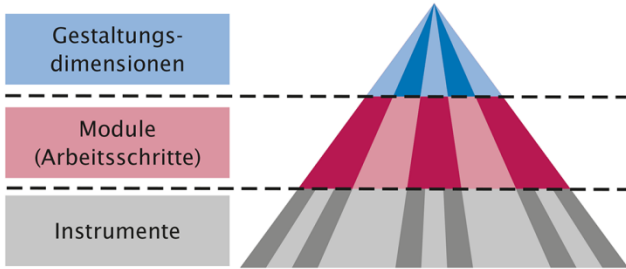


PROMIDIS Handlungsleitfaden



Instrument

Service-Blueprint

Ziel

Der Service-Blueprint ist eine speziell auf Dienstleistungen ausgerichtete Methode, um den Leistungserstellungsprozess mit allen dafür notwendigen Prozessschritten, Ereignissen und Entscheidungen zu visualisieren.

Die Besonderheit liegt in der gleichzeitigen Abbildung der Interaktion mit dem Kunden und der Schnittstellen im Unternehmen. Dadurch kann die Sichtweise des Kunden mit der des Anbieters kombiniert dargestellt werden.

Das Instrument eignet sich sowohl für die Optimierung bestehender als auch für die Gestaltung neuer Leistungserstellungsprozesse.

Nutzbar bei den Modulen

I. Unternehmensführung

- 3. Strukturen schaffen

II. Entwicklung & Vermarktung

- 5. Geschäftsprozesse aufnehmen und gestalten

III. Produktivitätssteigerung

- 1. Projekt planen
- 2. Geschäftsprozesse aufnehmen und gestalten

Aufwand

Bei der Erstaufnahme relativ hoch, jedoch stark abhängig vom Prozess und vom Detaillierungsgrad

Beteiligte

Verantwortliche betroffener Geschäftsbereiche, Geschäftsführung

Vergleich

Vorteile

- > Integration von Kunden darstellbar
- > leicht verständlich

- > Schwachstellen werden erkennbar
- > parallele Prozesse abbildbar

Nachteile

- > unübersichtlich bei komplexen Prozessen
- > benötigte Ressourcen unzureichend dokumentiert
- > Erstentwürfe aufwändig

Vorgehensweise

Überall wo der Kunde eingebunden ist und die Aktivitäten des Unternehmens direkt wahrnimmt, entsteht ein großer Einfluss auf seine Zufriedenheit. Solche Interaktionspunkte sind deshalb besonders erfolgskritisch und sollten genau unter die Lupe genommen werden.

Der Service-Blueprint ordnet daher die einzelnen Aktivitäten des Dienstleistungsprozesses in ihrem zeitlichen Ablauf und nach ihrer Nähe zum Kunden. Dadurch werden wichtige Informationen auf einen Blick sichtbar:

- > zeitliche Abläufe
- > Schnittstellen(-probleme)
- > Entscheidungssituationen
- > Fehlerquellen und Schwachstellen
- > für den Kunden sichtbare und nicht sichtbare Bereiche

Die Methode ermöglicht es dadurch, ein gemeinsames Verständnis des Prozesses zu gewinnen und kann zur Verbesserung der

- > Kundenzufriedenheit,
- > Zielerreichung (Effektivität) und
- > Effizienz

beitragen.

