

## Ausführliche Beschreibung der Internen Qualitativen Analyse

### 1. Schritt: Begrüßung der Teilnehmer/-innen, Erwartungshaltung, Einführung

Nach einer kurzen Begrüßungs- und Vorstellungsrunde werden zunächst die Erwartungshaltungen der Teilnehmer/-innen erfragt (Kartenabfrage oder Gruppendiskussion) und mit den Zielstellungen und der Agenda des Workshops (Präsentation oder vorbereitetes Flipchart) verglichen.

Danach wird den Teilnehmer/-innen die Definition für produktbegleitende Dienstleistungen vorgestellt (Präsentation) und an Praxis-Beispielen in der Gruppe diskutiert (Gruppendiskussion).

Außerdem erfolgt eine Einordnung der unternehmensspezifischen Prozesse (laut QM-Handbuch oder vorher erstellten Prozessabläufen für das Pilotprodukt) in die einzelnen Phasen des Wertschöpfungsprozesses anhand einer Gruppendiskussion.

#### Hinweis:

In der Einführungsphase können noch offene Fragen geklärt werden und eine gemeinsame Basis für den Workshop hergestellt werden. Sie ist sehr wichtig und sollte auf keinen Fall weggelassen werden. Das Aufstellen von Namensschildern (auch der Moderator/-innen) nach der Vorstellungsrunde erleichtert das Miteinander im Workshop.

Veranschlagen Sie für diesen Schritt mind. 30 Minuten.

### 2. Schritt: Erschließung von bisher erbrachten Dienstleistungsanteilen

Durch die Teilnehmer/-innen sollen nun Dienstleistungsanteile für die vorher ausgewählten Phasen des Wertschöpfungsprozesses erarbeitet werden (Kartenabfrage). Die erste Leitfrage „Was tun Sie während der Produktrealisierung, um dem Kunden bei der Lösung seines Problems zu helfen?“ wird den Teilnehmer/-innen gestellt und steht während der Zeit des gesamten Schrittes als Folie (in der Präsentation) zur Verfügung.

Alle Teilnehmer/-innen schreiben parallel und anonym ihre Tätigkeiten in Bezug auf die Fragestellung auf Kärtchen, dabei wird die Kartenanzahl nicht beschränkt, um die Kreativität nicht einzuschränken.

Die Karten werden von den Moderator/-innen eingesammelt und mit Hilfe der Gruppe an einer Pinnwand den definierten Wertschöpfungsphasen (vorbereitete Karten auf der Pinnwand) zugeordnet. Dabei werden inhaltlich ähnliche Karten zu Gruppen zusammengefasst. Während der Diskussion können auch Karten ergänzt werden.

Für diesen Schritt sollten weitere 30 bis 40 Minuten veranschlagt werden.

### 3. Schritt: Bestimmung von Oberbegriffen für erbrachte Dienstleistungsanteile

Die Zuordnung zu den Wertschöpfungsphasen wird nochmals überprüft und die Karten werden weiter zusammengefasst. In Gruppendiskussion werden kürzere Oberbegriffe (Dienstleistungsanteile) für diese Kartengruppen gesucht, mit denen weitergearbeitet werden kann. Diese Oberbegriffe werden direkt auf die Pinnwand geschrieben, gleichzeitig auf Karten übertragen und in der richtigen Reihenfolge untereinander auf die linke Rückseite der Pinnwand geheftet. Ggf. können abschließend noch weitere DLA ergänzt werden. Es sollten 30 Minuten eingeplant werden.

