

Bachelorarbeit 2018 – Studiengang Betriebsökonomie

Service Design in der Luxus-Uhrenindustrie

**Schaffung neuer, innovativer Kundenerlebnisse im Bereich der
Distribution in der Luxus-Uhrenindustrie**

Autor: Nils Ravenshorst

Verantwortlicher Dozent: Patrick Kuonen

Eingereicht am 16. Juli 2018

Management Summary

Der zunehmende Fokus der Unternehmen auf ihre Dienstleistungen bringt den neuartigen Innovationsansatz Service Design vermehrt zum Einsatz. Er bietet die Möglichkeit Serviceprozesse innerhalb einer Dienstleistung gezielt wahrzunehmen, zu analysieren und zu verbessern. Dennoch wird dem Gebrauch von Service Design im Uhren-Detailhandel in der Theorie bis anhin kaum Beachtung geschenkt. Die vorliegende Arbeit befasst sich zunächst intensiv mit bestehenden Service Design Modellen, um in einem zweiten Schritt einen geeigneten Dienstleistungsinnovationsprozess für den Uhren-Detailhandel zu entwickeln. Dazu wurden durch Experteninterviews erste Erkenntnisse über Service Design im Uhren-Detailhandel gewonnen. Auf den Erkenntnissen der Theorie und den Experteninterviews wurde, ein für den Uhren-Detailhandel eigens kreierter Service Design Prozess mit passenden Werkzeugen, beschrieben. Das Testen dieses Prozesses in der Praxis lieferte erste Resultate der Praxistauglichkeit des Service Design Prozesses.

Abschliessend kann gesagt werden, dass Service Design im Uhren-Detailhandel gewiss bestehende Dienstleistungen verbessern und innovative Elemente kreieren kann. Durch die Vorteile der unmittelbaren Ideenkreierung und Implementierung im Unternehmen lassen sich Ressourcen einsparen und Dienstleistungen zielgruppengerecht erstellen.

Ein vereinfachtes Verfahren, welches erlaubt, einen MwSt.-Betrag, bei Tax Free-Kunden, unmittelbar durch ein Kreditkartenterminal auf der Kundenkreditkarte zu reservieren, lässt eine weitgehende zeitnahe Verbesserung der AnspruchsgruppENZufriedenheit vermuten. Des Weiteren zeigt die Praxiserfahrung, dass die verbesserte Dienstleistung auch auf die Veränderung der internen Prozesse zurückzuführen ist. Am Ende dieser Arbeit werden Handlungsempfehlungen abgegeben, deren Realisierung den Wandel des Uhren-Detailhandels umzusetzen hilft und somit das Gesamtkonzept der Boutique Matterhorn zu verbessern vermag.

Schlüsselbegriffe: Service Design, Uhren-Detailhandel, Dienstleistungsinnovation, Service Blueprint

Vorwort und Dank

Während den Sommermonaten im Jahr 2017 durfte ich ein Praktikum in der Boutique Matterhorn in Zermatt absolvieren, wo sich meine Begeisterung für die Uhrenindustrie verstärkt hat. Das grosse Interesse an der Uhrenindustrie und der Wunsch zukünftig in dieser Branche mitzuwirken, waren ausschlaggebend für die Themenwahl der Bachelorarbeit. Schon im 5. Semester an der HES-SO Wallis haben Gespräche mit dem Eigentümer der Boutique Matterhorn, Daniel Sieber, stattgefunden, um sich auf ein Thema festzulegen. Um sich auf dem stark umworbene Markt des Uhren-Detailhandels zu beweisen, soll zukünftig von Innovationsprozessen Gebrauch gemacht werden, wobei sich der junge Service Design Ansatz als besonders geeignet zeigte.

Das Ziel der Arbeit ist einen eigens kreierten Service Design- Prozess unter Berücksichtigung der Schwierigkeiten und Bedürfnisse des Uhren-Detailhandels zu erstellen. Dieser Prozess sollte in einem weiterführenden Ziel dazu führen, dass die bestehende Dienstleistung der Boutique Matterhorn in Zermatt verbessert werden kann oder gar zum Erlebnis wird – ein Test des kreierten Prozesses in der Praxis sollte dazu erste Resultate liefern. Das Service Design ermöglicht die bestehenden Probleme aus Sicht der Kunden und der Mitarbeitenden aufzuzeigen und bietet deshalb die Möglichkeit direkt auf deren Bedürfnisse einzugehen.

Die Schwierigkeiten dieser Arbeit zeigten sich im aktuellen Forschungsstand bezüglich Service Design im Detailhandel. Wissenschaftliche Arbeiten in diesem Themenbereich konnten nicht ausfindig gemacht werden, was das Aufzeigen eines für diese Arbeit relevanten Forschungsstands stark erschwerte. Dank Experteninterviews mit verantwortlichen Personen in den Service-Bereichen der Uhren-Detailhändler konnte ein Überblick über die vorhandene Innovationskultur verschafft werden. Aufgrund der geringen Kenntnisse im Themenbereich des Service Designs musste sich der Autor dieser Arbeit vertieft mit dem Thema befassen, wobei ihm erst die umfangreichen Einsatzmöglichkeiten dieses Ansatzes bewusst wurden. Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, konnte auf eine Eingrenzung nicht verzichtet werden.

Bei Schwierigkeiten konnte ich stets auf die Hilfe von verschiedenen Personen zählen. Ich möchte mich deshalb bei all denjenigen bedanken, die mich beim Durchführen dieser Arbeit tatkräftig unterstützt haben.

Ein grosser Dank geht an den Mandanten dieser Arbeit, Daniel Sieber, ohne dessen Unterstützung und Vertrauen diese Bachelorarbeit nicht hätte durchgeführt werden können. Er stand mir bei Fragen jederzeit zur Verfügung. Des Weiteren gebührt mein Dank meinen Interviewpartnern Karin Imboden sowie Jannes Sieber. Ihre Aussagen haben zu einem grossen Teil dazu beigetragen, dass die vorliegende Arbeit in dieser Form durchgeführt werden konnte. Im Speziellen danke ich zudem dem gesamten Team der Boutique Matterhorn in Zermatt, ohne welches ein Durchführen des Praxisteils dieser Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Nicht zuletzt bedanke ich mich bei meinem Dozenten Patrick Kuonen, welcher mir als Betreuer dieser Arbeit zur Seite stand. Seine Hilfsbereitschaft und konstruktive Kritik haben mich motiviert und zur Fertigung dieser Arbeit beigetragen.

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Einleitung.....	1
Ziele der Arbeit und Forschungsfrage	2
Vorgehensweise	2
1 Die Schweizer Uhrenindustrie.....	4
1.1 Übersicht der Schweizer Uhrenindustrie.....	4
1.2 Rhodanus AG.....	7
2 Service Design	8
2.1 Definition von Service	8
2.2 Definition von Design.....	9
2.3 Das Designen von Dienstleistungen.....	11
2.4 Die Service Design Definitionen.....	13
2.5 Service Design aus Sicht des Uhren-Detailhandels.....	17
3 Bestehende Service Design Ansätze	21
3.1 Service Design Ansatz nach Moritz (2005).....	22
3.2 Service Design Ansatz nach Stickdorn und Schneider (2011).....	27
4 Service Design Prozess für den Uhren-Detailhandel.....	31
4.1 Die drei Phasen des Service Design Prozesses für den Uhren-Detailhandel.....	31
4.1.1 Phase 1: Entdecken & Analysieren	33
4.1.2 Phase 2: Bauen, Beurteilen, Lernen	37
4.1.3 Phase 3: Implementieren	39
5 Methodik.....	41
5.1 Fragebogen	42

5.2	Wahl der zu beobachteten Uhren-Detailhändler	42
6	Service Design im Uhren-Detailhandel	43
6.1	Phase 1: Entdecken & Analysieren	43
6.1.1	Ethnographie	45
6.1.2	Personas	52
6.1.3	Service Blueprint Status quo	53
6.2	Phase 2: Bauen, Beurteilen, Lernen.....	55
6.2.1	Bauen.....	55
6.2.2	Beurteilen	61
6.2.3	Lernen.....	61
6.3	Implementieren	64
7	Handlungsempfehlungen	65
	Schlusswort	67
	Literaturverzeichnis.....	70
	Anhang I – Interview mit Karin Imboden	73
	Anhang II – Interview mit Jannes Sieber	82
	Anhang III – Beobachtungsbögen der Uhren-Detailhändler.....	91
	Anhang IV – Workshop Fotos, Service Design Phase I - III.....	99
	Anhang V – Mandatsvorschlag.....	101
	Anhang VI – Bemerkungen zum Mandatsvorschlag	111
	Selbstständigkeitserklärung des Autors	112

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Phase 1: Entdecken & Analysieren	33
Tabelle 2: Phase 2: Bauen, Beurteilen, Lernen	38
Tabelle 3: Phase 3: Implementieren	39
Tabelle 4: Erkenntnisse aus Contextual Interviews mit Kunden.....	50
Tabelle 5: Problemkarten Boutique Matterhorn Zermatt	55

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die grössten Exportländer von Uhren im Jahr 2017, Absolute Zahlen in USD und im Vergleich zum Vorjahr	6
Abbildung 2: Der produktive Prozess einer Dienstleistung	12
Abbildung 3: Sechs Phasen des Service Design Prozess' nach Moritz (2005).....	22
Abbildung 4: Vier Phasen des Service Design Prozess' nach Stickdorn & Schneider (2011) ...	27
Abbildung 5: Service Design Prozess für den Uhren-Detailhandel	32
Abbildung 6: Beispiel eines Service Blueprints einer Bibliothek.....	36
Abbildung 7: Status quo Service Blueprint, Boutique Matterhorn, Zermatt	54
Abbildung 8: Idea Creation Mindmap zu Problemkarten	56
Abbildung 9: Explosionszeichnung Patek Philippe-Uhrwerk	58
Abbildung 10: Service Blueprint Variante I (AR-App).....	59
Abbildung 11: Service Blueprint Variante II (Kunde verlässt Boutique)	60
Abbildung 12: Rollenspiel Reservation MwSt.-Betrag	62
Abbildung 13: Rollenspiel mit dem AR-App Prototyp	63

Abkürzungsverzeichnis

etc.	et cetera
et al.	lat. für et alii = und andere
Mrd.	Milliarde
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zit.	Zitat
Hrsg.	Herausgeber
BFS	Bundesamt für Statistik
FH	Verband der Schweizer Uhrenindustrie
k.A.	keine Angabe
n.d.	nicht datiert
CP	Arbeitgeberverband der Schweizerischen Uhrenindustrie

Einleitung

Die Schweizer Uhrenindustrie ist ein gutes Beispiel dafür, wie soziale und ökonomische Veränderungen den Wohlstand einiger Regionen und eines Landes beeinflussen können. Mit nur 1.5% des Bruttoinlandproduktes macht die Schweizer Uhrenindustrie nur einen kleinen Teil der Schweizer Wirtschaft aus. Nichtsdestotrotz ist die Schweizer Uhrenindustrie nach der Pharma- und Maschinenindustrie die drittgrösste Schweizer Exportindustrie (Bundesamt für Statistik [BFS], 2017).

Die ständig wechselnden Bedürfnisse der Kunden und das steigende erworbene Wissen über die Marken und Produkte durch das Internet, bereiten den Unternehmen der Uhrenindustrie neue Herausforderungen. Allein durch Produktmerkmale und hohe Qualität ist kaum mehr genügend Differenzierung zu erlangen. Deshalb ist nach Bullinger und Scheer (2006, S. k.A. Vorwort) eine schnelle und effiziente Entwicklung innovativer Dienstleistungen zunehmend erfolgsbestimmend für Unternehmen.

„Bei Luxusartikeln und insbesondere bei Uhren wird der physische Kontakt mit dem Gegenstand, den sich der Konsument wünscht, nach wie vor sehr wichtig sein. Nebst der Uhr an sich, weckt der Kaufakt selbst oft schon starke Emotionen.“ (Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie [FH], 1995, S. 89). Um diesen Emotionen gerecht zu werden und die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen, bedarf es einer gezielten Serviceentwicklung. Ein Mittel, sich gezielt mit der Serviceleistung eines Unternehmens zu beschäftigen und so ungenutzte Wertschöpfungspotenziale zu erschliessen bietet der Service Design Ansatz. Das Service Design verhilft einem Unternehmen, anhand verschiedener Methoden, die Dienstleistungskette so zu analysieren, anzupassen oder gar neu zu entwickeln, dass sie den Kunden einen Mehrwert bringen (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 29).

Da Service Design in der Distribution von Luxusuhren durch Detailhändler bisher kaum Anwendung gefunden hat, soll in dieser Arbeit aufgezeigt werden, wie das Service Design auf die Bedürfnisse des Uhren-Detailhandels zugeschnitten und benutzt werden kann, zudem sollen Verbesserungen des Dienstleistungsprozesses herbeigeführt werden können.

Ziele der Arbeit und Forschungsfrage

Diese Arbeit soll mit Hilfe des Service Design Ansatzes einen Beitrag zur zielgruppenorientierten Dienstleistungsgestaltung im Uhren-Detailhandel bieten. Aufgrund der oben dargelegten Problemstellung lautet die zentrale Fragestellung dieser Arbeit:

Wie lässt sich das Angebot von Luxusuhren in der Schweiz durch die Anwendung von Service Design zielgruppenorientiert erstellen und wie lässt sich dadurch der Kauf von Luxusuhren zum Erlebnis machen?

Gemäss den oben genannten Schwierigkeiten geht diese Arbeit folgendem Hauptziel nach:

Durch den Prozess der Gestaltung von Dienstleistungen, mit Hilfe des Service Design Ansatzes, bestehende Serviceleistungen zu erfassen und nötigenfalls anzupassen, um somit neue Kundenerlebnisse kreieren zu können.

Aus der Hauptzielsetzung heraus werden weiterführende Ziele avisiert:

- Service Design definieren und die bisherige Anwendung im Schweizer Luxusuhren-Detailhandel aufzeigen
- Erarbeiten eines spezifischen Service Design Prozesses für den Uhren-Detailhandel
- Einen kundenorientierten Service Design-Prozess im Luxusuhren-Detailhandel anhand des Beispiels der Boutique Matterhorn erarbeiten

Vorgehensweise

Am Anfang der Arbeit wird eine kurze Einführung in die Schweizer Uhrenindustrie gegeben, gefolgt von der Präsentation der Rhodanus AG, als Mandant dieser Arbeit. Darauf folgt, mittels passender Literatur im Bereich des Service Designs, die Erarbeitung eines theoretischen Rahmens. Dazu werden in einem ersten Schritt die Begriffe Service und Design definiert. Weiter wird in das Thema Service Design als Ganzes eingeführt. Um die aktuelle Verwendung von Service Design im Uhren-Detailhandel aufzuzeigen, wurden Experteninterviews mit Verantwortlichen von zwei Boutiquen durchgeführt und analysiert. Im Theorieteil erfolgen die Ana-

lysen bestehender Service Design-Ansätze, bevor ein eigener Ansatz für den Uhren-Detailhandel erarbeitet werden kann. Wie dabei vorgegangen wurde, wird im Kapitel 5 Methodik näher beschrieben.

Die erarbeitete Service Design Methode für den Uhren-Detailhandel wird letztlich in der Praxis getestet. Dabei können durch Beobachtungen des Kundenverhaltens von Uhren-Detailhändlern, Experteninterviews sowie durch eigene Tätigkeit bei einem Uhren-Detailhändler verschiedene Problemzonen im Dienstleistungsprozess aufgezeigt werden. Im Team, welches sich aus Mitarbeitenden der Boutique Matterhorn zusammensetzt, können darauffolgend Ideen entwickelt und mittels Prototypen in diversen Rollenspielen getestet werden.

