



Produktentwicklung und Prozessoptimierung im Dienstleistungsunternehmen





Das Service Innovation Lab

1

Das Service Innovation Lab (SIL) ist ein Joint Venture des Internationalen SEPT-Programms der Universität Leipzig und der CONOSCOPE GmbH.

Unsere Zielstellung ist es, die systematische Neuentwicklung und Optimierung von Dienstleistungen zu unterstützen. Bisher verlaufen die Entwicklung und das Management von Innovationsprojekten bei Dienstleistungen in der Praxis weit weniger systematisch als das bei der technologiegetriebenen Produktentwicklung der Fall ist.

Mit den Konzepten des Service Engineering bestehen allerdings erprobte und bewährte Methoden für das Innovationsmanagement bei Dienstleistungen. Unser Anspruch ist es anhand wissenschaftlich fundierter Konzepte des Service Engineering die Entwicklung und Optimierung von Dienstleistungen zu professionalisieren. Die eingesetzten Werkzeuge und Methoden des Service Engineering übertragen die Philosophien technologieorientierter Produktentwicklung auf die Besonderheiten von Dienstleistungen.

Als beratender Partner begleiten und unterstützen wir Innovationsprojekte über alle Phasen der Dienstleistungsentwicklung von der Anforderungsanalyse über die Ideengenerierung und die Modellierung von Dienstleistungen bis zur Durchführung von Produkt- und Markttests.

Die damit einhergehende Professionalisierung der Dienstleistungsentwicklung soll unseren Kunden bei der Sicherstellung von hoher Dienstleistungsqualität helfen und damit zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit führen. Unser Angebot an Unterstützungsleistungen gliedert sich inhaltlich in die zwei Bereiche:

- Dienstleistungsentwicklung
- Dienstleistungsoptimierung.

Neben der Beratung in Projekten ist die Verbreitung der Konzepte des Service Engineering als wissenschaftliche Disziplin in die Praxis der Unternehmen ein wesentlicher Bestandteil unserer Bestrebungen. Hierfür bieten wir eine praxisorientierte Weiterbildung und spezifische Inhouse-Seminare.

Dienstleistungsentwicklung

Zentraler Ansatz des Service Engineering ist die systematische Entwicklung von Dienstleistungen entlang des Innovationsprozesses. Dieser gliedert sich in vier Abschnitte.

1. Bedarfsanalyse

Die Innovationsfelder, auf denen sich ein Unternehmen mit neuen Angeboten positionieren will, werden durch die Unternehmensstrategie vorgegeben.

Mittels Marktanalyse, Benchmarking oder Portfolioanalyse lassen sich Marktnischen für neue Dienstleistungen identifizieren.

2. Ideenmanagement

Im zweiten Schritt erfolgt die Entwicklung und Bewertung von Ideen, die die Bedürfnisse der Kunden befriedigen können. Hierzu sind verschiedenen Kreativitätstechniken sehr gut geeignet. Mit Hilfe des Kano-Modells (einer Systematisierung von Produkteigenschaften) lassen sich die Ideen für Eigenschaften der zu entwickelnden Dienstleistungen strukturieren und aus Kundensicht bewerten.

