

Univ.-Prof. Dr. Sabine Fließ

# **Modul 32691 Dienstleistungsmanagement – Management von Dienstleistungs- prozessen**

**LESEPROBE**

Fakultät für  
**Wirtschafts-  
wissenschaft**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

## Vorwort

Liebe Studierende,

die vorliegende Einheit des Moduls „Management von Dienstleistungsprozessen“ gibt einen Überblick über das, was Sie in diesem Modul erwartet und was wir unter dem Management von Dienstleistungsprozessen verstehen.



Hierzu finden Sie im ersten Kapitel eine Einordnung unserer Sichtweise in die Literatur. Zentral ist für uns – und damit befinden wir uns im Einklang mit der internationalen Literatur zum Dienstleistungsmanagement – die Wertgenerierungsperspektive. Dabei haben Anbieter und Kunde unterschiedliche Vorstellungen, was unter Wert zu verstehen ist. Diese Sichtweisen werden im zweiten Kapitel behandelt. Im weiteren Verlauf des Moduls steht die Anbieterperspektive im Mittelpunkt, da es um das Management der Dienstleistungsprozesse geht. Um seine Dienstleistungsprozesse erfolgreich zu gestalten, zu steuern und weiterzuentwickeln, muss der Anbieter jedoch die Kundensicht verstehen und antizipieren, weshalb auch der Kundenperspektive entsprechend großer Platz eingeräumt wird.

Schließlich werden Sie in dieser Einheit ein Modell des Dienstleistungsprozesses kennenlernen – das ServiceBlueprint – das zugleich die Struktur des Moduls bildet und als Instrument zur Gestaltung und Steuerung von Dienstleistungsprozessen in der Praxis eingesetzt werden kann.

Sie finden in dieser Einheit viele Studien und Beispiele. Studien dienen dem Hintergrundverständnis, Beispiele der Illustration. Beides soll Ihnen das Verständnis erleichtern. Sie müssen weder Studienergebnisse noch Beispiele für die Klausur lernen.

Zum Abschluss noch ein Hinweis zur gendergerechten Sprache, zu der wir gesetzlich verpflichtet sind: In dieser Einheit wird, soweit es sich um allgemeine, abstrakte oder theoretische Aussagen handelt, das generische Maskulinum verwendet („der Kunde“), das alle Geschlechter gleichberechtigt einschließt. In den Beispielen finden Sie in dieser Einheit das Gender-Sternchen (Kund\*innen), das alle Geschlechter beinhaltet.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Durcharbeiten, interessante Erkenntnisse und Aha-Effekte und natürlich viel Erfolg beim Erarbeiten der Inhalte dieser Einheit!

*Ihre Sabine Fließ*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	III
Technische Hinweise .....	IV
Inhaltsverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	VI
Lernziele der Einheit .....	VII
1 Dienstleistungen – empirisches Phänomen und theoretische Betrachtung.....	8
1.1 Unterschiede zwischen Dienstleistungen und Produkten .....	9
1.2 Die Leistungstypologie der Integrativen Leistungslehre.....	10
1.3 Der Prozesscharakter von Dienstleistungen – die Service Logic .....	13
1.4 Die Aufhebung der Dichotomie von Dienstleistungen und Produkten – die Service-Dominant Logic.....	15
1.5 Zusammenfassung und Fazit.....	17
2 Dienstleistungsprozesse als Wertgenerierungsprozesse .....	18
2.1 Die Kundenlogik der Wertgenerierung .....	19
2.2 Die Anbieterlogik der Wertgenerierung .....	22
2.3 Die Struktur des Dienstleistungsprozesses.....	29
2.4 Die Logiken und die Struktur des Dienstleistungsprozesses .....	32
3 Ziele und Aufgaben des Managements von Dienstleistungsprozessen .....	34
3.1 Wettbewerbsvorteil, Effektivität und Effizienz als Zielsetzungen .....	34
3.2 Die Gestaltungs-, Steuerungs- und Entwicklungsaufgabe im Management von Dienstleistungsprozessen .....	37
<b>4 Das ServiceBlueprint als Instrument des Prozessmanagements.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Der Aufbau des ServiceBlueprints.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2 Beispiel eines ServiceBlueprints aus dem B2C-Bereich .....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 Beispiel eines ServiceBlueprints aus dem B2B-Bereich.....</b>	<b>45</b>
<b>4.4 Die Gestaltung und Steuerung des Dienstleistungsprozesses mit dem ServiceBlueprint .....</b>	<b>48</b>
<b>5 Der Aufbau des Moduls.....</b>	<b>49</b>
6 Literaturempfehlungen / Vertiefende Literatur .....	51
Literaturverzeichnis.....	52

## **4 Das ServiceBlueprint als Instrument des Prozessmanagements**

Das ServiceBlueprint ist ein Instrument, mit dessen Hilfe die Aktivitäten in der Anbietersphäre, der Kundensphäre und der gemeinsamen Sphäre weiter strukturiert werden können, so dass sich differenzierte Ansatzpunkte für die Gestaltung und Steuerung des Dienstleistungsprozesses im Hinblick auf Effektivität und Effizienz ergeben.

Das Konzept des ServiceBlueprints wurde ursprünglich in den 1980er und 1990er Jahren von Lynn Shostack und Jane Kingman-Brundage entwickelt (Kingman-Brundage 1989; 1993; 1995; Shostack 1982; 1987). Es dient der Visualisierung, Analyse, Gestaltung und Steuerung von Dienstleistungsprozessen (Fließ 2009, S. 194). Im ServiceBlueprint werden die Aktivitäten des Anbieters und des Kunden im Dienstleistungsprozess dargestellt. Ursprünglich wurden nur solche Kundenaktivitäten berücksichtigt, die aus Anbietersicht unmittelbar der Erstellung der Dienstleistung dienen (vgl. zu früheren Versionen beispielsweise Allert und Fließ 1998; Fließ 2001; Fließ und Dyck 2017; Fließ und Kleinaltenkamp 2004; Kleinaltenkamp 2000). Im Folgenden wird jedoch eine Perspektive eingenommen, die den Dienstleistungsprozess als Wertgenerierungsprozess aus

Anbieter- und Kundenperspektive betrachtet (vgl. zu einem Überblick der Ansätze Kundenaktivitäten in das ServiceBlueprint zu integrieren Sandmann 2016, S. 36).

## **4.1 Der Aufbau des ServiceBlueprints**

Das ServiceBlueprint entspricht einer zwei-dimensionalen Darstellung des Dienstleistungsprozesses. Die horizontale Dimension verdeutlicht die chronologische Reihenfolge von Aktivitäten und veranschaulicht so den Dienstleistungsprozess in zeitlicher Hinsicht. Die vertikale Perspektive strukturiert die Aktivitäten im Dienstleistungsprozess entsprechend ihrer Bedeutung für die Wertgenerierung des Kunden und des Anbieters. Hierbei werden die unter 2.3 dargestellten Sphären des Dienstleistungsprozesses weiter unterteilt, um konkretere Ansatzpunkte für die Gestaltung und Steuerung des Dienstleistungsprozesses zu gewinnen. Abbildung 4-1 zeigt die Struktur des ServiceBlueprints.