Im dritten Teil wird der Dienstleistungsprozess mit Hilfe kleiner Änderungen und Ergänzungen in einem Service-Blueprint modelliert und als Handlungsempfehlung an den Auftraggeber abgegeben.

Abschliessend werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst sowie eine kritische Reflexion und das Entwicklungspotenzial von Service Design im Uhren-Detailhandel dargelegt.

1 Die Schweizer Uhrenindustrie

In diesem Kapitel wird zuerst eine geschichtliche Übersicht geliefert, bevor einige wirtschaftliche Daten zur Uhrenindustrie angesprochen werden. Darauf folgen einige Sätze zum Mandanten dieser Arbeit.

1.1 Übersicht der Schweizer Uhrenindustrie

Die Anfänge der Schweizer Uhrmacherei finden sich in der Stadt Genf, im Kanton Neuenburg und im waadtländischen Vallée de Joux (Jouxtal). In Genf war im 16. Jahrhundert die Goldschmiedekunst die treibende Kraft der Uhrmacherei. Einzelstücke aus Gold und Silber verhalfen Genf, sich im obersten Preissegment zu platzieren. In Neuenburg stand Ende des 17. Jahrhunderts vor allem die Arbeitsbeschaffung als Motiv für die Fortschritte der Uhrmacherei im Vordergrund. Als Resultat wurden im Neuenburger Jura Uhren für jedermann produziert. Im Jouxtal konzentrierte man sich auf das Produzieren von Uhrwerken mit Komplikationen¹, welche in Genf weiterverarbeitet und fertiggestellt wurden. Über die Jahre hinweg breitete sich die Uhrmacherei über den Jurabogen nach Osten aus. (Bohlhalter, 2016, S. 17-19)

Bohlhalter (2016, S. 27-33) berichtet, dass die Schweizer Uhrmacherei im 19. Jahrhundert immer wieder von Krisen betroffen war. Seit den Anfängen war der Exportanteil der Branche enorm hoch. Abnehmer verlangten eine hohe Lieferbereitschaft. Kriege oder Finanzkrisen, die fast immer im Ausland ihren Ursprung hatten, führten vermehrt zu einem Desinteresse der Kunden aus dem Ausland. Schleppender Strukturwachstum und viele kleine Produzenten erschwerte die Übersicht über den Markt zu behalten. Anzeichen für Krisen wurden zu spät wahrgenommen, was vermehrt in einer Überproduktion und in vollen Lagern resultierte. Deren Abbau konnte nur durch Preissenkungen bewerkstelligt werden, was die Krisen weiter verlängert hat. Die Schweiz verlor während der Industrialisierung die technologische Führung in der Uhrmacherei, konnte diese jedoch bis zum Ende des 19. Jahrhunderts wieder zurückgewinnen (Bohlhalter, 2016, S. 17).

Kurz vor dem Ersten Weltkrieg erlebte die Schweizer Uhrenindustrie eine Blütezeit. In den Jahren von 1909 bis 1913 konnten z.B. die Uhrenverkäufe bei LeCoultre & Cie fast verdoppelt

¹ Komplikationen sind Mehrwert bietende Zusatzfunktionen bei Uhren, wie z.B. ein Chronograph oder ein ewiger Kalender (vgl. <https://www.watchtime.net/specials/komplikationen/>).

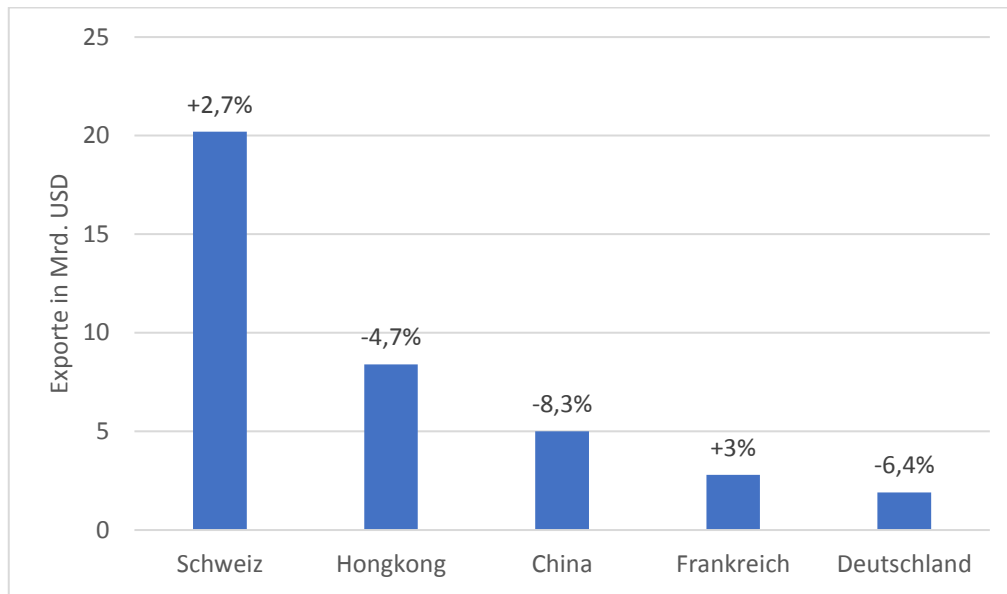
werden, währenddem die Beschäftigtenzahl um lediglich 30% zugenommen hat. Die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen verbesserte sich so stark, dass erhebliche Investitionen in den Maschinenpark getätigt werden konnten und diese in wenigen Jahren auf den Pro-memoria-Franken abgeschrieben wurden (Bohlhalter, 2016, S. 37). Aufgrund des grossen kriegswirtschaftlichen Drucks ausländischer Mächte waren Unternehmen teilweise gezwungen Kriegsmaterialien zu produzieren. Ab dem Jahr 1916 stellten grosse Teile der Uhrenindustrie auf die Produktion von Waffenbestandteilen und Munition um. Während die übrigen Wirtschaftszweige einen Rückgang von 20% erleiden mussten, konnte die Uhrenindustrie, aufgrund ihres hohen Mechanisierungsgrads und der technischen Anpassungsfähigkeit, um 50% wachsen (S. 42). Unmittelbar nach dem Krieg, von 1918 bis 1920 konnten die Umsätze von knapp 185 auf 325 Millionen Franken gesteigert werden, bevor die Anfang 1920 eingetretene Wirtschaftskrise die Verkäufe wiederum halbierte und dadurch mehr als die Hälfte der 50'000 Beschäftigten ohne Arbeit da stand (S. 48).

Bevor in den 1970er -Jahren das asiatische Massenprodukt – die Quarzuhr – auf den Markt kam, arbeiteten rund 90'000 Angestellte in 1'500 Unternehmen der Schweizer Uhrenindustrie². Ende der 80er-Jahre waren es noch 30'000 Angestellte. Danach konnte die Industrie durch den Verkauf von Massenprodukten, vor allem von Swatch-Uhren, und das Interesse an Luxusuhren, ihre schwierigsten Zeiten hinter sich lassen (Arbeitgeberverband der Schweizerischen Uhrenindustrie [CP], 2017, S. 7-9). Rund 55'000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind heute noch in der Schweizer Uhrenindustrie tätig (CP, 2017, S. 5).

Die Schweiz ist wertmässig nach wie vor der grösste Uhrenexporteur der Welt. Nachdem in den Jahren 2012 bis 2015 jeweils mehr als 20 Milliarden USD Uhrenexporte erreicht werden konnten, brachen die Uhrenexporte im Jahr 2016 um fast 10% ein (FH, 2017, S. 1). Im Jahr 2017 konnten die Uhrenexporte wiederum um 2,7% auf 19,9 Milliarden Franken verbessert werden (FH, 2018, S. 1). Wie die Abbildung 1 zeigt, scheint nicht nur die Schweiz Schwierigkeiten zu haben, sich auf dem hart umworbenen Uhrenmarkt zu beweisen.

² Unter den Tätigkeitsbereich der Uhrenindustrie fallen unter anderem sämtliche Handelstätigkeiten im Uhrensektor, das Zusammenfügen und Fertigstellen von Uhrenprodukten und die Herstellung von Bestandteilen. (CP, 2017, S. 3)

Abbildung 1: Die grössten Exportländer von Uhren im Jahr 2017, Absolute Zahlen in USD und im Vergleich zum Vorjahr



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an FH, 2018, S. 5

Die Abbildung zeigt auf, dass die Schweiz in Sachen Uhrenexport wertmässig stark überlegen ist. Mengenmässig hat die Schweiz mit 24,3 Millionen im Vergleich zu China (688,3 Mio.) und Hongkong (227,9 Mio.) klar die Nachsicht. Während eine Uhr aus China durchschnittlich für 4 USD ausgeführt wird, liegt der Durchschnittspreis für eine Schweizer Uhr bei 827 Dollar (FH, 2018, S. 6). Trotz den Wert betreffenden Zuwachs im Jahr 2017 im Vergleich zum Vorjahr sanken die Stückzahlen weiter. Mit 24,3 Millionen Uhren wurden über eine Million Stück weniger exportiert als im Vorjahr, was der tiefste Stand seit der Krise im Jahr 2009 darstellt (S. 2). Im Bereich der Armbanduhrenexporte sind Quarzuhren im Jahr 2017, wie auch schon in den vorhergehenden Jahren, für einen quantitativen Rückgang von 7,4% verantwortlich.

Es ist zu beobachten, dass vor allem bei Uhren im Preissegment von bis zu Fr. 200.- vermehrt Einbussen verzeichnet werden mussten. Dies ist vor allem damit verbunden, dass Quarzuhren unkompliziert und günstig von Billig-Produktionsländern fertiggestellt werden. Beim Markt für teurere Uhren besetzt die Schweiz einen Spitzenplatz. (FH, 2018, S. 3)

Auf Nachfrage beim Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie [FH] nannte Philippe Pegoraro (E-Mail, 5. Juni 2018), dass touristische Einkäufe, die exportiert werden, nicht zu den

Exportzahlen wie oben mehrfach erwähnt, dazuzählen – lediglich von Produktionsunternehmen angemeldete Exporte werden in diesen Statistiken erfasst. Weiter schreibt er, dass es solche Daten leider nicht gibt. Auch die Credit Suisse hebt hervor, dass genaue Zahlen zum Umsatz des Schweizer Uhren-Detailhandels nicht existieren. Sie schätzt den Umsatz, der im Jahr 2012 im Schweizer Uhren-Detailhandel erzielt wurde, auf gut CHF 2 Mrd. (Credit Suisse Global Research, 2013, S. 23). Weiter schätzt die Credit Suisse, dass Touristen für rund die Hälfte bis zwei Drittel des Umsatzes von Uhrenverkäufen verantwortlich sind.

Aktuellere Zahlen zum Uhren-Detailhandel konnten nicht gefunden werden. Gerade hinsichtlich des Frankenschocks vom Jahr 2015 sowie die Terrorangst, die dazu führten, dass z.B. Chinesische Touristen in Europa vielfach fernblieben, kann gespannt auf die neusten Zahlen gewartet werden. Der Exportrückgang des Uhrensektors von 10% im Jahr 2016 verspricht nichts Gutes (Credit Suisse Economic Research, 2017, S. 5-6).

1.2 Rhodanus AG

Die Rhodanus AG ist Luxusuhren-Zulieferer mit Sitz in Naters. Das Unternehmen wird in zweiter Generation durch die Gebrüder Daniel und Reto Sieber geführt. Die Rhodanus AG hat sich vor allem auf das Zusammenstellen von Uhrwerken, das Fertigen gesamter Zeitmesser und deren Qualitätskontrolle konzentriert. Dies tut sie im Auftrag bekannter Uhrenmarken und führt keine eigene Produktlinie. Aufgrund der wiederkehrenden Krisen in der Schweizer Uhrenindustrie und der Übermacht der grossen Luxuskonzerne, die die oben erwähnten Aufgaben nun vermehrt auf Konzernbasis durchführen, ist die Produktionsabteilung der Rhodanus AG stark gefährdet. Aus diesem Grund hat sich die Rhodanus AG entschieden, zunehmend in den Uhren-Detailhandel einzusteigen. Sie ist deshalb an Uhren-Detailhändler in Zermatt beteiligt und besitzt seit 2017 eine Boutique in Ascona. Um in diesen Boutiquen mit einem hochstehenden Service und Innovation überzeugen zu können und sich von der Konkurrenz abzuheben, wird in der vorliegenden Arbeit ein Service Design Ansatz für den Uhren-Detailhandel entwickelt und am Beispiel der Boutique Matterhorn AG - Patek Philippe Wellendorff in Zermatt, durchgeführt.

2 Service Design

Der junge Management-Ansatz Service Design ist zurzeit prominent. Doch was macht ihn so speziell? Um in der Praxis eine möglichst effektive Nutzung garantieren zu können, gilt es, die Grundsätze der Methode zu verstehen. Hiermit setzt sich dieses Kapitel auseinander. Es werden vorab Definitionen der Begriffe Service und Design dargelegt, bevor darauffolgend der Forschungsstand von Service Design als Ganzes wiedergegeben wird. Die Definitionen und die darauffolgenden Kapitel sollen dem Leser aufzeigen, was unter dem Titel „Service Design in der Luxus-Uhrenindustrie“ zu erwarten ist.

2.1 Definition von Service

Der englischsprachige Begriff Service kann als Synonym des deutschsprachigen Begriffs Dienstleistung benutzt werden (Becker, et al., 2015, S. 3). Eine Dienstleistung kann wiederum als „[...] die nutzbringende Bereitstellung von spezialisierten Kompetenzen für einen Nachfrager“ definiert werden (S. 3). Viele dieser Leistungen können als eine Kombination von immateriellen und materiellen Komponenten angesehen werden. So kann z. B. eine Dienstleistung eines Restaurants ohne Sitzplätze und Nahrungsmittel nicht durchgeführt werden. Die im tertiären Sektor angesiedelten Dienstleistungen sind volkswirtschaftlich gesehen das Überbleibsel (Fährnich & Opitz, 2006, S. 88). Sie gehören weder zur Urproduktion noch zum verarbeitenden Gewerbe und fallen demzufolge in den heterogenen Topf der Dienstleistungen. Diese Heterogenität macht es schwierig, eine allgemein gültige Definition von Dienstleistung herauszufinden.

Die oben genannte Definition verdeutlicht noch nicht, welche Unterschiede zwischen materiellen Produkten und Dienstleistungen bestehen, folgend werden diese deshalb angesprochen. Nach Meffert, Bruhn und Hadwich (2015, S. 30) sind die Besonderheiten von Dienstleistungen folgende:

Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters – Die Erbringung einer Dienstleistung ist nur mit besonderen Leistungsfähigkeiten möglich. Dazu gehören z.B. das Know-how, Technologien oder personelle Ressourcen. Die Kommunikation dieser Fähigkeiten an den Kunden ist elementar. (Meffert, Bruhn et al., 2015, S. 30)

Integration des externen Faktors – Entweder der Kunde selber oder ein ihm gehörendes Objekt ist immer in einen Dienstleistungsprozess einbezogen. Jedes Ergebnis einer Dienstleistung wird deshalb durch die Fremdeinwirkung mitbestimmt. Die Bedürfnisse der Kunden sind während der Dienstleistungserbringung zu berücksichtigen. (Meffert, Bruhn et al., 2015, S. 31-32)

Immaterialität des Ergebnisses – Vermehrt wird in wissenschaftlicher Literatur festgestellt, dass Dienstleistungen durch ihre Immaterialität gekennzeichnet sind. So argumentieren Maleri 1997; Knoblich und Oppermann 1996 (zit. nach Meffert, Bruhn et al., 2015, S. 33) gleichermaßen, dass bei der Dienstleistungsproduktion keine Rohstoffe eingesetzt werden und somit das Ergebnis auch nicht in einem materiellen Objekt besteht. Daraus ergibt sich, dass Dienstleistungen weder transport- noch lagerfähig sind. Hierbei sprechen Meffert, Bruhn et al. (2015, S.34) vom Uno-Actu-Prinzip, welches besagt, dass die zeitliche und räumliche Dienstleistungserstellung zusammenfallen, was dazu führt, dass der Kunde zum Produkt kommen muss und der Konsument die Leistung nur dann in Anspruch nehmen kann, in dem sie produziert wird (S. 33-34).