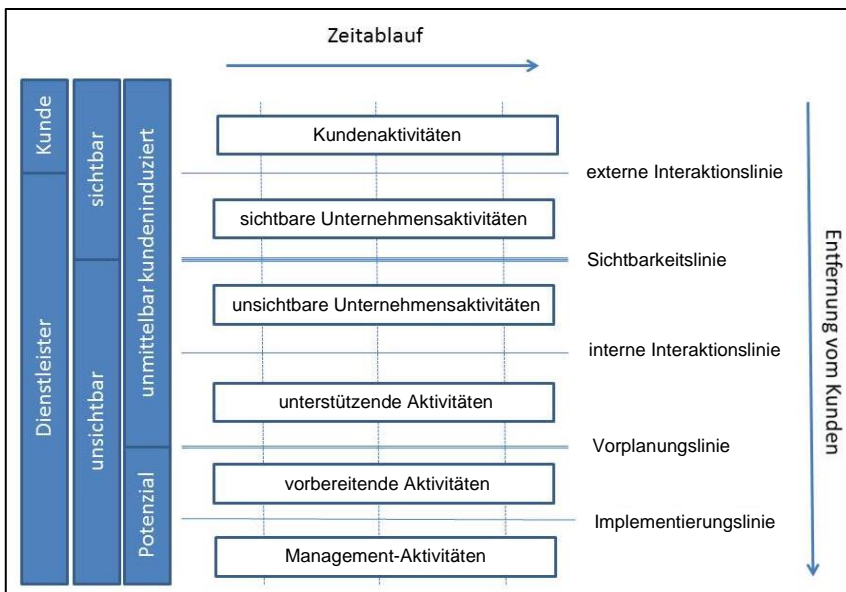


Abb. 1: Darstellungsebenen

Prozesse abbilden mit dem Service-Blueprint

Kern des Service-Blueprints ist die chronologische Darstellung der Prozessschritte entsprechend ihrer Nähe zum Kunden. Hierzu lassen sich, je nach Bedarf, verschiedene Linien einsetzen (vgl. Abb. 1: Darstellungsebenen). Die wichtigsten Linien sind die:

A, Sichtbarkeitslinie: Alle Aktivitäten unterhalb dieser Linie sind für den Kunden unsichtbar („backstage“). Alle Aktivitäten oberhalb der Linie liegen hingegen in seinem Sichtfeld („onstage“).

B, externe Interaktionslinie: Der für den Kunden sichtbare Bereich lässt sich nochmals unterteilen. Oberhalb der externen Interaktionslinie liegen die Aktivitäten, bei denen der Kunde selbst aktiv mitarbeitet. Unterhalb der Linie befinden sich hingegen die Tätigkeiten, die im Sichtfeld des Kunden durch den Anbieter erbracht werden.

C, interne Interaktionslinie: Die interne Interaktionslinie trennt im Backstage-Bereich die Aktivitäten der Serviceabteilung von denen anderer Fachabteilungen.

Weitere Linien, die für eine zusätzliche Gliederung sorgen können, sind:

D, Vorplanungslinie: Die Vorplanungslinie grenzt die Aktivitäten des Dienstleistungserstellungsprozesses von vorbereitenden Aktivitäten ab.

E, Implementierungslinie: Unterhalb der Implementierungslinie können alle Managementaktivitäten gesondert beschrieben werden.

Möchte man die zeitliche Abfolge der einzelnen Prozessschritte in den Fokus rücken, können vertikale Linien die einzelnen Prozessschritte in ihrer zeitlichen Abfolge gliedern.

Eine bessere Übersichtlichkeit entsteht, wenn man konsequent eine einheitliche Notation der einzelnen Prozessschritte und bestimmter Ereignisse einhält (vgl. Abb. 2).

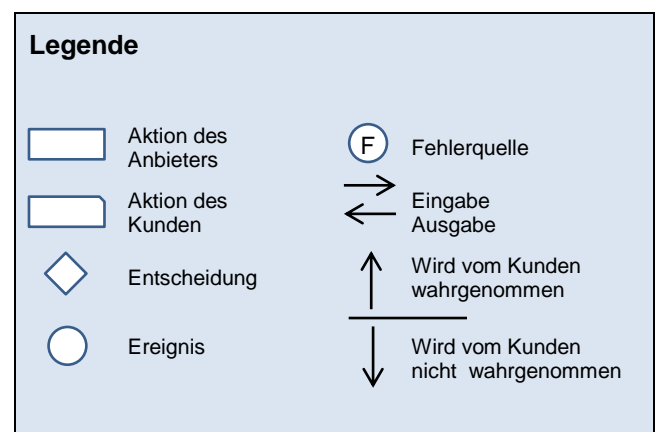


Abb. 2: Symbole beim Service-Blueprint

Service-Blueprint in vier Schritten

Mit dem Service-Blueprint lassen sich gleichermaßen bestehende Prozesse optimieren, wie auch neue Prozesse planen. Es empfiehlt sich, bei der Anwendung des Service-Blueprints in vier Schritten vorzugehen:

1. Vorbereitung

Im ersten Schritt ist zu bestimmen, welcher konkrete Leistungserstellungsprozess im Folgenden optimiert bzw. gestaltet werden soll und wo die Prozessgrenzen liegen (→ **LIPOK**).

Zudem ist ein geeignetes Team festzulegen. Es sollte sich aus den betroffenen Mitarbeitern zusammensetzen. Sie können mögliche Fehlerquellen und die Wahrnehmung der Kunden gut einschätzen.

Bevor mit der Planung der Prozesse gestartet werden kann, sollte zudem Klarheit über die Anforderungen herrschen und die angepeilten Ziele definiert sein (vgl. Modul **Anforderungen analysieren**).