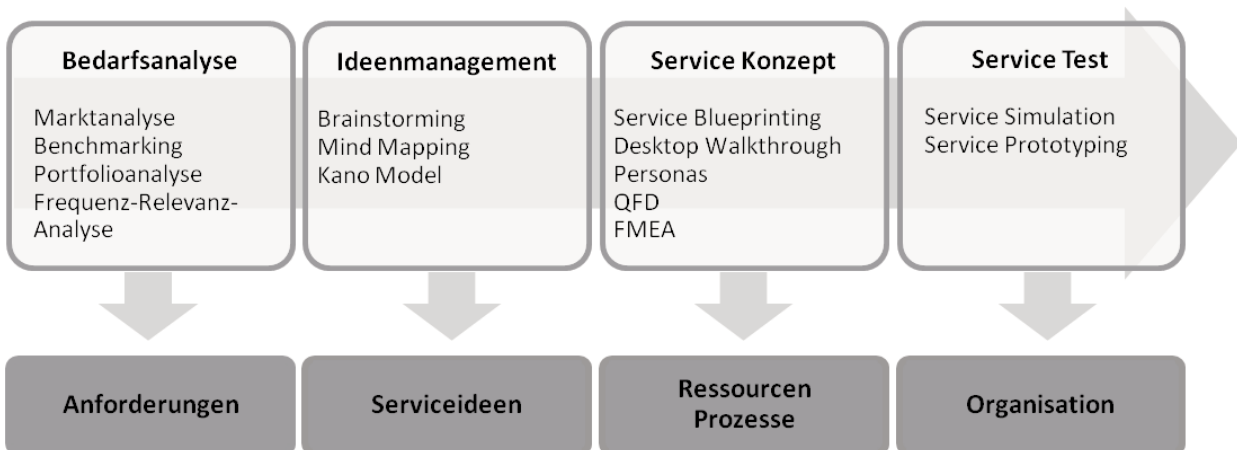
3. Service Konzept

Während der Servicekonzeption erfolgt die finale Spezifikation der Dienstleistung und die Planung der zur Erbringung benötigten Prozesse und Ressourcen.

Mittels QFD werden für den Kunden relevante Funktionen priorisiert. Das Service Blueprinting ermöglicht die Gestaltung hinsichtlich einer optimalen Integration des Kunden. Die Entwicklung von Kundenprofilen mit der Personas-Methode erleichtert diesen Prozess.

4. Service Test

Vor Markteinführung eines neuen Service, sollte dieser auf Qualität und Zuverlässigkeit getestet werden. Bei Dienstleistungen ist zur Erstellung einer Nullserie unter realen Umständen in der Regel die Implementierung aller Ressourcen und Prozesse notwendig. Mittels Service Prototyping Methoden und Service Simulation lassen sich Dienstleistungen auch vor ihrer endgültigen Implementierung testen und optimieren.



Ausgewählte Methoden der Dienstleistungsentwicklung

Ideenmanagement – Kano Modell

Das Kano-Modell ist ein Modell zur Analyse von Kundenwünschen. Es unterscheidet fünf Ebenen der Qualität.

Basismerkmale

sind implizite Erwartungen des Kunden, die ihm oft erst durch deren Fehlen bewusst werden. Werden diese nicht vollständig erfüllt entsteht Unzufriedenheit beim Kunden.

Leistungsmerkmale

sind dem Kunden bewusst, sie beseitigen Unzufriedenheit oder schaffen Kundenzufriedenheit abhängig vom Ausmaß der Erfüllung.

Begeisterungsmerkmale

sind Nutzen stiftende Merkmale, mit denen der Kunde nicht unbedingt rechnet. Sie zeichnen das Produkt gegenüber der Konkurrenz aus und rufen Begeisterung hervor.

Unerhebliche Merkmale

sind sowohl bei Vorhandensein wie auch bei Fehlen ohne Belang für den Kunden.

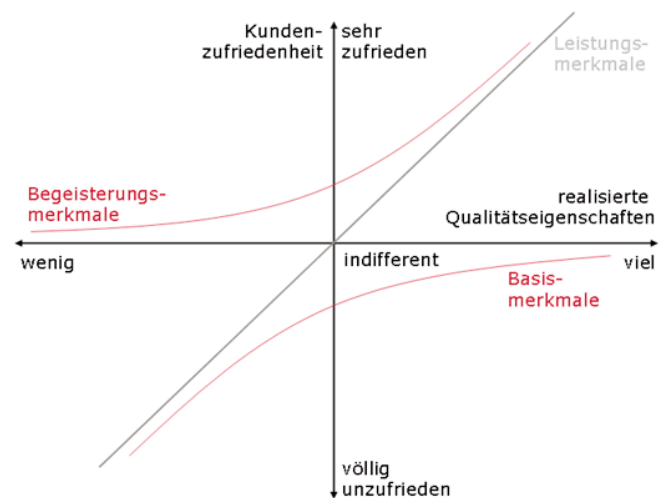
Rückweisungsmerkmale

führen bei Vorhandensein zu Unzufriedenheit; bei Fehlen jedoch nicht zu Zufriedenheit. Die Kundenwünsche stellen die Grundlage der kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung dar.