Aus voriger Definition geht hervor, dass Dienstleistungen aufgrund ihrer Merkmale schwieriger zu verkaufen sind als materielle Produkte, zumal der Kunde eigentlich nichts Greifbares kauft. Dem Kunden muss somit kommuniziert werden, welche Vorteile ein Dienstleistungskonsum des jeweiligen Anbieters hat und welcher zusätzliche Nutzen geboten werden kann (Meffert, Bruhn et al., 2015, S. 30).

2.2 Definition von Design

Design ist ein trendiger Begriff in der Unternehmensumwelt und wird vor allem im Umfeld der Produktentwicklung vielfach benutzt. So findet in verschiedenen Studien in komplett unterschiedlichen Richtungen das Wort Design Anwendung. Laut der Plattform Duden bedeutet Design die „formgerechte und funktionale Gestaltgebung und daraus sich ergebende Form eines Gebrauchsgegenstandes“ (Duden, 2018). Mögliche Synonyme zu Design sind z.B. Aufmachung, Dekor, Formgebung, Gestaltung. Es ist demzufolge ersichtlich, dass Design vielfach mit dem Aussehen eines Gegenstandes oder einer Sache in Verbindung gebracht wird. Grundsätzlich kann der Begriff Design, wie Taura und Nagai (n.d., S. 2-3) in *A Definition of Design and*

Its Creative Features genauer aufzeigen, in die Bereiche „drawing“, „problem solving“ und „ideal pursuing“ aufgeteilt werden.

„**Drawing**“ als Design wird weithin als Ausdruck von Bildern oder Zeichnungen benutzt. Design ist somit stark mit Kunst oder Zeichnen verbunden. Obwohl Zeichnen kreativ zu sein scheint, kann der Zeichnungsprozess an sich nicht zu einem neuen oder kreativen Ergebnis führen, weil lediglich abstrakte Bilder in eine Figur oder Form gebracht werden. Es ist somit nur in der Hinsicht kreativ, solange die Figur oder die Form in unserer Vorstellung noch nicht existiert. (Taura & Nagai, n.d., S. 2)

Andererseits wird Design benutzt, wenn der verfahrenstechnische Aspekt und nicht unbedingt die Form der Skizze von Bedeutung ist. In diesem Fall wird der Design-Prozess im Rahmen eines „**Problem solving**“ angesehen. Das Problem, welches gelöst werden soll, wird dabei als „the difference between the current state and the design goal“ angesehen. Ziel ist somit ein Prozess zur Erreichung des gewünschten Design-Ziels zu entwickeln. (Taura & Nagai, n.d., S. 2-3)

Zum Schluss kann der Begriff Design verwendet werden, wenn bestimmte Ideale verfolgt werden möchten. Taura und Nagai sprechen in diesem Fall von „**Ideal pursuing**“. Dieser Fall würde sich stark von der Kategorie „Problem solving“ abheben, da in diesem Fall nicht ein direktes Problem vorliegt, sondern für die Zukunft lediglich ein Ideal gefunden werden möchte. Währenddem die Problemlösungskategorie im Rahmen der aktuellen Probleme agiert, bezieht sich die ideale Verfolgung stets auf den Blick in die Zukunft. (Taura & Nagai, n.d., S. 3)

Taura und Nagai (n.d., S. 3) definieren den Begriff Design demnach als „the process of composing a desired figure toward the future.“

Zusammenfassend wird Design heute nicht mehr nur als Gestalten eines Gegenstands gesehen, vielmehr werden auch immaterielle Sachen, wie z.B. Dienstleistungen, designt. Beim hier behandelten Thema Service Design, wollen wir bei der Definition von Taura und Nagai bleiben, da vor allem in den Bereichen des Problemlösungs- und Idealverfolgungs-Design ge-

arbeitet wird. Diese Definition deckt den Gebrauch von Design im Service Design Ansatz deshalb vollkommen ab. Im folgenden Kapitel wird aufgrund der Definitionen von Service und Design in den Ansatz des Service Design als Ganzes eingeführt.

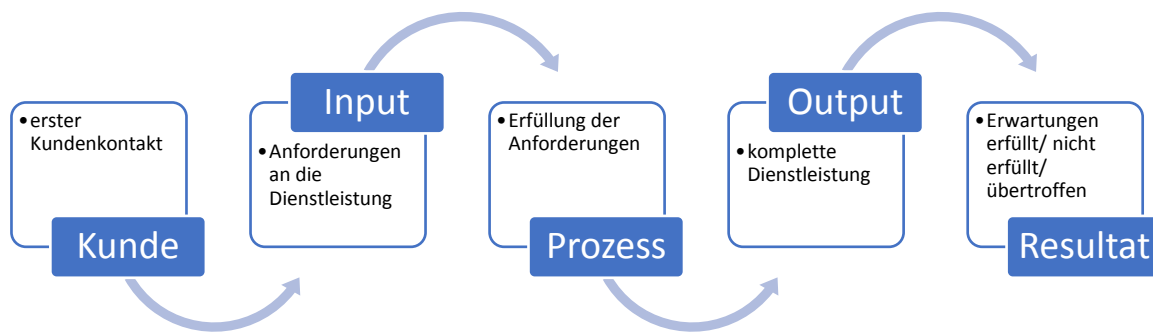
2.3 Das Designen von Dienstleistungen

In der heutigen Wirtschaft wird das Spektrum der Dienstleistungen stets breiter. Es umfasst Finanzdienstleistungen, Handel, Gastgewerbe, Logistik usw. Zudem sind produktbegleitende Dienstleistungen, wie die Instandhaltung von Maschinen oder Autos, nicht mehr aus der heutigen Wirtschaft wegzudenken. Es lässt sich beobachten, dass Produktbasierte Unternehmen, wie z.B. Apple, durch informationstechnische Vernetzung der Endgeräte, neue Dienstleistungen wie z.B. die iCloud entstehen lassen. Diese neu geschaffenen Dienstleistungen ermöglichen es den ursprünglich reinen Produktionsunternehmen neue Märkte zu erschliessen, indem durch ganzheitliche Lösungen von Kundenproblemen neue Kunden angesprochen werden können (Granig, Hartlieb, & Lercher, 2014, S. 104). Um diese neu geschaffenen Potenziale ausnützen zu können, ist es wichtig zu verstehen, dass nicht nur Produkte entwickelt und durch Forschungs- und Entwicklungsabteilungen verbessert werden können, sondern auch Dienstleistungen bewusst kreiert werden – dies zum Beispiel mit Hilfe des Service Design Ansatzes.

Um zu verstehen, dass Produkte und Dienstleistungen oft ganz nah beieinander sind, soll dieser Abschnitt definieren, was mit einer Dienstleistung gemeint ist. So könnte man sich fragen, ob ein Buch, das man gekauft hat, eine Dienstleistung oder ein Produkt ist. Obwohl, dass man einen Gegenstand in der Hand hält, kann man ein Buch auch als eine Dienstleistung ansehen, denn der Autor bietet uns nicht nur die physikalische Natur des Buches, sondern kommuniziert seine Ideen durch das Medium Buch (Dhaliwal, Macintyre, & Parry, 2011, S. 1-2). Der klassische Produktionsprozess beginnt mit einem Input, meist durch Rohmaterial, gefolgt von einem Produktionsprozess, welcher in einem greifbaren Produkt als Output resultiert (Capaul & Steingruber, 2010, S. 23). Erst zu diesem Zeitpunkt im produktiven Prozess kommt der Kunde ins Spiel, indem er das Produkt kauft. Als Resultat kann das Produkt die Erwartungen des Kunden erfüllen, nicht erfüllen oder gar übertreffen (Dhaliwal, Macintyre, & Parry, 2011, S. 2). Im Vergleich dazu der produktive Prozess einer Dienstleistung: Wie in der Abbil-

dung 2 ersichtlich, ist der Kunde schon zu Beginn der Dienstleistung in den Prozess eingebunden. Es ist der Auslöser dafür, dass der Dienstleistungsprozess überhaupt gestartet wird. Mit den Anforderungen des Kunden an die Dienstleistung wird der Produktionsprozess ausgelöst und die Erwartungen des Kunden abgearbeitet.

Abbildung 2: Der produktive Prozess einer Dienstleistung



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dhaliwal, Macintyre, & Parry, 2011, S. 3

Wie in Kapitel 2.2 gesehen, wird unter Design hauptsächlich die Gestaltung von Form oder deren Farbgebung in der Güterproduktion verstanden. Das Designen von Dienstleistungen hatte bis vor kurzem einen kleinen Stellenwert, obwohl die Bruttowertschöpfung der Dienstleistungsbranche seit 1995 mit 68.5 %, im Vergleich zur Industrie mit 31.8%, mehr als doppelt so gross ist (BFS, 2016). Erst später ist zu beobachten, dass durch stets höhere Kundenerwartungen bei schwindender Loyalität, homogene Güter und Dienstleistungen sowie eine zunehmende Erlebnisorientierung, die Analyse, Gestaltung und Optimierung von Kundenerlebnissen, vermehrt zu den Tätigkeitsbereichen des Managements gehören (Beltagui, Candi, Riedel, 2016, zit. nach Gouthier, 2017, S. 17). Vermehrt kamen Wirtschaftswissenschaftler zur Erkenntnis, dass nicht nur Produkte, sondern auch Dienstleistungen designt werden können. So kam es in den 1980er Jahren zu einer starken Zunahme im Bereich des „service research“, wo aus verschiedenen Wirtschaftswissenschaften, insbesondere aus den Disziplinen Marketing, Service Qualität und Service Innovation, eine vermehrte Konzentration auf die Dienstleistungsentwicklung zu beobachten war (Untersteiner, 2014, S. 41-42).

Wie Granig et al. (2014, S. 105) festhalten, erfolgt die Dienstleistungsentwicklung meist impulsiv durch Anregung eines Kunden oder durch eine innovative Idee eines Mitarbeiters. Ein systematisches Vorgehen in der Entwicklung einer Dienstleistung ist oft nicht vorhanden.

Aufgrund der zunehmenden Wichtigkeit der Dienstleistungen für Unternehmen gilt es deren Entwicklung künftig systematischer abzuwickeln. Service Design ist ein möglicher Ansatz, um dies zu tun. Im folgenden Kapitel werden verschiedene Definitionen von Service Design dargestellt und interpretiert.

2.4 Die Service Design Definitionen

„If you would ask ten people what service design is, you would end up with eleven different answers – at least“

(Stickdorn & Schneider, 2011, S. 29).

Dieses Zitat von Stickdorn widerspiegelt die Schwierigkeit einer allgemein gültigen Definition von Service Design. Auch wenn mithilfe zuvor genannter Punkte ein grundlegendes Verständnis der Theorie aufgezeigt werden kann, ist es bis heute niemandem gelungen, weder eine allgemein gültige Definition noch eine klare Sprache von Service Design zu erarbeiten. Service Design ist somit multidisziplinär (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 19). Dieses Kapitel soll einen Überblick über verschiedene Ansichten des Service Design Ansatzes liefern und die für diese Arbeit verwendete Definition aufzeigen.

Nach Becker et al. (2015, S. 6) bezeichnet Service Design: „einen bewusst durchgeführten Dienstleistungsinnovationsprozess mit dem Ziel, bislang ungenutzte Wertschöpfungspotenziale zu erschliessen“. Daraus kann interpretiert werden, dass durch den Gebrauch von Service Design als Innovationsprozess die Wertschöpfung eines Unternehmens verbessert werden soll.

Ähnlich wie Becker et al. beschreibt Harry Katzan (2011, S. 43) in einer Publikation des „Journal of Service Science“ das Ziel des Service Design etwas ausführlicher: „It necessarily follows that the objective of service design is to add value by enhancing the efficiency, effectiveness, and efficacy of older service systems and to create newer ones with requisite attributes.“ Er geht somit davon aus, dass durch die Benutzung von Service Design ein Mehrwert geschaffen werden kann, indem die Effizienz und die Effektivität eines älteren Systems erhöht oder innovative Dienstleistungen kreiert werden.

Für diese Arbeit wurden zwei Definitionen gewählt, die unabhängig voneinander ähnliches aussagen und für den Autor dieser Arbeit die ausschlaggebenden Eigenschaften des Service Design beinhalten.

Für Moritz (2005, zit. nach Stickdorn & Schneider, 2011, S.31) hilft Service Design:

„to innovate (create new) or improve (existing) services to make them more useful, usable, desirable for clients and efficient as well as effective for organization. It is a new holistic, multi-disciplinary, integrative field“.

Gemäss Service Design Pionierin Birgit Mager (2009, zit. nach Stickdorn & Schneider, 2011, S.31) ist wichtig, dass:

„Service Design aims to ensure service interfaces are useful, usable and desirable from the client’s point of view and effective, efficient and distinctive from the supplier’s point of view. “

Aus den oben genannten Definitionen kann man entnehmen, dass Service Design sowohl aus Kundensicht, als auch aus Unternehmenssicht, ermöglicht, den bestmöglichen Service zu konsumieren oder anzubieten. Effektivität und Effizienz der Dienstleistungen sind in sämtlichen Definitionen von elementarer Bedeutung. Zudem kann nach Moritz (2005, S. 31) Service Design nicht nur dort eingesetzt werden, wo neue Dienstleistungen entstehen (create new), sondern auch dort, wo bestehende (existing) Dienstleistungen verbessert werden sollen.

Aufgrund dieser unterschiedlichen Definitionen sprechen Stickdorn und Schneider (2011, S. 34) von den fünf Prinzipien des Service Design, die die wichtigsten Merkmale eines Service Design Prozesses und die erforderliche Denkweise zum Designen von Dienstleistungen darstellen. Die fünf Prinzipien werden untenstehend näher erläutert:

1. Service Design is user-centered

Die inhärente Absicht einer Dienstleistung ist das Erfüllen der Kundenbedürfnisse. Infolgedessen ist für ein Unternehmen die Kenntnis der unterschiedlichen Kundenbedürfnisse von zentraler Bedeutung. Um Kundeneinblicke zu gewinnen, bedarf es verschiedener Werkzeuge, die dem Unternehmen erlauben die Dienstleistung aus Kundensicht zu sehen. (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 36-37)

Diese benutzerzentrierte Vorgehensweise hat zur Folge – so meine Interpretation –, dass die Sprache des Kunden gesprochen wird und neue Dienstleistungen nicht am Kunden vorbeizielern.