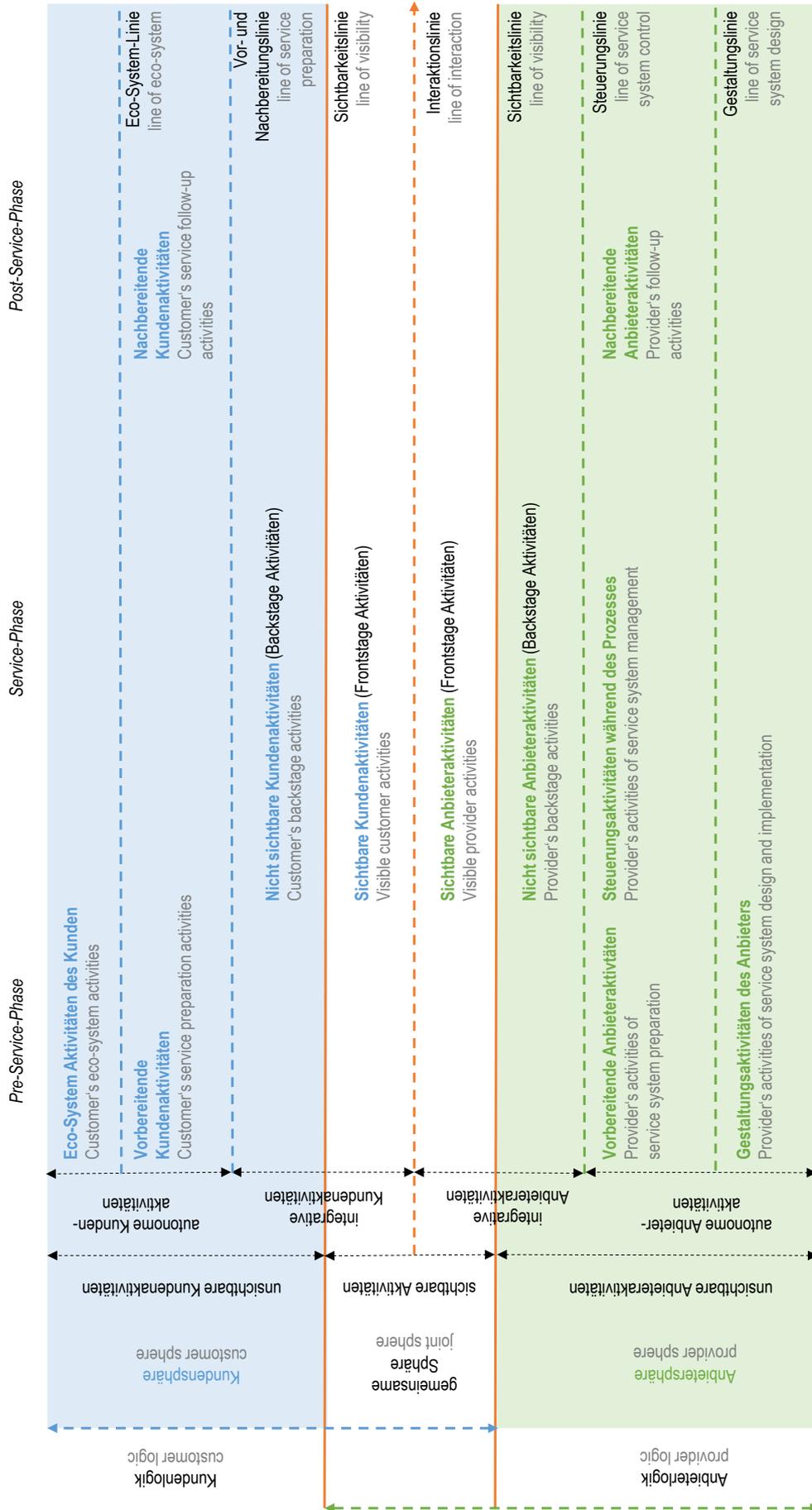


Abbildung 4-1: Aufbau des ServiceBlueprints

Den Kern des Dienstleistungsprozesses bildet die **gemeinsame Sphäre** (joint sphere). Hier finden die Interaktionen des Kunden und des Anbieters statt. Die **Interaktionslinie** trennt dabei die Aktivitäten des Kunden von denen des Anbieters. Interaktionen können sozial oder objektbezogen sein. In der **sozialen Interaktion** führen Kunde und Kundenkontaktpersonal des Anbieters aufeinander bezogene Aktivitäten aus und kommunizieren miteinander. Die Aktivitäten und Linien seien am Beispiel eines Restaurantbesuchs verdeutlicht (vgl. auch Abbildung 4-1). *In einem Restaurant empfiehlt der/die Kellner\*in die Gerichte des Tages, der/die Kund\*in bestellt Essen und Getränke und der/die Kellner\*in serviert die Gerichte und Getränke.* In der **objektbezogenen Interaktion** nutzt der Kunde die Elemente des Service-Systems des Anbieters. *Der Kunde würzt sein Essen mit dem auf dem Tisch stehenden Pfefferstreuer oder stellt sich seinen Salat am Selbstbedienungsbuffet zusammen.* Auch das Personal des Anbieters interagiert mit Elementen des Service-Systems. *Der/die Kellner\*in zapft in Sichtweite des Kunden das bestellte Bier.* Darüber hinaus können Kunden miteinander interagieren, z.B. sich über zwei Tische hinweg unterhalten. Dies wird als **Kunden-Kunden-Interaktion** bezeichnet (Nicholls 2020). Auch das Anbieterpersonal kann für den Kunden sichtbar miteinander interagieren. *Dies ist beispielsweise typisch bei einer Theateraufführung oder einem Konzert.* Die Aktivitäten von Kunde und Anbieter in der gemeinsamen Sphäre werden als **sichtbare Kunden-Interaktionen** oder **sichtbare Anbieter-Interaktionen** bezeichnet. Die Aktivitäten in der gemeinsamen Sphäre sind jeweils für die Beteiligten sichtbar, d.h. der Anbieter sieht die Aktivitäten des Kunden und der Kunde kann die Aktivitäten des Anbieters beobachten.