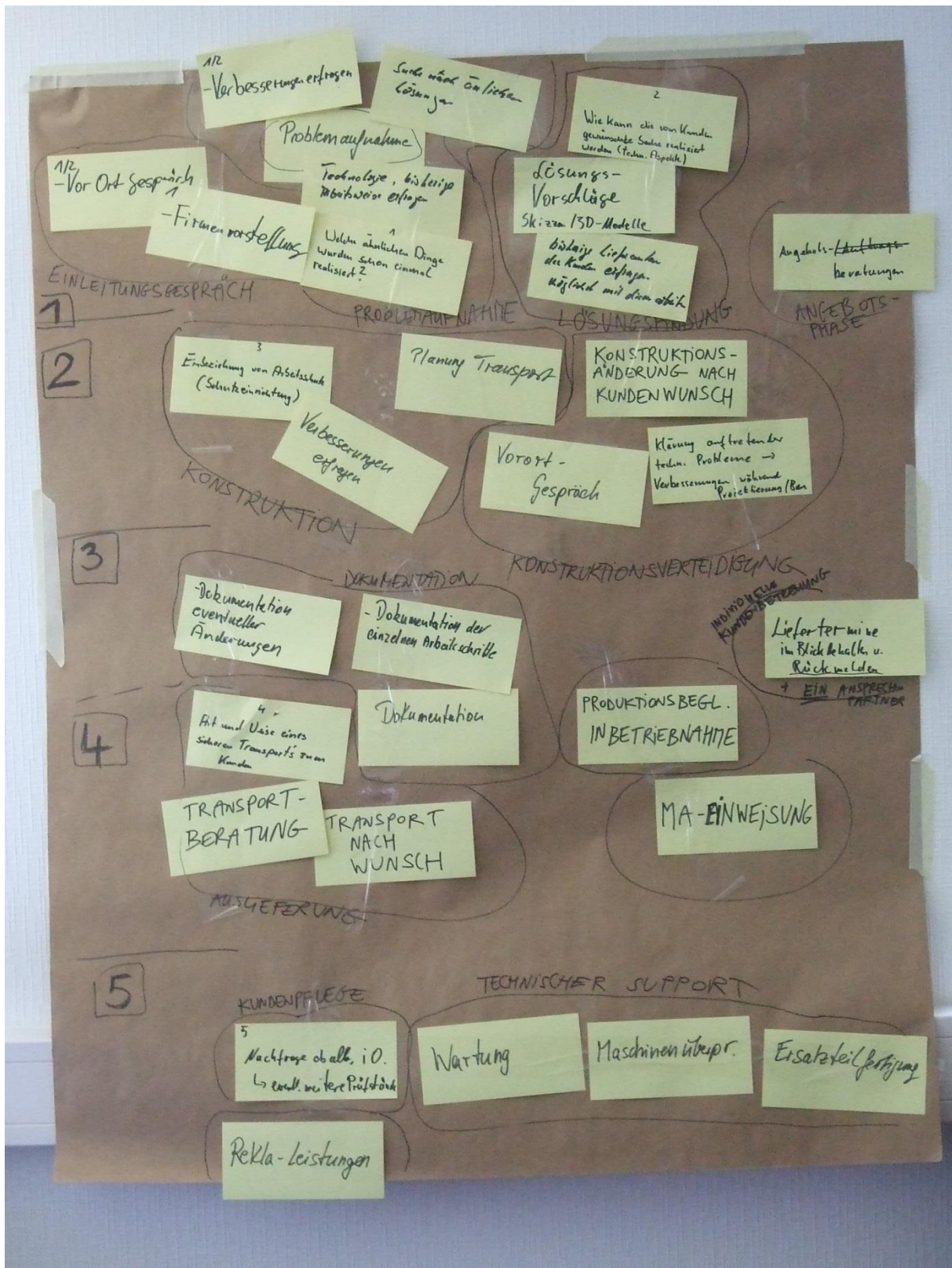


Abbildung 1: Beispiel für die Erarbeitung der Oberbegriffe für die Dienstleistungsanteile

#### **4. Schritt: Erschließung des vermuteten Kundennutzens**

Mit Hilfe einer weiteren Kartenabfrage wird nun der durch die Gruppenmitglieder vermutete Kundennutzen erarbeitet. Die Antworten auf die zweite Leitfrage „Was meinen Sie, welchen Nutzen bezieht der Kunde aus unserem Dienstleistungsangebot?“ schreiben alle Teilnehmer/-innen parallel und anonym auf Kärtchen. Die Leitfrage steht den Teilnehmer/-innen während der Zeit des gesamten Schrittes als Folie (in der Präsentation) zur Verfügung, ebenso werden die Dienstleistungsanteile auf der Rückseite der ersten Pinnwand sichtbar gemacht. Auch bei diesem Schritt wird die Kartenanzahl nicht beschränkt, um die Kreativität nicht einzuschränken.

Die Karten werden von den Moderator/-innen eingesammelt und mit Hilfe der Gruppe an einer zweiten Pinnwand inhaltlich zusammengefasst. Während der Diskussion können auch Karten ergänzt werden.

Für diesen Schritt sollten weitere 20 Minuten veranschlagt werden.