2. Service Design is co-creative

Bei der Ansicht der Kundenbedürfnisse, wie im ersten Punkt beschrieben, kann möglicherweise bemerkt werden, dass mehr als eine Kundengruppe besteht, und diese jeweils andere Wünsche und Erwartungen haben. Dazu kommen unterschiedliche Stakeholder wie z.B. Front-stage Mitarbeiter, Back-Office Mitarbeiter oder Manager, die wiederum andere Bedürfnisse an die Dienstleistung erheben. Die Co-creative Denkweise soll ermöglichen, dass Dienstleistungen während eines Service Design Prozesses von mehreren Anspruchsgruppen kreativ erarbeitet und definiert werden sollen. (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 38-39; s. auch Kreuzer et al., 2011, zit. nach Granig et al., 2014, S. 110)

3. Service Design is sequencing

Dienstleistungen bestehen aus kleinen, einzelnen Prozessen, die zusammengesetzt über eine gewisse Zeit andauern. Die Zeit, die eine Dienstleistung in Anspruch nimmt kann die Gemütslage eines Kunden stark beeinflussen. Dauern die Prozesse innerhalb einer Dienstleistung zu lange, ist der Kunde gelangweilt. Demgegenüber wird der Kunde gestresst, wenn ihm nicht genug Zeit geboten wird. Eine optimale Sequenzierung der einzelnen Berührungspunkte mit den Kunden bildet ein wichtiger Bestandteil einer rhythmischen und angenehm ablaufenden Dienstleistung. Diese Sequenzierung wird durch den Einsatz von Service Design gefördert. (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 40-41)

4. Service Design is evidencing

Oftmals fehlt bei Dienstleistungen aufgrund ihrer Immaterialität ein Leistungsnachweis. Erst wenn der Kunde dann seine Rechnung erhält, wird ihm bewusst, welche Leistungen zu welchen Kosten führten. Diese Unwissenheit kann zu einer Diskrepanz in der Kundenerwartung führen. Es gilt demzufolge durch den Service Design Prozess

hinweg stets Nachweise wie z.B. Lieferscheine, Rechnungen oder Broschüren zu liefern, die die Prozesse innerhalb der Dienstleistung bewusst hervorheben. (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 42-43)

5. Service Design is holistic

Das letzte Prinzip, das beim Service Design von Bedeutung ist, ist zugleich das herausforderndste. Dienstleistungen sollen als Ganzes angesehen werden. Den Service-Teilhabern soll bewusst werden, dass die Dienstleistung nur dann den Bedürfnissen aller gerecht wird, wenn alle verschiedenen Customer Journeys, Service Sequenzen sowie die Unternehmenskultur als Ganzes angesehen werden. Schlussendlich soll nicht nur das Kundenerlebnis verbessert werden, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit ist essenziell bei der Verfolgung der Unternehmensziele. (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 44-45)

Diese fünf Service Design Prinzipien, welche von Stickdorn & Schneider (2011) eine zentrale Rolle im Verständnis des Ansatzes einnehmen, sind auch für den Prozess innerhalb der Uhrenindustrie eminent und werden deshalb in dieser Arbeit berücksichtigt. Dabei ist es wichtig, die Prinzipien übergreifend zu befolgen.

Zusammenfassend kommt man vermehrt zum Verständnis, dass Service Design oder andere Innovationsprozesse nicht als kurzfristiges und einmaliges Projekt anzusehen sind, sondern viel mehr dauerhaft in die Organisationsstruktur integriert werden sollen und somit iterativ sind (Karpen, Gemser, Calabretta, 2017, zit. nach Gouthier, 2017, S. 29; Kreuzer et al. 2011, zit. nach Granig et al., 2014, S. 108-109). Dabei handelt es sich beim Service Design um einen Managementansatz, bei dem ein Dienstleistungsinnovationsprozess bewusst durchgeführt wird, um bislang ungenutzte Wertschöpfungspotenziale zu erschliessen (Becker et al., 2015, S. 5-6). Das Ergebnis dieses Prozesses beinhaltet im Idealfall das Kreieren einer innovativen Dienstleistung oder das Verbessern einer solchen. Ein Kernmerkmal beim Service Design Ansatz ist die kundenzentrierte Erarbeitung von Lösungen entlang des Dienstleistungsprozesses.

2.5 Service Design aus Sicht des Uhren-Detailhandels

Die Literaturanalyse hat ergeben, dass Service Design im Uhren-Detailhandel noch keinen Einsatz gefunden hat oder dieser zumindest aus diesem Blickwinkel noch nicht erforscht wurde. Um das Teilziel dieser Arbeit - die bisherige Anwendung von Service Design im Luxusuhren-Detailhandel aufzuzeigen – zu erreichen, wurden Interviews mit zwei Detailhändlern geführt:

- Karin Imboden, Verkaufsverantwortliche, Boutique Matterhorn, Zermatt
- Jannes Sieber, Geschäftsführer, Orologi Gioielli Herschmann, Ascona

Die folgenden Zeilen beschreiben das methodische Vorgehen für den ersten Teil des Interviews, bei welchem der Fokus vor allem auf den persönlichen Erfahrungen der Befragten mit dem Thema Service Design sowie der Blickwinkel aus dem Uhren-Detailhandel liegt. Die Methodik für den zweiten Teil des Interviews, der Auskunft über die Boutique an sich und den Dienstleistungsprozess gibt, wird im Kapitel 5 Methodik genauer beschrieben.

Die beiden Interviewpartner wurden nach einem Leitfaden befragt, um so gut wie möglich einen Vergleich der Antworten vornehmen zu können, wobei der Leitfaden in folgende Bereiche eingeteilt wurde:

- Welches sind die Aufgaben der befragten Person im Unternehmen?
- Wird Dienstleistungsinnovation im Unternehmen bewusst durchgeführt und wie wird dies gemacht?
- Werden spezifische Methoden benutzt um den Service im Unternehmen durchzuführen?
- Welche Relevanz hat das Service Design in der Zukunft des Uhren-Detailhandels?

Die Gespräche dauerten 30-40 Minuten und wurden aufgenommen. Die Interviews wurden im Anschluss transkribiert und sind im Anhang I und II abgelegt. In den folgenden Abschnitten werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den Gesprächen aufgezeigt.

Definition von Service Design

Um zu Beginn des Gespräches zu verstehen, was bei den jeweiligen Interviewpartnern unter Service Design verstanden wird, wurde nach einer Definition gefragt. Der Begriff Service Design wird von Frau Imboden folgendermassen verstanden: „In Service Design geht es wohl um das Designen von Dienstleistungen mit dem Ziel, dem Kunden eine bessere Dienstleistung, als vorhandene, bieten zu können.“ (vgl. Anhang I, S. 73). Der Kunde steht für Frau Imboden daraus folgend im Zentrum. Eine bessere Dienstleistung kann hier als komplett neue Dienstleistung oder als eine Verbesserung der bestehenden angesehen werden.

Herr Sieber versteht unter Service Design „die Verbesserung der bereits bestehenden Dienstleistung mit dem primären Ziel Kunden vollständig zu befriedigen, und sekundär damit die Umsätze zu steigern.“ (vgl. Anhang II, S. 82). Identisch wie bei Frau Imboden steht der Kunde im Vordergrund. Sieber spricht jedoch von einer Verbesserung der bestehenden Dienstleistung und lässt das Kreieren neuer Dienstleistungen weg. Interessanterweise hervorzuheben ist, dass Jannes Sieber Service Design und steigende Umsätze in Verbindung bringt.

Diese Definitionen aus dem Uhren-Detailhandel zeigen, dass ein relativ geringes Verständnis für den Service Design Ansatz in entsprechenden Boutiquen besteht. Zwar konnte ausgemacht werden, dass ein kundenorientiertes Verbessern der Dienstleistung in beiden Fällen im Vordergrund steht, jedoch wird dem Inkludieren der Mitarbeitenden und ganz im Allgemeinen der Prozessoptimierung wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Zudem sind Anzeichen für das Verständnis von Service Design da, jedoch nur oberflächlich. Das Service Design aus Sicht der Befragten scheint entgegen der Theorie nur wenig holistisch. Es gilt demzufolge in der Praxis des Uhren-Detailhandels ein klares Verständnis von Service Design zu verbreiten.

Benutzung von Service Design

Der Service Design Ansatz wird von keinem der Uhren-Detailhändler benutzt, deshalb soll die Frage, ob Dienstleistungen bewusst gestaltet werden, Aufschluss über andere mögliche Vorgehensweisen geben, die von den Detailhändlern benutzt werden.

Karin Imboden erwähnt, dass je nach Produkt, das der Kunde kaufen will, dieser komplett anders angesprochen werden muss. „Das wichtigste für uns ist es herauszufinden, was der

Kunde genau möchte. Mit diesen Antworten passen wir die Dienstleistung an den Kunden an.“ (vgl. Anhang I, S. 74). Die Ideensuche erfolgt nicht bewusst, sondern: „Es kommt automatisch immer zu neuen Ideen.“ (vgl. Anhang I, S. 74). Diese Ideen werden dann entweder unmittelbar im Prozess angepasst oder sie werden vorab im Team besprochen, um dann erst im Prozess zu integrieren. (S. 74)

Gleich wie in Zermatt, geht man bei Orologi Gioielli Herschmann in Ascona „generell vom Bedürfnis der Kunden aus.“ (vgl. Anhang II, S. 83). Um diese Bedürfnisse herauszufinden beobachtet Jannes Sieber vielfach das Geschehen in der Boutique. „Wenn mein Team Kunden bedient, kann ich vom Backoffice relativ viel vom Geschehen aufnehmen und sehe z. B. auch wie der Kunde reagiert. An diesem Punkt können wir am besten ansetzen, um den Service zu verbessern.“ (S. 83). Um diese Verbesserungen vorzunehmen, setzt Sieber spezifische Tools ein: „Wenn ich selber versuche den Service oder die Dienstleistung zu verbessern, dann benutze ich gerne Brainstorming [...]. Des Weiteren mache ich gerne Negativ– Positiv– Listen [...].“ (S. 84). Aufgrund der starken Fokussierung auf die Kundensicht kommt es in der Boutique in Ascona „mindestens monatlich vor, dass wir im Team ein Verkaufsgespräch simulieren. Konkret spiele ich den Kunden und werde von meinen Mitarbeitern beraten.“ (S. 84).

Der Service Design Ansatz mag zwar noch nicht Anwendung gefunden haben, jedoch hat sich gezeigt, dass die beiden Unternehmen ihre Dienstleistung unbewusst oder auch teilweise geplant verbessern. Vor allem Sieber benutzt spezifische Tools, die ohne weiteres auch im Service Design angewendet werden können. Der Grundgedanke bei der Dienstleistungsinnovation geht bei beiden in dieselbe Richtung: Kundenorientierung und das Ziel maximalen Service anbieten zu können. (Anhang I, S. 73; Anhang II, S. 82)

Potenzial von Service Design bei Uhren-Detailhändlern

Man ist sich einig, dass Service Design im Uhren-Detailhandel angewendet werden kann. Frau Imboden sieht das Potenzial „[...] vor allem bei der Verkürzung des Prozesses und den Aktivitäten, die nach dem Verkauf folgen. Unsere Arbeiten gehen immer weiter ins Detail und die administrativen Arbeiten nehmen schon fast eine bürokratische Richtung an.“ (vgl. Anhang I, S. 79). Mit dieser Aussage erweitert Imboden das Aufgabengebiet des Service Design im

Vergleich zur zuvor erwähnten Definition. Hier werden zusätzlich zur Kundenorientierung die internen Aufgaben angesprochen, welche es zu verbessern gilt.

Jannes Sieber hingegen sieht das Potenzial vor allem „beim Online-Verkauf und dem Einbezug von neuen Technologien in den bestehenden Dienstleistungsprozess.“ (vgl. Anhang II, S. 87). Er geht davon aus, dass der Onlinehandel in den nächsten Jahren massiv zunehmen wird. Service Design kann deshalb eingesetzt werden, um entweder auf den Zug vom Online-Verkauf aufzuspringen oder im klassischen Detailhandel mithilfe von Service Design und dem Einsatz von neuen Technologien neue Erlebnisse zu schaffen.

Diese kurze Übersicht über Service Design im Uhren-Detailhandel zeigt, dass Service Design per se noch nicht benutzt wird. Die Ideenfindung und deren Implementierung im Dienstleistungsprozess findet eher unbewusst statt. Für die Zukunft ist deshalb wichtig, dass durch bewusst durchgeführte Analysen der Dienstleistungsprozesse, kundenzentrierte Optimierungen der Leistung vorgenommen werden können, wobei die Mitarbeiterzufriedenheit nicht ausser Acht gelassen wird. Um dies für den Uhren-Detailhandel zu bewerkstelligen, werden im folgenden Kapitel zuerst bestehende Service Design Ansätze aufgezeigt und analysiert, bevor ein eigens kreierter Ansatz für den Uhren-Detailhandel entwickelt und beschrieben wird.

3 Bestehende Service Design Ansätze

In den meisten Branchen der heutigen Wirtschaft findet man gesättigte Märkte. Produkte sind so ähnlich, dass sich Unternehmen nur noch durch einen Zusatznutzen von der Konkurrenz abheben können, z.B. durch begleitende Dienstleistungen. Genau an diesem Punkt setzt Service Design an. „Services have the additional benefit of supporting customers to get the best from products and drive loyalty. Service design was invented to respond to this trend, to bring the best design methodologies to bear on a new challenge “ (Reason, Lovlie, & Flu, 2016, S. 2). Die Qualitäten von Designern wurden in Manufaktur-Betrieben schon lange erkannt, sei es in der Automobilindustrie oder in der Elektronik. Es wird Zeit, diese Qualitäten auf neue Märkte zu bringen (S. 2).

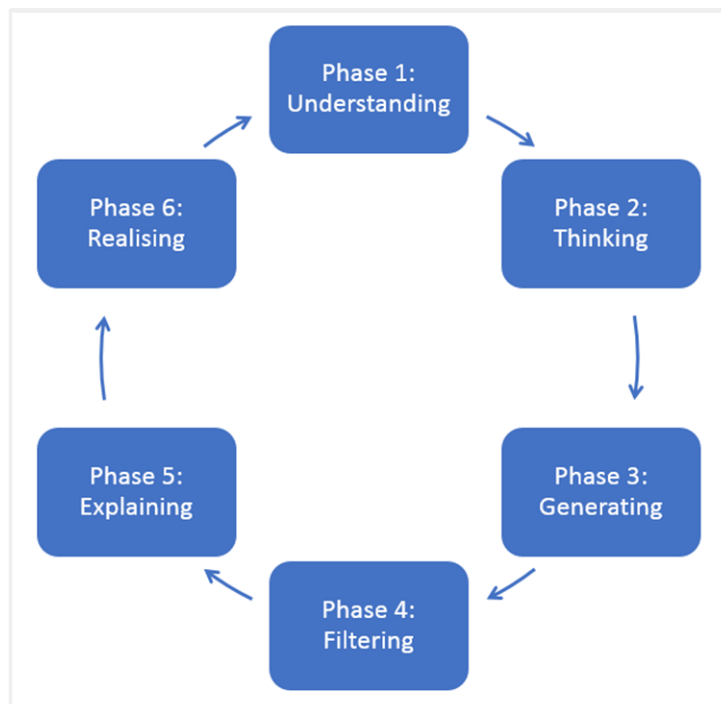
Die erhöhten Kundenerwartungen und Bedürfnisse und der technische Fortschritt zwingen Unternehmen die Kundenwünsche sofort zu verstehen und neue Produkte auf den Markt zu bringen. Dienstleistungen werden nicht mehr wie früher, mehrheitlich von Personen übergeben, sondern sie werden mit den heutigen Möglichkeiten durch Systeme erarbeitet und durch die Technologie übergeben. Bestehende Wirtschaftssektoren verlieren durch digitale Einflüsse ihre Dynamik und ermöglichen neuen Anbietern den Markteintritt. „Booking.com“ bei der Buchung von Übernachtungen ist das Paradebeispiel. Die Entwickler von Booking haben genau erkannt, welchen „Pain“ Kunden beim Suchen und Buchen von Hotelzimmern erleiden, nämlich das mühsame Einholen von Offerten bei unzähligen Hotels. Dank Booking und anderen Buchungsplattformen können heute mit wenigen Klicks Hotelangebote herausgesucht, verglichen und gebucht werden. Service Design bietet Werkzeuge, die die bestehenden Herausforderungen durch innovative Geschäftsmodelle ersetzen können – auch im Uhren-Detailhandel.

