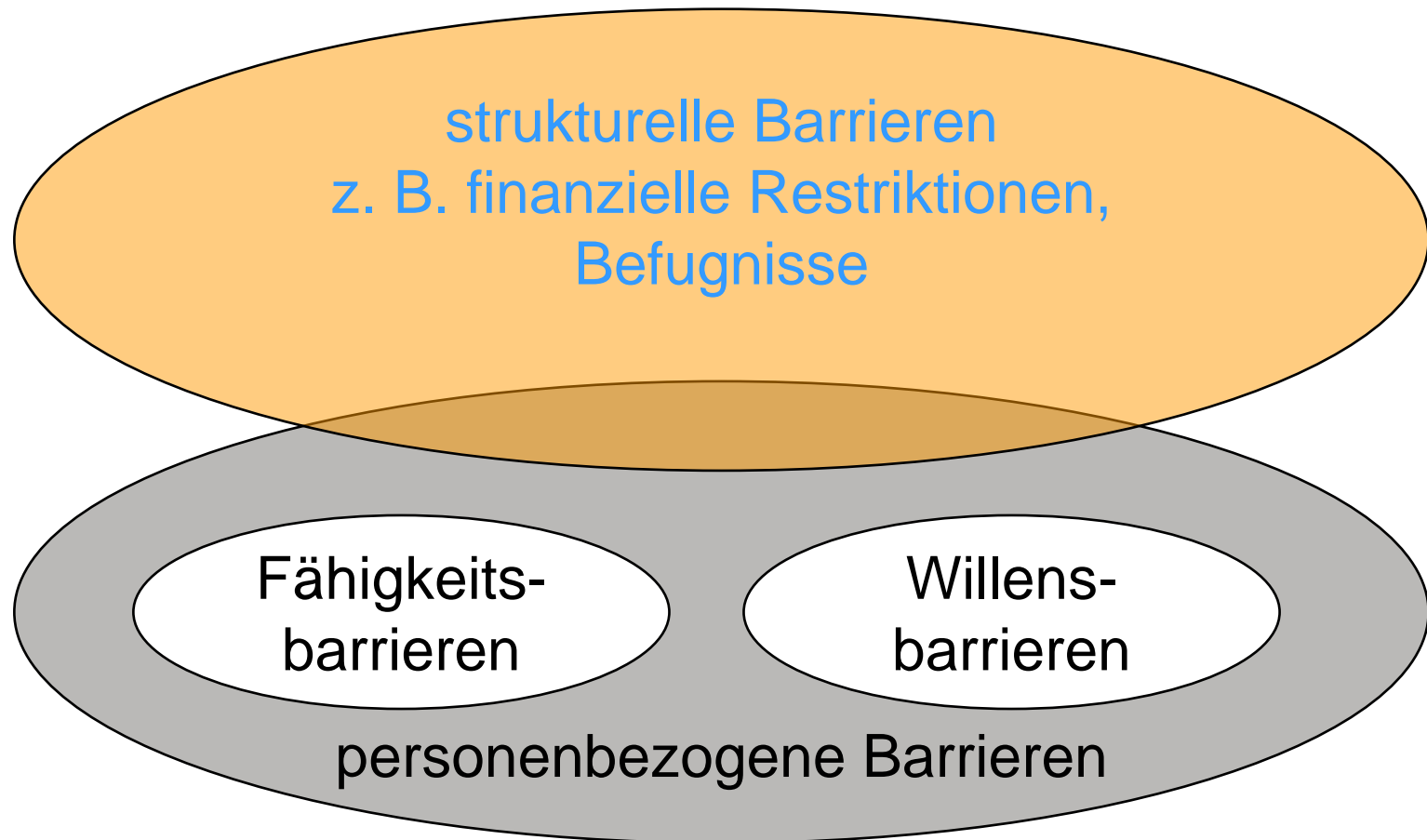


## Nutzenseite

- Zeitersparnis
- Vereinfachung der Arbeitsabläufe mehr
- Arbeitsbefriedigung
- Höhere „Kunden“zufriedenheit
- weniger Stress
- ....

