

Innovation im Dienstleistungssektor

# In vier Phasen von der Idee zur Dienstleistungsinnovation

Die wachsende Bedeutung von Dienstleistungen für Wirtschaft und Gesellschaft in der Schweiz und Europa ist unbestritten. Der Dienstleistungssektor in der Schweiz hat sich in den vergangenen 50 Jahren fast verdoppelt.

Laut Bundesamt für Statistik lag der Beschäftigungsanteil im Dienstleistungssektor im Jahr 1960 bei 39 Prozent und ist bis ins Jahr 2006 auf 72,5 Prozent gestiegen. Somit hat der Dienstleistungssektor das produzierende Gewerbe längst überholt.

## Veränderter Kern

Im Fokus des Innovationsmanagements standen bis vor kurzem fast ausschliesslich die klassischen Produkte. In der Praxis wird fälschlicherweise Innovationsmanagement oft mit technologischen Neuerungen gleichgesetzt. Die Themen Dienstleistungsentwicklung und Dienstleistungsinnovation haben sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft erst in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Dienstleistungen werden nicht mehr nur von klassischen Dienstleistern, sondern zunehmend auch vom produzierenden Gewerbe erbracht. Standen früher vorwiegend Sachgüter im Mittelpunkt des Leistungsangebots, so bilden heute verstärkt Dienstleistungen den Kern des Angebots.

## Prozess in vier Phasen

Aus unterschiedlichen Prozessmodellen wurde der nachstehende «ergebnisorientierte Dienstleistungs-Innovationsprozess» gestaltet. Jede Phase hat klar zugeordnete, praxisorientierte Werkzeuge, ein klares Ergebnis sowie einen Entscheidungspunkt.

In der Phase «Ermittlung Innovationspotenzial» wird ein Innovationsprojekt angestossen. Es wird eine Analyse der Ausgangslage durchgeführt und das Suchfeld wird eingegrenzt. Aus der ersten Phase ergeben sich eines oder mehrere Suchfelder, in welchen nach Innovationsideen gesucht werden kann. Beim Gate 1 entscheidet sich das Management für eines oder mehrere dieser Suchfelder.

In der zweiten Phase werden Ideen mit unterschiedlichen Methoden und Vorgehensweisen gesammelt. Ideen können aus dem Ideenmanagement entspringen, aus einem Ideenfindungsworkshop mit Einbezug von Kundinnen und Kunden oder durch die Beobachtung des Marktes und der Mitbewerben. Die so gewonnenen Ideen werden mit qualitativen und quantitativen Methoden bewertet, um jene Ideen mit dem grössten Potenzial herauszuschälen. Das Ergebnis der Phase «Ideengewinnung und -bewertung» ist eine Anzahl Ideensteckbriefe, auf welchen die potentesten

Obwohl der Dienstleistungssektor rasant gewachsen ist, wird das Thema Dienstleistungsinnovation in der Literatur und in der Praxis, verglichen mit den klassischen Produkt-Innovationsprozessen, oft vernachlässigt.

---

*Jiri Scherer*

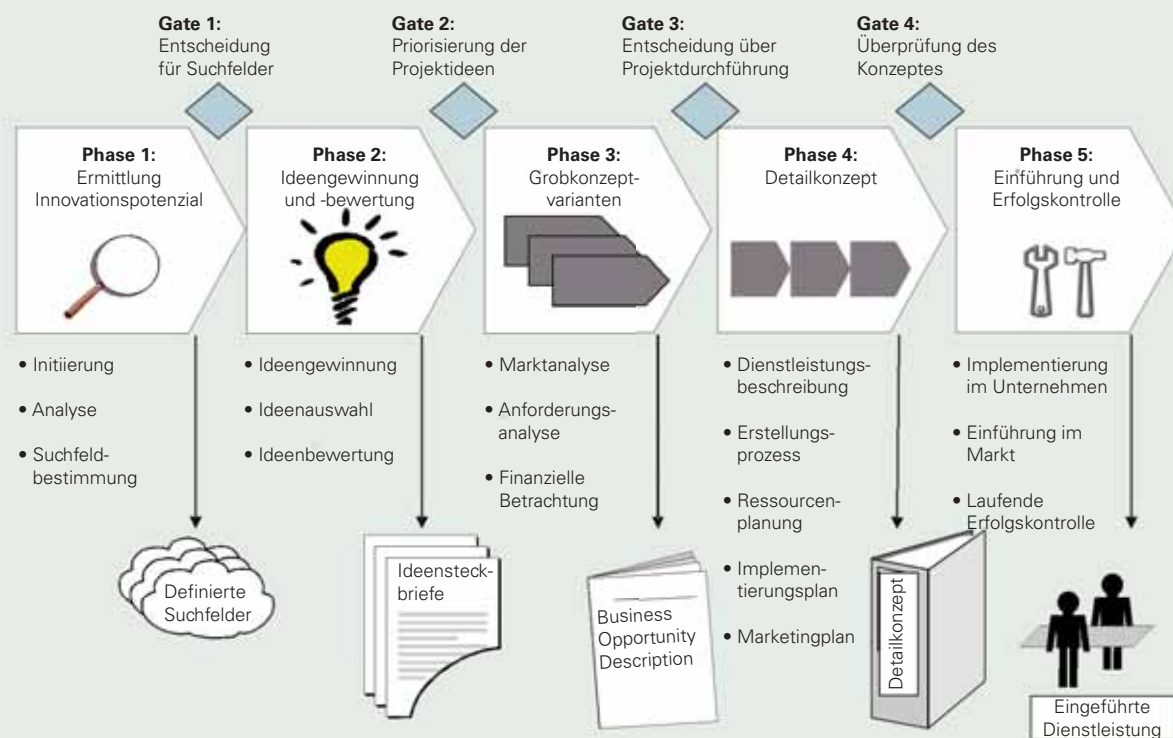
Ideen dokumentiert sind. Beim Gate 2 priorisiert das Management diese Ideensteckbriefe und entscheidet, welche und wie viele Projektideen in die dritte Phase übergeleitet werden.