Zur Erfüllung der Kundenwünsche sind bestimmte Eigenschaften der Dienstleistung notwendig,

Im Rahmen des Ideenmanagements werden Ideen für die Eigenschaften einer neuen Dienstleistung gesammelt und bewertet. Das Kano Modell kann zur Strukturierung der Ideenfindung und zur Bewertung der einzelnen Ideen genutzt werden. Ebenso lassen sich erste Aussagen zur Vollständigkeit der Dienstleistungsidee erlangen.

In jedem Fall sollten mit der Dienstleistungsidee die Basismerkmale und Leistungsmerkmale abgedeckt werden, sowie einige Begeisterungsmerkmale zur Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz enthalten sein. Rückweisungsmerkmale, sowie unerhebliche Merkmale sollten dagegen vermieden werden, um beim Kunden keine Unzufriedenheit zu fördern bzw. Kosten einzusparen.



Service Konzept – QFD

QFD (Quality Function Deployment) ist eine Methode zur kunden- und marktorientierten Entwicklung von Dienstleistungen. Ziel ist es, Dienstleistungen zu entwickeln, die auch wirklich den Anforderungen der Kunden entsprechen.

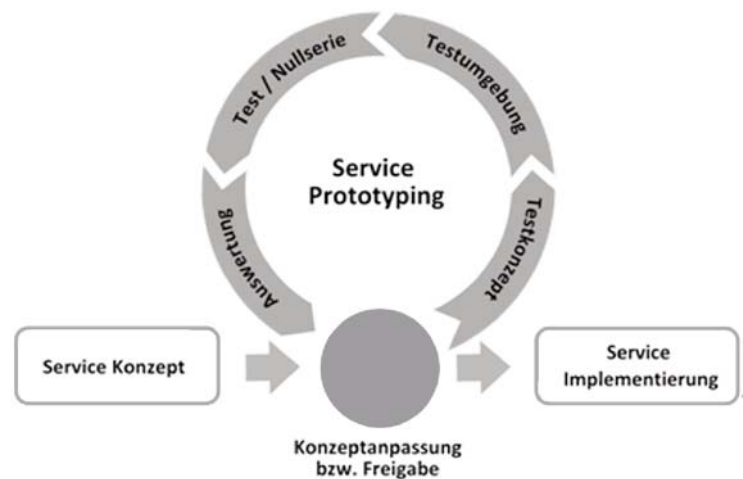
Erreicht wird dies durch eine klare Trennung von Kundenanforderungen (Was will der Kunde?) und deren Umsetzung (Wie werden diese Forderungen erfüllt?). Kundenanforderungen und deren Umsetzung werden in einem sogenannten House of Quality in Beziehung gesetzt und visualisiert. So können sowohl positive als auch negative Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Anforderungen und Lösungsmerkmalen identifiziert werden.

Mit dem House of Quality lassen sich Kundenanforderungen gewichten und daraus Produktmerkmale definieren. Auf diese Weise lassen sich Zusammenhänge zwischen Kundenerfordernissen/-bedürfnissen und Unternehmenserfordernissen/-möglichkeiten bestimmen.

Service Test – Service Prototyping

Service Prototyping erlaubt es Dienstleistungen noch vor ihrer Erbringung zu testen und zu erfahren. Es dient der Minimierung von Risiken bei der Einführung neuer Dienstleistungen. Beim Service Prototyping wird ein Dienstleistungskonzept frühzeitig in eine Testversion der Dienstleistung überführt. Ziel ist die Untersuchung von Merkmalen und Funktionen der zu entwickelnden Dienstleistung anhand des Prototyps zur weiteren Verbesserung und Verfeinerung des Dienstleistungskonzepts.