**Während die Opfer in den Augen des „Kunden“ als relativ sicher gelten, wird der Nutzen als höchst unsicher wahrgenommen.**

# Formen von Barrieren



# Personenbezogene Barrieren und Opponenten

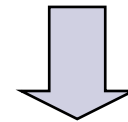
## Fachopponent

Setzt objektspezifisches Fachwissen ein, um sich gegen die Neuerung zu wenden



## Machtopponent

Wirft seine hierarchische Position in die Waagschale, um sich gegen Neuerungen zu wenden

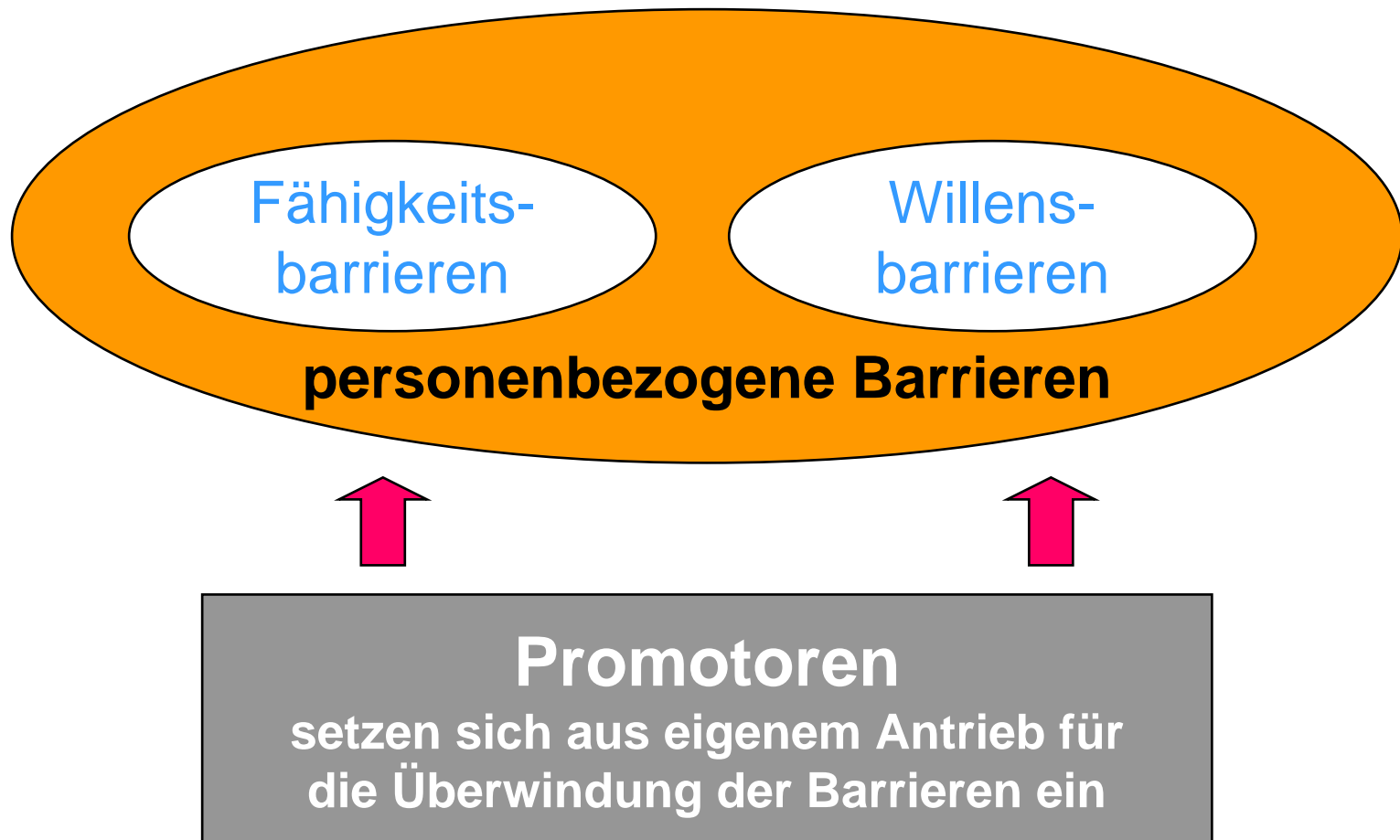


Fähigkeits-  
barrieren

Willens-  
barrieren

personenbezogene Barrieren

# Promotoren zur Überwindung von Barrieren



# Promotoren-Opponenten-Modell

## Fachopponent

Setzt objektspezifisches Fachwissen ein, um sich gegen die Neuerung zu wenden



## Machtopponent

Wirft seine hierarchische Position in die Waagschale, um sich gegen Neuerungen zu wenden