In der dritten Phase «Grobkonzeptvarianten» werden die ausgewählten Projektideen weiter ausgearbeitet. Die Anforderungen der Kundinnen und Kunden an die Dienstleistungsinnovation werden abgeklärt und die finanzielle Seite wird beleuchtet. In einer «Business Opportunity Description» (BOD) – eine Art Minibusinessplan – werden die Erkenntnisse dokumentiert. Das Management entscheidet in Gate 3 aufgrund der BOD, ob ein Projekt durchgeführt oder gestoppt wird.

Nach der Freigabe des Innovationsprojektes durch das Management wird das Projekt in der Phase drei im Detail beschrieben. Der Leistungserstellungsprozess wird konzipiert und die notwendigen Ressourcen werden eingeplant. Als Vorbereitung für die Markteinführung werden in dieser Phase ein Implementierungsplan und der Marketingplan erarbeitet. Beim Gate 4 wird das Detailkonzept zum letzten Mal durch das Management geprüft und abgesegnet.

In der fünften und letzten Phase «Einführung und Erfolgskontrolle» wird das Innovationsprojekt im Unternehmen implementiert und am Markt eingeführt.

## Ergebnisorientierter Dienstleistungs-Innovationsprozess



Laufend werden die Feedbacks des Marktes aufgenommen und falls nötig Anpassungen vorgenommen.

### Phase 1: Ermittlung

Bevor mit der Gewinnung von möglichen Ideen begonnen wird, müssen erst Suchfelder abgesteckt werden, um nicht ziellos Ideen zusammenzutragen und zu bewerten. Grundsätzlich sollte der Schwerpunkt bei der Definition von Suchfeldern auf der Lösung von Kundenproblemen liegen. Um Suchfelder zu definieren, bieten sich grundsätzlich drei unterschiedliche Ansatzpunkte an:

- Erstens die marktseitige Betrachtung. Sie zielt auf die direkte Identifikation von Kundenbedürfnissen.
- Zweitens eine Betrachtung, die von den eigenen Kompetenzen ausgeht. Hier geht man der Frage nach, welche neuen bzw. noch nicht abgedeckten

Kundenbedürfnisse ein Unternehmen mit seinen bestehenden Fähigkeiten und Kompetenzen abdecken könnte.

- Und drittens die Analyse der eigenen Wertschöpfungskette.

Die Bestimmung von Suchfeldern erleichtert nicht nur die Gewinnung von Ideen, sondern auch die Weiterverarbeitung der erzeugten Ideen, indem sie die Aufmerksamkeit auf die als problemrelevant identifizierten Handlungsbereiche lenkt.

### Phase 2: Ideen

In der Literatur und in der Praxis findet sich eine grosse Anzahl unterschiedlicher Methoden und Quellen der Ideengewinnung und der Bewertung. Oft werden sowohl die Gewinnung als auch die Bewertung wenig systematisch angegangen. Neue Ideen entstehen durch Zufall, durch die besondere Leistung

eines Mitarbeitenden oder aufgrund einer brennenden Problemstellung. Sie entstehen heute weniger dank einem formalisierten Prozess. Das Ergebnis der zweiten Phase ist eine Anzahl von konkreten Projektideen, aus welchen jene mit dem grössten Erfolgspotenzial ausgewählt werden.

