

## DIE BLUEPRINT-ANALYSE FÜR SERVICES UND DIENSTLEISTUNGEN

Bei der Beratung von Dienstleistungsunternehmen oder Firmen mit hohem Serviceanteil bedarf es einer klaren Strukturierung der einzelnen Prozessschritte, um fundiert analysieren und nachhaltig positive Veränderungen einleiten zu können. Dabei hilft uns die so genannte Blueprint-Analyse, die auch Sie bei der weiteren Optimierung Ihrer Prozesse unterstützen kann.

Das Blueprinting stellt in grafischer Form eine exakte Abbildung eines Service- oder Dienstleistungsprozesses und dessen entsprechenden Wahrnehmungspfad der Kunden (insbesondere der Kontaktpunkte mit dem Unternehmen) dar. Da wir im Marketing für Services und Dienstleistungen davon ausgehen, dass Kunden vor, während und nach einem Dienstleistungsprozess bestimmte Erlebnisse als besonders qualitätsrelevant einstufen (= Augenblick der Wahrheit), hilft das Blueprinting, diese Momente zu analysieren und in den Interessen des Unternehmens zu gestalten.

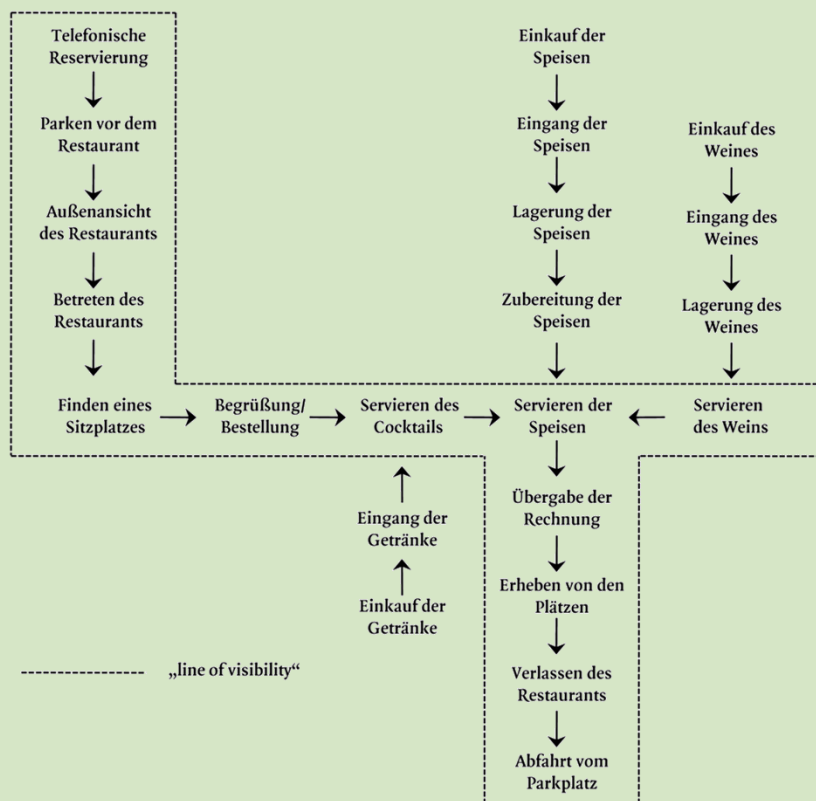
Dienstleistungen und Services sind immateriell (können uns also nicht auf die Füße fallen) und somit in ihrem Ergebnis kaum vom potenziellen Käufer abschließend beurteilbar. Das Kaufrisiko ist – gegenüber einem materiellen Produkt – wesentlich höher. Deshalb „sucht“ das Gehirn des Kunden nach Ersatzindikatoren, die die Qualität der Dienstleistung im Voraus beschreiben und das Risiko kalkulierbar machen sollen. Insofern ist für Dienstleistungsunternehmen das Blueprinting überlebenswichtig, um aus Kundensicht festzustellen, ob ein Vertrauen erweckendes Gesamtbild präsentiert wird.

Die im Blueprinting zu erstellende Grafik zeigt die verschiedenen Phasen des Prozesses an. Durch das Verfahren kann die Leistung in ihre Einzelbausteine „zerlegt“ und so besser analysiert werden. Dienstleistungsprozesse werden dadurch transparenter und Schwachstellen und Reibungsverluste können sichtbar gemacht werden. Das Blueprinting (auch Kontaktpunktanalyse oder Sequenzielle Ereignismethode genannt) kann so gestaltet werden, dass sie auch mögliche Fehler und die wichtigsten Entscheidungssituationen beinhaltet.