#### **5. Schritt: Bestimmung von Oberbegriffen für den Kundennutzen**

Die Themengruppen werden ggf. weiter zusammengefasst und Oberbegriffe gemeinsam mit den Teilnehmer/-innen für den vermuteten Kundennutzen gebildet. Diese Oberbegriffe werden direkt auf die Pinnwand geschrieben und gleichzeitig auf Karten übertragen. Sie werden in einer 2. Reihe untereinander auf die Rückseite der ersten Pinnwand (rechts) angebracht. Ggf. können abschließend noch weitere Karten ergänzt werden. Dieser Schritt dauert erfahrungsgemäß durch den inzwischen eingetretenen Übungseffekt nicht so lang und wird maximal 15 Minuten dauern.





Abbildung 2: Beispiel für Erarbeitung der Oberbegriffe für den Kundennutzen

## 6. Schritt: Verknüpfung von erbrachten Dienstleistungsanteilen und Kundennutzen

Mit einer weiteren Leitfrage „Was meinen Sie: welche Dienstleistung führt dazu, den jeweiligen Kundennutzen zu erreichen?“ werden in einer Gruppendiskussion Beziehungen zwischen den DLA und dem vermuteten Kundennutzen hergestellt (Nutzung der Rückseite der 1. Pinnwand mit den bereits angebrachten Karten). Dabei gehen die Moderator/-innen die Dienstleistungsanteile der Reihe nach durch und tragen die Beziehungen zum vermuteten Kundennutzen direkt auf die Pinnwand auf (schwarze Pfeile in Abbildung 4). Dieser Schritt nimmt ca. 30 Minuten in Anspruch.

## 7. Schritt: Priorisierung der erbrachten Dienstleistungsanteile

Die nächste Leitfrage lautet: „Welche Dienstleistung liefert den wichtigsten Beitrag zur Erfüllung des jeweiligen Kundennutzens?“. Sie soll mittels Punktabfrage beantwortet werden. Jeder Teilnehmende erhält zunächst so viele Klebepunkte wie die Anzahl der Kärtchen für den Kundennutzen.

Nun kann die jeweils wichtigste Dienstleistung pro Kundennutzen durch einen Klebepunkt gekennzeichnet werden. Dazu wird auf dem dazugehörigen Pfeil je ein Punkt geklebt. Für eine verdeckte Abfrage kann einfach die Tafel einfach umgedreht werden.

Es ergeben sich unterschiedlich gepunktete Verbindungspfeile (grüne Punkte in Abbildung 4), die wichtigsten werden durch die Moderator/-innen dick nachgemalt (rote Pfeile in Abbildung 4).

Zur weiteren Strukturierung werden die vermuteten Hauptnutzen für den Kunden identifiziert, indem die Teilnehmer/-innen Klebepunkte an die ihrer Meinung nach wichtigsten Kundennutzen anbringen. Jeder hat 3 Klebepunkte zur Verfügung, es dürfen maximal 2 Punkte auf eine Karte geklebt werden. Die dazugehörige Leitfrage lautet: „Welcher Nutzen ist Ihrer Meinung nach der wichtigste für den Kunden?“.

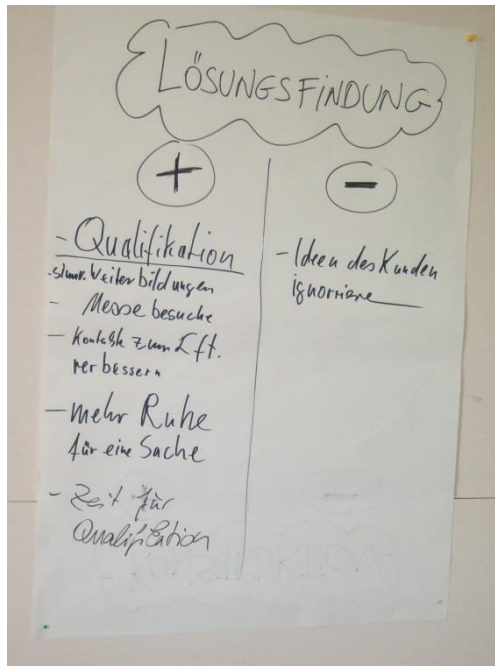
Es ergeben sich nun unterschiedlich gepunktete Kundennutzen (rote Punkte in Abbildung 4). Die für das Unternehmen wichtigsten Dienstleistungsanteile sind nun diejenigen, die durch dicke Pfeile mit den wichtigsten Kundennutzen verbunden sind. Diese sollten durch das Unternehmen weiter bearbeitet werden bzw. werden im Workshop noch weiter bearbeitet. Dieser Schritt wird 30 Minuten dauern.

