



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology



EasyCopy – Servicequalität

Torsten Frohwein

Fallstudienreihe **IST** 15/2010

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

EasyCopy - Servicequalität

Dipl. Vw. Torsten Frohwein

Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

e-mail: torsten.frohwein@bwi.uni-stuttgart.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Fallstudie	2
3. Aufgabenstellung	5
3.1 SERVQUAL	5
3.2 Service Level Agreements	6
3.3 Verbesserung der Dienstleistungsqualität	6
3.4 Komplexe Signale hoher Dienstleistungsqualität	7
4. Literatur	9
4.1 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund	9

1. Einleitung

Mit dem Wachstum des Dienstleistungssektors eng verbunden, rückt die Frage nach der Qualität der angebotenen Dienstleistung immer mehr in den Vordergrund. Diese Fallstudie nimmt diese Entwicklung zum Anlass und stellt Fragen nach Instrumenten zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität. Grundlage ist ein fiktives Fallbeispiel eines Servicevertrages zwischen einem Anbieter von Kopierautomaten und einer Hochschule.

2. Fallstudie¹

Als Anbieter von Kopiergeräten für gewerbliche Kunden ist das Unternehmen „EasyCopy“ (EC) seit über 30 Jahren im Geschäft und betreut weltweit einen großen Kundenkreis. Zu dem breiten Kundenspektrum gehören Banken- und Versicherungskonzerne ebenso wie Universitäten und andere staatliche Institutionen.

Für eine Universität im süddeutschen Raum hat sich EC im Rahmen einer europaweiten Ausschreibung ebenfalls um das Serviceangebot der Kopierautomaten beworben und steht nun in der engeren Auswahl. Grundlage für das positive Abschneiden von EC im Auswahlprozess waren u.a. über die Ausschreibung hinausgehende Serviceangebote (z.B. bei den Reaktionszeiten), Qualitätszusagen (bereitgestellte Modelle) und Leistungsgarantien (Kopiervolumen, MTBE, ect.). Das Angebot von EC umfasste beispielsweise folgende Serviceleistungen:

EC stellt für einen 5-Jahreszeitraum Kopiersysteme (mind. 25 Stück) für die universitätsinterne Nutzung (Verwaltung und Lehrstühle) als auch zu studentischen Nutzung an verschiedenen öffentlichen Orten der Universität bereit. Für alle Institute und Einrichtungen der Universität gilt zusätzlich, dass sie sich aus einer Palette von Geräten ein Modell ihrer Wahl einschließlich notwendiger Zu-

¹ Die Inhalte der Fallstudie sind fiktiv. Die Handlung und alle beteiligten Parteien sind frei erfunden. Jegliche Ähnlichkeit mit realen Personen oder Unternehmen wären rein zufällig.

satzausstattungen auswählen und über eine Grundmiete anmieten können. Die Geräte können grundsätzlich als nicht-öffentliche abteilungseigene Kopierer als auch als Drucker verwendet werden, so dass keine zusätzlichen Druckergeräte in der Verwaltung und an den Lehrstühlen verwendet werden müssten.

Zusätzlich zu den jeweiligen Grundmieten kostet die Einzelkopie (Format DIN A4 schwarz/weiß) 1,5 Euro-Cent ohne Papier und Heftklammern zzgl. Umsatzsteuer. Dies gilt unabhängig vom Gerät und dem Kopiervolumen. Der Preis schließt das erforderliche Verbrauchsmaterial, die Wartung inklusive Ersatzteile und Arbeitszeit sowie alle Kosten für eine einmalige Einweisung und den Transport ein. Die gleiche Systematik gilt für das angebotene Farbsystem, allerdings kostet die farbige Einzelkopie (Format DIN A4) 6,5 Euro-Cent zzgl. Umsatzsteuer. Für die öffentlich zugänglichen Kopierautomaten gelten ähnliche Grundmieten mit jedoch anderen Seitenpreisen.