Befasst man sich mit dem Service Design Ansatz, wird relativ schnell ersichtlich, dass es nicht „den“ Service Design Prozess gibt. Nichtsdestotrotz lassen sich grundlegende Phasen innerhalb dieses Ansatzes erkennen. Um einen detaillierten Einblick in die verschiedenen Phasen des Service Design zu erhalten, werden in den folgenden Kapiteln zwei bestehende Ansätze dargelegt. Die sechs Schritte des Service Design Prozesses nach Moritz (2005, S.123) bilden den Anfang.

3.1 Service Design Ansatz nach Moritz (2005)

Auf der Suche nach einem übersichtlichen Service Design Prozess ist der Autor dieser Arbeit auf die sechs Phasen von Moritz gestossen. Aufgrund des klaren Aufgabenbereichs innerhalb der spezifischen Phasen liefert dieses Modell einen guten Überblick über die jeweiligen Service Design Aufgaben. Die sechs Schritte, die in einem Service Design Prozess untergangen werden müssen sind nach Moritz (2005, S. 123) folgende:

Abbildung 3: Sechs Phasen des Service Design Prozess' nach Moritz (2005)



Quelle: Eigene Darstellung nach Moritz, 2005, S. 123

Jeder der oben abgebildeten Schritte führt zum Erreichen eines bestimmten Ziels und erst nachdem das Ziel dieser bestimmten Phasen erreicht wird, kann mit der nächsten Phase gestartet werden (Moritz, 2005, S. 123). Um die einzelnen Prozessphasen erarbeiten zu können, werden unzählige Werkzeuge benutzt. In den nächsten Abschnitten werden Werkzeuge erwähnt, von denen nicht weiter Gebrauch gemacht wird. Die Werkzeuge, die zum Durchführen des Praxisteils benutzt werden, werden im Kapitel 4 detaillierter beschrieben.

Phase 1: Service Design Understanding

In der ersten Phase geht es darum Kontexte, Einschränkungen und Ressourcen der

- Kunden (Ziele, Werte, Erwartungen, Verhalten, Probleme, Gruppendynamik, Interaktion, Demografie etc.),
- Kontexte (politischer, rechtlicher, ökonomischer, sozialer, technologischer, geschichtlicher Natur etc.),
- Anbieter (Ressourcen, kurz- und langfristige Ziele, Verantwortlichkeiten, Prozesse und Systeme, Sprachen etc.) und
- der Beziehungen (Chancen, andere Anbieter)

innerhalb der Dienstleistung zu verstehen (Moritz, 2005, S. 125). Zur Durchführung dieser ersten Phase sind unzählige Werkzeuge vorhanden, die benutzt werden können, um zu diesen Informationen zu gelangen. Neben herkömmlichen Werkzeugen wie z.B. Umfragen, Benchmarking, 5W's, Marktsegmentierung, Mystery shoppers bieten vor allem die Werkzeuge Contextual Interview, Beobachtungen und Personas ein breites Informationsvolumen über das System eines Unternehmens. Im vierten Kapitel wird verstärkt auf die in dieser Arbeit verwendeten Werkzeuge eingegangen.

Phase 2: Service Design Thinking

In der zweiten Phase des Prozesses von Moritz (2005, S. 128-131) geht es darum, mit den gewonnenen Informationen aus der ersten Phase strategische und analytische Anhaltspunkte zu erarbeiten. Diese Phase setzt die Parameter der darauffolgenden Phasen und führt oft eine verbindende Rolle zwischen anderen Prozessen. So ist es z.B. wichtig, dass nachdem man die erste Phase "Understanding" durchgeführt hat, die zu bearbeitenden Elemente zu spezifizieren versucht. Die Thinking-Phase gibt dementsprechend dem Service Design die Richtung an und zeigt Richtlinien auf. Die Vorgänge innerhalb dieser Phase bestehen aus dem

- identifizieren von Kriterien, Problemen und grundlegenden Motiven,
- definieren von Zielen und der Vision,
- prüfen von Anforderungen und deren Machbarkeit,
- Analyse der Konkurrenz und des gewonnenen Inhalts,

- Überprüfung von Erkenntnissen und verwandter Komponenten und
- dem Erstellen eines Richtplans mit der Angabe von Zeit-, und Designrichtlinien, des Teamaufbaus und dessen Spezifikation.

Zugehörig zu dieser Projektphase schlägt Moritz (2005, S. 131) wiederum unterschiedliche Werkzeuge vor, die das Durchführen des Projekts vereinfachen sollen. Dies sind z.B. das Ishikawa-Diagramm, welches aufgrund der grafischen Darstellung auch Fischgräten-Diagramm genannt wird, das Mindmap, Think Tank oder Touchpoints.

Phase 3: Service Design Generating

Das Kreieren von relevanten, intelligenten und innovativen Ideen ist die essenzielle Aufgabe in der dritten Phase des Service Design Prozesses, "Generating". Die gewonnenen Ideen gilt es später zu entwickeln und so zu einem gesamten Konzept zu verpacken, damit es reibungslos in den bestehenden Prozess eingegliedert werden kann. In dieser dritten Phase bedarf es einer guten Portion Kreativität. Doch hier gilt wiederum: die beste Idee ist nutzlos, wenn sie sich nicht mit der Strategie des Unternehmens vereinbaren lässt (Moritz, 2005, S. 132-133). Zu den Tätigkeiten in dieser Phase gehören das

- Entwickeln (Ideen, Solutions, Prozesse),
- Kreieren (Konzepten, Szenarios),
- Finden (Environments, Inspiration, Ways to work with clients),
- Implementieren in das Corporate Design und
- Fertigen /Gestalten (Evidences, Touchpoints, Interface, Experiences).

Um diese einzelnen Schritte vereinfacht durchzuführen, stehen wiederum verschiedene Hilfsmittel zur Verfügung. z.B. Brainstorm, Experience sketching, Open space technology usw.

Phase 4: Service Design Filtering

Wie es der Titel sagt, geht es in dieser Phase um das Filtern. Es gilt aus den zuvor erarbeiteten Lösungen und Ideen, die besten und relevantesten herauszusuchen. Dies kann zum einen durch die Wahl der Experten oder durch die Bewertung von spezifischen Kriterien geschehen. So können für Produkt-Prototypen die Qualität und die Leistung bewertet werden. Bei Ideen und Konzepten kann beurteilt werden, ob gegen den strategischen Plan verstossen wird oder

welche Idee weniger Ressourcen beansprucht (Moritz, 2005, S. 136-137). Die Aufgabenbereiche dieser Phase beschränken sich demzufolge auf das

- Selektieren (Ideen, Konzepten, Lösungen),
- Testen und Messen (Leistung, Qualität) und
- das Bewerten (nach subjektiven, heuristischen, ökonomischen, technischen und legalen Gesichtspunkten).

Instrumente wie z.B. Personas, PEST-Analysen, SWOT-Analysen oder ein Machbarkeits-Check, eignen sich zur Durchführung dieser Schritte.

Phase 5: Service Design Explaining

Das Hauptaugenmerk der fünften Phase des Service Design Prozesses von Moritz (2005, S. 140) liegt auf dem Visualisieren von Ideen und Konzepten, deren Abbildung (Mapping) und das Illustrieren von möglichen Szenarios. Das eigentliche Ziel dieser Prozessphase besteht darin, dass abstrakte Abläufe vereinfacht dargestellt werden können, so dass sie später von sämtlichen Teammitgliedern verstanden werden. Es zielt stets darauf ab, ein gemeinsames Verständnis in einem multidisziplinären Team zu vermitteln. So können neue Prozesse durch das Anfertigen von Ablaufplänen auf eine einfache Weise erklärt werden. Zu den Hauptaufgaben dieser Phase gehören das

- Versinnlichen von Ideen und Konzepten
- Abbilden und Modellieren von Prozessen
- Animieren von Interaktionen und
- das Sammeln von ersten Erfahrungen mit den Prototypen und Szenarien.

Werkzeuge zur Durchführung dieser Phase können z.B. Moodboards, Empathy tools, Rollenspiele oder Szenarien sein.

Phase 6: Service Design Realising

In der letzten Phase geht es primär um das Entwickeln, Spezifizieren und Implementieren von umsetzbaren Prototypen und Prozessen. Um eine Dienstleistung zu realisieren oder anzupassen muss vorerst klar sein, was das Konzept und der Zweck der neuen Dienstleistung ist und

welche Komponenten miteinander verknüpft sind. Nachdem alle Details zur neuen Dienstleistung erarbeitet und die letzten Kontrollen durchgeführt wurden, bringt Service Design Realising die neue Dienstleistung schlussendlich an den Mann (Moritz, 2005, S. 144-145). Das

- Testen von Prototypen, Modellen und Prozessen,
- Entwickeln von Blueprints, Touchpoints und Prozessen,
- und das Bereitstellen von Leitfäden, und Instruieren von Mitarbeitenden

sind demzufolge die Kernaufgaben innerhalb dieser sechsten und letzten Phase. Wie in der Aufzählung schon erwähnt, gehören unter anderem Blueprints, Leitfäden, Rollenbeschriebe oder Dienstleistungs-Prototypen zu den Werkzeugen, die benutzt werden können, um die sechste Phase durchzuführen.

Aufgrund dessen, dass eine Dienstleistung sowie auch Produkte nie perfekt sind, und sich das Umfeld der Wirtschaftsteilhaber andauernd verändert, gilt es auch nach Beendigung dieses Service Design Prozesses die Dienstleistungen der Unternehmung regelmässig zu testen, zu verbessern und aufrecht zu erhalten. Von Moritz (2005, S. 145) wird Service Design Realising nicht als das Ende von Service Design angesehen, sondern als neuer Start.

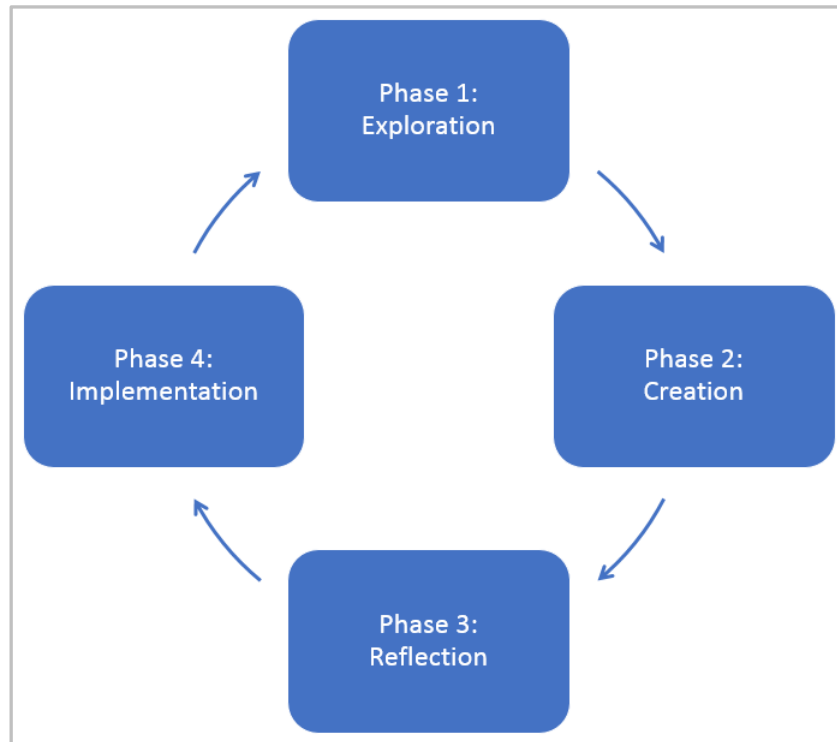
Kritische Betrachtung des Ansatzes von Moritz

Der Service Design Ansatz von Moritz wirkt aufgrund der sechs Phasen eher lang und zudem etwas chaotisch wobei man denken könnte, in je mehr Phasen man den Prozess unterteilt, desto einfacher ist es, diese durchzuspielen. Die jeweiligen Phasen sind jedoch teilweise so tief miteinander verknüpft, dass man aus zwei Phasen ohne weiteres eine hätte machen können. So wird z. B. in der fünften Phase vom Abbilden und Modellieren von Prozessen gesprochen, wobei in der sechsten Phase ebenfalls Blueprints entwickelt werden sollen. Des Weiteren soll in der zweiten Phase z.B. eine strategische und analytische Richtung abgeleitet werden, möglicherweise sollte dies, wenn man sich überhaupt einschränken möchte, schon zu Beginn des Prozesses definiert sein. Das Potenzial dieses Ansatzes von Moritz sehe ich weniger in kleinen Unternehmen aber vielmehr in grossen Konzernen, die möglicherweise in mehreren Gruppen an einem Projekt arbeiten. Ein so stark strukturierter Prozess würde da Sinn machen, weil dann ein klares Verständnis von Service Design im Unternehmen bestehen würde und die Aufteilung in sechs Phasen eine klare Aufgabenverteilung erlauben würde.

3.2 Service Design Ansatz nach Stickdorn und Schneider (2011)

Stickdorn und Schneider (2011, S. 122-123) verwenden in ihrem Buch einen 4-Phasen Service Design Prozess, wie in Abbildung 4 ersichtlich.

Abbildung 4: Vier Phasen des Service Design Prozess' nach Stickdorn & Schneider (2011)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stickdorn und Schneider, 2011, S. 122-123

Diese Phasen sollen nach den von ihnen beschriebenen 5 Prinzipien des Service Designs, wie im Kapitel 2.4 beschrieben, durchgeführt werden. Zum klaren Verständnis dieser Phasen werden sie nachfolgend einzeln aufgeführt und beschrieben.

Phase 1: Exploration

Die erste Phase des Service Design beinhaltet drei zentrale Aufgaben. Die erste Aufgabe besteht darin, die Kultur und die Ziele der Unternehmung zu verstehen. Aufgrund der Co-Kreativität gilt es herauszufinden, was im Unternehmen unter Service Design verstanden wird, sodass ein gemeinsames Verständnis für Service Design gebildet werden kann. Des Weiteren wird erwähnt, dass der Service Designer verstehen muss, mit welchem Problem er sich in Unternehmenssicht im Prozess herumschlagen muss. (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 128)

In der zweiten Aufgabe gilt es herauszufinden, was das wahre Problem im Dienstleistungsprozess darstellt. Das Ziel ist ein klares Verständnis über die jetzige Situation im Dienstleistungsprozess aus Sicht der Kunden zu erhalten. Für Stickdorn & Schneider (2011, S. 128-129) ist folgendes wichtig: „It is not about trying to find the solution immediately – it is about finding the problem first“.

Die dritte Aufgabe widmet sich der Visualisierung der gewonnenen Erkenntnisse. Dies wird helfen, die sonst ungreifbare Dienstleistung strukturiert aufzuzeigen und ein Gefühl für die verschiedenen Prozesse unter allen Stakeholdern zu verbreiten. Dieser Schritt soll den Anspruchsgruppen helfen die Probleme im Prozess schnell zu identifizieren und nicht nach Wunsch laufende Elemente im Prozess rapide zu ändern. (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 129)

Phase 2: Creation

In der zweiten Phase bestehen die Hauptaufgaben im Kreieren von Ideen. Um dies zu tun kann auf alt bewährte Werkzeuge zurückgegriffen werden, sowie z.B. Mindmaps und Brainstormings. Ein einfaches Hilfsmittel, um neue Ideen visuell im bestehenden Prozess aufzuzeigen, sind Post-it Zettel. Sie werden benutzt, um Abläufe und Beziehungen innerhalb eines Prozesses in Form einer Touchpoint Abfolge abzubilden. Diese schnelle Vorgehensweise erlaubt es Änderungen am Prozess unmittelbar aufzuzeigen. Stickdorn (2011, S. 130) erwähnt hier spezifisch, dass nicht nur der Service Design Prozess als Ganzes, sondern auch innerhalb jeder Phase iterativ ist. Das Service Design Team sollte somit erst in die nächste Phase wechseln, wenn sie mit der soeben durchgeführten Phase und deren Ergebnissen zufrieden ist.