strukturelle

Willens- und Fähigkeitsbarrieren

Setzt hierarchische Macht ein, um Widerstände zu überwinden

Machtpromotor

Setzt Fachwissen ein, um Widerstände zu überwinden

Fachpromotor

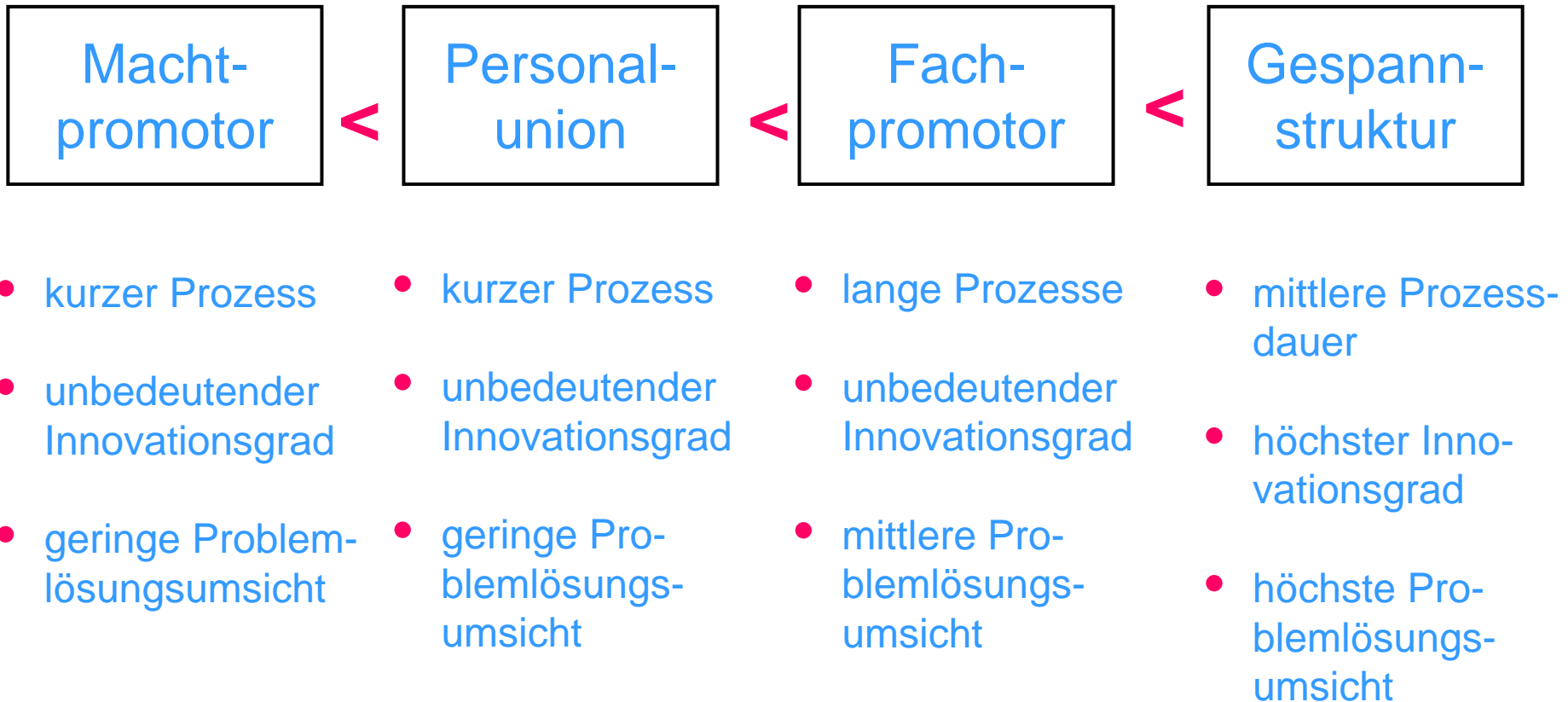
Setzt Kenntnis der internen Prozesse ein, um Widerstände zu überwinden

Prozesspromotor

Setzt persönliche Beziehungen zu Schlüsselakteuren ein, um Widerstände zu überwinden

Beziehungspromotor

# Promotorenstrukturen und die Effizienz von Neuerungsprozessen



Quelle: Witte 1973