Die einen Methoden der Ideengewinnung beruhen eher auf unternehmensinternen Quellen, während die anderen auf externe Quellen zielen, wie die nachstehende Tabelle zeigt. Auf der Ebene «Ideen entwickeln» geht es um die Ideengenerierung, unter anderem mit Kreativitätstechniken sowie Methoden zum Einbezug Dritter. Unter «Ideen sammeln» versteht man Ideenmanagementsysteme im Unternehmen, wie das klassische Vorschlagswesen sowie die Marktbeobachtung mittels Konkurrenzanalysen, Trendstudien, Marktforschung.

Wie wichtig es ist, zu Beginn eine grosse Anzahl von Ideen zusammenzutragen

Tabelle 1

## Quellen und Methoden der Ideengewinnung

	Intern	Extern
<b>Ideen entwickeln</b>	<b>Ideengenerierung</b> – Kreativitätstechniken	<b>Einbezug Dritter</b> – Kunden- oder Expertenworkshops – Kundenbeobachtung – Open Innovation
<b>Ideen sammeln</b>	<b>Informationssysteme</b> – Vorschlagswesen – Ideenwettbewerbe – Service-Gap-Analysen – Kundenreklamationen	<b>Marktbeobachtung und Benchmarking</b> – Konkurrenzanalysen – Marktforschung – Trendstudien – Referate, Kongresse, Seminare, Messen – Fachliteratur

gen, zeigt eine Studie des Beratungsunternehmens Kienbaum, die in der nachstehenden Grafik visualisiert ist. Aus rund 2000 fixierten Erstideen der befragten Unternehmen wurden in einem ersten Bewertungsschritt rund drei Viertel aller Ideen gleich verworfen. Nur gut 500 wurden in Form von grösseren und kleineren Projekten weiterverfolgt. Aus den rund 500 Projekten ergaben sich 180 Produkte, die im Markt lanciert wurden. Rund 50 Produkte konnten sich über eine längere Zeit auf dem Markt halten, aber nur 11 Produkte waren wirklich erfolgreich. Die anderen 41 waren entweder Verlustbringer oder mässig erfolgreich.

Nimmt man die Studie des Beratungsunternehmens Kienbaum als Massstab, würde dies bedeuten, dass für jedes erfolgreiche Produkt oder jede erfolgreiche Dienstleistung rund 170 Erstideen gewonnen werden müssten!

### Kundeneinbindung

Das Ziel der Kundeneinbindung ist es, die aktuellen und zukünftigen Kundenbedürfnisse aufzunehmen, um diese in den Innovationsprozess einzubeziehen. Durch einen kundenorientierten Innovationsprozess wird das Floprisiko von Innovationen vermindert. Auch aus akquisitorischen Absichten, wie zum Beispiel der Gewinnung von ersten Refe-

renzkunden, lohnt sich eine frühzeitige Kundeneinbindung. Verschiedene Studien legen nahe, dass insbesondere die frühzeitige Kundenorientierung positive Auswirkungen auf den Innovationserfolg hat. In der nachstehenden Abbildung werden einige Möglichkeiten aufgezeigt, in welcher Phase und mit welchen Methoden Kundinnen und Kunden in den Innovationsprozess einbezogen werden können.

Diverse Autoren argumentieren, dass es wenig sinnvoll sei, Kundinnen und Kunden zu Innovationen zu befragen. Dies, da es ihnen oft an Vorstellungsvermögen mangle, was alles möglich wäre, oder da sie sich an eine Dienstleistung derart gewöhnt haben, dass sie gar keine Neuerungen nachfragen. Bei radikalen Innovationen könnte diese Argumentation zum Teil zutreffend sein. Bei inkrementellen Innovationen ist in den meisten Fällen eine Kundeneinbindung sinnvoll und führt zu einer höheren Erfolgsrate.

Zwei aktuelle Themen, die im Zusammenhang mit Kundenintegration genannt werden, sind der Lead-User-Ansatz und Open Innovation. Lead-User-Ansatz bedeutet, dass man nur die innovativsten Kundinnen und Kunden in den Prozess einbezieht. Die Lead Users sind sozusagen die Pioniere in ihrem Fachgebiet. Ein Nachteil durch den ausschliesslichen Einbezug von Lead Users könnte sein, dass die gewonnenen Erkenntnisse