EC hat sich vertraglich dazu einverstanden erklärt, ihre Kopiersysteme übergangslos nach Abbau der alten Kopierautomaten eines Wettbewerbers bereitzustellen. Zur Auswahl der Geräte hat EC Prospektmaterialien und Preislisten bereitgestellt, mit denen sich ein Überblick über die Leistungsfähigkeit und die Grundmieten der zur Verfügung stehenden Geräte verschafft werden kann. Ein Bestellkonfigurator erleichtert die individuelle Gerätezusammenstellung je nach Bedarf. Um sich vor einer möglichen Bestellung genauer über die Geräte und den Service zu informieren, bietet EC die Möglichkeit, sich die Geschäftsräume persönlich aufzusuchen.

Bereits bei der Installation der neuen Geräte erfolgt eine Kurzeinweisung in die Bedienung der Geräte. Dennoch findet je Gebäude nach Auslieferung und Installation der Geräte noch eine zusätzliche zentrale Einweisung statt.

Im Kopierpreis enthalten ist die ordnungsgemäße und pünktliche Wartung der Geräte. Der zur Diskussion stehende Servicevertrag umfasst die Durchführung von Wartungsarbeiten durch qualifiziertes Fachpersonal des Auftragnehmers (EC) oder eines beauftragte Dritten. EC ist als Auftragnehmer weiterhin für die Sicherstellung der Betriebsbereitschaft verantwortlich (Vorhalten und Nachfüllen von Papier und Toner für den öffentlichen studentischen Bereich; nur Toner für universitätsinterne Nutzung), um einen dauerhaften Betrieb der Kopiersysteme

zu gewährleisten. Vertraglich sind folgende Reaktionszeiten vereinbart. Bei Fehlermeldung bis 11:00 Uhr erfolgt der Störungsbeseitigungsbeginn noch am selben Werktag. Wird die Fehlermeldung nach 11:00 Uhr abgegeben, erfolgt der Störungsbeseitigungsbeginn bis spätestens am folgenden Werktag 11:00 Uhr. Kann die Störung nicht binnen zweier Werktagen beseitigt werden, wird dem Auftraggeber ein gleichwertiges Ersatzgerät zur Verfügung gestellt. Bei vom Auftragnehmer verschuldeten Nutzungsausfällen werden dem Auftraggeber pro Ausfalltag 1500 Kopien gutgeschrieben.

Weiterhin sind im Servicevertrag enthalten verschiedene Versicherungen, Urheberrechtsabgabe, Betreiberabgabe, die Rücknahme und Entsorgung von Tonern

Aus der bisherigen Erfahrung von EC sind aus der Vergangenheit folgende Problemfelder bekannt. Im Zuge der Auslieferung der Kopiersysteme ist es bezüglich der Netzwerkeinbindung der Geräte für die Druckerfunktion immer wieder zu Irritationen gekommen. Das Einrichten von benutzerrelevanten Funktionen (z.B. Benutzerkennungen) ist nicht Bestandteil der vertraglich vereinbarten Installationsarbeiten. Vorgenommen wird auf Wunsch und bei Bereitstellung der erforderlichen Daten (z.B. IP- Adresse) der Anschluss des Gerätes an ein Netzwerk. Eine individuelle Konfiguration für jeden einzelnen Stellplatz ist hinsichtlich der Anzahl der Geräte und der verschiedenen Konstellationen an den Instituten durch EC nicht möglich. Nachträgliche Konfigurationen (z.B. zusätzliche Scanfunktion, Faxoption ect.) werden entsprechend des Dienstleistungskataloges von EC gesondert durchgeführt und berechnet.

Teilweise sind die ausgelieferten Benutzerhandbücher nur in englischer Sprache verfügbar gewesen. Die Hotline der Firma EC ist über eine 0900er Rufnummer zu erreichen. Diese Rufnummer (2,50 €/pro Minute) kann aus Universitäten nicht frei angewählt werden.

3. Aufgabenstellung

Nach dem erfolgreichen Abschluss Ihres Studiums sind Sie als Mitarbeiter in einem Beratungsunternehmen tätig. Zu Ihrem Kundenkreis gehört auch die Firma „EasyCopy“ (EC), die gerade vor dem Abschluss eines Servicevertrages für Kopiersysteme mit einer Universität im süddeutschen Raum steht. Ihre Aufgabe ist es, EC zu diesem Servicevertrag hinsichtlich der Servicequalität zu beraten. Dazu stellen Sie verschiedene Instrumente vor, wenden sie auf den Fall an und sprechen ein Fazit bzw. Empfehlungen aus.