Das Ziel der zweiten Phase besteht darin, für zuvor entdeckte Probleme, bedürfnisorientierte Lösungen zu entwickeln. Erneut gilt es nach den fünf Prinzipien: user-centred, co-creative, sequencing, evidencing und holistic zu arbeiten (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 131).

Phase 3: Reflection

Die Ideen aus der vorhergehenden Phase werden in der dritten Phase getestet und reflektiert. Für die zuvor visuell erstellten Ideen und Lösungen werden im ersten Schritt Prototypen gebaut, die dann im zweiten Schritt mit Experten (Kunden oder Mitarbeitende) getestet werden. Das erhaltene Feedback hilft den Prototypen so häufig zu testen und anzupassen, wie

nötig. Die zentrale Herausforderung dieser Phase besteht darin, dass sich die Experten ein klares Bild über die sonst immaterielle Dienstleistung verschaffen. Es ist deshalb wichtig, dass der Prototyp im späteren Umfeld oder nahe an der Realität getestet werden kann. Dieser Test kann z.B. in Form eines Rollenspiels durchgeführt werden. (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 132-133)

Gemäss Stickdorn geht es im Service Design Prozess nicht darum Fehler zu vermeiden, sondern so viele Fehler wie möglich entdecken zu können (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 130). Der springende Punkt besteht dabei nicht darin, wie die Fehler gemacht werden, sondern wann. Die Kosten für einen weiteren Lauf in der Testphase sind um einiges geringer als die Kosten für einen Fehler einer bereits eingeführten Dienstleistung. (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 130)

Phase 4: Implementation

Das erfolgreiche Implementieren der neuen Dienstleistung im Unternehmen ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Erstens muss im Unternehmen und vor allem bei den Mitarbeitenden, die später mit dieser Dienstleistung arbeiten ein klares Verständnis des neuen Konzepts vorliegen. Es ist demzufolge wichtig, dass Veränderungen klar kommuniziert werden. Eine einfache Möglichkeit, um eine Übersicht über die verbesserten Prozesse zu erhalten sieht Stickdorn (2011, S. 134) im Gebrauch von Service Blueprints.

Die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden sind für Stickdorn und Schneider (2011, S. 134) von grundlegender Bedeutung. Stehen die Mitarbeiter nicht voll und ganz hinter dem Konzept, ist ein erfolgreiches Implementieren der Dienstleistung aussichtslos. Es ist deshalb wichtig die Mitarbeitenden schon von Beginn weg in den Service Design Prozess zu integrieren, sodass sie das Konzept als ihr eigenes ansehen und somit vollkommen unterstützen. (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 133)

Kritische Betrachtung des Ansatzes von Stickdorn und Schneider

Der Ansatz von Stickdorn und Schneider ist kompakt und gut strukturiert aufgebaut. Nach meiner Interpretation gilt es die Ideenfindung und das Testen, wie im Kapitel 3.2 beschrieben, mehrmals durchzuführen, bevor man sich der nächsten Phase widmet und bevor man den

Service Design Prozess neu startet. Aus diesem Grund sehe ich einen Nachteil, wenn diese Phasen gesondert durchlaufen werden, weil das Momentum verloren geht und von Phase 3 wieder in die Phase 2 zurückgesprungen werden muss, sofern eine Idee, die getestet wurde nicht zufriedenstellend ist und neu entwickelt werden soll. Das Zusammenführen dieser Phasen könnte bewirken, dass Ideen schneller kreiert und unmittelbar getestet werden können.

4 Service Design Prozess für den Uhren-Detailhandel

Service Design ist ein relativ junger Ansatz. Bis anhin konnte sich noch kein Prozess aus der Theorie auch in der Praxis durchsetzen. Dies liegt möglicherweise daran, dass Dienstleistungen sehr verschieden sind und deshalb nicht für alle Unternehmen derselbe Prozess aus der Theorie Sinn macht. Die unzähligen Tools, die verwendet werden können, um die einzelnen Phasen zu durchlaufen führen zudem dazu, dass entsprechend der Bedürfnisse des Managements und der Ausgangslage der Dienstleistung Werkzeuge flexibel zusammengestellt werden können.

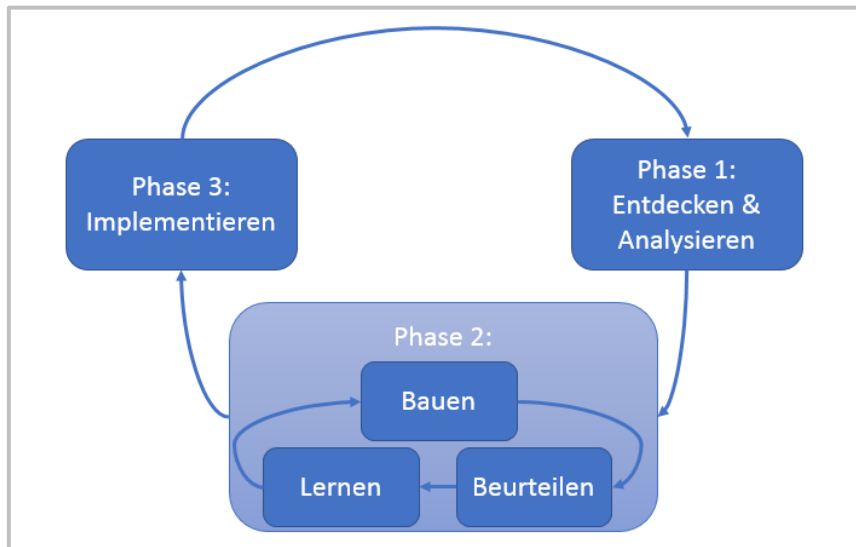
In diesem Kapitel wird ein möglicher Service Design Prozess für den Uhren-Detailhandel entwickelt. Ein wichtiges Kriterium beim Zusammenstellen der einzelnen Phasen dieses Prozesses bilden die fünf Prinzipien des Service Design, wie in Kapitel 2.4 beschrieben. Aufgrund dessen, dass es sich beim Service Design um einen iterativen Ansatz handelt, soll der Prozess so einfach wie möglich gehalten werden, sodass das Unternehmen den Ansatz, nach Beendigung dieser Arbeit, mit einfachen Mitteln fortführen kann. Um die Wirkung des neuen Service Design Prozesses zu testen, wird dieser im Praxisteil dieser Arbeit in der Boutique Matterhorn AG in Zermatt durchgeführt.

4.1 Die drei Phasen des Service Design Prozesses für den Uhren-Detailhandel

Da das Service Design auch nach Abschluss dieser Arbeit ein wichtiger Bestandteil der Rhodanus AG und den dazugehörigen Boutiquen bilden soll, hat der Autor das Kreieren eines kompakten Modells angestrebt. Für die Rhodanus AG wird mit einer 3 Phasen Methode gearbeitet, was nicht heisst, dass sie weniger effektiv ist. Sie ist lediglich besser mit den Bedürfnissen, Möglichkeiten und Ressourcen der Rhodanus AG zu vereinbaren.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen der Theorie wird für den Uhren-Detailhandel folgender Service Design Prozess vorgeschlagen:

Abbildung 5: Service Design Prozess für den Uhren-Detailhandel



Quelle: Eigene Darstellung

- **Phase 1 – Entdecken & Analysieren:** Verstehen der Situation bezüglich Zielgruppe und Service Prozess und Identifikation der Probleme aus dem Status quo Service Blueprint
- **Phase 2 – Bauen, Beurteilen & Lernen:** Kreieren und Testen von Ideen, daraus lernen
- **Phase 3 – Implementieren:** positiv getestete Ideen im Unternehmen implementieren

Wie in Abbildung 5 ersichtlich, ist der Service Design Prozess für den Uhren-Detailhandel in drei Phasen eingeteilt. Die erste Phase ist eine Zusammensetzung aus Moritz' Phase 1 und 2 sowie aus Stickdorn und Schneiders Phase 1. Die zweite Phase ist ein Konglomerat aus den Phasen 3-5 aus Moritz' Modell sowie den Phasen 2 und 3 von Stickdorn und Schneider. Wie ferner in der Theorie des Service Designs gesehen, handelt es sich auch bei diesem Ansatz um einen iterativen Prozess. Da die Phase 2 dieses Prozesses sovielmals wiederholt werden muss, bis das Team mit dem Resultat zufrieden ist, wählt der Autor der Arbeit hier einen iterativen Prozess innerhalb der Phase. Der Autor greift dabei auf den Bauen, Messen, Lernen-Zyklus der Lean-Startup-Methode von Eric Ries (2011/2017, S. 15) zurück, wobei dessen Ziel ist, die Feedbackschleife und somit den gesamten Prozess zu beschleunigen. *Weil in dieser Arbeit nichts Quantitatives gemessen wird, wird folgend anstatt von "Messen" bewusst von "Beurteilen" gesprochen. Es soll demnach beurteilt werden, ob ein Prototyp-Test erfolgreich war oder nicht.* Die letzte Phase des eigens kreierte Prozesses ist wie bei den bereits bestehenden Modellen

das Implementieren neuer Services im Unternehmen. Auf die einzelnen Phasen und die Tools, die benutzt werden, wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

4.1.1 Phase 1: Entdecken & Analysieren

In der ersten Phase geht es darum, die jetzige Situation im Unternehmen zu verstehen. Dabei werden durch Beobachtungen die Bedürfnisse, die Motive und auch das Verhalten der Kunden erfasst, jedoch auch einen Blick auf die Mitarbeitenden und die internen Prozesse geworfen.

Tabelle 1: Phase 1: Entdecken & Analysieren

Phase 1: Entdecken & Analysieren	
Ziele / Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Beobachten der Dienstleistung - Zielgruppe(n) identifizieren - Verstehen der Prozesse - Verstehen der Unternehmenskultur - Problemidentifikation - Problem aus Konsumenten- und Produzenten-sicht verstehen - Visualisieren des Dienstleistungsprozesses
Tools	<ul style="list-style-type: none"> - Design Ethnographie - Personas - Service Blueprint (Status quo)

Quelle: Eigenen Darstellung

In einer ersten Phase ist für das Service Design-Projekt in der Organisation ein Grundverständnis für das Service Design und dessen Besonderheiten zu schaffen. Darauf folgt der Gebrauch bestimmter Instrumente, um besondere Situationen rund um die Dienstleistung eines Uhren-Detailhändlers zu analysieren und herauszusuchen. Das tiefgründige Beobachten des gesamten Geschehens vor Ort spielt dabei eine vorgeordnete Rolle (Brown, 2008, zit. nach Gouthier, 2017, S. 24). Zudem soll das Beobachten von anderen Uhren-Detailhändlern in der Schweiz einen Vergleich zum bestehenden Prozesses ermöglichen. Von weiterer zentraler Bedeutung ist daraus folgend die Definition des Problems, welches im Service Design-Projekt aus der Kundenperspektive zu verstehen ist. Die Ergebnisse, die in dieser ersten Phase gewonnen werden, sind zu visualisieren, um eine bestmögliche Ausgangssituation reflektieren zu können (Gouthier, 2017, S. 24-25). In der Folge werden die einzelnen Werkzeuge beschrieben, die innerhalb dieser ersten Prozessphase benutzt werden.

4.1.1.1 *Design Ethnographie*

Wie bereits erwähnt, spielt bei der Bereitstellung einer Dienstleistung die Interaktion zwischen einem Kunden und einem Anbieter eine vorgeordnete Rolle. Eine Problemfindung innerhalb eines Dienstleistungsprozesses kann nicht linear verlaufen, weil sich die jeweiligen Kunden in ihrem Kaufverhalten unterscheiden und die Reihenfolge der Prozesse, die durchgegangen werden nicht stets in derselben Reihenfolge ablaufen. Dies ganz im Gegensatz zur Produktion eines industriellen Guts. Hier können die einzelnen Prozessschritte genau in einem Produktionsprozess eingegliedert werden. Die ethnomethodologischen Ansätze bieten sich deshalb an, weil mit ihnen ein grösseres Verständnis für die ungleichmässige Dienstleistungsproduktion erhalten wird und künftige Strategien zielgruppenorientierter entwickelt werden können (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 47). Elementar ist dabei, dass Dinge aus Kundensicht gesehen werden und die Interaktion mit den Kunden durch co-creation verstärkt wird (S. 108-109). Um diesen Anforderungen der Ethnographie gerecht zu werden verwendet der Autor für diese Arbeit Observationen und Leitfadeninterviews:

In der Beobachtungsphase werden wahrnehmbare Sachverhalte, Verhaltensweisen der Mitarbeiter und der Kunden sowie Eigenschaften dieser bestimmten Personen erfasst. Eine Beobachtung wird als die von Personen vollzogene systematische Erfassung von „[...] wahrnehmbaren Sachverhalten zum Zeitpunkt ihres Geschehens verstanden“ (Becker, 1973, S.6; Kromrey und Strübling, 2009, S. 325 ff, zit. nach Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2015, S. 147). Die in dieser Arbeit benutzte Beobachtungsart ist eine Fremdbeobachtung, bei der die Untersuchung auf Vorgänge abzielt, die nicht in der Person des Beobachters liegen. Zudem werden die Beobachtungen in der gewohnten Umgebung der beobachteten Person oder des beobachteten Vorgangs durchgeführt, also im jeweiligen Uhrengeschäft (Meffert, Burmann et al., 2015, S. 147-148). Der Beobachter beteiligt sich nur bis zu einem gewissen Grad am Geschehen und protokolliert die gewonnenen Erkenntnisse erst, nachdem er die Beobachtungen abgeschlossen hat. Wie Pepels (1995, S. 216, zit. nach Meffert, Burmann et al., 2015, S. 148) erwähnt, kann ein „Beobachtungseffekt“ eintreten, wenn sich der Bewusstseitsgrad der Beobachtung einen kritischen Wert angenommen hat. Die beobachteten Probanden würden sich als Resultat anders verhalten als unter normalen Umständen. „Je stärker sie sich der Beobachtung bewusst sind, desto erheblicher sind mögliche Verzerrungen“ (Meffert, Burmann et al.

2015, S. 148). Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit eine nicht offenkundige Beobachtung durchgeführt, um eine Verfälschung der Resultate verhindern zu können. Mit den Beobachtungen sollen unter anderem folgende Teilbereiche abgedeckt werden:

- Wo befinden sich die beobachteten Räumlichkeiten, wie sind sie ausgestattet und wie wird mit dem Licht gearbeitet?
- Wie verhalten sich die Kunden?
- Wie verhalten sich die Mitarbeiter und wie sind sie angezogen?
- Gibt es sonstige Auffälligkeiten?

Neben dem Beobachten des Geschehens des eigentlichen Zielobjekts, der Boutique Matterhorn in Zermatt, sollen Beobachtungen von Best Practice Betrieben derselben Branche helfen die eigenen Prozesse zu verbessern. Es wird beobachtet, wie die Betriebe ihre Prozesse gestalten und ob sie sich mit denselben Problemen umschlagen müssen.

Mit dem zweiten Tool, den halbdirekten Interviews, sollen mehr Informationen über den Ist-Zustand des heutigen Ablaufs einer Dienstleistung in ihrem Umfeld gewonnen werden. Des Weiteren können die befragten Mitarbeiter die Kunden beschreiben und Merkmale berichten. Die Interviewart, die benutzt wird, ist die teilstandardisierte Befragung oder auch Tiefeninterview genannt. Ein vordefinierter Fragenkatalog bietet einen gewissen Rahmen, welche Themen in Erfahrung gebracht werden sollen. Mit Hilfe von Zwischenfragen kann der Interviewer die Situation lenken und intensivieren (Meffert, Burmann et al. 2015, S. 152).