Die **Sichtbarkeitslinie** trennt die gemeinsame Sphäre von der Kundensphäre im oberen Bereich des ServiceBlueprints und von der Anbietersphäre im unteren Teil des ServiceBlueprints. In der Kunden- bzw. Anbietersphäre finden die **nicht sichtbaren Aktivitäten** statt, so dass die Line of Visibility auch die sichtbaren von den nicht sichtbaren Aktivitäten trennt. *Beispiele für nicht sichtbare Anbieteraktivitäten sind die Zubereitung der Gerichte in der Küche oder das Holen der fertigen Gerichte aus der Küche. Ein Beispiel für nicht sichtbare Kundenaktivitäten stellt die Nutzung der Waschräume im Restaurant dar, aber auch die Gedanken des Kunden bezüglich der Qualität des Essens oder die gedankliche Bewertung der Location.*

Die Sichtbarkeitslinie trennt aber nicht nur sichtbare von nicht sichtbaren Aktivitäten, sondern bezieht sich auch auf die sichtbare bzw. nicht sichtbare Umgebung, in der die gemeinsame Wertgenerierung stattfindet. Diese wird auch als **Servicescape (Dienstleistungsumgebung)** bezeichnet (Bitner 1992). Bei vielen Dienstleistungen findet der Dienstleistungsprozess in den Räumlichkeiten des Anbieters statt, z.B. im Restaurant, Krankenhaus oder dem Bankgebäude. Dienstleistungsprozesse können aber auch in den Räumen des Kunden stattfinden, z.B. beim mobilen Friseur, der Beratung des Kunden zu Hause oder dem Besuch des/der Vertriebsmitarbeiter\*in in den Räumen des Kundenunternehmens. Denkbar ist auch ein sog. dritter Ort, d.h. Kunde und Anbieter treffen einander im Hotel, in einem Restaurant oder auf einer Messe.

Schließlich kann der Ort der gemeinsamen Wertgenerierung auch ein virtueller Ort sein, z.B. bei Online-Spielen, sozialen Medien, virtuellen Communities, Recherchen auf Webseiten oder in Datenbanken (Bolton et al. 2018). Wenn die Interaktion von Kunde und Anbieter online stattfindet, entspricht die Dienstleistungsumgebung dem Online-Bereich, d.h. der Website oder der App. Je nachdem, wo der Kunde die Website oder App nutzt, kann die physische

Dienstleistungsumgebung der reinen Kundensphäre zugeordnet werden, z.B. steht der Computer im Arbeitszimmer des Kunden, der Sphäre eines weiteren Anbieters, z.B. der Kunde nutzt die App auf seinem Smartphone, während er im Wartezimmer auf seinen Arzttermin wartet, oder dem Eco-System des Kunden, z.B. Nutzung einer App an einer Bushaltestelle oder beim Spaziergehen. In diesen Fällen ist die physische Dienstleistungsumgebung für den Anbieter nicht sichtbar.

In der **Kundensphäre** lassen sich die Aktivitäten des Kunden weiter differenzieren. So trennt die **Vor- und Nachbereitungslinie** die integrativen Kundenaktivitäten von den autonomen Kundenaktivitäten. **Integrative Kundenaktivitäten** sind die Aktivitäten, die während der Service-Phase vom Kunden durchgeführt werden und der gemeinsamen Wertgenerierung (Value Co-Creation) dienen. Sie werden durch die Aktivitäten des Anbieters beeinflusst und sind jeweils von den vorangegangenen Aktivitäten abhängig. *Der Kunde kann erst essen, wenn er bestellt hat und das Gericht von der Kellnerin serviert wurde.* **Autonome Kundenaktivitäten** sind dem gegenüber solche Aktivitäten, die unabhängig vom Anbieter durchgeführt werden. *Der Kunde kommt von der Arbeit und zieht sich um, um ins Restaurant zu gehen.*

Die **Eco-System-Linie** differenziert die autonomen Kundenaktivitäten weiter und trennt die vor- und nachbereitenden Kundenaktivitäten von den Eco-System-Aktivitäten des Kunden. Die vor- und nachbereitenden Kundenaktivitäten stehen in direktem Zusammenhang mit der Inanspruchnahme der Dienstleistung (Eggert und Fließ 2015; vgl. ähnlich Mickelsson 2013). Die **vorbereitenden Kundenaktivitäten** umfassen die Aktivitäten in der Pre-Service-Phase, die notwendig sind, um die Dienstleistung in Anspruch nehmen zu können. *Im Restaurantbeispiel umfassen sie beispielsweise die Verabredung mit den Freunden, das Festlegen des Termins für den Restaurantbesuch, das Aussuchen des Restaurants, das Buchen des Babysitters und die Fahrt zum Restaurant.* Die **nachbereitenden Kundenaktivitäten** umfassen alle Aktivitäten, die nach der Inanspruchnahme der Dienstleistung mit ihr verbunden sind. *Im Restaurantbeispiel zählen hierzu die Fahrt vom Restaurant nach Hause, das Bezahlen des Babysitters, aber auch die Gespräche über das Restaurant mit Arbeitskollegen am nächsten Tag, die Bewertung des Restaurants auf einer Online-Plattform oder die Weiterempfehlung.* Diese Aktivitäten stehen in direktem Zusammenhang mit der Inanspruchnahme der Dienstleistung.

Die **Eco-System-Aktivitäten des Kunden** umfassen alle Handlungen, gedanklichen Prozesse und Interaktionen mit Objekten und Personen, die nicht in direktem Zusammenhang mit der Wertgenerierung des Kunden durch den betrachteten Dienstleistungsprozess stehen, diese aber beeinflussen können (Eggert und Fließ 2015; vgl. ähnlich Mickelsson 2013). *Hierzu zählen beispielsweise Überlegungen des Kunden: Wir könnten uns mal wieder mit Alex und Monika treffen. Wie waren lange nicht zusammen essen. Wollen wir nicht den beiden vorschlagen, den neuen Italiener auszuprobieren?* Wie das Beispiel zeigt, wird der Dienstleistungsprozess in das Leben des Kunden bzw. sein Geschäftsumfeld eingebunden. Hierbei kann es zu zeitlichen, aber auch ökonomischen Konflikten der Eco-System-Aktivitäten und der Dienstleistungsaktivitäten kommen. *So kann der Kunde beispielsweise erst um eine bestimmte Uhrzeit im Restaurant sein, da er/sie vorher arbeitet, und es wird kein Alkohol konsumiert, da der nächste Tag ein Arbeitstag ist und er/sie fit sein muss.* Die Aktivitäten im Eco-System des Kunden rahmen in gewisser Weise den Dienstleistungsprozess ein, da der Dienstleistungsprozess mit diesen Aktivitäten zu koordinieren ist.

