

# SERVICETODAY

Das Magazin für Entscheider aus Service, Marketing, Logistik, Personal und Technik

 KVD Service Community

 serviceverbandkvd

 kvdnews

 Download Magazin-App

## Mobility as a Service

Transport von Waren, Personen und Daten

BEST PRACTICE BEI DER SAMHAMMER AG

### WISSENSLOGISTIK RÜCKT DEN KUNDEN IN DEN MITTELPUNKT

Management von Informationen  
im Service neu denken – ab Seite ►24

INTERVIEW

### ZAHLEN LESEN, DATEN VERSTEHEN, SERVICES ENTWICKELN

NTT-Manager Herbert Bockers über die Vorteile eines  
Global Shared Service Center – ab Seite ►80

**KVD SERVICE CONGRESS -  
digital 2020**

Alle Infos zur virtuellen Ausgabe  
des großen Service-Events in  
diesem Heft ab Seite 88.

METHODISCHE FEHLERSUCHE  
PRAXISSTÄRKE  
BERATUNG  
EVENT  
**mf5.0**

Die Spezialisten für Service und Vertrieb  
**me** | **WEITERBILDUNG**  
markus eckstein • fred kastens • ferdinand soethe

[www.methodisch-erfolgreich.de](http://www.methodisch-erfolgreich.de)  
**PRÄSENZ und ONLINE  
TRAININGS**  
WIRKSAM  
UND  
SICHER

**TITELTHEMA** MOBILITY AS A SERVICE - TRANSPORT VON WAREN, PERSONEN UND DATEN

# Digitale Service Innovation in Wertschöpfungsnetzwerken

Die Digitalisierung prägt Wirtschaft und Gesellschaft als omnipräsentes Thema. Getrieben durch die technologische Innovation wurden betriebliche Systeme, z.B. für die Verwaltung von Kunden (CRM) und Ressourcen (ERP) weitgehend digitalisiert, wodurch grosse Mengen an Daten anfallen, auf deren Basis Innovationen in vielen Dimensionen möglich werden. Wie können diese Daten nun konkret Nutzen schaffen? Die Konzepte der Servitization liefern einen pragmatischen Ansatz: am Anfang der Überlegungen stehen die Fragen, welche Akteure im Ecosystem wie interagieren.

Lineare Perspektiven auf eine Wertschöpfungskette wandeln sich dabei in vermaschte Netzwerke – eben Ecosysteme – in denen zahlreiche Akteure mit einander interagieren und Servicewerte austauschen. Die Koordination der Abläufe im Ecosystem erfolgt dann über einen so genannten Service Supply Hub.

Sodann werden im Ecosystem die für einen spezifischen Use Case relevanten Actors identifiziert sowie welche sogenannten „Jobs“ sie erledigen müssen und welche sogenannten „Pains“ sie dabei haben. Darauf aufbauend werden dann Services gestaltet, um diese Akteure bei ihren Jobs zu unterstützen und die Pains abzuschwächen. Sowohl bei der Analyse der Probleme wie auch bei der Gestaltung der neuen Services und deren Ecosysteme helfen die An-

sätze aus der Digitalisierung.

## Die Mobilität von Information im Supply Netzwerk

Daten und Informationsflüsse spielen insbesondere eine Rolle beim effizienten Austausch von Management-Informationen in Wertschöpfungs-Ecosystemen. Von der Supply Chain her kennt man schon lange Herausforderungen, die als Folge mangelnder Information auftreten. Ein in der Literatur detailliert beschriebener Effekt von ungenügendem Datenaustausch in Wertschöpfungsnetzwerken ist z.B. der sog. «Bullwhip-Effekt» («Peitschen-Effekt»), bei dem schon kleinere Schwankungen in der Nachfrage am Ende der Kette über diese hinweg verstärkt werden zu grossen Produktionsschwankungen bei den Lieferanten. Vernet-