Service Prototyping richtet sich an unterschiedliche Zielgruppen. Potentielle Servicenutzer können mit ihren Gedanken und Gefühlen über ihre Erfahrungen mit dem Serviceprototyp helfen das Servicedesign zu verbessern. Projekt-Stakeholder von den Strategen bis zu technischen Experten können ein besseres Verständnis über den Service selbst und seine Funktionsweise erlangen.



Optimierung von Dienstleistungsprozessen

Die Optimierung von Dienstleistungsprozessen erfolgt im Rahmen eines strukturierten Prozesses von vier Etappen.

1. Prozessdokumentation

Ausgangsbasis für die Optimierung ist eine klare Spezifikation des aktuellen Prozesses. Der erste Schritt muss demzufolge die Aufnahme aller, für eine bestimmte Dienstleistung relevanten Prozesse im Unternehmen sein. Alle Prozesse, welche direkt oder indirekt Einfluss auf Kosten, Zeit oder Qualität einer Dienstleistung haben, müssen analysierbar gemacht werden. Methode der Wahl ist dabei meist das Service Blueprinting, da es Prozessbetrachtungen aus unterschiedlichsten Perspektiven ermöglicht.

2. Prozessanalyse

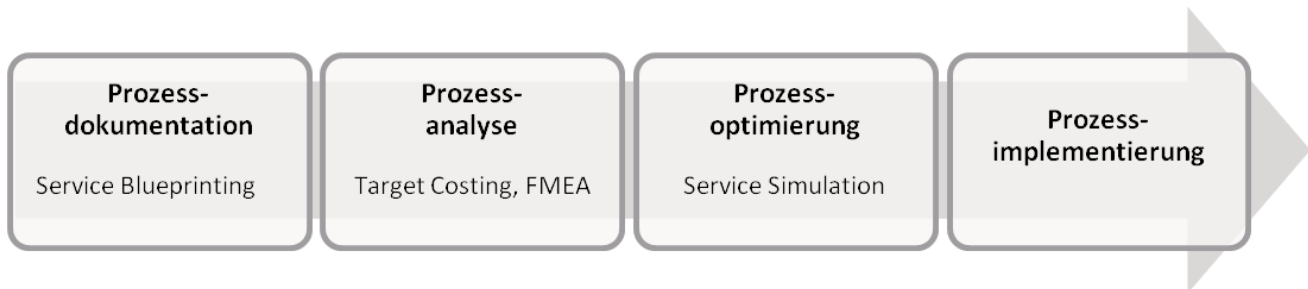
Im zweiten Schritt werden die aufgenommenen Prozesse je nach Zielvorgabe analysiert um Schwachstellen oder Kostentreiber zu identifizieren. Mögliche Methoden, die hierbei zum Einsatz kommen können, sind FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) für Qualitätsfragen sowie die Prozesskostenrechnung oder Target Costing für die Analyse der prozessbezogenen Kostenstrukturen.

3. Prozessoptimierung

Ausgehend von den identifizierten Schwachstellen werden Optimierungsalternativen ermittelt. Mittels Service Simulation lassen sich die einzelnen Lösungsvorschläge rechnergestützt testen und miteinander vergleichen. Kosten, Zeiten und benötigte Ressourcen lassen sich so für jede Alternative noch vor deren Implementierung ermitteln.

4. Prozessimplementierung

Der letzte Schritt ist die Implementierung der als am besten bewerteten Prozessalternative. Die Prozessimplementierung kann neben dem geänderten Prozessablauf oft auch Veränderungen in den Bereichen Mitarbeiter, Infrastruktur und Ressourcen umfassen. Für einen erfolgreichen Abschluss der Prozessoptimierung ist ein gutes Change Management sowie die rechtzeitige und klare Kommunikation des Projektes gegenüber den Mitarbeitern entscheidend.