In der **Anbietersphäre** werden die Anbieteraktivitäten ebenfalls weiter differenziert. Die **Steuerungslinie** trennt die integrativen von den autonomen Anbieteraktivitäten. Die **integrativen Anbieteraktivitäten** umfassen die Aktivitäten, die während der Service-Phase vom Kundenkontaktpersonal des Anbieters durchgeführt werden und der gemeinsamen Wertgenerierung (Value Co-Creation) dienen. Sie werden durch die Aktivitäten des Kunden beeinflusst und sind jeweils von den vorangegangenen Kundenaktivitäten abhängig. *Beispielsweise kann der/die Kellner\*in das Essen erst servieren, wenn der Kunde es bestellt hat, und der/die Kellner\*in kann den Tisch erst abräumen, wenn der Kunde sein Mahl beendet hat.* **Autonome Anbieteraktivitäten sind** solche Aktivitäten, die ohne Einfluss des Kunden stattfinden und unabhängig sind von den vorangegangenen Aktivitäten des Kunden. *Wann das Restaurant öffnet, ist eine autonome Entscheidung des Anbieters und unabhängig von konkreten Kundenaktivitäten.*

Unterhalb der Steuerlinie werden die **Steuerungsaktivitäten des Service-Systems** angezeigt. Sie umfassen alle Aktivitäten, die zur Vorbereitung, Aufrechterhaltung und Nachbereitung des Service-Systems erforderlich sind. Aktivitäten der Service-System-Vorbereitung dienen dazu, die für den Dienstleistungsprozess notwendigen Elemente (Personen, Maschinen, Gebäude etc.) in Leistungsbereitschaft zu versetzen. Diese Aktivitäten fallen in die Pre-Service-Phase. *Bei einem Restaurant gehören hierzu beispielsweise die Erstellung der Personalpläne, die Unterrichtung der Mitarbeiter über die Tagesangebote, das Eindecken der Tische, das Aufschließen der Türen, aber auch die Umdisposition, wenn Mitarbeiter krank werden.* Aktivitäten der Aufrechterhaltung des Service-Systems dienen dazu, die Leistungsbereitschaft des Systems während der Service-Phase zu gewährleisten. Besondere Bedeutung kommen hierbei der Koordination der Aktivitäten, der Motivation der Mitarbeiter und den Eingriffen der Führungskräfte in den Prozess zu, wenn die Aktivitäten nicht so ablaufen, wie dies die Prozessgestaltung vorsieht. *Typische Steuerungsaktivitäten sind beispielsweise die Regelung von Konflikten zwischen Mitarbeitern, zwischen Kunden und Mitarbeitern oder die Unterstützung der Mitarbeiter während ihrer Arbeit. Dazu zählen aber auch Aktivitäten wie das Nachfüllen von Kaffeebohnen in die Espressomaschine oder die Benachrichtigung des Wartungsdienstes, wenn die Espressomaschine ausfällt.* Aktivitäten der Service-System-Nachbereitung dienen dem Herunterfahren des Service-Systems. Diese Aktivitäten fallen in die Post-Service-Phase. *Hierzu zählen beim Restaurant etwa das Ausschalten aller Maschinen, die Reinigung der Küche, das Zählen der Einnahmen und das Abschließen der Türen.*

**Gestaltungsaktivitäten** des Anbieters beziehen sich auf die grundlegende Konzeption des Service-Systems und umfassen insbesondere das Service Design und dessen Implementierung. Hierbei stehen Fragen der Gestaltung des Servicescapes oder der Gestaltung der Interaktion im Mittelpunkt. Insbesondere letztere betreffen die Frage, welche Aktivitäten der Kunde selbst durchführen soll (Selbstbedienung), welche Technologie eingesetzt werden soll, z.B. Roboter, Computer, und wie die Dienstleistungsumgebung (ServiceScape) gestaltet werden soll. Die Implementierung bezieht sich dann auf die Beschaffung und den Einsatz der entsprechenden Elemente des Service-Systems. *In einem Restaurant beispielsweise sind Entscheidungen über die Art, Größe und Lage des Restaurants zu treffen; es sind Räume anzumieten, ein Raumkonzept wird gestaltet, die Küchenausstattung sowie die Ausstattung des Gastraumes wird konzipiert und beschafft, die Anforderungen an das Personal festgelegt und Personal eingestellt etc.*

In den folgenden beiden Kapiteln werden zwei ServiceBlueprints aus dem B2C-Bereich und dem B2B-Bereich dargestellt, um den Aufbau des ServiceBlueprints zu verdeutlichen.

### 4.2 Beispiel eines ServiceBlueprints aus dem B2C-Bereich

Abbildung 4-2 zeigt einen Restaurantbesuch als Beispiel eines ServiceBlueprints.