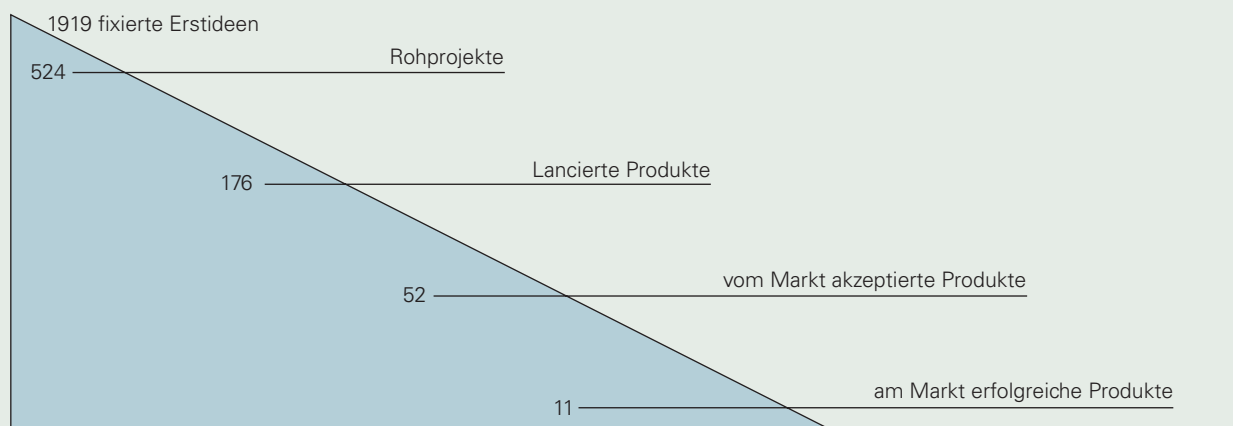
nicht auf die «normale» Kundschaft zutreffen. Oft ist es auch nicht ganz einfach, die «echten» Lead Users zu identifizieren.

Open Innovation bedeutet, dass jede interessierte Person sich im Prozess einbringen kann. In den meisten Fällen werden Open-Innovation-Projekte durch das Internet unterstützt. Oft werden die Projekte als Wettbewerb ausgeschrieben im Sinne von: «Wie sieht dein Wunsch-Hotel aus?» oder «Sag uns, welche Bankdienstleistung eine Bank im Jahr 2025 anbieten sollte?» Der Vorteil von Open Innovation ist, dass sich die Teilnehmenden aktiv mit dem Unternehmen und den Produkten auseinandersetzen. Auch hat ein Wettbewerb dieser Art mit attraktiven Preisen einen grossen PR-Effekt. Der Nachteil ist, dass es sehr aufwendig ist, die grosse Zahl an Inputs zu sichten und zu bewerten.

### Dokumentation

Die Dokumentation ist wohl der wichtigste Schritt in der Ideenbewertung und -weiterentwicklung. Sie fasst alle vorangegangenen Schritte auf einem Blatt für die Geschäftsleitung zusammen. Oft entscheiden ja nicht die Teilnehmenden eines Workshops darüber, welche Ideen letztlich zu Projekten werden. Um die Übersicht zu gewährleisten, wird jeweils eine Idee auf einem A4-Blatt beschrieben.

## Verhältnis von fixierten Erstideen und erfolgreichen Produkten



### Phase 3: Grobkonzept

In der Phase Grobkonzept werden die von den Entscheidungsträgern ausgewählten Dienstleistungsideen möglichst umfassend beschrieben. Oft handelt es sich hierbei um ein bis drei potenzielle Innovationsprojektvarianten. Zu Beginn dieser Phase besteht trotz der bereits durchlaufenen Selektion und Beschreibung immer noch keine endgültige Klarheit darüber, wie sich die Idee schliesslich als marktfähige Dienstleistung mit all ihren Einzelheiten darstellen wird. In der Praxis hat sich bewährt, erst den Markt zu analysieren und die Anforderungen der unterschiedlichen Stakeholder aufzunehmen, bevor eine Idee weiterverfolgt wird. Das Ergebnis dieser Phase ist eine «Business Opportunity Description» oder zwei bis drei davon.

### Marktanalyse

Zweck dieses Schrittes ist es, abzuklären, ob die Idee überhaupt eine wirtschaftliche Chance hat. Angesichts eines vertretbaren Kosten-Nutzen-Ziels ist diese Analyse keine professionelle Marktforschung, sondern eher Desk Research und Gespräche mit Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeitenden. Die Abklärungen sollten pro Projektidee nicht mehr als eine Arbeitswoche betragen. Eine Marktanalyse umfasst folgende Punkte:

#### Analyse von Mitbewerbern

- Wer bietet wo auf dem Markt ähnliche Dienstleistungen an?
- Wie ist die Preisstruktur von ähnlichen Dienstleistungen?
- Wie sehen diese Dienstleistungen aus und welche Kunden werden angesprochen?

#### Zielgruppen und Zielmärkte

- Welche Zielgruppen (Alter, Geschlecht, Präferenzen, geografisch) sollen angesprochen werden?
- Wie gross sind diese Zielgruppen?
- Wie ist die Zahlungsbereitschaft für die potenzielle Dienstleistung?
- Ist der Nutzen für die Zielgruppe ersichtlich?