Hinweis: Beantworten Sie die folgenden Fragen mit den relevanten Informationen aus der Fallstudie und weiteren Ihnen bekannten Informationen.

3.1 SERVQUAL

Aus der Vorlesung ist Ihnen die SERVQUAL-Methode nach Zeithaml et. al. bekannt, mit der Sie Dienstleistungsqualität messen können. Welcher Grundgedanke zur Bestimmung der Dienstleistungsqualität steckt hinter der SERVQUAL-Methodik? Nennen und beschreiben Sie die jeweiligen Faktoren und Dimensionen, aus denen sich die Dienstleistungsqualität aus Sicht der Kunden bestimmen lässt.

Wenden Sie die SERVQUAL-Methodik an. Erstellen Sie dazu für das geschilderte Fallbeispiel einen Fragebogen mit je 2 Items, die Sie abfragen wollen. (Tip: „Soll“-Fragen und „Ist“-Fragen). Wie würden Sie die Dienstleistungsqualität von EC anhand der Angaben aus dem Fall beurteilen? Ziehen Sie dazu im Vergleich die Wichtigkeit der 5 Dimensionen heran.

Die SERVQUAL-Methode ist verschiedenen Kritikpunkten unterworfen. Führen Sie die Kritikpunkte auf und schildern Sie, welche Auswirkungen diese Kritikpunkte auf die Fallstudiensituation haben bzw. haben könnten.

3.2 Service Level Agreements

Im Vertrag mit der Universität sollen Service Level festgeschrieben werden. Was ist unter Service Level Agreements zu verstehen? Was sind die wesentlichen Inhalte eines Service Level Agreements? Was wären die für diesen Fall geltenden besonders wichtigen Inhalte?

Nennen und Beschreiben Sie die Arten von Service Level Agreements. Welche Arten von Service Level Agreements entnehmen Sie den vorliegenden Fakten? Welche zusätzlichen Vereinbarungen würden Sie für sinnvoll halten?

Gehen Sie auf Probleme und Grenzen von Service Level Agreements ein und illustrieren Sie diese anhand von fallstudienbezogenen Beispielen.

Welche aus der asymmetrischen Informationsverteilung resultierenden strategischen Problembereiche der Prinzipal-Agenten-Theorie müssen/können aus Sicht von EC berücksichtigt werden? Erläutern Sie diese und schlagen Sie entsprechende Lösungen vor.

3.3 Verbesserung der Dienstleistungsqualität

In der Anwendung des Modells zur kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistungsqualität nach Zeithaml et al. (1990) sehen Sie eine gute Möglichkeit, eventuell vorhandene Defizite in der Dienstleistungsqualität bei EC aufzudecken. Stellen Sie das Modell zunächst kurz theoretisch dar und zeigen Sie anschließend auf, welche Defizite / Lücken in der Dienstleistungsqualität sich prinzipiell ergeben können.

Gehen Sie auch darauf ein, welche konkreten Maßnahmen getroffen werden können, um die identifizierten Lücken seitens EC zu schließen.

Wenden Sie das Modell auf den konkreten Fall an, indem Sie fünf geeignete, aufeinander aufbauende Leitfragen stellen und diese fallstudienbezogen beantworten.

3.4 Komplexe Signale hoher Dienstleistungsqualität

Erläutern Sie, was grundsätzlich unter komplexen Signalen hoher Dienstleistungsqualität zu verstehen ist. Welche Formen von Signalen hoher DL-Qualität gibt es?

Welches der komplexen Signale als Zeichen hoher Dienstleistungsqualität halten Sie unter der Bedingung eines kurzfristigen Aufbaus, geringer Kosten der des Aufbaus sowie geringe laufende Kosten für am besten geeignet?

Gelten diese Bedingungen nicht, auf welches komplexe Signal hoher DL-Qualität kann bzw. muss EC setzen, damit die hohe Qualität der Serviceleistung von EC auch als solche wahrgenommen wird? Sprechen Sie EC gegenüber Empfehlungen zur Implementation aus. Begründen Sie Ihre Antworten ausführlich.