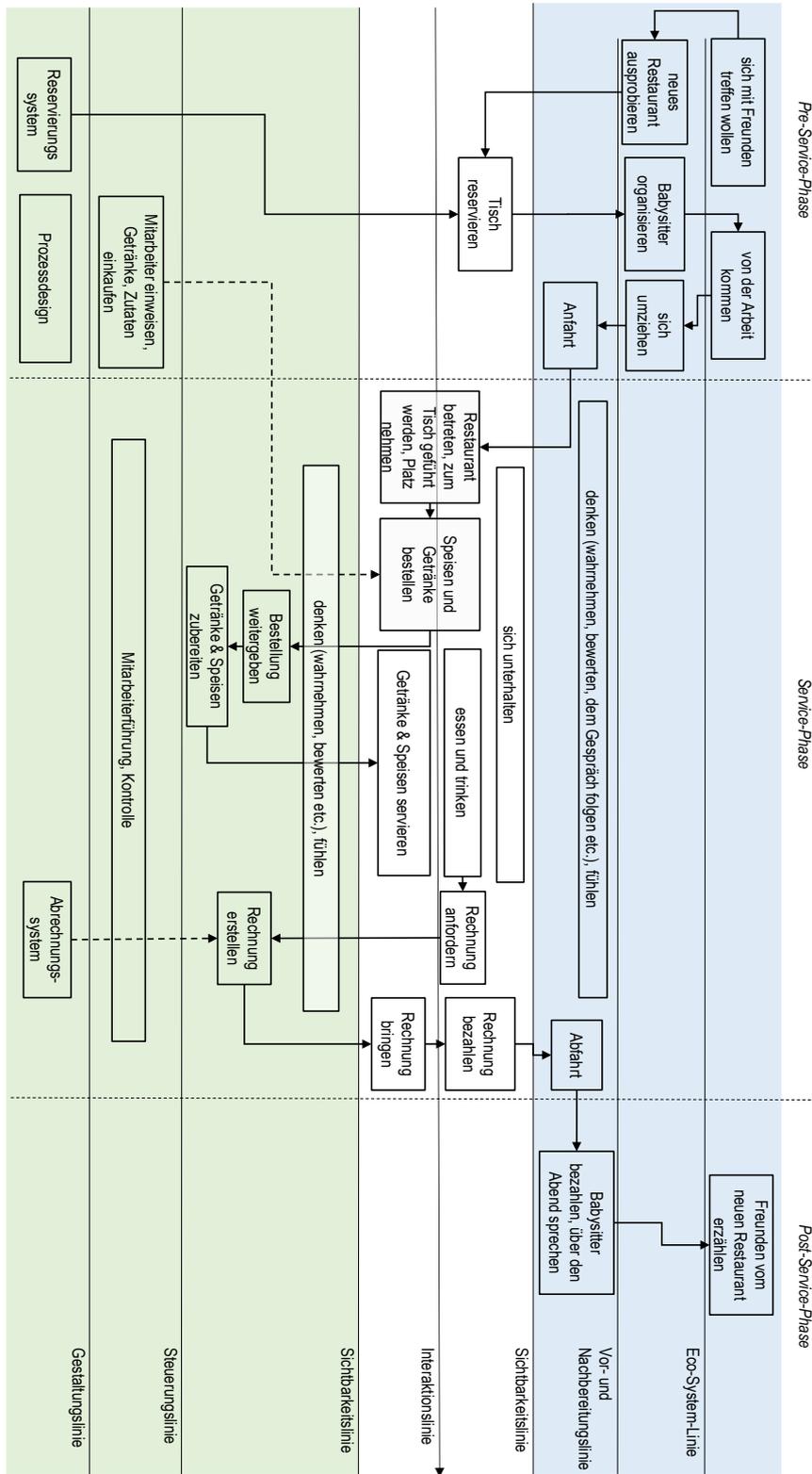


Abbildung 4-2: ServiceBlueprint im B2C-Bereich – Beispiel Restaurantbesuch

Der Kundenbereich ist in Abbildung 4-2 blau unterlegt, der gemeinsame Bereich ist weiß und der Anbieterbereich ist grün unterlegt. In der Pre-Service-Phase finden sich auf Kunden- und Anbieterseite alle Aktivitäten, die durchgeführt werden, bevor der Kunde das Restaurant betritt. Auf der Kundeseite sind das die Eco-System-Aktivitäten, bei denen der Kunde überlegt, dass er mal wieder etwas mit Freunden unternehmen könnte sowie die Einbindung des Restaurantbesuchs in das normale (Arbeits-)Leben des Kunden. Vorbereitungsaktivitäten beinhalten die Entscheidung ein neues Restaurant auszuprobieren. Die Tischreservierung zählt bereits zu den für den Anbieter sichtbaren Aktivitäten und stellt eine Interaktion entweder mit dem Online-Reservierungssystem des Anbieters oder per Telefon mit einem Mitarbeiter des Restaurants dar. Nach dem Betreten des Restaurants finden hauptsächlich Interaktionen mit den Freunden (sich unterhalten) und mit dem Servicepersonal statt. Nicht sichtbare Aktivitäten begleiten den gesamten Prozess. Hierbei spielen insbesondere das Denken und Fühlen eine Rolle. Die Umgebung, der Service und das Essen werden wahrgenommen und bewertet. Gespräche, aber auch Essen und Trinken lösen Gefühle aus.

In der gemeinsamen Sphäre findet die Interaktion des Kunden mit dem Service-System des Anbieters statt, aber auch die Interaktionen des Anbieters mit dem Kunden. Kunden- und Anbieterlogik begegnen sich. Möglicherweise haben sich die Freunde lange nicht gesehen und wollen sich in Ruhe unterhalten, das Essen ist lediglich die Begleiterscheinung dieser Gespräche. Für den Anbieter ist jedoch die Versorgung mit Speisen und Getränken das Hauptanliegen. Im obigen ServiceBlueprint sind vor allem die Aktivitäten dargestellt, die sich auf die Erbringung der Dienstleistung beziehen. Daneben gibt es aber auch weitere soziale Interaktionen, z.B. zwischen den Kunden und dem Kellner: So werden die Gäste beim Betreten des Restaurants begrüßt, während der Bestellung werden Fragen zur Speise- und Getränkekarte oder -empfehlung gestellt, vielleicht werden Scherze gemacht, nach dem Essen werden die Kunden nach ihrer Zufriedenheit gefragt und schließlich freundlich verabschiedet.

In der Anbietersphäre finden sich die für den Kunden nicht sichtbaren Aktivitäten. In der Pre-Service-Phase wird das Service-System vorbereitet. Im obigen ServiceBlueprint sind nur ausgewählte Aktivitäten dargestellt, so die Einwendung der Mitarbeiter und die Beschaffung von Lebensmitteln und Getränken. Auch das Eindecken der Tische, das Anschalten der Kaffeemaschine etc. gehört zu den vorbereitenden Aktivitäten, die unterhalb der Steuerungslinie eingetragen werden. Im Rahmen der Gestaltungsaktivitäten muss der Ablauf des Prozesses festgelegt werden, z.B. ob die Kellner\*innen die Rechnung auf einem Zettel per Hand ausrechnen, ob ein zentrales Kassensystem genutzt wird oder ob das Personal mit Handhelds für Bestellung und Bezahlung ausgestattet wird. Während des Prozesses finden die Aktivitäten statt, die der direkten Erstellung der Dienstleistung dienen, so etwa die Zubereitung der Speisen, die meist außerhalb des für den Kunden sichtbaren Bereichs, in der Küche, stattfindet. Auch die Erstellung der Rechnung ist, wenn ein Kassensystem genutzt wird, häufig nicht für den Kunden sichtbar. Analog zum Denken und Fühlen des Kunden durchlaufen auch die Restaurantmitarbeiter Denkprozesse und haben Gefühle, die für den Kunden nicht sichtbar sind. Schließlich sind die Steuerungsaktivitäten während des Prozesses einzutragen, z.B. die Überwachung des Prozesses und des Verhaltens der Mitarbeiter.

### 4.3 Beispiel eines ServiceBlueprints aus dem B2B-Bereich

Abbildung 4-3 zeigt als Beispiel für eine Anwendung aus dem Business-to-Business-Bereich ein vereinfachtes Blueprint eines Akquisitions- und Beschaffungsprozesses für eine individualisierte

Maschine. Hierbei kooperieren Kunde und Anbieter in der Spezifizierungsphase (Fließ 2009, S. 32), in der die Anforderungen an die Leistung festgelegt, der Preis verhandelt und der Vertrag unterzeichnet werden. Die Spezifizierungsphase umfasst aus Kundensicht den Beschaffungsprozess und aus Anbietersicht den Vertriebsprozess.