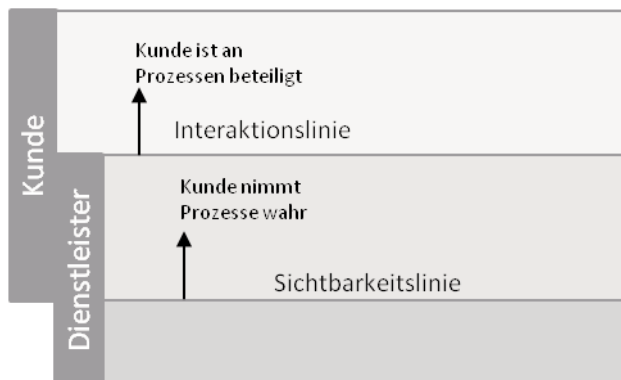


Ausgewählte Methoden der Dienstleistungsoptimierung

Service Blueprinting

Service Blueprinting ist eine Methode zur Analyse, Visualisierung und Optimierung von Dienstleistungsprozessen. Beim Service Blueprinting wird der Verlauf einer Dienstleistung in einem Ablaufdiagramm beschrieben. Ergebnis ist eine Darstellung der chronologischen Reihenfolge der Aktivitäten im Dienstleistungsprozess (horizontale Ebene). Über drei Ebenen werden die einzelnen Aktivitäten nach ihrer "Nähe" zum Kunden gliedert (vertikale Ebene).

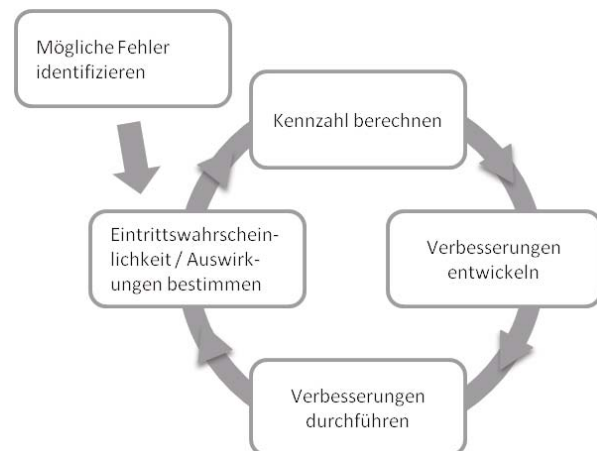
Mit einem Service Blueprint lässt sich sowohl die Sicht des Kunden auf den Prozess als auch die Sichtweise des Anbieters darstellen. Der Einsatzschwerpunkt des Service Blueprint liegt in der detaillierten Erfassung und Gestaltung von innovativen Dienstleistungsprozessen mit dem Ziel einer Verbesserung der Kundenzufriedenheit, sowie der Erhöhung von Effektivität (Zielerreichung) und Effizienz (Kosten-Nutzen-Relation) des Dienstleistungsprozesses.



Prozessanalyse - FMEA

FMEA steht für FehlerMöglichkeits- und Effektanalyse (Failure Mode and Effect Analysis). Grundlage der FMEA-Methode ist die Betrachtung der einzelnen Schritte eines Prozesses hinsichtlich potentiell auftretender Fehler. Dabei werden Ursachen für das Auftreten des Fehlers identifiziert, sowie die Auswirkungen des Fehlers analysiert.

Mittels Berechnungsverfahren lassen sich die für die Qualität einer Dienstleistung kritischsten Prozessschritte über eine Risikokennzahl bewerten. In die Berechnung fließen folgende Größen ein: die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Fehlers, die Wahrscheinlichkeit, dass der Fehler entdeckt wird und die Auswirkungen, die dieser Fehler auf den Prozess oder den Kunden bei Nichtentdeckung hat.