### Praxistipp

Wie angesprochen sind zu diesem Zeitpunkt noch keine grossen Marktforschungen notwendig. Oft reicht es aus, zehn potenzielle Kundinnen und Kunden zu einem halbtägigen Workshop einzuladen, um einen grossen Teil der genannten Fragen zu beantworten. Die Erfahrung zeigt, dass Kundinnen und Kunden oft bereit sind, an solchen Workshops teilzunehmen. Wenn es noch ein Danke-

schöngeschenk gibt, kommen die meisten auch unentgeltlich.

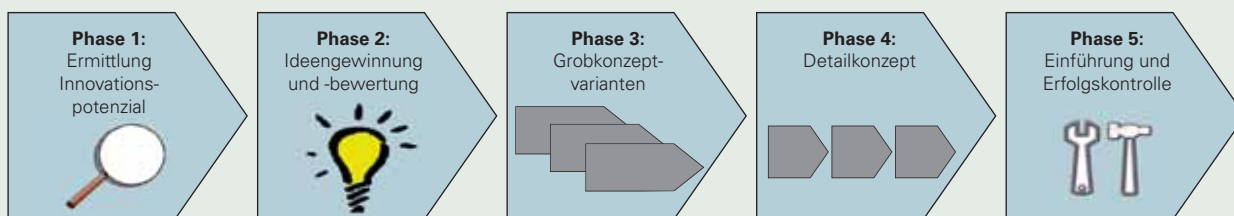
### Anforderungsanalyse

Mit einer Anforderungsanalyse soll eine möglichst breite Sichtweise auf die zu entwickelnde Dienstleistung gewonnen und durch die Erfassung und Priorisierung von externen und internen Anforderungen geklärt werden, welche Eigenschaften die Dienstleistung haben muss, um sowohl am Markt erfolgreich als auch im Unternehmen umsetzbar zu sein. Kostspielige Fehlentwicklungen werden somit verringert.

In die Ermittlung der Anforderungen sollten sowohl potenzielle Kundinnen und Kunden als auch die eigenen Mitarbeitenden einbezogen werden. Somit lassen sich sowohl Vorstellungen und Wünsche der Kunden bezüglich der künftigen Dienstleistung klären als auch die Umsetzbarkeit im eigenen Unternehmen frühzeitig erkennen. Gewöhnlich orientiert sich die Anforderungsanalyse am groben Ablauf der geplanten neuen Dienstleistung. Das bedeutet, dass man sich für jeden einzelnen Schritt die Frage stellt, welche Anforderungen und Wünsche zu berücksichtigen sind.

Nachdem ein besserer Überblick über den Markt, die Zielgruppen sowie die Anforderungen gewonnen wurde, kann

## Ansatzpunkte für die Kundenintegration



Rolle des Kunden				
Auslöser	Ideengeber	Massstab	Co-Designer	Tester und Käufer
<b>Methoden</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anregungen aus Beschwerde-management</li> <li>- Informationen aus Verkauf</li> <li>- Erkenntnisse aus Marktforschung</li> <li>- Kundenbeobachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenfeedbacks über Website</li> <li>- Gruppendiskussionen</li> <li>- Teilnahme an Ideenfindungs-workshop</li> <li>- Open Innovation</li> <li>- Internetforen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenbefragungen zur Aufnahme der Anforderungen</li> <li>- Grobkonzeptvalidierung</li> <li>- Arbeitskreis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzeptbewertung durch Kunden</li> <li>- Expertengespräche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tester</li> <li>- Feedback am POS</li> <li>- Kundenzufriedenheitsanalysen</li> </ul>

die wirtschaftliche Seite etwas detaillierter betrachtet werden als noch in Phase 2. Aber auch hier handelt es sich immer noch um eine Schätzung, da die zu erwartenden Verkaufszahlen und die Kosten immer noch spekulativ sind und zum Teil noch auf Vermutungen basieren.

### Business Opportunity

Die Business Opportunity Description führt alle so weit erarbeiteten Daten und gewonnenen Erkenntnisse in einem Dokument zusammen. Man könnte sagen, dass die BOD eine Erweiterung des Ideensteckbriefs ist. Eine BOD ist jedoch noch kein fertiger Businessplan, da zu diesem Zeitpunkt immer noch wesentliche Teile eines Businessplans fehlen. Eine BOD sollte auch kein sehr umfassendes Dokument sein. Erfahrungsgemäss ist eine BOD ein Dokument von einer Länge von sechs bis zwölf DIN-A4-Seiten. Die BOD dient dem Management als Entscheidungsgrundlage, wel-

che der zwei bis drei Innovationsideen wie und wann umgesetzt werden sollen.