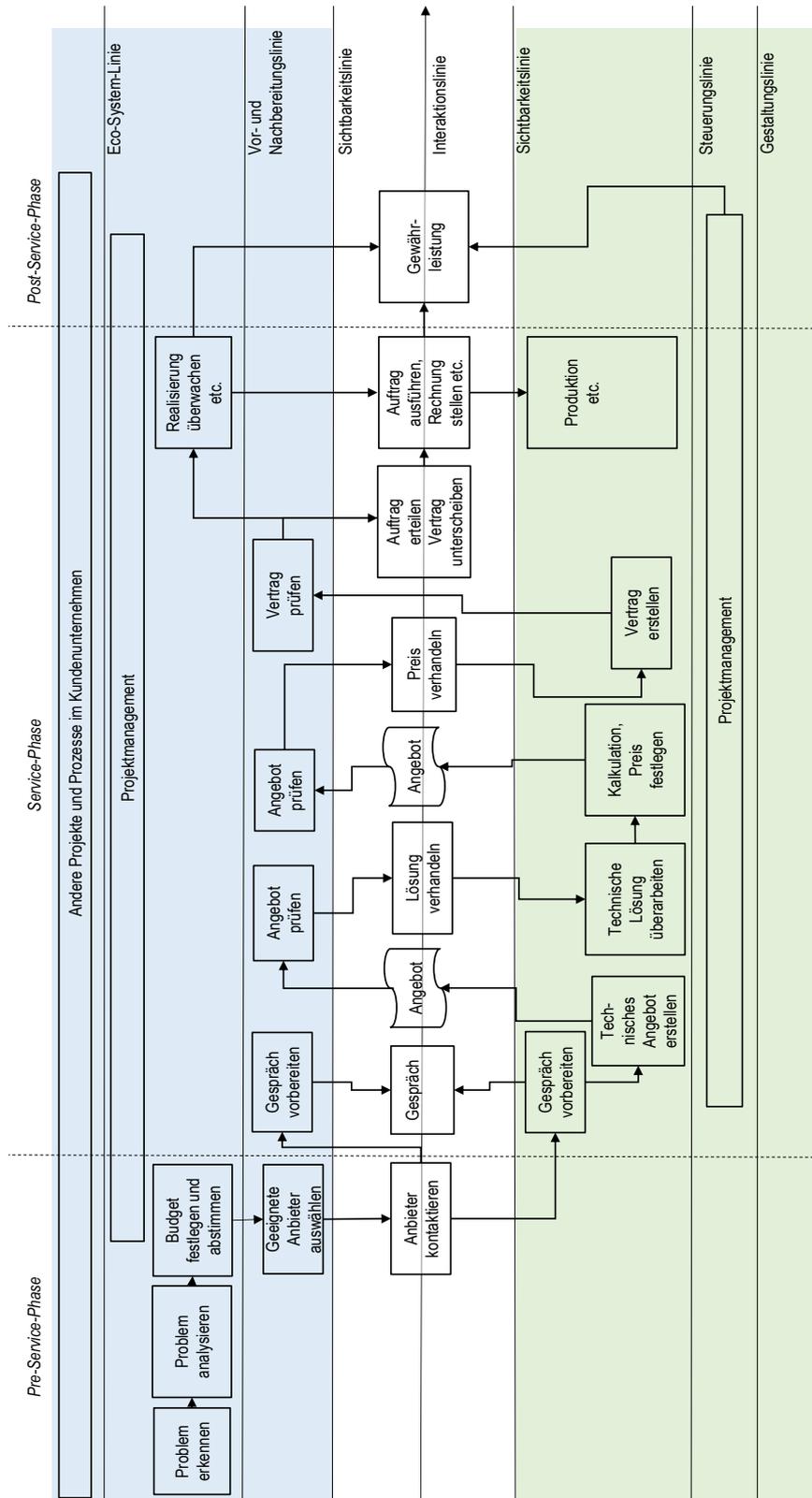


Abbildung 4-3: ServiceBlueprint im B2B-Bereich – Beispiel des Akquisitions- und Beschaffungsprozesses einer individualisierten Maschine

*In der gemeinsamen Sphäre, die in Abbildung 4-3 nicht farbig unterlegt ist, finden alle Interaktionen zwischen dem Anbieter und dem Kunden statt. So kontaktiert der Kunde den Anbieter, um einen Termin für ein erstes Gespräch zu vereinbaren, das Gespräch findet statt und es werden Lösungen und Preise verhandelt. Wenn der Kunde mit dem Angebot einverstanden ist, wird der Auftrag erteilt und der Vertrag unterschrieben. Daran schließt sich dann die Phase der Auftragsrealisierung an, die hier sehr verkürzt dargestellt ist. Falls der Kunde Gewährleistungsansprüche geltend macht, kommt es nach der eigentlichen Leistungsphase (Post-Service) nochmals zu Interaktionen zwischen Kunde und Anbieter. Gegebenenfalls sucht auch der Anbieter den Kontakt zum Kunden, um zu erfahren, ob alles zu seiner Zufriedenheit verlaufen ist.*

*Die Interaktionen mit dem Anbieter werden vom Kunden vorbereitet (Arndt und Harkins 2013). Dies bedeutet, dass für den Kunden der Dienstleistungsprozess bereits viel eher beginnt, nämlich damit, dass Mitarbeiter im Kundenunternehmen ein Problem erkennen (Pre-Service, vgl. Abbildung xx). Das Problem wird analysiert und wenn der Kunde das Problem nicht allein lösen kann, beginnt der Beschaffungsprozess: Ein Budget wird festgelegt und intern abgestimmt und es werden geeignete Anbieter gesucht. Dabei kann der Kunde auf bereits vorhandene Kontakte zurückgreifen oder er muss erst geeignete Anbieter am Markt recherchieren. Daraus resultiert die Kontaktaufnahme mit verschiedenen Anbietern, auch dem hier betrachteten Unternehmen. Für den Anbieter beginnt der Vertriebsprozess im unten dargestellten Blueprint mit dem ersten Kontakt zum Kunden. Je nachdem, wie eng die Geschäftsbeziehung mit dem Kunden ist, kann der Anbieter auch bereits in frühere Aktivitäten, z.B. die Problemerkennung, die Problemanalyse oder die Budgetfestlegung, eingebunden werden (Bonney et al. 2020). Wie das Blueprint verdeutlicht, werden die Interaktionen auf Kunden- und Anbieterseite vor- und nachbereitet (Arndt und Harkins 2013): Es wird überlegt, welche Themen angesprochen werden, welche Personen teilnehmen sollen, der Anbieter erstellt ein Angebot, das eine (oder mehrere) technische Lösung(en) enthält, der Kunde prüft das Angebot etc. Auf beiden Seiten sind bei komplexen Dienstleistungsprozessen meist mehrere Personen beteiligt. Die an der Beschaffung beteiligten Personen werden auf Kundenseite als Buying Center, auf Anbieterseite als Selling Center bezeichnet (Fließ et al. 2015b; Hutt et al. 1985). Die Aktivitäten des Buying-Centers bedürfen der Koordination, die bei einfachen Projekten von einem Mitarbeiter der Beschaffungsabteilung oder der Abteilung, für die die Leistung beschafft wird, bei komplexeren Projekten vom Projektmanagement im Kundenunternehmen übernommen werden. Auf der Anbieterseite obliegt die Koordination bei einfachen Projekten dem Vertriebsmitarbeiter, der auch den Kontakt zum Kunden hält und dessen Ansprechpartner ist, bei komplexeren Projekten wird ein Projektmanager oder Projektleiter mit der Koordination nach innen und außen betraut.*