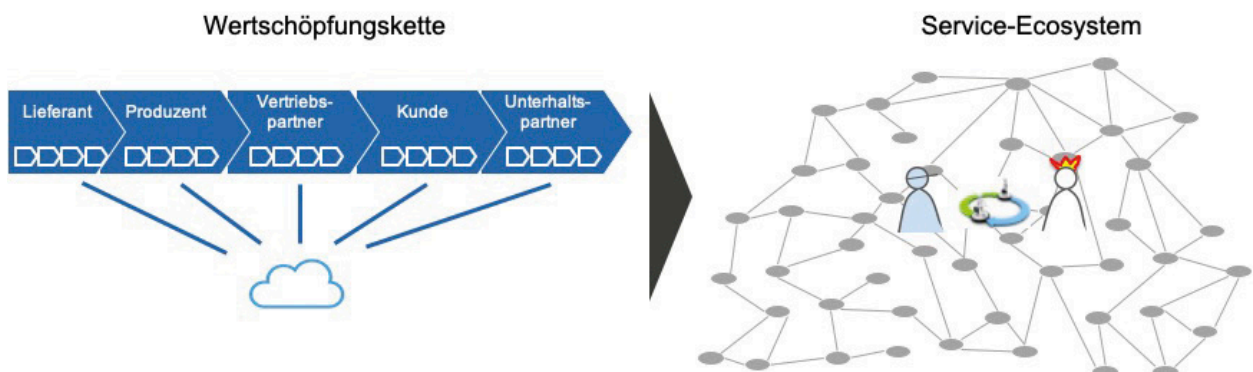
zung und Daten-basierte Services zur Integration der Akteure im Supply Netzwerk bieten dazu eine Abhilfe.

Der schnelle Informationsfluss erlaubt den Austausch von Information in Echtzeit, vermindert Medienbrüche und ermöglicht unmittelbarere Interaktion zwischen den menschlichen Akteuren im System und neu verstärkt zwischen menschlichen Akteuren und digitalen Service Agents.

## Anwendung: Digitalisierung im Getränkemarkt

Um Kunden aus dem Out-of-Home Markt (Gastronomie, Hotels, Catering, etc.) an das eigene Getränke-Sortiment zu binden, vereinbaren viele Produzenten und Brauereien sogenannte Rückvergütungsverträge. Gemessen an der Menge der bezogenen Produkte erhält der Kunde dabei einen gewissen Anteil seines Jahresumsatzes zurückerstattet – als Belohnung für seine Treue.

Aufgrund der mehrheitlich indirekt distribuierten Produkte über Zwischenhändler und Grossisten sind die Produzenten auf deren Absatzbelege angewiesen, um die Rückvergütung korrekt abzurechnen. Fehlende Standards, verschiedene und teilweise veraltete Systeme führen dazu, dass diese



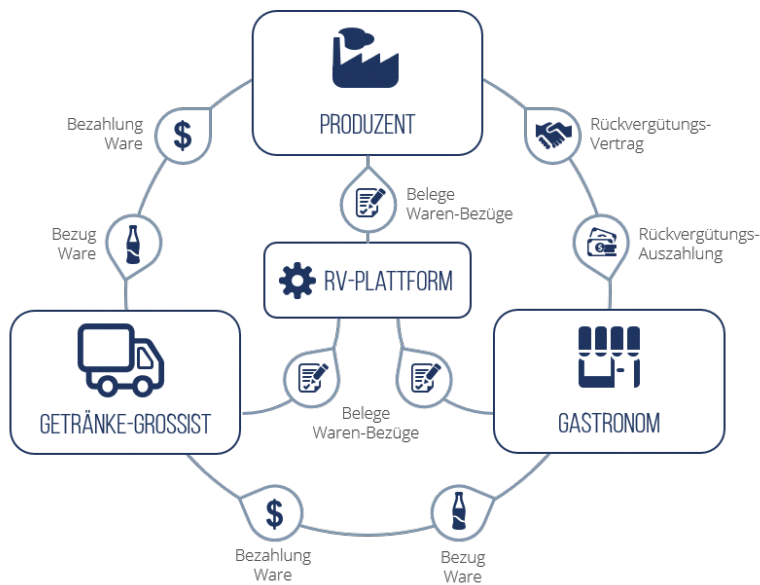


Abbildung: Ecosystem zur digitalen Abrechnung der Rückvergütung mittels zentraler Plattform