### Phase 4: Detailkonzept

Nachdem der Entscheid über die definitive Projektdurchführung gefallen ist, wird die Dienstleistung im Detail beschrieben. Dazu gehören auch die detaillierten Prozesse und die notwendigen Ressourcen, um die Dienstleistung zu erbringen. Es ist sinnvoll, bereits in dieser Phase die Markteinführung und die Marketingmassnahmen zu planen. Das Ergebnis dieser Phase ist ein durch das Management geprüftes Dienstleistungs- und Einführungskonzept.

### Dienstleistung/Kundennutzen

Kundinnen und Kunden erwarten von der Dienstleistung, dass diese ein bzw. mehrere Ergebnisse liefert und ihnen

durch die Befriedigung ihres Bedürfnisses einen Nutzen bringt. Sie sind bei den meisten Dienstleistungen primär am Ergebnis interessiert – wie diese zustande kommen, ist ihnen weniger wichtig. Es ist wichtig, die zu liefernde Leistung möglichst detailliert zu beschreiben. Dabei sollten vor allem folgende Aspekte dokumentiert werden:

- Beschreibung des Kundennutzens
- Beschreibung der Kernleistung
- Beschreibung eventueller Zusatznutzen
- Beschreibung möglicher Varianten (in Abhängigkeit von unterschiedlichen Kundengruppen)
- Festlegung der Qualitätsvorgaben, die einzuhalten sind

### Erstellungsprozess

Um eine Dienstleistung zu erbringen, muss ein Erstellungsprozess durchlaufen werden. Am Prozess sind meist der

Dienstleistungserbringende sowie die Kundinnen und Kunden beteiligt. Die Dienstleistungsbeschreibung dokumentiert, «was» geleistet wird, während der Erstellungsprozess dokumentiert, «wie» die Leistung zustande kommt. Der Erstellungsprozess kann erst modelliert werden, nachdem die Leistung im Detail beschrieben wurde.

Um den Erstellungsprozess zu gestalten, wird oft die «Service Blueprinting»-Methode eingesetzt. Sie ermöglicht eine chronologische und transparente Aufzeichnung aller Prozessschritte zur Erbringung der Dienstleistung. Sie hat den Vorteil, dass sie die Sicht der Kundinnen und Kunden auf den Prozess mit der Sicht des Anbieters vereint. Von grosser Bedeutung ist die Unterscheidung zwischen Aktivitäten der Kunden und Aktivitäten des Leistungserbringers mit der sogenannten Sichtbarkeitslinie (Line of Interaction). Sie trennt Aktivitäten, die von den Kundinnen und Kunden direkt wahrgenommen werden, von solchen, die diese nicht wahrnehmen. Im Service Blueprint werden alle Aktivitäten vom ersten Kundenkontakt bis zur Rechnungsstellung abgebildet.

### Beispiel

Die nachstehende Abbildung von Meiren und Tilmann aus der Publikation «Service Engineering in Unternehmen umsetzen» zeigt das Beispiel einer Autowerkstatt am Flughafen, wo Reisende ihr Auto während ihrer Abwesenheit reparieren lassen können.

Steht der Service Blueprint erst einmal, können sogleich Optimierungspotenziale diskutiert werden. In diesen Diskussionen sollen auf jeden Fall auch die Mitarbeitenden und vielleicht sogar potenzielle Kundinnen und Kunden teilnehmen. Im Planungsstadium ist es noch einfacher, Anpassungen vorzunehmen, als wenn die Dienstleistung erst einmal implementiert ist.

### Ressourcenplanung

Auf der Basis des Service Blueprints können im nächsten Schritt die benötigten

Tabelle 2

### Beispiel für einen Ideensteckbrief

Ideensteckbrief	
<b>Name der Idee</b>	
Beschreibung der Idee	
+ Stärken/Nutzen dieser Idee	
+ Schwächen/Risiken dieser Idee	
Grobe Beurteilung der Idee	
Umsetzbarkeit?	<input type="checkbox"/> leicht <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> schwierig
Marktpotenzial?	<input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> tief
Notwendige Investitionen?	<input type="checkbox"/> tief <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> hoch
Gesamtbeurteilung	<input type="checkbox"/> sehr gute Idee <input type="checkbox"/> gute Idee <input type="checkbox"/> OK Idee
Fazit/Empfehlung	

### Bestandteile einer Business Opportunity Description

- 1) Dienstleistungsidee**
  - Name der neuen Dienstleistung
  - Beschreibung und grober Ablauf der Dienstleistung
- 2) Bewertung der Idee**
  - Konkrete Nutzen für die Kunden
  - Mögliche Risiken bei Umsetzung
- 3) Markt- und Anforderungsanalyse**
  - Ergebnisse aus der Marktanalyse
  - Ergebnisse aus der Anforderungsanalyse
- 4) Finanzielle Betrachtung**
  - Notwendige Investitionen
  - Erzielbare Umsätze nach Marktsegmenten
- 5) Grober Zeitplan bis zur Markteinführung**
- 6) Empfehlung an das Management**

Ressourcen festgelegt werden. Unter Ressourcen sind vor allem die Mitarbeitenden und die Betriebsmittel zu verstehen. Die Zuordnung der Ressourcen zu den einzelnen Prozessschritten kann entweder direkt auf dem Service Blueprint geschehen oder, wie die nachstehende Abbildung zeigt, in Form einer Tabelle.