Die beiden Beispiele des Restaurants und des Akquisitions- und Beschaffungsprozesses illustrieren dyadische Wertgenerierungsprozesse, in denen ein Anbieter und ein Kunde zusammenarbeiten. Diese sind typisch für Prozesse, denen die Wertlogik einer Wertkette oder eines Wertshops zugrunde liegen. Prozesse in Wertnetzwerken erfordern demgegenüber mehrere ServiceBlueprints. Im Wertnetzwerk sind mindestens drei Parteien beteiligt: der Anbieter und die beiden Kundengruppen. Dem entsprechend ist ein ServiceBlueprint für den Wertgenerierungsprozess des Anbieters und der ersten Kundengruppe, z.B. Anzeigenkunden, Wohnungsanbieter, erforderlich. Ein zweites ServiceBlueprint verdeutlicht den Wertgenerierungsprozess des Anbieters und der zweiten Kundengruppe, z.B. Abonnenten, Wohnungssuchende. Schließlich wird auch der

Wertgenerierungsprozess der Kunden miteinander, z.B. Wohnungsanbieter und -mieter, durch ein eigenes ServiceBlueprint verdeutlicht, wenn der Anbieter in die Wertgenerierung der beiden Kundengruppen involviert ist, z.B. die Wertgenerierung durch die Interaktion der Kunden auf der Plattform stattfindet.

#### 4.4 Die Gestaltung und Steuerung des Dienstleistungsprozesses mit dem ServiceBlueprint

Das Instrument des ServiceBlueprints dient der Gestaltung und Steuerung von Dienstleistungsprozessen und kann in vielfältiger Weise genutzt werden. Grundsätzlich lässt sich zwischen einem Soll- oder Plan-ServiceBlueprint und einem Ist-ServiceBlueprint unterscheiden. Beim **Soll- oder Plan-ServiceBlueprint** wird der Dienstleistungsprozess so dargestellt, wie er üblicherweise ablaufen soll. Das Plan-ServiceBlueprint verdeutlicht den Standard-Dienstleistungsprozess. Soll- oder Plan-ServiceBlueprints werden für neue Dienstleistungsprozesse oder veränderte Dienstleistungsprozesse erstellt.

Beim **Ist-ServiceBlueprint** wird der tatsächliche Dienstleistungsprozess abgebildet. Das Ist-ServiceBlueprint dient der Analyse bestehender Dienstleistungsprozesse im Hinblick auf Schwachstellen und Optimierungspotenziale. Die Aktivitäten, bei denen Probleme festgestellt wurden, können dann detaillierter untersucht werden. Die Analyse kann dabei verschiedene Ziele verfolgen, z.B. Erhöhung der Wertgenerierung beim Kunden, Verbesserung der Qualität, Reduktion der Gesamtdauer und der Wartezeiten oder Senkung von Kosten. Nach der Analyse können die Erkenntnisse wiederum in ein neues Soll- oder Plan-ServiceBlueprint überführt werden.

ServiceBlueprints können in unterschiedlichen Detaillierungsgraden erstellt werden und von einem groben Überblick bis hin zur detaillierten Darstellung des gesamten ServiceBlueprints oder einzelner Ausschnitte reichen. Darüber hinaus können neben den Aktivitäten auch Medien und Technologien, Soll- oder Ist-Zeiten, Qualitätsanforderungen oder Kosteninformationen integriert werden.

In der in diesem Modul verwendeten Form wird das ServiceBlueprint genutzt, um die Kundensichtweise des Dienstleistungsprozesses zu verdeutlichen und dem Anbieter Ansatzpunkte zur Gestaltung und Steuerung von Dienstleistungsprozessen zu geben. Dazu dienen insbesondere die Linien. Abbildung 4-4 gibt einen Überblick über die Gestaltungsmöglichkeiten und Steuerungsanforderungen.

<b>Sphäre</b>	<b>Linie</b>	<b>Aktivitäten</b>	<b>Ansatzpunkte der Prozessgestaltung und -steuerung für den Anbieter</b>
Kundensphäre	Eco-System-Linie	Eco-System-Aktivitäten	Anforderungen an den Prozess aus Kundensicht, so dass er mit den Eco-System-Aktivitäten kompatibel ist.
	Vor- und Nachbereitungslinie	Vor- und nachbereitende Aktivitäten des Kunden	Minimierung, Unterstützung, Übernahme von vor- und nachbereitenden Kundenaktivitäten durch den Anbieter
	Sichtbarkeitslinie	Für den Anbieter nicht sichtbare Aktivitäten und Bereiche	Beeinflussung von Denken und Fühlen durch die Gestaltung des Prozesses, des Servicescapes und des Verhaltens der Mitarbeiter
Gemeinsame Sphäre	Interaktionslinie	Interaktionsaktivitäten von Kunde und Anbieter und sichtbarer Bereich	Arbeitsteilung zwischen Anbieter und Kunde  Gestaltung der Interaktion (Art, Häufigkeit, Lage, Technologie etc.)
Anbietersphäre	Sichtbarkeitslinie	Nicht sichtbare Anbieteraktivitäten und nicht sichtbare Anbieterbereiche	Gestaltung des für den Kunden wahrnehmbaren Bereichs
	Steuerungslinie	Steuerungsaktivitäten	Koordination, Motivation, Führung
	Gestaltungslinie	Gestaltungsaktivitäten	Gestaltung des Dienstleistungsprozesses im Hinblick auf Service Value, Service Experience, Kundenzufriedenheit, Qualität, Zeit, Kosten

Abbildung 4-4: Ansatzpunkte der Gestaltung und Steuerung von Dienstleistungsprozessen

## 5 Der Aufbau des Moduls

In diesem Modul werden die Gestaltung und die Steuerung von Dienstleistungsprozessen behandelt. Der Aufbau des Moduls orientiert sich an der Struktur des ServiceBlueprints (vgl. Abbildung 4-1). Abbildung 5-1 zeigt den Aufbau im Überblick.