2. Prozess aufnehmen

Bei bestehenden Dienstleistungen ist der Ist-Zustand aufzunehmen. Zur Gestaltung neuer Prozesse, wird zunächst ein grobes Prozessmodell entwickelt (Abb. 3).

Hierfür gilt es,

- > den Auslöser und das Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses festzulegen,
- > die dafür benötigten Aktivitäten vom Kunden her aufzunehmen und in Teilprozesse zu gliedern,
- > die Teilprozesse in einen sinnvollen zeitlichen Ablauf zu bringen,
- > sie entsprechend ihrer Nähe zum Kunden zu ordnen sowie
- > mit Ein- und Ausgaben zu verbinden.

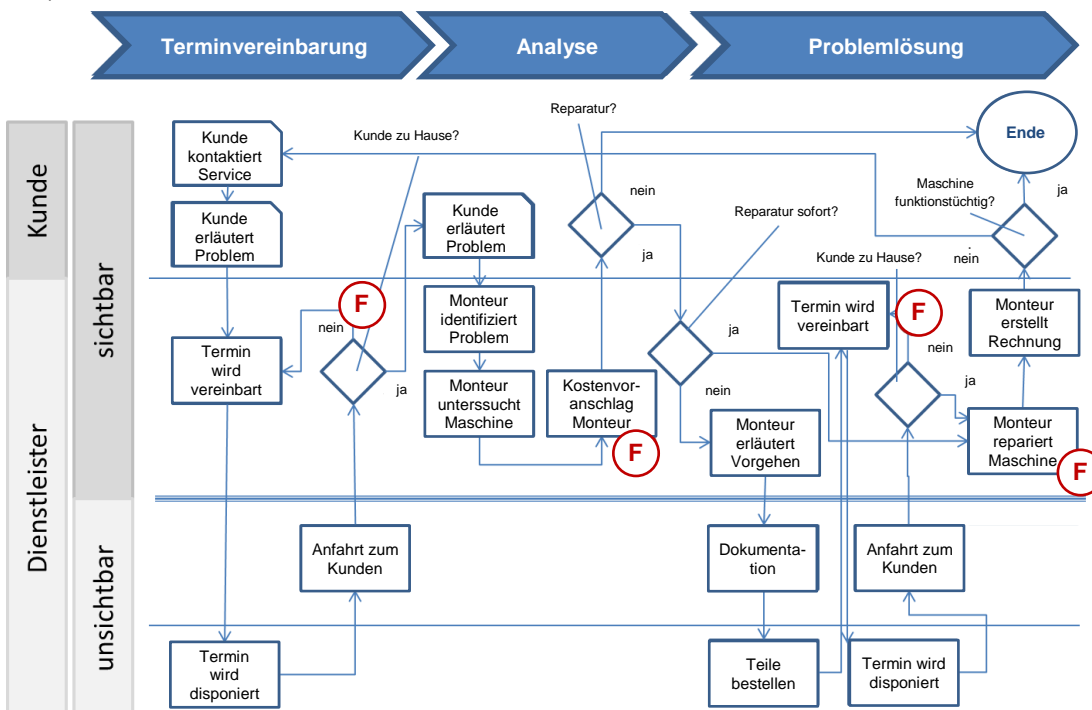


Abb. 3: Service-Blueprint am Beispiel einer Reparatur (Quelle: Eversheim 2003)

3. Prozess verbessern

Ausgehend von dieser Arbeitsgrundlage lässt sich nun ein detailliertes Soll-Konzept ableiten. Dafür werden zunächst die wichtigsten Probleme identifiziert und anschließend soweit wie möglich eliminiert.

Probleme identifizieren

Die übersichtliche Darstellungsweise des Service-Blueprints erlaubt es, existierende bzw. zukünftige Fehlerquellen und Verschwendungen zu benennen und zu kennzeichnen.

Schritt für Schritt kann das Team Fehlerquellen entlang des gesamten Prozesses identifizieren und beschreiben. Um eine Entscheidung zu erleichtern,

welche Probleme und Verlustquellen in der Folge bearbeitet werden sollen, können diese daraufhin quantifiziert und priorisiert werden.

Häufig ist es hilfreich, einzelne Prozessschritte nochmals in separaten Service-Blueprints detaillierter aufzunehmen. Dies gilt insbesondere für Prozessschritte, bei den Fehlerquellen und Verschwendungen identifiziert wurden.