### Beispiel

Die nachstehende Abbildung zeigt das Beispiel der bereits erwähnten Autowerkstatt am Flughafen.

Neben den personellen Ressourcen werden für eine Dienstleistung auch materielle Ressourcen benötigt. Das Vorgehen der Zuordnung der Betriebsmittel auf die einzelnen Prozessschritte erfolgt ähnlich der personellen Planung.

### Phase 5: Einführung/Kontrolle

Bevor irgendwelche organisatorischen oder personellen Massnahmen getroffen werden, ist die Information der Mitarbeitenden am wichtigsten. Den Mitarbeitenden soll mittels einer kleinen Dokumentation, einem Flyer oder anlässlich eines Anlasses mitgeteilt werden, welches die wesentlichen Bestandteile der Dienstleistungsinnovation sind und welche Nutzen sich für die Kundinnen und Kunden daraus ergeben. Es soll auch aufgezeigt werden, welcher Nutzen oder welche Erleichterungen dadurch für die Mitarbeitenden entstehen. Denn nur gut informierte und motivierte Mitarbeitende werden die Dienstleistung auch aktiv bei den Kundinnen und Kunden vertreten. Organisatorische Massnahmen leiten sich direkt aus dem Service Blueprint ab. Welche Veränderungen in der Organisation und der In-

frastruktur müssen getroffen werden, damit die Dienstleistung wie beschrieben erbracht werden kann? Wo gibt es neue Schnittstellen oder welche fallen weg? Müssen Abteilungen geteilt, neu zusammengesetzt oder neu gegründet werden?

Neben den organisatorischen müssen auch personelle Massnahmen getroffen werden. Diese leiten sich aus der Ressourcenplanung der Phase 4 ab. Welche Mitarbeitenden müssen geschult werden, damit sie die Aufgaben erfüllen können? Müssen zusätzlich neue Mitarbeitende eingestellt werden?

### Einführung im Markt

Sind die Mitarbeitenden geschult, die Infrastruktur bereitgestellt und die notwendigen Marketingmassnahmen ange-