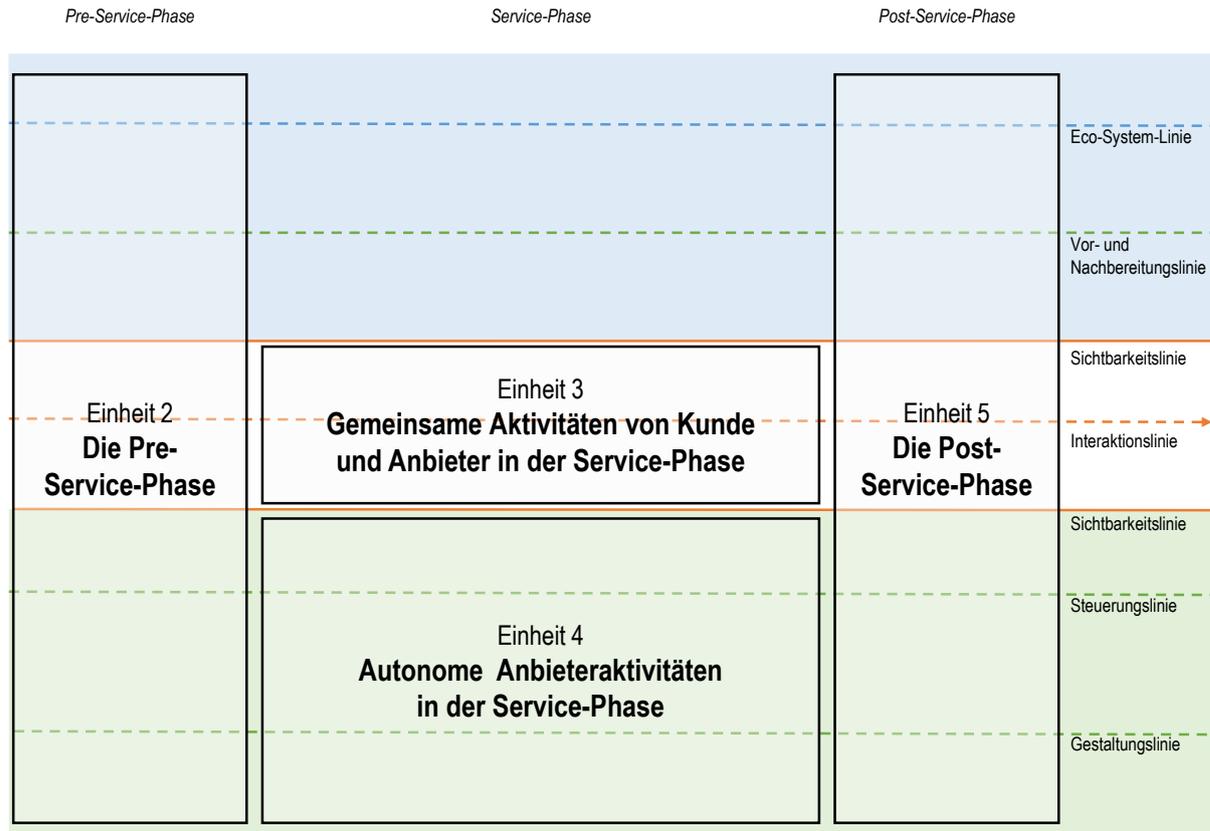


Abbildung 5-1: Der Aufbau des Moduls

In **Einheit 2** wird die **Pre-Service-Phase** behandelt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Eco-System-Aktivitäten des Kunden und seinen vorbereitenden Aktivitäten. Dabei wird zunächst auf den Wert und Wertgenerierungsprozesse von Kunden eingegangen, um zu verdeutlichen, wie der Kunde Dienstleistungen in seine Lebenswelt und seine Wertgenerierung integriert. Hat der Kunde sich entschieden, bei der Wertgenerierung mit einem Anbieter zusammenzuarbeiten, tritt er in den Kaufentscheidungsprozess ein, in dem er den Anbieter und die Dienstleistung wählt. Verschiedene Arten von Kaufentscheidungsprozessen, Unsicherheit und der Umgang mit der Unsicherheit werden näher beleuchtet. Nach der Entscheidung für den Dienstleister übernimmt der Kunde vorbereitende Aktivitäten, die für den weiteren Verlauf des Dienstleistungsprozesses ebenfalls von Bedeutung sind. Die Pre-Service-Phase aus Anbietersicht umfasst sowohl vorbereitende Aktivitäten als auch grundlegende Gestaltungsaspekte. Der Schwerpunkt der Ausführungen liegt auf den grundlegenden Überlegungen des Anbieters zur Gestaltung des Dienstleistungsprozesses. Hierzu werden zunächst verschiedene Dienstleistungstypen vorgestellt. Darauf aufbauend wird gezeigt, wie die kunden- und anbieterbezogenen Zielgrößen des Service Value, der Service Experience, der Kundenzufriedenheit, der Dienstleistungsqualität, der Zeit und der Kosten und Wirtschaftlichkeit die Gestaltung von Prozessen bestimmt.

In **Einheit 3** wird die **Gestaltung der gemeinsamen Sphäre** behandelt. Dabei orientiert sich die Gestaltung der gemeinsamen Sphäre an der Service Experience des Kunden. Den Kern der Wertgenerierung bilden die sozialen und objektbezogenen Interaktionen von Kunde und Anbieter, deren Dimensionen und Gestaltungsaspekte im Einzelnen dargelegt werden. Wie Kunde und Anbieter miteinander interagieren, wird maßgebend von ihrem Rollenverständnis bestimmt.

Interaktionen und Rollenverhalten finden in einer materiellen oder virtuellen Dienstleistungsumgebung statt, die vom Anbieter im Hinblick auf verschiedene Dimensionen und anhand verschiedener Elemente gestaltet werden kann. Die Klammer bildet das Skript, das die Abfolge der Aktivitäten, Interaktionen und Rollen von Anbieter und Kunde in einer Dienstleistungsumgebung beinhaltet und das der Anbieter im Sinne eines Service Experience Management und unter Berücksichtigung seiner eigenen Wertlogik im Hinblick auf Qualität, Zeit und Kosten gestaltet.

In **Einheit 4** bildet die **Gestaltung der Anbietersphäre** den Gegenstand der Betrachtung. Im Mittelpunkt steht hierbei die Steuerung von Dienstleistungsprozessen. Dabei wird zunächst die interne Arbeitsteilung des Anbieters betrachtet sowie die Koordination und Motivation von Mitarbeitern im Hinblick auf die Ziele des Dienstleistungsprozesses. Darüber hinaus kommt der Unterstützung der Mitarbeiter während der Interaktion mit dem Kunden besondere Bedeutung zu.

**Einheit 5** befasst sich mit der **Post-Service-Phase**. Den Ausgangspunkt bilden die nachbereitenden Aktivitäten des Kunden, wie Kundenbewertungen, Kundenlob oder Kundenbeschwerden. Darüber hinaus beinhaltet die Post-Service-Phase Eco-System-Aktivitäten des Kunden, wobei Erinnerungen und Word-of-Mouth von besonderer Bedeutung sind. Es wird gezeigt, was den Kunden zu diesen Aktivitäten motiviert und es werden Schlussfolgerungen für das Post-Service-Management des Anbieters gezogen, z.B. Beschwerdemanagement, Erinnerungsmanagement oder Management von Word-of-Mouth.