3.5 Service Level Agreements

Die verschiedenen Formen von Service Level Agreements können additiv oder in Kombination eingesetzt werden, um die Standardisierung der DL-Qualität zu erreichen. In Abhängigkeit von den Eigenschaften der DL kann eine Beschränkung sinnvoll sein. So stößt eine prozess- oder outputorientierte Steuerung von z.B. hochkomplexen, unstrukturierten und schwer beschreibbaren DL, die ein hohes Maß an Professionalität des DL-Personals erfordern, schnell an ihre Grenzen, so dass eine Steuerung der DL-Qualität über inputorientierte Service Level Agreements effektiv scheint. Warum ist das so?

Über welche Form der Service Level Agreements (input-, prozess-, outputorientiert) lässt sich die Servicequalität aus Sicht der Hochschule am besten steuern?

3.6 Service Level Agreement aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie

Beschreiben Sie, wie durch den Einsatz von Service Level Agreements die Agency-Kosten gesenkt werden können. Was spricht gegen den Einsatz von Service Level Agreements als Signale hoher DL-Qualität?

3.7 Service Level Agreement aus Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes

Beschreiben Sie den Zusammenhang zwischen Service Level Agreements und der internen Ressourcenallokation.

3.8 Service Level Agreement und Wettbewerbsstrategie

Beschreiben Sie die Funktion von Service Level Agreements im Rahmen der Wettbewerbsstrategie von Unternehmen.

4. Literatur

4.1 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund

Burr (2006): Dienstleistungsmanagement, S. 175-181

Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L.L., (1990), Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York 1990, Chap. 2-3, pp. 15-50 and Appendix A, pp. 175-186.

Burr, W. und Richter, A. (2003): Komplexe Signale hoher Dienstleistungsqualität, Arbeitspapier der Staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Erfurt, Nr. 11.

<http://www.innovationsoekonomie.de/discussion-paper/economics.html>

Burr (2004): Innovationen in Organisationen, S. 99-113.

Haller, S. (1998): Beurteilung von Dienstleistungsqualität. Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich. 2. Auflage, Wiesbaden 1998.

Forschungsgemeinschaft Qualitätssicherung e.V. (1995): Qualitätssicherung in Dienstleistungsprozessen. theoretische Grundlagen für die strategische Planung von Qualitätszielen im Dienstleistungsbereich. Berlin 1995.

Pepels, W. (1995): Einführung in das Dienstleistungsmarketing. München 1995.

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 30/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 31/2009	Reuter, Ute	Ressourcen und Märkte im Facility Management
IST 32/2009	Frohwein, Torsten	Markteinführungsstrategien bei ‚NavMap‘
IST 33/2009	Hartmann, Irina	Starbucks Coffee
IST 34/2009	Frohwein, Torsten	Für und Wider von Softwarepatenten – Der Fall Eolas vs. Microsoft
IST 35/2009	Stilianidis, Anastasios	McDonald’s Deutschland
IST 36/2009	Stilianidis, Anastasios	Radikalkur im Flugzeugbau
IST 37/2009	Stilianidis, Anastasios	Medien- und Unterhaltungsbranche im Wandel
IST 38/2009	Stilianidis, Anastasios	VfB Stuttgart
IST 39/2009	Frohwein, Torsten	Innovationsgrad – Brennstoffzelle bei Daimler
IST 01/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy (English version)
IST 02/2010	Stilianidis, Anastasios	Google (English version)
IST 03/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch (English version)
IST 04/2010	Stilianidis, Anastasios	Casella Wines (English version)
IST 05/2010	Hartmann, Irina	Das Konzept von Smart-Ville

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 30/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 06/2010	Frohwein, Torsten	Brennstoffzelle und Elektroantrieb bei Daimler
IST 07/2010	Frohwein, Torsten	Mobile Revolution
IST 08/2010	Stilianidis, Anastasios Klenk, Stefanie	Smartphone Markt
IST 09/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy
IST 10/2010	Stilianidis, Anastasios	Google
IST 11/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch
IST 12/2010	Stilianidis, Anastasios	Casella Wines
IST 13/2010	Stilianidis, Anastasios Bartocha, Sandra	Deutsche Discounter im Aufwind
IST 14/2010	Stilianidis, Anastasios	Fußballbranche im Wandel
IST 15/2010	Frohwein, Torsten	EasyCopy - Servicequalität