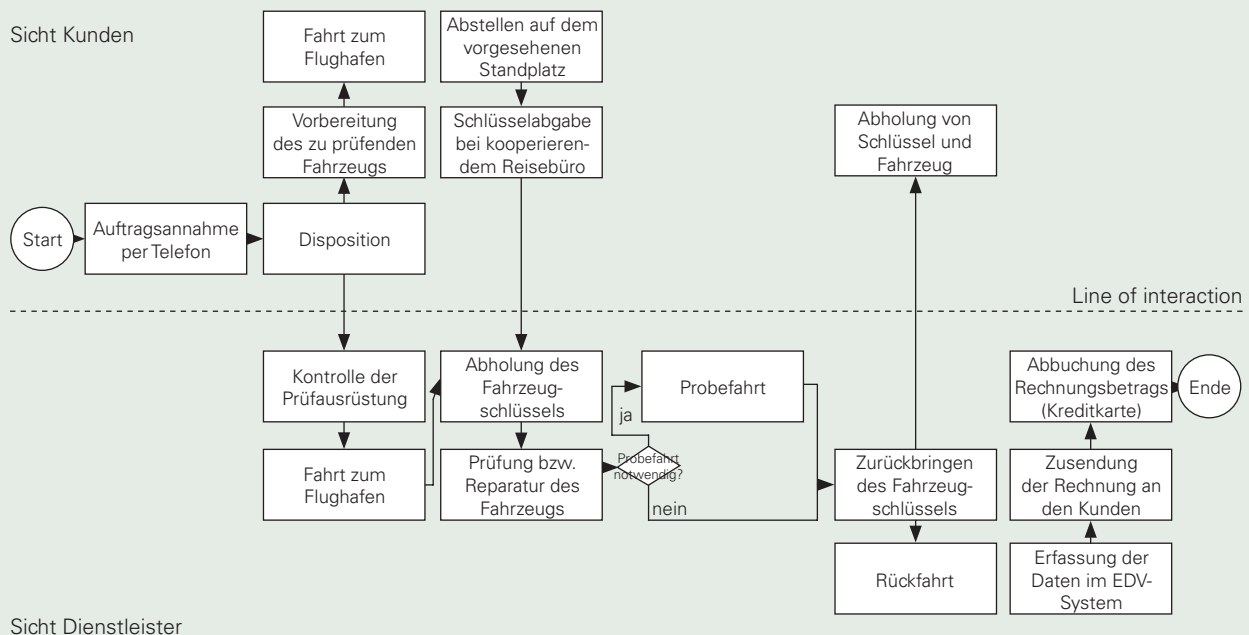
Tabelle 3

### Auszug aus einer personellen Ressourcenplanung

	Disponent	Erfasskraft	Fachabteilungsleiter	Fuhrparkmanager	Hotline-Agent	Kaufm. Sachbearbeiter	Kfz-Mechaniker	Prüfmittelverwalter	Reisebüro-Mitarbeiter	Kunde
<b>A</b> = ausführend <b>M</b> = mitwirkend <b>B</b> = beratend										
Disposition	<b>A</b>		<b>B</b>				<b>M</b>			<b>M</b>
Kontrolle der Prüfausrüstung							<b>M</b>	<b>A</b>		
Fahrt zum Flughafen				<b>M</b>			<b>A</b>			
Abholung des Fahrzeugsschlüssels							<b>A</b>		<b>M</b>	
Prüfung bzw. Reparatur des Fahrzeuges							<b>A</b>			
Probefahrt							<b>A</b>			
Zurückbringen des Fahrzeugsschlüssels							<b>A</b>		<b>M</b>	

Quelle: Meiren, T., Tilmann, B.: Service Engineering in Unternehmen umsetzen – Leitfaden für die Entwicklung von Dienstleistungen. Stuttgart, 2002

## Service Blueprint am Beispiel Autowerkstattservice am Flughafen



Quelle: Meiren, T., Tilmann, B.: Service Engineering in Unternehmen umsetzen – Leitfaden für die Entwicklung von Dienstleistungen. Stuttgart, 2002

laufen, kann die Dienstleistung im Markt eingeführt werden. Der eigentlichen Einführung gehen noch grössere oder kleinere Markttests je nach Projekt voraus. Die Durchführung von Tests setzt, im Gegensatz zu Sachgütern oder Software, die fertig implementierte Dienstleistung voraus. Neben dem eigentlichen Erstellungsprozess wird auch die Akzeptanz der Mitarbeitenden, die Aufnahme der Dienstleistung durch Testkunden, die Funktion der Betriebsmittel und der Infrastruktur geprüft.

### Laufende Erfolgskontrolle

Die laufende Einführungs- und Erfolgskontrolle beinhaltet qualitative Feedbacks von Kundinnen, Kunden und Mitarbeitenden sowie quantitative Elemente wie Verkaufszahlen und die Anzahl der Reklamationen. Vor allem die Kundenfeedbacks und jene der Mitarbeitenden an der Front geben wertvolle Hinweise für das Management. Es lohnt sich daher, das Projekt in den Wochen nach der Einführung noch weiter zu be-

gleiten und alle wichtigen Inputs aufzunehmen und – wo notwendig – Massnahmen zu ergreifen.

Die Ergebnisse der laufenden Erfolgskontrolle dienen als Grundlage für letzte Anpassungsmassnahmen. Gewisse Op-

timierungspotenziale zeigen sich erst nach den ersten Wochen. Grössere Anpassungen sollten durch den vorhergehenden Markttest jetzt nicht mehr notwendig sein. Auch sind Anpassungen zu diesem Zeitpunkt sehr kostspielig.

### Seminare

Aktuelle Seminare zum Thema «Kreatives Denken»:

29. Januar 2008: «Kreativitätstechniken für innovative Ideen», im Technopark Zürich

20. Mai 2008: «Kreativitätstechniken für innovative Ideen», im Technopark Zürich

Anmeldung und weitere Informationen bei der BWI – Management Weiterbildung unter: [www.bwi.ch](http://www.bwi.ch).

### Kontakt

#### Jiri Scherer

Betriebsökonom FH



MAS in Innovation Engineering  
Denkmotor GmbH  
Militärstrasse 90  
8004 Zürich  
Tel. +41 (0)44 450 28 28  
[www.denkmotor.com](http://www.denkmotor.com)  
[jiri.scherer@denkmotor.com](mailto:jiri.scherer@denkmotor.com)

#### Chris Brügger

Dipl. Qualitätsmanager SIB



Denkmotor GmbH  
Militärstrasse 90  
8004 Zürich  
Tel. +41 (0)44 450 28 28  
[www.denkmotor.com](http://www.denkmotor.com)  
[chris.bruegger@denkmotor.com](mailto:chris.bruegger@denkmotor.com)