

## Service Blueprinting

### Einordnung und Relevanz

Industrielle Dienstleistungen sind für produzierende Unternehmen zu einem zentralen Geschäftsfeld geworden. Sie stellen für die Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Die Steuerung des Dienstleistungsgeschäfts gestaltet sich jedoch oftmals als schwierig, da die nötigen Kenntnisse über die Dienstleistungsprozesse meist nicht vorhanden sind. Das Controlling kann in diesem Zusammenhang dabei helfen, Dienstleistungen zu planen, zu steuern und zu optimieren (vgl. *Seiter*, 2013).

Das Service Blueprinting ist eine Methode zur Visualisierung der Prozesse von Dienstleistungen. Das Service Blueprinting wurde erstmals 1982 von *Shostack* eingeführt (vgl. *Shostack*, 1982). Durch die Visualisierung der einzelnen Prozessschritte können diese nach bestimmten betriebswirtschaftlichen Kriterien analysiert und bewertet werden. Hierdurch wird eine erhebliche Effektivitäts- und Effizienzsteigerung des gesamten Dienstleistungsprozesses ermöglicht. Gleichzeitig kann das Service Blueprinting dafür verwendet werden, Soll-Prozesse bestehender und potenzieller neuer Dienstleistungen aufzuzeigen.

### Entwicklung des Service Blueprintings

Damit eine Dienstleistung geplant und effizient gesteuert werden kann, bedarf es einer objektiven und expliziten Struktur- und Funktionserfassung der jeweiligen Prozessschritte. Das Service Blueprinting ist die hypothetische Beschreibung einer Dienstleistung. Ein besonderer Fokus wird dabei auf die Interaktion mit dem Kunden gelegt. Die Entwicklung des Service Blueprintings wird nach *Fließ* und *Kleinaltenkamp* in drei Entwicklungspha-

sen unterteilt (vgl. *Fließ/Kleinaltenkamp*, 2004).

In der ersten Phase werden Prozessaktivitäten mithilfe von Pfeilen in chronologischer Reihenfolge dargestellt. Durch eine sogenannte Sichtbarkeitslinie werden auf der vertikalen Achse Handlungen, die für den Kunden sichtbar sind, von solchen, die für den Kunden unsichtbar sind, getrennt.

In der zweiten Phase der Entwicklung des Service Blueprintings wird die Organisationsstruktur in die Darstellung mit einbezogen. Dadurch sind die unterschiedlichen Abteilungen, die an der Durchführung der Dienstleistung mitwirken, ebenfalls repräsentiert. In der abschließenden Phase wird der Dienstleistungsprozess durch vier weitere Linien untergliedert, was dessen detailliertere Betrachtung ermöglicht. Zu diesen Linien zählen die interne Interaktionslinie, die Backoffice-Aktivitäten von Support-Aktivitäten trennt; die Implementierungslinie als Grenze zwischen Support- und Management-Aktivitäten; die Vorplanungslinie sowie die Kundeninteraktionslinie, welche den Aktivitätsbereich des Kunden von dem der Zulieferer abgrenzt. Ein beispielhafter Service Blueprint ist in [Abb. 1](#) dargestellt.

Über die letzten Jahre hat sich die Methode des Service Blueprintings weiterentwickelt. Eine besonders nennenswerte Weiterentwicklung von *Sampson* ist das Process Chain Network (vgl. *Sampson*, 2012). Diese Methode ermöglicht, genau wie das klassische Service Blueprinting, eine systematische Visualisierung und Analyse von Dienstleistungsprozessen. Der Unterschied zum Service Blueprinting ist die mögliche Einbeziehung einer Vielzahl an Akteuren und deren Interaktion. Sie ist besonders geeignet für Dienstleistungen, bei denen eine große Anzahl an Akteuren mitwirkt.

### Vorgehen zur Umsetzung

Die Umsetzung eines Service Blueprints im Unternehmen kann innerhalb eines schrittweisen Vorgehens erfolgen. Der erste Schritt ist die Definition des Prozessbeginns und des Prozessendes der jeweiligen Dienstleistung. In der Regel ist der Prozessbeginn eine Handlung des Kunden, beispielsweise der Einkauf einer bestimmten Dienstleistung.

Der zweite Schritt umfasst die Identifikation aller relevanten Prozessschritte, beispielsweise durch Interviews mit Mitarbeitern. Hierauf folgen die Identifikation der beteiligten Akteure sowie deren Zuordnung zu den einzelnen Prozessschritten. Basierend auf dieser Zuordnung können die einzelnen Prozessschritte den unterschiedlichen Ebenen des Service Blueprintings zugeteilt werden.

In einem letzten Schritt werden die einzelnen Prozessschritte in chronologische Reihenfolge gebracht und innerhalb des Gesamtschemas mithilfe von Pfeilen miteinander verbunden. Bei der Erstellung eines Process Chain Networks entfällt die chronologische Zuordnung der Prozessschritte. Hier erfolgt eine Einordnung der Prozessschritte nach Grad der Interaktion und Kontrolle für jeden Akteur.

Beide Darstellungen eignen sich, um Ineffizienzen innerhalb der bestehenden Dienstleistungen zu ermitteln, beispielsweise überflüssige Prozessschritte oder komplizierte Prozessabläufe. Die Darstellung bietet zudem die Möglichkeit, einzelne Prozessschritte mit operativen Kennzahlen zu verbinden, um so weitere Ineffizienzen aufzudecken. Beispiele sind Durchlaufzeiten und Kapazitätsanforderungen. Die Werte können in die Prozessdarstellung integriert werden.