Hinweis: Die Ergebnisse dieser Wichtung sind Momentaufnahmen der jetzigen Gruppenmeinung und können sich je nach Zusammensetzung der Gruppe auch ändern. Die folgenden Schritte 8 und 9 sind deshalb optional und nicht Voraussetzung für den Erfolg der gesamten Analysephase im Unternehmen. Sie dienen jedoch der vertieften Auseinandersetzung aller Mitarbeiter mit dem Thema der Dienstleistungserbringung. Es ist auch möglich, die weiteren Schritte als „Hausaufgabe“ in das Unternehmen zu geben.

## **8. Schritt: Erarbeitung von Lösungsansätzen für die wichtigsten erbrachten Dienstleistungsanteile (optional)**

Durch die Moderator/-innen wurden die wichtigsten DLA anhand der Punktvergabe identifiziert und werden nun der Gruppe zur Diskussion gestellt. Die Gruppe kann entscheiden, ob sie ausschließlich diese oder auch weitere/andere DLA näher betrachten möchte. Nun werden die ausgewählten DLA auf Flipcharts übertragen, die Teilnehmer/-innen in Kleingruppen geteilt (Kleingruppenanzahl entspricht der Anzahl der ausgewählten Dienstleistungsanteile). In den Kleingruppen werden nun folgende Fragen beantwortet: (+) „Was könnten Sie bezüglich dieses Angebots noch besser machen, um den Nutzen für unsere Kunden zu optimieren?“ und (-) „Was könnte bei dieser Dienstleistung Unmut beim Kunden hervorrufen?“. Die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit werden nun allen anderen Teilnehmenden vorgestellt und miteinander diskutiert bzw. ergänzt.

Insgesamt sollte man für diesen Schritt 15 Minuten für die Kleingruppenarbeit zur Verfügung stellen und jeder Gruppe fünf Minuten Zeit für die Präsentation geben und weitere fünf Minuten für die anschließende Ergänzung/Diskussion zur Verfügung stellen. Bei drei Gruppen würde dies einen Zeitaufwand von 45 Minuten bedeuten.



**Abbildung 3:** Beispiel für Ergebnis der Kleingruppenarbeit zum priorisierten Dienstleistungsanteil „Lösungsfindung“

### 9. Schritt: Erarbeitung von potenziellen Dienstleistungsanteilen im Unternehmen und deren vermuteten Nutzen für den Kunden (optional)

In einer weiteren Kartenabfrage (siehe Schritt 2) werden mit weiteren Leitfragen potenzielle Dienstleistungsanteile von den Teilnehmer/-innen zunächst parallel und anonym erarbeitet und dann in der Gruppe diskutiert. Die Leitfragen heißen diesmal: „Gibt es aus Ihrer Sicht etwas, was dem Kunden die Problemlösung erleichtern würde, was wir jedoch bisher noch nicht anbieten/realisieren?“ oder „Hat der Kunde bereits einen zusätzlichen Wunsch geäußert, auf den wir bisher noch nicht eingegangen sind?“.

Während der Diskussion werden auch – falls dies notwendig ist (in der Regel gibt es hier nicht so viele Nennungen) – Oberbegriffe gebildet. Diese werden wiederum an die Pinnwand angebracht (linke Seite unten, blaue Karten in Abbildung 4) und zugehörige Kundenutzen ergänzt (rechte Seite unten, blaue Karte in Abbildung 4). Danach werden noch die Beziehungen zwischen DLA und Kundenutzen ergänzt (grüne Pfeile in Abbildung 4).

Ergänzend können auch in der Gruppendiskussion auch die Hinderungsgründe für die Realisierung erfragt werden und an die Pinnwand angebracht werden (runde orangene Karten in Abbildung 4).