Beim Vergleich von Blueprinting mit anderen Prozessabbildungen ist der bedeutendste Unterschied die Einbindung der Kunden und deren Sicht des Prozesses. Um ein

ausführliches und ausgewogenes Diagramm zu erhalten, sollten Sie mit mehreren Kunden den aus Kundensicht stattgefundenen Prozess abbilden und anschließend alle Prozesse in ein Schaubild zusammenfassen.

So sieht ein fertiger Blueprint für einen Restaurantbesuch aus (nach Stauss):



Der Einfachheit halber beziehe ich die meisten Beispiele und Erklärungen auf einen Restaurantbesuch. Dieser ist nicht allzu komplex, jeder hat damit Erfahrung und lässt Sie das Prinzip somit hervorragend verstehen und hoffentlich somit leicht in Ihre Anwendung transferieren.

Die so genannte „line of visibility“ zeigt an, welche Prozessschritte direkt vom oder im Beisein des Kunden erfolgen bzw. welche Bereiche für den Kunden sichtbar sind. Was der Kunde sieht, kann er bewerten - hier muss sich das Unternehmen beweisen.

Dass zu einem erfolgreichen Besuch eines Restaurants viel mehr gehört als das mehr oder minder erfolgreiche Servieren der Speisen, mag vielleicht für manche Gastronomen neu sein. Aber dann müsste ja jemand, der der deutschen Sprache mächtig ist, die telefonische Reservierung entgegennehmen, oder dann wäre nach jedem Kunden eine neue Tischdecke fällig. Da fängt das Problem bei vielen schon an. Sie sehen, der Anbieter sieht oftmals nur seine eigentliche Leistung als Kernstück der Qualitätsanforderung. Aber der Kunde bekommt ein wesentlich breiteres Erlebnisspektrum, welches er zur Beurteilung heranzieht. Was für ein Restaurant gilt, gilt übrigens auch für Ihr Unternehmen. Und je höherwertig und preisintensiv Ihre Leistung ist, desto genauer sollten Sie darauf Wert legen, dass alle Kontaktpunkte Ihres Kunden mit Ihrem Unternehmen überzeugend sind.

Das obige Diagramm zeigt nur die wesentlichsten Punkte auf, beispielsweise spielt sich aber zwischen dem Servieren der Speisen und der Übergabe der Rechnung eine ganze Menge ab, was den Gast zur Weißglut treiben kann. Wie oft haben Sie schon vergeblich nach einem Ober gesucht? Haben auch Sie schon einmal mit leeren Gläsern den Abend ausklingen lassen? Und als Sie dann bezahlen wollten, war wieder weit und breit kein Personal zu sehen. Je intensiver Sie das Blueprinting für sich betreiben und je detaillierter Sie die einzelnen Punkte analysieren, desto mehr werden Sie (und Ihre Kunden) davon profitieren.

Meist wird das Blueprint für einen Dienstleistungsprozess während seiner Erbringung erstellt. Meines Erachtens muss allerdings wesentlich früher angesetzt werden. Denn nicht nur die Dienstleistungserbringung ist relevant, sondern auch die Präsentation dieser Leistung vor Erbringung derselben.

Beginnen Sie also bei dem Blueprinting Ihres Unternehmens unbedingt mit dem allerersten Kontakt, also z. B. einer Anzeige in den Gelben Seiten oder auch nur das Trefferergebnis innerhalb einer Internet-Suchmaschine. Wirkt die Anzeige in den Gelben Seiten unseriös (nicht Ihr Geschmack entscheidet, sondern der des Kunden), wird es schon gar nicht zu einem weiteren Kontaktpunkt kommen. Denn auch hier gilt: Der Fehler eines einzigen Kontaktpunkts kann das gesamte Unternehmen disqualifizieren.

Mit welchen Symbolen und Grafiken Sie den Verlauf darstellen, bleibt Ihnen überlassen. Das ändert nichts an der Systematik, wichtig ist nur, dass das Diagramm für Sie überschaubar und schlüssig bleibt. Versetzen Sie sich in verschiedene Kunden und

gehen Sie gedanklich alle Schritte durch – seien sie auch noch so unwichtig im ersten Moment. Besser ist natürlich, Sie bitten tatsächliche Kunden, einen solchen Ablauf für Sie zu beschreiben. Dann können sie auch gleich die positiven oder negativen Eindrücke schildern, die sie dabei hatten.