Informationen oft handschriftlich, noch per Post oder als schlecht lesbare Kopien übermittelt und die benötigten Daten daraus manuell extrahiert werden müssen.

Trotz der damit verbundenen Aufwände ist dieser Prozess und die Rückvergütung als Instrument zur Kundenbindung wichtig für die involvierten Akteure und wird deshalb zunehmend eingesetzt. Steigender Bedarf an Ressourcen, fehlerhafte, unvollständige und verzögerte Auszahlungen der Rückvergütungen sind nur einige der offensichtlichen Probleme, welche dadurch verursacht werden und bisher nicht gelöst wurden. Diese Umstände bieten somit eine optimale Ausgangslage zur Innovation eines digitalen Service im Wertschöpfungsnetzwerk der Getränkebranche.

Durch eingehende Analyse und Beschreibung des Ecosystems, wurden die Aufgaben (Jobs) und Herausforderungen (Pains) der Beteiligten mittels empirischer Erhebungen im Feld detailliert analysiert und modelliert. In verschiedenen Ideation-Workshops wurden gemeinsam mit potenziellen Kunden mehrere Lösungsideen mithilfe von schnellen Prototypen entwickelt, evaluiert und getestet. Zur Diskussion stand ein breiter Fächer an Lösungs-

sätzen, z.B. basierend auf einer App für den Scan von Rechnungen, einer Kundenkarte (Treueprogramm) oder einer Plattform zur Vernetzung der Parteien mit einem digitalen Datenaustausch. Die Tests mit den verschiedenen Akteuren ergaben bei der Plattform den besten sog. Problem-Solution Fit und somit die höchste Übereinstimmung mit deren Jobs, Pains und Gains. Auf dieser Basis wurde die Plattform als MVP (minimum viable product) entwickelt, wobei der automatisierten Zuweisung von Kunden- und Produktdaten mittels Machine Learning Algorithmen besonderes Augenmerk geschenkt wurde.

In einer weiteren Phase soll der neu entwickelte Service vom experimentellen Status in einen produktiven Markt überführt werden. Dazu wird ein separates Implementations-Projekt durchgeführt, im Zuge dessen der MVP der Plattform mit ersten Kunden, sog. Early-Adopters, im Co-Creation Ansatz ausgebaut und ausgerollt wird.

Das Prinzip der Servitization legt die Möglichkeit nahe, die Abrechnung von Rückvergütungen basierend auf dieser Lösung künftig als zentralen Service anzubieten. Der einheitlich etablierte Datenaustausch innerhalb der Branche bietet zudem weiteres Innovations-

Potential für gänzlich neue digitale Customer-Loyalty Programme. Die künftige Evolution der Rückvergütungs-Plattform eröffnet die Perspektive eines umfassenden Ecosystems für die Getränkebranche mit einer dedizierten Rolle für die Plattform als zentraler Service Supply Hub.

## Zu den Autoren



### Jürg Meierhofer

Dr. sc. techn. ETH,  
Executive MBA iimt  
Vorstandsmitglied Schweizer  
Kundendienstverband (SKDV),  
Ressort Innovation  
Lead expert lead «Smart Services»  
der Swiss Alliance for Data-Intensive  
Services  
Koordinator ZHAW Plattform  
Industrie 4.0



### Pascal Homberger

MAS Data Science, ZHAW  
Geschäftsführer  
DIGITALDRINK AG