Lösungen entwickeln

In Arbeitsgruppen lassen sich daraufhin gemeinsam Lösungen suchen, um Fehlerquellen zu beseitigen, Abläufe zu verschlanken oder Kundenerlebnisse aktiv zu gestalten (→ **Kreativitätstechniken**).

Wichtige Fragestellungen in diesem Zusammenhang sind zum Beispiel:

- > Wie stellen wir uns den idealen Prozess vor, wenn wir alle externen Anforderungen zunächst außen vor lassen?
- > Welche Prozessschritte und Schnittstellen können wegfallen?
- > Wo können Aufgaben parallel bearbeitet werden?
- > Wie lässt sich die Informationsübergabe vereinfachen bzw. sicherstellen?
- > Wo kann die Wahrnehmung des Kunden verbessert werden?

Durch Testen und Verbessern der Prozesse lässt sich das Konzept verifizieren und sukzessive optimieren (Abb. 4: Prozessverbesserung am Beispiel „Terminvereinbarung“). Die einfach verständliche Darstellung des Service-Blueprints kann auch als Hilfsmittel eingesetzt werden, um mit ausgewählten Kunden das geplante Angebot zu diskutieren.

4. Soll-Zustand umsetzen

Ist das Soll-Konzept ausreichend geschärft, kann mit der Umsetzungsplanung und der anschließenden Umsetzung begonnen werden. Anhand der eingangs definierten Ziele lassen sich jederzeit der Erfolg und der Grad der Umsetzung überprüfen.

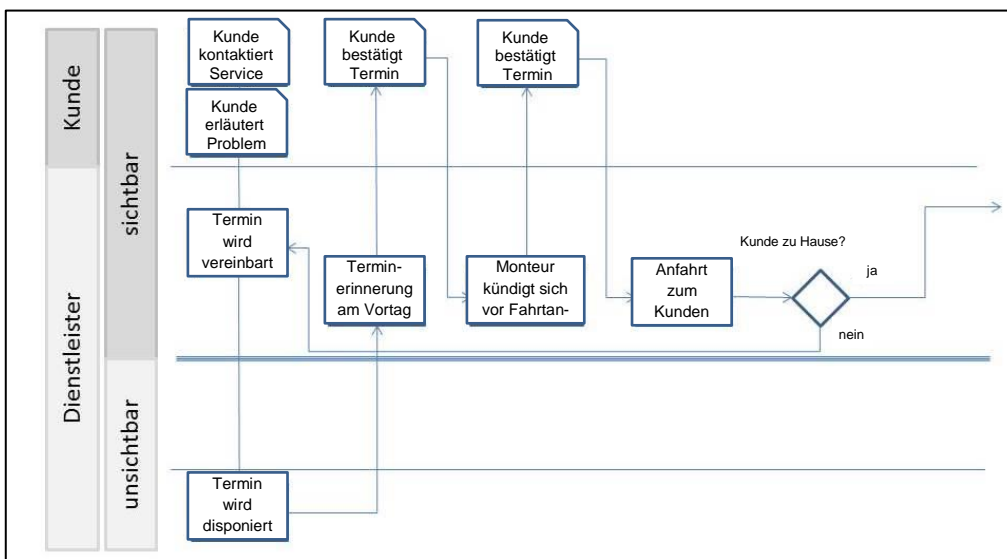


Abb. 4: Prozessverbesserung am Beispiel „Terminvereinbarung“

Weiterführende Informationen

- > Eversheim, W.; Kuster, J.; Liestmann, V.: Anwendungspotenziale ingenieurwissenschaftlicher Methoden für das Service Engineering. In: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (2003): Service Engineering - Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Berlin: Springer
- > Gouthier, M. (2013): Kundenbegeisterung durch Service Excellence – Erläuterungen zur DIN SPEC 77224 und Best-Practices, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin: Beuth
- > Schneider, J.; Stickdorn, M.(2010): This Is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers

Weiterführendes Material

- > Es existieren verschiedene Softwarelösungen, die die Erarbeitung eines Service-Blueprints unterstützen. Eine kostenlose Variante finden Sie unter folgender Adresse: <https://canvanizer.com/>

Impressum

Autor: Alexander Sonntag; RKW Kompetenzzentrum
 Redaktion: Alexander Sonntag, Beate Schlink;
 RKW Kompetenzzentrum
 November 2015

Diese Publikation wurde im Rahmen des Projektes „**Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken**“ (PROMIDIS) erstellt.