So gehen Sie im Detail vor, wenn Sie ein Blueprinting erstellen wollen:

1. Legen Sie einen bestimmten Prozess für das Blueprinting fest.
2. Identifizieren Sie die relevante Zielgruppe oder Kunden.
3. Zeichnen Sie den Ablauf aus der Sicht des Kunden.
4. Fügen Sie Aktionen Ihrer Mitarbeiter und Gerätschaften  
(z. B. durch den Kunden selbst zu bedienende Saftmaschine beim Frühs-  
tücksbuffet oder Computerterminal) hinzu.
5. Fügen Sie Ihre internen Abstimmungen hinzu  
(ggf. mit Lieferanten).
6. Fügen Sie den Nachweis Ihrer Leistung hinzu. (Welchen Nutzen hat der  
Kunde durch Ihre Leistung erhalten?)

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, das erstellte Blueprinting mit weiteren Aktivitäten zu ergänzen, die der Kunde vornimmt – auch ohne mit dem Unternehmen in Kontakt zu kommen. Dies mag helfen, die Kundenanforderungen besser zu verstehen oder ihm ein zusätzliches Signal zu senden. Analysieren Sie das Verhalten Ihres Kunden! Vielleicht finden Sie weitere Ansatzpunkte, Ihre Leistung ins rechte Licht zu rücken.

Alle im Blueprinting analysierten Kontaktpunkte sind auf die Wirkung beim Kunden hinsichtlich des Vertrauensaufbaus zu betrachten. Jeder Kontaktpunkt muss eine vertrauensbildende Maßnahme darstellen – darf also keine Unsicherheit aufwerfen, sondern muss vielmehr Vertrauen in den Dienstleister vermitteln.

Auf der Suche nach einem Restaurant ist für mich die Anzeige in den Gelben Seiten relevant. Von einem Restaurant mit einer gut aufgemachten Anzeige erwarte ich mehr als von einem Restaurant mit Standardanzeige. Natürlich kann ich mich darin täuschen, aber das empfundene Risiko, die Katze im Sack zu kaufen, ist geringer. Enthält die Anzeige gar noch Bilder vom Ambiente oder gibt einen Hinweis auf eine ausführliche Internetpräsentation des Restaurants, kann ich mich guten Gewissens entschei-

den. Zumindest die Wahl hinsichtlich des Ambientes fällt leichter. Nun muss der Koch noch seinen Teil hinzufügen, damit es ein gelungener Abend wird.

Je mehr Ihr Unternehmen seinem potenziellen Kunden im Vorfeld an Einblick schenkt, desto einfacher fällt die Wahl für den Kunden. Aber Vorsicht: Manches Foto hätte lieber nie seinen Weg in eine Broschüre oder Anzeige finden sollen. Was Ihnen gefällt, muss noch lange nicht Ihren Kunden gefallen. Hier sollten Sie auf professionelle Hilfe eines Fotografen oder einer Agentur zurückgreifen. Auch eine Digitalkamera macht nicht von allein einwandfreie Bilder, und die Qualität der Aufnahmen ist nicht vergleichbar mit professionellen Fotografien.

Jeder Kontakt, ob persönlich oder nicht, ist ein „Augenblick der Wahrheit“ und erzeugt eine positive oder negative Gestimmtheit des Kunden. Ein einziger als negativ beurteilter Kontakt kann den Dienstleister komplett disqualifizieren. Schon allein deshalb ist das Blueprinting vom Standpunkt und aus der Betrachtungsweise der Kunden durchzuführen. Diese ermittelten Ereignisse, die „Schlüsselgeschehnisse“, bedürfen ihrer vollen Aufmerksamkeit, die Kontaktpunkte gilt es in ihrem Sinne „zu gestalten“. Sie bestimmen, ob die Kunden positiv oder negativ darauf reagieren werden.

Interessanterweise betreffen die negativen Punkte vor allem den Erstkontakt. Die Telefonzentrale ist meist immer noch die Position, die mit Personen geringster Kenntnis über Strukturen und Leistungen ausgestattet ist (von mangelnder Freundlichkeit ganz zu schweigen). Ich habe Empfangsbereiche in mittelständischen Unternehmen kennen gelernt, die so dreckig und vergammelt waren, dass ich einen erneuten Besuch gerne vermeide. Dies ist natürlich die Ausnahme, aber bei nahezu jedem Empfangsbereich kann noch etwas verbessert werden.