4.1.1.2 *Personas*

Mit den Ergebnissen aus der ethnomethodologischen Untersuchung können Personas erstellt werden. Diese Personas sollen Aufschluss über das Verhalten, die Bedürfnisse und die Merkmale des Kunden geben. Die Personas beschreiben eine Person in ihrem Alltag, mit ihren Erwartungen und Bedürfnissen, mit dem was sie mögen und nicht mögen. Sie helfen die Dienstleistung aus der Kundenperspektive zu betrachten. Sie ermöglichen eine Zielgruppe in einer fiktiven Person abzubilden, was den Vorteil bringt, dass grob definierte Zielgruppen realer erscheinen. Ideen lassen sich dadurch passend zu den Merkmalen der Personas erstellen. Später im Prozess helfen Personas beim Testen von Ideen mittels Rollenspielen sich in die

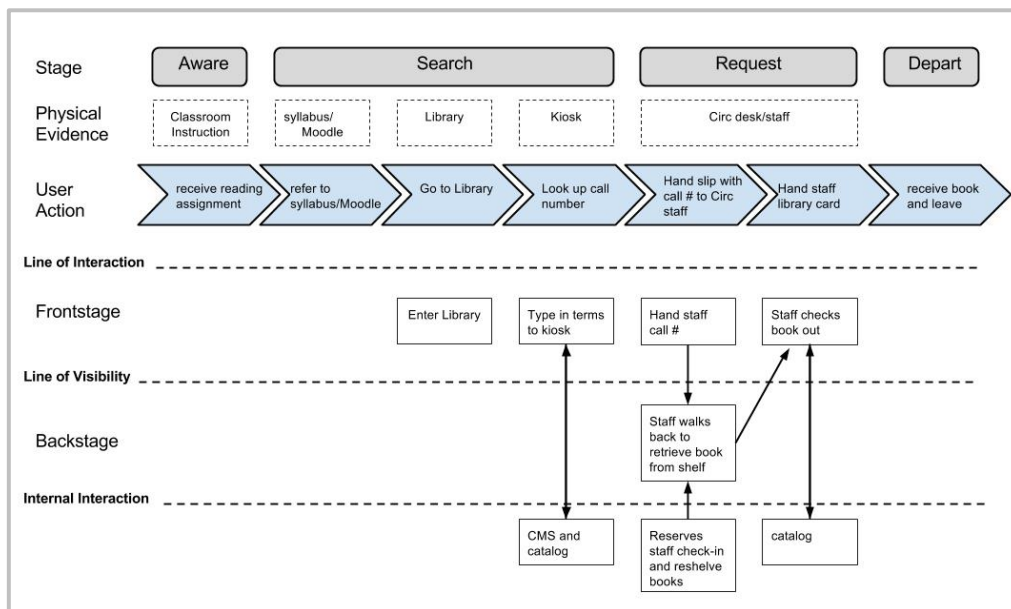
Person hineinzusetzen und so zu reagieren, wie es die Persona tun würde. (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 178)

4.1.1.3 Service Blueprint Status quo

Um den Status quo des Dienstleistungsprozesses besser zu verstehen und die Probleme im jetzigen Zustand zu erkennen, wird der Dienstleistungsprozess in einem Service Blueprint abgebildet. Service Blueprinting ermöglichen die Dienstleistung aus Sicht der Kunden und der Anbieter detailgetreu aufzuzeigen.

Wie das Beispiel einer Bibliothek in Abbildung 6 aufzeigt, wird ein Blueprint in die vier Bereiche „Physical Evidence“, „User Action“, „Frontstage“ und „Backstage“ eingeteilt. Zudem trennen die Linien „Line of interaction“ und „Line of visibility“ die verschiedenen Bereiche ab (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 204-207). Dieses Tool erlaubt einen Überblick über den gesamten Dienstleistungsprozess aus Sicht des Kunden und des Anbieters und über die zu erfüllenden Arbeiten im Hintergrund, welche für den Kunden zwar invisibel, aber für den Service unverzichtbar sind.

Abbildung 6: Beispiel eines Service Blueprints einer Bibliothek



Quelle: (Marquez & Downey, 2015)

Vielfach wird die Service Blueprint- Methode nur benutzt, um neu entwickelte Services in einem Unternehmen einzuführen. Dadurch dass die Probleme in einem Prozess visuell gekennzeichnet werden sollen und der Übersichtlichkeit halber nicht zu viele Tools benutzt werden möchten, wird in dieser Arbeit bereits zur visuellen Illustration des Ist-Zustands ein Service Blueprint erstellt.

Die Teilprozesse, in denen Probleme oder Unzufriedenheiten festgestellt werden konnten werden auf sogenannten Problemkarten erfasst. Sie dienen dazu, bestimmte Schwierigkeiten zu erkennen und aufzuschreiben. Auf deren Basis werden in der folgenden Phase Ideen gesucht und Prototypen entwickelt.

4.1.2 Phase 2: Bauen, Beurteilen, Lernen

In der zweiten Prozessphase dieses Service Design-Projekts werden die bis anhin gewonnenen Daten bzw. Erkenntnisse aufgegriffen, um erste Ideen und Konzepte zur Lösung des zuvor definierten Problems zu erarbeiten. Es geht dabei in dieser Phase „[...] um eine möglichst kreative Generierung von Ideen und Szenarien, bei denen der Kunde stets im Mittelpunkt stehen sollte“ (Brown, 2008, zit. nach Gouthier, 2017, S. 25). Dies könnte zum Beispiel durch den Einsatz eines Brainstormings mit Hilfe der Mitarbeiter oder auch durch die Befragung einiger Mitarbeiter bewältigt werden. Die Hauptaufgabe in der zweiten Phase des Service Design-Prozesses für den Uhren-Detailhandel ist das Entwickeln von Ideen. Aufgrund der zuvor erarbeiteten Ist-Situation und der visuellen Darstellung in einem Service Blueprint konnten Probleme im Dienstleistungsprozess festgestellt werden. Diese Probleme gilt es in dieser Phase durch das Kreieren von neuen Ideen oder durch die Verbesserung der bestehenden Dienstleistung zu eliminieren. In dieser Phase wird ein Bauen, Beurteilen, Lernen- Zyklus verwendet, der es erlaubt, Ideen schnell zu kreieren, direkt zu testen und aus den Ergebnissen des Tests zu lernen (Ries, 2011/2017, S. 73-75).

Tabelle 2: Phase 2: Bauen, Beurteilen, Lernen

Phase 2: Bauen, Beurteilen, Lernen	
Ziele / Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Entwickeln von Ideen für neue Services oder verbesserte Serviceleistungen - Testen der "Prototypen" im Unternehmen - Bewerten der Testergebnisse - evtl. erneutes Durchführen von Tests mit adaptierten Prototypen
Tools	<ul style="list-style-type: none"> - Idea Creation - Service Prototypen - Rollenspiele

Quelle: Eigene Darstellung

Wie schon erwähnt, ist auch in dieser Phase das Prinzip des „co-creation“ von elementarer Wichtigkeit. Ideen sollen demzufolge nicht im Alleingang, sondern im Team von Stakeholdern entwickelt werden (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 38). In Personen sind dies die Geschäftsleitung, die Mitarbeitenden, Experten in den Bereichen Uhrenhandel oder Service Design, aber auch Kunden können beim Kreieren von neuen Prozessen mithelfen.

Diese Phase wird vor Ort im Rahmen eines Workshops durchgeführt. Anhand verschiedener Werkzeuge werden zuerst Ideen entwickelt, dann anhand von mini-Prototypen getestet und zum Schluss bewertet. Damit alle zu Wort kommen und ihren Input geben können, nimmt der Autor der Arbeit vor allem eine Moderatorenrolle ein, welche ihm erlaubt die Diskussionen, die geführt werden, zu intensivieren oder zu deeskalieren.

4.1.2.1 *Idea Generation*

Mitarbeiter sind stark in diese Phase eingebunden, weil sie am nächsten am Kundengeschehen dran sind und zudem sehr gut über die Prozesse im Unternehmen Bescheid wissen. Beim Entwickeln von Ideen wird unter den Workshop-Teilnehmenden ein Brainstorming durchgeführt. Passend zu den Problemkarten aus der Phase 1 sollen Ideen entwickelt werden. Dabei sollen die Problemkarten anfänglich nach der Priorität eingeteilt werden, anschliessend werden für sämtliche Probleme Ideen zu deren Beseitigung gesucht. Auf Basis eines Mind-Maps sollen so viele Ideen gesammelt werden wie möglich. Das Ziel ist dabei in der Gruppe über mögliche Ideen zu diskutieren. Für die Ideen, die umgesetzt werden möchten, werden Minimal-Prototypen erstellt. Die Ideen sollen möglichst frühzeitig und direkt vor Ort getestet werden (Gouthier, 2017, S. 25).

4.1.2.2 Service Prototypen

Nachdem die Ideen entwickelt worden sind, werden mithilfe von Service Prototypen neue Prozesse im Unternehmen simuliert. Es wird eine Art "mock-up", also Attrappe, kreiert, die so nah an der Realität getestet werden soll wie möglich. Dabei können von verschiedenen Personen Rollen übernommen werden. Jemand schlüpft in die Rolle der Persona und die Mitarbeitenden übernehmen wie gewohnt ihre normalen Aufgaben im Prozess. Die neuen Prozesse werden so realitätstreu wie möglich in einem Rollenspiel getestet. Dabei wird der Dienstleistungsprozess gleichermassen durchgespielt, wie er mit einem Kunden auch wäre durchgeführt worden. Die Rollenspiele werden solange justiert und wiederholt, bis das Service Design Team mit den Resultaten zufrieden ist. (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 192)

Nachdem die erste Idee kreiert, getestet und aus den Erkenntnissen gelernt werden konnte, wird die Phase neu gestartet und mit dem Kreieren der zweiten Idee gestartet. Die zweite Phase wird solange wiederholt, bis das Projektteam mit dem neuen Service zufrieden ist.

4.1.3 Phase 3: Implementieren

Die letzte Phase des Service Design Prozesses für den Uhren-Detailhandel bildet das Implementieren des neuen Dienstleistungsprozesses im Unternehmen. Nach der Identifikation der Probleme und der Erarbeitung der Ideen und Lösungen, geht es in der dritten Phase um deren Implementierung in die Geschäftstätigkeiten. Dabei gilt hier vor allem, die notwendigen Ressourcen zu überprüfen sowie Prozesse und Verantwortlichkeiten zu definieren (Gouthier, 2017, S. 25). Dazu wird der Ist-Zustands Service Blueprint mit den neusten Veränderungen am Prozess ergänzt und als Soll-Zustand im Unternehmen implementiert.

Tabelle 3: Phase 3: Implementieren

Phase 3: Implementieren	
Ziele / Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Visualisieren des neuen Dienstleistungsprozesses - Implementieren im Unternehmen - Schulen aller Mitarbeiter
Tools	<ul style="list-style-type: none"> - Service Blueprint - Mitarbeiterschulung - Erfolgskontrolle

Quelle: Eigene Darstellung

Veränderungen werden in Unternehmen vielfach ungern gesehen. Es ist deshalb wichtig, dass das Management die Mitarbeitenden schon von Anfang an aufs Boot holt und die Veränderung frühzeitig kommuniziert. „Eine grossartige Führungskraft kennt den Weg, geht den Weg und zeigt den Weg für andere auf“ (John C. Maxwell, zit. nach Weidner, 2014, S. 71). Die Mitarbeitenden sollen verstehen, warum diese Veränderungen einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden, jedoch auch auf ihre eigene, haben können. Eine Mitarbeiterschulung, bei der die Veränderungen aufgezeigt werden, kann hier Abhilfe leisten.

4.1.3.1 Service Blueprint Soll-Zustand

In der ersten Phase wurde ein Service Blueprint erstellt, um den Ist-Zustand visuell darzustellen. In der letzten Phase dieses Ansatzes soll dann nochmal ein Service Blueprint erstellt werden, in welchem die neuen Ideen eingegliedert sind. Dieser Blueprint bildet schlussendlich die Grundlage, wie der neue Service im Unternehmen durchgeführt werden soll.

Aufgrund dessen, dass Service Design ein iterativer Prozess ist, kann der neue Blueprint optimalerweise als Status quo im nächsten Durchgang benutzt werden. Es muss beachtet werden, dass sich der Lebensstil der Kunden und dadurch auch Prozesse verändern können. Deshalb gilt es den Service Blueprint als „living document“ anzusehen und stets aktuell zu halten (Stickdorn & Schneider, 2011, S. 204).

5 Methodik

In Praxisteil dieser Arbeit wird hauptsächlich im Bereich der Primärerhebung gearbeitet. Das heisst, dass im Gegensatz zur Sekundärerhebung, bei welcher bereits vorhandenes Datenmaterial benutzt wird, der Informationsbedarf durch originär erhobene Daten gedeckt wird (Meffert, Burmann et al. 2015, S. 146-147).

Um die in dieser Arbeit gestellte Forschungsfrage angemessen zu beantworten, wird aus mehreren Gründen ein qualitativer Ansatz angestrebt. Die Dienstleistungserbringung im Uhren-Detailhandel ist von unterschiedlichen Faktoren geprägt, so dass eine quantitative Untersuchung nur erschwert durchführbar wäre und für aussagekräftige Resultate nicht garantiert werden könnte. So ist z.B. der Einsatz von Service Design im Uhren-Detailhandel nur bedingt bekannt, weil Dienstleistungsinnovationsprozesse meist unbewusst in der Praxis durchgeführt werden und nur auf der praktischen Erfahrung der Unternehmer beruhen. Deshalb wird eine vorerst qualitative Methode zum Füllen dieser Forschungslücke einer quantitativen vorgezogen. Dabei wird der eigens entwickelte Service Design Prozess zum Testen der Praxistauglichkeit in der Boutique Matterhorn in Zermatt durchgeführt. Dazu wurden im Speziellen Leitfadengestützte Interviews und qualitative Beobachtungen durchgeführt. Die teilstandardisierten Leitfadeninterviews ermöglichen eine Steuerung des Gesprächs, was die Qualität der erhobenen Daten verbessern kann (Voss, 2017, S. 42).

Der Vorteil dieser Methoden besteht darin, dass Unklarheiten durch das Erfragen von Hintergründen sofort beseitigt werden können. Durch die Offenheit kann eine hohe Inhaltsvalidität und ein tiefer Informationsgehalt erreicht werden. Gleich wie bei den Interviews werden Beobachtungen gewählt, weil „differenzierte und ausführliche Beschreibungen individueller Meinungen und Eindrücke“ benötigt werden. (Winter, 2000)

5.1 Fragebogen

Wie im Kapitel 2.5 erwähnt, wurden die Interviews in zwei Bereiche gegliedert. Im ersten Teil lag das Hauptaugenmerk auf der theoretischen Sichtweise der Uhren-Detailhändler auf das Service Design. Der zweite Teil des Interviews wird nun im praktischen Teil der Arbeit benutzt, um Einsicht in alltägliche Dienstleistungsprozesse und Kundenmerkmale zu erhalten. Die Fragen wurden in folgende Bereiche eingeteilt:

- Wie sieht ein typischer Dienstleistungsprozess aus?
- Welche Merkmale hat ein Kunde der Boutique?
- Welches sind die Schwierigkeiten im Verkaufsprozess?

5.2 Wahl der zu beobachteten Uhren-Detailhändler

Grundsätzlich wurden die Detailhändler so ausgewählt, dass die beobachteten Serviceleistungen so gut wie möglich verglichen werden können. Dabei spielen die Uhrenmarken, die in Detailhändler in seinem Sortiment hält, eine wichtige Rolle – hier wurde vor allem darauf geachtet, dass Patek Philippe verkauft wird. Deshalb hat man neben der Boutique des Mandanten noch die Boutiquen von Gübelin in Luzern und Patek Philippe at Beyer in Zürich beobachtet. Neben diesen Boutiquen, welche alle Patek Philippe verkaufen, hat man eine weitere Monobrand-Boutique von IWC beobachten können, welche einen alternativen Einblick auf die Serviceleistungen liefern kann.