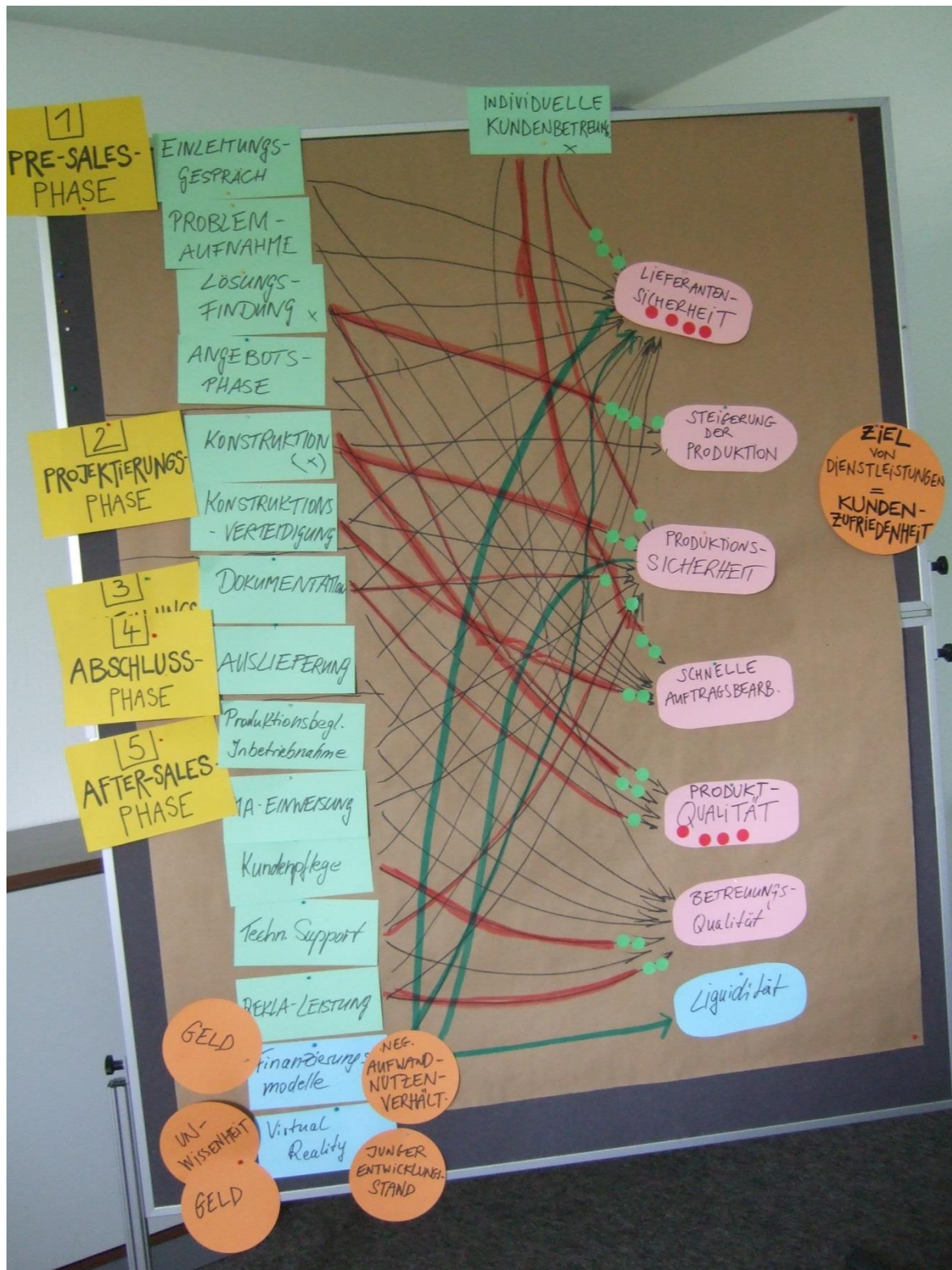
Für diesen Schritt werden Sie nochmals 30 Minuten benötigen.

### 10. Schritt: Rückmeldungsrunde

Die Ergebnisse des Workshops werden kurz zusammengefasst und mit den Erwartungen der Teilnehmer/-innen abgeglichen. Alle werden um ein kurzes Feedback zum Workshop gebeten.

Dieser Schritt sollte nicht länger als 15 Minuten dauern.





**Abbildung 4:** Die fertige Pinnwand am Ende des Workshops – In diesem Beispiel sind die wichtigsten Dienstleistungsanteile aus Sicht der Teilnehmer/-innen: Individuelle Kundenbetreuung, Lösungsfindung und Konstruktion.

## **Aufbereitung der Ergebnisse**

Die Ergebnisse der Workshops werden während des Workshops bereits durch Fotos dokumentiert und danach mittels einer Powerpoint-Präsentation aufbereitet. Diese wird als Zusammenfassung des Workshops dem Unternehmen zur Verfügung gestellt.