Der häufigste Fehler hier ist, dass ein Kunde, nachdem er die Räumlichkeiten betreten hat, ohne Ansprache bleibt. In vielen Unternehmen gibt es tatsächlich keinen Empfang. Was hat dies für eine Aussage für den Kunden? Bleibt er auch weiterhin auf sich gestellt? Hat denn keiner Zeit für ihn? Ist er unwichtig? Allerdings ist ein vorhandener Empfang, an dem man nicht beachtet wird, genauso schlimm, wenn nicht gar schlimmer. Ein richtiges „Herzlich willkommen“ kommt wesentlich seltener vor, als man denkt.

In diesem Zusammenhang hat mich ein Unternehmen sehr beeindruckt, welches alle Kunden und sogar Lieferanten namentlich auf einer großen Tafel im Eingangsbereich begrüßt (Termin natürlich vorausgesetzt). Unnötig zu sagen, dass auch der Empfang mit einer kompetenten Dame besetzt ist, die ihren Job ausgezeichnet macht.

Ungelogen: Der Paketzusteller eines deutschen Paketdienstes riecht so intensiv (sogar im Winter), dass jedes Mal nach der Ablieferung einer Sendung sämtliche Fenster im Eingangsbereich unseres Büros geöffnet werden müssen. Werde ich jemals auf den Gedanken kommen, mit diesem Unternehmen Pakete an unsere anspruchsvollen Kunden zu senden? Wohl nicht.

Sie sehen also, es gibt Prozesspunkte (z. B. Übergabe von Unterlagen), die nicht direkt in Ihrem Einflussbereich liegen, Ihnen aber trotzdem positiv oder negativ angerechnet werden. Es fällt positiv auf, wenn Sie zwei oder drei Euro mehr investieren und mit einem freundlichen, zuverlässigen und schnellen Kurier oder Paketdienst versenden.

Oder: Was nutzt die beste Image- oder Verkaufsbroschüre, wenn der potenzielle Kunde aufgrund der Website diese weiteren Unterlagen gar nicht mehr anfordert? Über 70 % der Entscheider entscheiden heute nach Besichtigung der Website, ob ein potenzieller Lieferant überhaupt in Frage kommt. Da können Sie noch so schöne Broschüren im Einsatz haben – von diesen Entscheidern zumindest werden sie nicht angefordert.

Etliche Unternehmen leben heute noch in der Vorstellung, das Internet wäre nicht kriegsentscheidend. Weit gefehlt, nur weil der persönliche Umgang mit dem Internet auf andere projiziert wird. Es ist legitim, dass etwas ältere Geschäftsführer und Entscheider das Internet nicht zu ihrem Hauptwerkzeug entwickelt haben. Aber sie sollten nicht erwarten, dass auch ihre Kunden das Informationsmedium Nummer 1 vernachlässigen.

Die Blueprint-Analyse zieht viel Arbeit nach sich. Aber sie lohnt sich, und Sie werden umgehend Resultate in Form von neuen oder zufriedeneren Kundenkontakten erhalten.

## Der Autor



Thomas Scheuer ist Marketingbetriebswirt und Geschäftsführer der exklusiv auf Dienstleistungsmarketing, -vertrieb und -management spezialisierten Scheuer Marketingberatung GmbH & Co. KG mit Sitz in Hannover und München. Er unterstützt Entscheider in Service- und Dienstleistungsunternehmen durch

strategische Marketingberatung und die Begleitung der operativen Maßnahmen. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter für Dienstleistungsmarketing an der Fachhochschule Osnabrück, Dozent für diversen Akademien und Fachbuchautor. Sein Buch „Marketing für Dienstleister“ (Gabler, 192 Seiten, 44,95 Euro) wurde mehrfach ausgezeichnet.

## Scheuer Marketingberatung GmbH & Co. KG

Pahlswinkel 9  
30826 Hannover-Garbsen  
Fon +49 (0)5131.908 63 60  
Fax +49 (0)5131.908 63 86  
hannover@marketingberatung.de

Landsberger Straße 155  
80687 München  
Fon +49 (0)89.579 59 417  
Fax +49 (0)89.579 59 200  
muenchen@marketingberatung.de