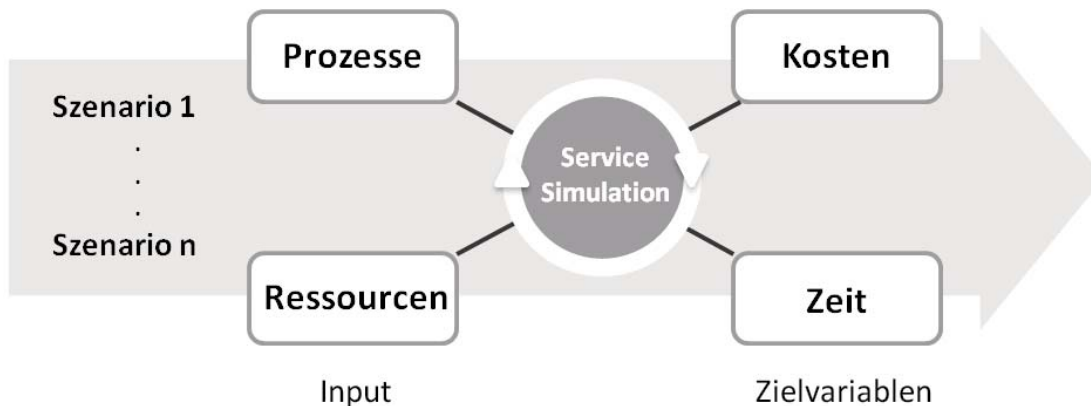
Service Simulation

Dienstleistungen können als komplexe Systeme angesehen werden, deren einzelne Bestandteile in optimaler Weise miteinander kombiniert und aufeinander abgestimmt werden müssen. Hauptbestandteile sind hierbei die einzelnen Teilprozesse und die eingesetzten Ressourcen.

Mittels Service Simulation kann das komplexe System Dienstleistung analysiert und getestet werden. Durch die Abbildung des Dienstleistungsprozesses und der dabei genutzten Ressourcen in einem Computermodell lassen sich schnell und kostengünstig verschiedene Dienstleistungskonfigurationen testen. Dabei liegt der Fokus auf den Dimensionen: Prozesse, Kosten, Zeit, Ressourcen.

Insbesondere lassen sich Ressourcenauslastungen, Prozesslaufzeiten sowie die dabei entstehenden Kosten ermitteln. Der nur schwer vorherzusehende Faktor des Kundenverhaltens kann dabei in die Betrachtung durch die Simulation verschiedener Handlungsalternativen (Szenarien) einbezogen werden.

Mittels Service Simulation können ebenso unterschiedliche zeitliche und mengenmäßige Verteilungen der Dienstleistungsnachfrage analysiert werden. Ist beispielsweise von einer im Tages- oder Wochenverlauf schwankenden Nachfrage auszugehen, können dementsprechend angepasste Ressourceneinsatzpläne und Kapazitätsplanungen erarbeitet und getestet werden.



Dienstleistungsangebote des Service Innovation Lab

Training / Workshop

Im Rahmen eines ein- oder zweitägigen, auf Ihre Bedürfnisse abgestimmten Trainings bietet das Service Innovation Lab Ihrem Unternehmen einen Überblick über die Methoden der Dienstleistungsentwicklung und Prozessoptimierung. Dabei stellen wir die Philosophie des Service Engineering vor und vermitteln grundlegende Methoden und Werkzeuge.

Im Verlauf des Trainings werden in praktischen Übungen die Phasen des typischen Dienstleistungsentwicklungsprozesses nachvollzogen und deren Methoden exemplarisch vorgestellt.

Insbesondere wird hierbei auf Herausforderungen eingegangen, die sich aus der Integration des Kunden in den Leistungsprozess ergeben.

Projektconsulting

Das Service Innovation Lab begleitet Unternehmen über den gesamten Prozess der Dienstleistungsentwicklung bzw. -optimierung oder in ausgewählten Phasen.

Unser Vorgehen stützt sich dabei auf die erprobten Methoden und Werkzeuge des Service Engineering.

