

# Kreativ denken, klar ordnen

Kleine Kästchen mit großer Wirkung: Mit der Kundennutzen-Matrix werden Mitarbeiter in anstehende planerische Entscheidungsprozesse einbezogen

**STUTT GART.** Ideen müssen Wirklichkeit werden, sollen sie nicht als Seifenblasen enden: Im Schweizer Romantik Seehotel Sonne Küsnacht hat man dies beherzigt. Unter Anwendung einer neuen Kreativitätstechnik – der Kundennutzen-Matrix – wurde systematisch nach frischen Ideen für ein Gartenrestaurant gesucht. Die Umsetzung hat in diesem Jahr begonnen und wird 2008 abgeschlossen sein.

Es sollte keine einsame Entscheidung getroffen werden. Ergänzend zu den bereits bestehenden Plänen für das neue Projekt suchte man mit den Mitarbeitern nach neuen Ideen, die möglicherweise im Gartenlokal umgesetzt werden konnten.

Im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) soll in Zukunft den Gästen ein authentisches Erlebnis mit überraschenden Elementen geboten werden. Wie sieht der Serviceablauf in Zukunft aus? Auch hier will man zum Vorteil von Gästen und Mitarbeitern ein optimales Ergebnis erzielen.

Im Februar wurde mit externer Unterstützung der Denkmotor GmbH einer Gruppe von Mitarbeitern die Kundennutzen-Matrix (siehe Grafik) zur systematischen Ideensuche erklärt. Die Teilnahme war freiwillig und Mitarbeiter aller Abteilungen waren willkommen. Ziel war, dass dieses Kernteam im Anschluss die restlichen Mitarbeitenden in die Anwendung der Kundennutzen-Matrix einführten.



**Viele Ideen bedeuten Chaos:** Jetzt heißt es, die Vorschläge systematisch zu ordnen

Foto: Imago

Wichtig dabei war, dass die Matrix an einem leicht und für alle Mitarbeiter zugänglichen Ort während einer beschränkten Zeit prominent platziert war. Als idealen Standort wählte man das Mitarbeiterrestaurant. Mit Hilfe von Post-it's konnte die Belegschaft jederzeit ihre Ideen notieren und auf

der großen Matrix ergänzen. Auf die Rückseite notierte der Ideenlieferant seinen Namen, damit der Teilnehmer am Ende der Phase der Ideensuche auch mit einem kleinen Präsent belohnt werden konnte.

Nach zwei Wochen fand erneut ein Treffen mit dem Kernteam statt, um die gefundenen Ideen zu sichten und zu bewerten. Die Mitarbeiter hatten während dieses Zeitraums zirka 45 Ideenansätze zu den verschiedenen Suchfeldern entwickelt, die auf der Matrix dem jeweiligen Kästchen zugeordnet waren. Jeder erhielt nun drei Klebepunkte zur Bewertung der Ideen. Jeder konnte seine persönlichen Favoriten auswählen und die Punkte entsprechend verteilen. Um gegenseitige Beeinflussung zu vermeiden, wurden die Ideen-Post-it's vor Nummerierung und vor Punktvergabe mussten die Teilnehmenden ihre entsprechend Klebepunkte nummerieren.

Mit diesem Bewertungssystem blieben aus 45 Vorschlägen noch acht übrig, die vom Team die besten Bewertungen erhielten. Im Anschluss kamen Zweierteam zum Zug, die die Ideen auf Steckbriefen aus qualitativer und quantitativer Sicht kurz bewerteten. Die Steckbriefe wurden im Anschluss der Direktion übergeben, die die Umsetzbarkeit der Ideen prüfte.

Einige der Ideen sind noch in der Evaluationsphase oder wurden vorläufig zurückgestellt, während andere sofort umgesetzt werden können. Beispielsweise ein Antipasti-Buffer, Kerzenlicht auf den Gartentischen, offenes Fackelfeuer im Bar-Bereich.

Im F&B-Bereich sind Produkte geplant, die der Gesundheit und dem Wohlbefinden des Gastes Rechnung tragen und zur Synergieoptimierung mit dem Hotelbetrieb wurden ebenfalls kreative Ideenansätze entwickelt, die nun weiterverfolgt werden.

Die Matrix ist ein Beispiel für eine systematisch-diskursive Methode. Sie wurde von Chan Kim und Renée Mauborgne am Pariser Insead-Institut erstmals unter dem Namen „Buyer Utility Map“ in einer etwas anderen Variante vorgestellt.

Die Matrix wird in zwei Schritten erstellt. Im ersten Schritt stellt man den Prozess aus Kundensicht systematisch dar: Was „erleben“ Kunden, wenn sie eine Dienstleistung beziehen oder ein Produkt kaufen? Der Ablauf (die Aktivität) wird in fünf bis zehn Schritten horizontal dargestellt.

Im zweiten Schritt – und damit dem kreativen Teil – setzt man die folgenden Fragen (der Nutzen) in die Vertikale:

- ▶ Wo kann ich für die Gäste etwas einfacher machen?
- ▶ Wie können wir zur Gesundheitsförderung des Gastes beitragen?
- ▶ Womit können wir mehr Atmosphäre schaffen?
- ▶ Was können wir für den Gast bequemer machen?
- ▶ Wie unterhalten wir unsere Gäste?
- ▶ Was würde unsere Gäste so begeistern, dass sie „Wow“ rufen?

Nun werden für die einzelnen Kästchen Ideen gesucht, indem man die Fragen zum Gästennutzen in Verbindung mit dem Ablauf (der Aktivität) bringt. Oft werden für einzelne Kästchen viele Ideen gefunden, während andere fast oder ganz leer bleiben.

Chris Brügger

## Kundennutzen-Matrix

Für das Romantik-Hotel Sonne waren diese Vorgaben gefordert:

Aktivität	Über Garten informieren	Ankunft Gast im Garten	Service in der Lounge Bar	Buffet Selbstbedienung	Service / Abräumen Tisch	Bezahlung / Abreise Gast
Einfacher machen						
Gesundheit fördern						
Atmosphäre schaffen						
Bequemer machen						
Gast unterhalten						
Was wäre „WOW“!						

**Frage im Suchfeld:**  
Was können wir für den Gast am Selbstbedienungsbuffet bequemer machen?

Quelle: Chris Brügger, Denkmotor GmbH Zürich / www.denkmotor.com

## Team-Spirit

**Einsame Entscheidungen** führen oft in eine Sackgasse. Warum also nicht die Mitarbeiter in die Ideenfindung mit einbeziehen?

- ▶ Sie müssen mit den betrieblichen Abläufen leben
- ▶ Sie haben den direkten Kundenkontakt
- ▶ Sie werden werden in ihrem Selbstwertgefühl bestätigt und bestärkt