Durch dieses Vorgehen können sowohl Ist-Prozesse als auch Soll-Prozesse bestehender Dienstleistungen definiert und aufgezeichnet werden. Alternativ können

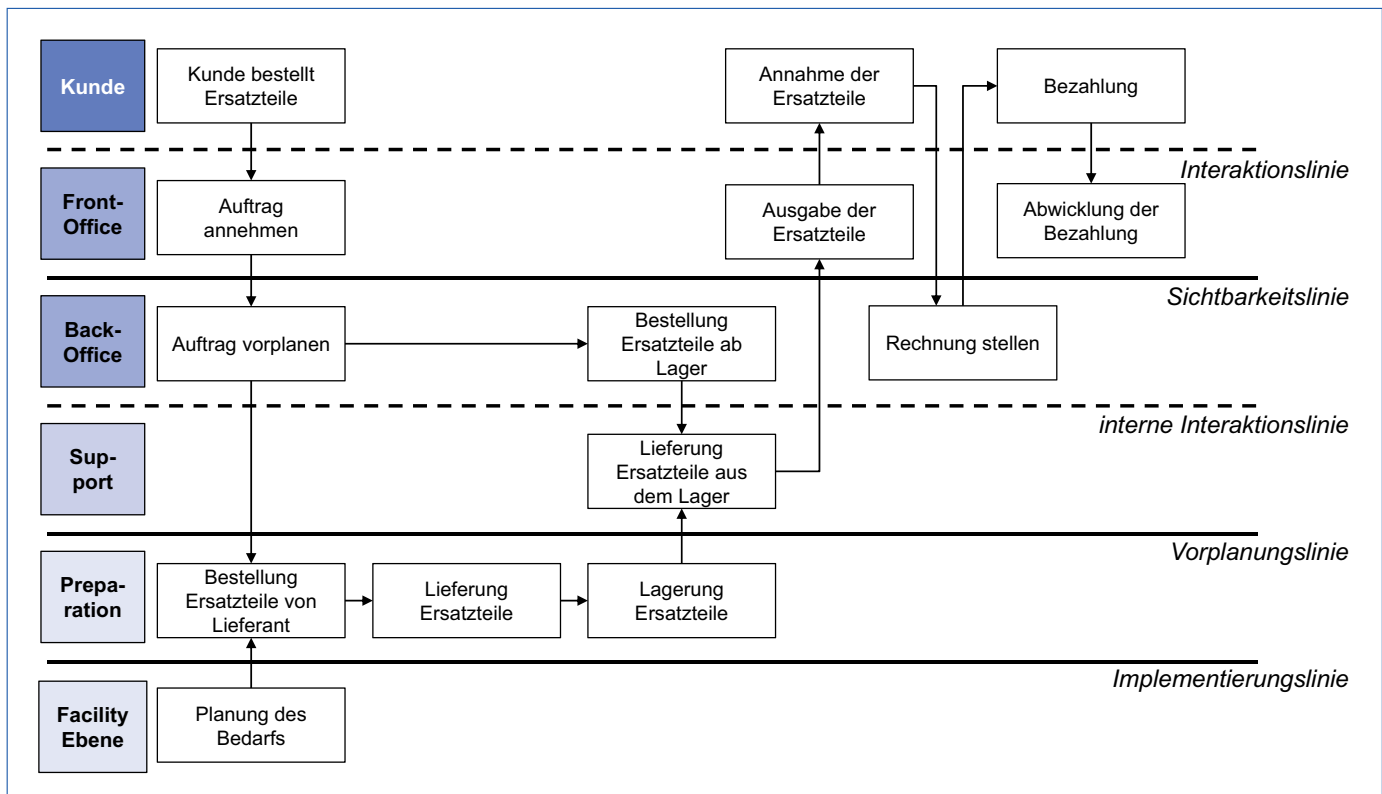


Abb. 1: Service Blueprint für eine beispielhafte Ersatzteilversorgung

auch potenzielle neue Dienstleistungen dargestellt werden, die das jeweilige Unternehmen noch nicht anbietet. Hieraus können Anforderungen der Dienstleistung an das Unternehmen abgeleitet werden, wie beispielsweise Personal- und Materialbedarfe.

## Fazit und Ausblick

Das Service Blueprinting bietet eine gute Basis, um Dienstleistungsprozesse zu visualisieren und zu analysieren. Das Process Chain Network-Diagramm ist eine Erweiterung des klassischen Service Blueprintings. Die chronologische Reihenfolge der Prozessschritte, auf die der Aufbau

des klassischen Service Blueprintings basiert, wird bei der Process Chain Network-Methode von den beteiligten Akteuren abgelöst. Es ist besonders geeignet, um Dienstleistungen zu visualisieren, bei denen eine Vielzahl von Akteuren mitwirkt.

In Kombination mit operativen Kennzahlen kann das Service Blueprinting genutzt werden, um Dienstleistungen effizienter und effektiver zu gestalten. Des Weiteren kann die Methode genutzt werden, um Soll-Prozesse von bestehenden und potenziellen neuen Dienstleistungen darzustellen. Hierdurch kann das Service Blueprinting als Steuerungsinstrument genutzt werden.

## Literatur

Fließ, S./Kleinaltenkamp, M., Blueprinting the service company. Managing service processes efficiently, in: Journal of Business Research, 57. Jg. (2004), S. 392–404.

Sampson, S., Visualizing Service Operations, in: Journal of Service Research, 15. Jg. (2012), Nr. 2, 2012, S. 182–198.

Seiter, M., Industrielle Dienstleistungen – Wie produzierende Unternehmen ihr Dienstleistungsgeschäft aufbauen und steuern, Wiesbaden 2013.

Shostack, G. L., How to design a service, in: European Journal of Marketing, 16. Jg. (1982), H. 1, S. 49–63.

Marc Rusch, M.Sc.,  
Stuttgart