Sollten Sie schon konkrete Handlungsfelder für ein Innovationsprojekt identifiziert haben, unterstützen wir Sie gerne bei der Realisierung. Wir erarbeiten mit Ihnen gemeinsam ein Projektkonzept und setzen dieses in enger Abstimmung mit Ihnen und Ihren Mitarbeitern um.

8



Die Partner im Service Innovation Lab



Das Internationale SEPT-Programm ist ein Ausbildungs- und Forschungsprogramm der Universität Leipzig, dessen Schwerpunkt im Bereich der Forschung über und der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sowie in der Durchführung von Weiterbildungsprogrammen für Fach- und Führungskräfte liegt. SEPT verfügt mittlerweile über eine zwölfjährige Erfahrung in diesem Bereich.

Kern des Weiterbildungsangebotes von SEPT ist ein *Master in Business Administration in Small- and Medium-sized Enterprise Development*. Darüber hinaus bietet SEPT eine Vielzahl von Trainingsmaßnahmen im Bereich des Managements von KMU an und engagiert sich in der Erforschung von Internationalisierungs- und Innovationsprozessen in KMU.

Dabei werden vor allem Fragen der Erschließung von Wachstums- und Innovationspotentialen von KMU, der Steigerung ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit sowie ihrer Einbindung in globale Wirtschaftskreisläufe behandelt.

Seit 2006 koordiniert SEPT in Kooperation mit Lehrstuhl Marketing der Universität Leipzig das SMILE-Projekt (Selbst Management Initiative Leipzig). SMILE bietet Existenzgründern an den verschiedenen Leipziger Hochschulen und Forschungseinrichtungen vielfältige Weiterbildungs- und Coachingmöglichkeiten .

Mehr Informationen: www.sept.uni-leipzig.de



CONOSCOPE ist ein Beratungs- und Forschungsinstitut mit Standorten in Leipzig und Essen, das 2010 von den Unternehmen INNOWAYS GmbH, KONTUR 21 GmbH und inomic GmbH gegründet wurde. Die Unternehmen haben jeweils mehr als 10 Jahre Erfahrung in ihren Tätigkeitsfeldern und gemeinsame Wurzeln als spin offs der Universität Leipzig und im Themenfeld des Innovationsmanagements.

Schwerpunkte der Tätigkeit liegen in der methoden- und datenbasierten Analyse des Marktes (Markt- und Meinungsforschung sowie Wettbewerbsanalysen) und der Anforderungen (Analyse von Stärken und Schwächen mit einem Fokus auf Prozesse) an Unternehmen und Institutionen. Darauf aufbauend unterstützt CONOSCOPE die Entwicklung zielorientierter und nachhaltiger Strategien und deren operative Umsetzung im Unternehmen beispielsweise durch Coaching der Mitarbeiter in der eigenverantwortlichen Implementierung oder durch ein Interimsmanagement.

Die in den Geschäftsfeldern entwickelten und angewendeten Methoden werden auch in Form von Workshops, Seminaren und längeren Trainings angeboten. Anspruch von CONOSCOPE ist es transferfähige Ergebnisse und Problemlösungen zu erarbeiten und die Umsetzung dieser in ihrem Unternehmen zu begleiten und zu gewährleisten.

Mehr Informationen: www.conoscope.org



Kontakt

Service Innovation Lab
CONOSCOPE GmbH
Käthe-Kollwitz-Straße 60
04109 Leipzig
Web: www.sil.uni-leipzig.de

Prof. Dr. Utz Dornberger
dornberg@uni-leipzig.de
Tel. +49(0)341 30 690 510

Thomas Lehr
thomas.lehr@conoscope.org
Tel. +49(0)341 47 827 0

Das Service Innovation Lab wurde vom Bundesministerium des Inneren (BMI) im Rahmen des Innovationswettbewerbs „Wirtschaft trifft Wissenschaft“ gefördert und vom Projektträger Jülich betreut.