6 Service Design im Uhren-Detailhandel

Im ersten Teil der Arbeit wurde aufgezeigt, wieso es Sinn macht einen Service Design Prozess in einer Unternehmung durchzuführen. Der in der Theorie eigens entwickelte Service Design Prozess soll nun in der Praxis am Beispiel der Boutique Matterhorn - Patek Philippe Wendlendorff, durchgeführt werden. Aufgrund der unzähligen Methoden und Werkzeuge, die zum Durchführen eines solchen Service Design Prozesses beigezogen werden können, wurden im Kapitel 4 geeignete Instrumente ausgesucht und beschrieben. In ihrer Gesamtheit erlauben sie die Integration von Kunden, Mitarbeitern und Anspruchsgruppen in den Service Design Prozess zu vereinfachen, neue Ideen schnell zu testen und im Unternehmen zu integrieren.

In diesem sechsten Kapitel werden alle 3 Phasen des Prozesses aufgezeigt, wobei gilt, dass in der letzten Phase lediglich die schnell implementierbaren Veränderungen am Prozess beschrieben werden. Die Veränderungsvorschläge, die mehr Zeit in Anspruch nehmen oder mehr Ressourcen verlangen, werden im Kapitel 7 als Handlungsempfehlungen abgegeben.

6.1 Phase 1: Entdecken & Analysieren

Die erste Phase beinhaltet, wie im Kapitel 4.1.1 beschrieben, verschiedene Tools, die den Designern einen guten Überblick über die aktuelle Situation ermöglichen. Zu diesen Werkzeugen gehören die semidirekten Interviews und Beobachtungen. Aus den gewonnenen Daten können in einem zweiten Schritt Personas und ein Service Blueprint erarbeitet werden. Nach kurzer Erläuterung des Vorgehens, werden die Erkenntnisse der Analysen präsentiert.

Vorgehen

In einem ersten Schritt gilt es zuerst zu klären, wer oder was überhaupt beobachtet werden soll. Diese Beobachtungen wurden einerseits in Zermatt durchgeführt, andererseits wurden auch Konkurrenzunternehmen beobachtet, um einen direkten Vergleich der angebotenen Dienstleistung zu ermöglichen. Die erste externe Beobachtung wurde bei Gübelin in Luzern durchgeführt, wobei sich der Beobachter mehrheitlich auf den Verkauf von Patek Philippe Uhren konzentriert hat. Die IWC Schaffhausen Boutique in Luzern war Teil der zweiten Beobachtung. Zudem konnte das Traditionsunternehmen Beyer in Zürich beobachtet werden. Hier nahm man die Patek Philippe Boutique at Beyer genauer unter die Lupe.

Um zu ermöglichen, dass alle Beobachtungen mit denselben Kriterien durchgeführt werden, wurde vorab ein einfacher, übersichtlicher Beobachtungsbogen erstellt (vgl. Anhang III). Der Beobachtungsbogen ist in die fünf Bereiche; Weg des Kunden, Atmosphäre, Verhalten und Merkmale des Kunden, Verhalten der Mitarbeiter und andere Auffälligkeiten aufgeteilt. Dieser Beobachtungsbogen bildete einen einfachen Rahmen und ermöglichte adäquate Beobachtungen durchzuführen. Das Verhalten der Kunden und die einzelnen Schritte im Dienstleistungsprozess standen bei den Beobachtungen stets im Vordergrund. Die einfache Darstellung mit den vordefinierten Fragen, ermöglichte es die Resultate nach der Beobachtung besser protokollieren zu können.

Des Weiteren ermöglichten Interviews, welche mit ausgewählten Mitarbeitenden der Boutique Matterhorn - Patek Philippe Wellendorff durchgeführt wurden, die Probleme des Dienstleistungsprozesses aus erster Hand zu erfahren. Wie bereits erwähnt, wurden mit Hilfe eines Leitfadens halbdirekte Interviews durchgeführt. Dies ermöglichte dem Befragter auf Antworten des Interviewpartners vertieft einzugehen und gelegentlich mit einer Zusatzfrage das Gespräch zu intensivieren. Der Fragenkatalog (vgl. Anhang I & II) wurde so aufgebaut, dass die interviewte Person sich zuerst vorstellen konnte, dann versuchte man herauszufinden, was unter Service Design verstanden werden kann. Weitere Bestandteile des Interviews waren z.B. wie das Unternehmen mit ihrem Dienstleistungsprozess umgeht und wie sie ihn verbessert. Des Weiteren wurde angesprochen, wie aus Sicht der Kunden ein typischer Einkaufsprozess aussieht und welche Probleme im jetzigen Dienstleistungsprozess bestehen.

Die oben genannten Instrumente ermöglichten aussagekräftige Daten zur jetzigen Dienstleistung zu sammeln und mit anderen Boutiquen einen Vergleich zu ziehen. In den folgenden Abschnitten sollen die Resultate dieser Analysen präsentiert werden. Dazu wird mit Hilfe eines Service Blueprints der Status quo der Dienstleistung aufgezeigt und mit den wichtigsten Erkenntnissen kommentiert. Des Weiteren werden Auffälligkeiten der Benchmark-Boutiquen präsentiert.

6.1.1 Ethnographie

Das Ziel dieser Phase besteht darin, die Resultate der Phase 1 aufzuzeigen. Elementare Resultate konnten vor allem aus den Beobachtung der Boutique Matterhorn- Patek Philippe Wellendorff in Zermatt gewonnen werden. Des Weiteren ermöglichen die gewonnenen Daten aus der Beobachtung anderer Detailhändlern einen direkten Vergleich der angebotenen Dienstleistung. Folgend werden zwei Kapitel die Resultate der Beobachtungen liefern. Das Kapitel 6.1.1.1 widmet sich den Resultaten der Boutique Matterhorn. Darauf folgt das Kapitel 6.1.1.2, welches die Resultate der restlichen Beobachtungen liefern soll.

6.1.1.1 *Boutique Matterhorn - Patek Philippe Wellendorff, Zermatt*

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Beobachtungsphase sind (vgl. Anhang III):

1. Die meisten Kunden verhalten sich durch den gesamten Dienstleistungsprozess hinweg sehr ähnlich. Zu ihren groben Prozessschritten gehören vor allem das Betreten des Ladens, das Betrachten der Uhren in den Vitrinen, die Anprobe der Uhr und das Erfahren derer Eigenschaften, der Kaufentscheid, das Bezahlen der Uhr und das Verlassen des Geschäfts. Diese jeweiligen Prozessschritte unterscheiden sich teilweise stark. Manche Kunden möchten mehrere Uhren anprobieren und wählen die beste Uhr aus, währendem andere Kunden eine Uhr anprobieren und ohne eine Alternative gesehen zu haben, diese Uhr kaufen möchten. Mehrmals konnte bei Kunden verschiedener Nationalitäten unterschiedliche Verhalten beobachtet werden. Um diese Unterschiede auf eine übersichtliche Art aufzuzeigen, werden im Kapitel 6.1.2 Personas von den zwei wichtigsten Zielgruppen erarbeitet. Sie sollen vor allem den Schweizer Kunden und den ausländischen Tax Free- Kunden abbilden.
2. In Bezug auf die Frontstage-Prozesse der Dienstleistung ist zu beobachten, dass sich die Mitarbeitenden stets bemühen, dass sich der Kunde willkommen und wohl fühlt. So wird Kunden, die schon etwas länger in der Boutique sitzen und Uhren anschauen, ein Getränk angeboten. Dies bevor sich der Kunde entschieden hat, ob er die Uhr kaufen möchte oder nicht.

Der wichtigste Punkt, der in den Frontstage-Aktivitäten beobachtet werden konnte, war die Dauer der Prozessschritte vom Kaufentscheid hin, bis zum Verlassen des Geschäfts. Dies dauerte in der Regel 30-40 Minuten. Während dieser Zeit müssen

die Mitarbeitenden ein Kundenkonto erstellen - sofern noch keines besteht, eine Rechnung erstellen, den Garantieschein ausfüllen, die Uhr verpacken und sie dem Kunden übergeben. Gleichzeitig muss im Backstage-Bereich die Grösse der Uhr durch einen Uhrenmacher angepasst werden. Des Weiteren müssen bei ausländischen Kunden, welche Tax Free einkaufen möchten, die Export-Papiere bereitgestellt und die MwSt. auf der Kreditkarte des Kunden reserviert werden. Dazu wird von einer gedeckten Kreditkarte des Kunden ein "Ritsch-Ratsch" durchgeführt und die SIX Payment Services kontaktiert, um den Betrag zu reservieren.

Vermeehrt konnte während dieser Phase beobachtet werden, dass der Kunde langsam unruhig wird und beginnt, sich zu langweilen.

3. Ein weiterer auffälliger Punkt ist, dass vom Garantieschein des Kunden ein Foto gemacht wird, welches dann ausgedruckt und abgelegt wird. Warum dieses Foto gemacht wurde, hat der Kunde erst erfahren, wenn er nachgefragt hat. Die Kopien der Garantiescheine werden von Patek Philippe gefordert, damit sie ins Archiv aufgenommen werden können.

6.1.1.2 Beobachtungen externer Uhren-Boutiquen

Wie oben schon erwähnt, konnten, nachdem die Boutique in Zermatt beobachtet wurde, unterschiedliche Uhrengeschäfte in Luzern und in Zürich beobachtet werden. Die anfangs ausgewählten Kriterien führen dazu, dass die Beobachtungen gut miteinander verglichen werden können. Diese Vergleiche sind in der Gestaltung von neuen Dienstleistung enorm wichtig. Zumal man von den Besten in der Branche lernen und innovative Ideen ohne Weiteres im eigenen Unternehmen implementieren kann. Die Traditionshäuser Gübelin mit über 160 Jahren und Beyer mit über 250 Jahren Erfahrung im Uhrenverkauf eigneten sich demnach optimal, um Beobachtungen durchzuführen. Ebenfalls die IWC Schaffhausen Boutique in Luzern, welche über eine Franchise von Bucherer läuft, bietet sich als ebenbürtiger Kandidat an.

Gübelin, Luzern

Im Gübelin in Luzern wird festgestellt, dass trotz der Grösse des Ladens die einzelnen Prozessschritte viele Ähnlichkeiten aufweisen. Wie im Anhang III ersichtlich, sind die Grundprozesse; Betreten des Ladens, das Ansehen der Uhren in den Vitrinen, die Anprobe der Uhr und das Erfahren derer Eigenschaften, der Kaufentscheid, das Bezahlen der Uhr und das Verlassen

des Geschäfts, identisch mit der Boutique in Zermatt. Speziell kann beobachtet werden, dass die Mitarbeitenden jeweils für einen Bereich des Ladens zuständig sind und dadurch den Kunden mehrmals an einen Kollegen "übergeben" wird. Dies geschieht vor allem in der Entdecker-Phase des Kunden, also wenn der Kunde verschiedene Uhren von verschiedenen Marken betrachtet. Der Kunde wirkt durch den ständigen Wechsel des Mitarbeitenden irritiert.

Ansonsten kann beobachtet werden, dass die Prozesse zwischen dem Kaufentscheid und dem Verlassen des Geschäfts bei Gübelin etwa 5-10 Minuten schneller ablaufen als in der Boutique Matterhorn in Zermatt. Beim Verkauf einer Uhr werden die durchzuführenden Aufgaben durch mehrere Mitarbeitende getragen und können so schneller erledigt werden. Zudem wird der Kunde eingeladen seinen Sitzplatz am Präsentiertisch mit der bequemeren Lounge zu wechseln. Er bekommt ausserdem die Möglichkeit, ein Glas Champagner oder sonst ein Getränk zu sich zu nehmen. Der Rest der Vorgänge; das Ausfüllen des Garantiescheins und die Bezahlung werden von dort aus erledigt und dauern in etwa gleich lang wie in Zermatt. In der Zeit, die der Kunde warten muss, stehen ihm Magazine zur Stadt Luzern, zu Uhren und zu Schweizer Sehenswürdigkeiten zur Verfügung.

IWC Schaffhausen, Luzern

Auch hier unterscheiden sich die Grundprozesse wie bei Gübelin und Schindler nicht. Jedoch wird schon zu Beginn der Dienstleistung, gleich nachdem die Tür vom Mitarbeitenden entriegelt wurde und der Kunde in das Lokal eingetreten ist, gefragt, ob der Kunde nach einer speziellen Uhr sucht. Den Kunden wird also vergleichsweise wenig Zeit und Platz gelassen, um sich erstmal die ausgestellten Uhren im Laden anschauen zu können. Mehrmals wusste der Kunde auch keine Antwort auf die Frage nach einer speziellen Uhr, denn alle schienen die verschiedenen Uhren im Angebot nicht zu kennen. Es machte den Eindruck, dass sich der Kunde teilweise bedrängt fühlte und lieber ein wenig mehr Zeit gehabt hätte, die Uhren vorerst im Alleingang anzuschauen.

Nachdem sich der Kunde entschieden hat, die Uhr zu kaufen, wurde er gebeten im hinteren Teil der Boutique in der Lounge Platz zu nehmen, wo ihm etwas zu trinken angeboten wurde. Während dieser Zeit konnte die Grösse des Uhrenbands durch einen der Berater angepasst werden. Zugleich konnte ein weiterer Berater zusammen mit dem Kunden ein Kundenkonto

erstellen und den Garantieschein ausfüllen. Hier konnte wahrgenommen werden, dass das Ausfüllen des Garantiescheins wesentlich simpler vonstattengeht als mit Patek Philippe. Bei IWC Schaffhausen erhält der Kunde eine Garantiekarte in der Grösse einer Kreditkarte, die mit der Artikel- und der Gehäuse-Nummer geliefert wird. Der Berater muss sie lediglich mit dem Händlerstempel und dem Kaufdatum validieren. Die Garantie ist somit nicht persönlich ausgestellt. Die darauffolgenden Prozesse, bei denen die Uhr bezahlt wird und für ausländische Kunden die Exportpapiere bereitgestellt werden, verlaufen im Vergleich zu anderen Detailhändlern identisch ab und beanspruchen in etwa gleich viel Zeit.

Ein letzter Punkt, der in der IWC Schaffhausen Boutique positiv aufgefallen ist, ist die Übergabe einer persönlichen IWC-Visitenkarte des Beraters. Es wurde jeweils ausdrücklich erwähnt, dass sich die Kunden bei Wünschen und Bitten direkt bei ihnen melden sollten. Unter anderem dank dieser Geste, konnte im IWC Geschäft in Luzern, verglichen mit den bisher beobachteten Boutiquen, eine lockerere Stimmung bemerkt werden.

Patek Philippe Boutique at Beyer, Zürich

Übereinstimmend mit sämtlich anderen Beobachtungen konnten bei Beyer dieselben Grundprozesse erkannt werden. Wie bei IWC Schaffhausen in Luzern wurde hier der Kunde an der Tür abgefangen und gefragt, ob nach einer bestimmten Uhr gesucht wird. Dass man den Kunden in diesem Fall relativ wenig Platz gab, hat möglicherweise damit zu tun, dass die Patek Philippe Boutique von Beyer vergleichsweise klein ausfällt und mit vier Präsentationstischen eher eng möbliert war. Zudem herrschte während der beobachteten Zeit reger Betrieb. Den Uhren in den Wand-Vitrinen, die jeweils hinter einem Präsentationstisch platziert sind, wurde von den potenziellen Kunden deshalb kaum Beachtung geschenkt. Dies wohl aus dem Grund, weil die Kunden die laufenden Verkaufsgespräche anderer Kunden nicht stören wollten.

Die Dienstleistungsprozesse; das Bezahlen der Uhr, Vervollständigen des Garantiescheins und Erstellen der Tax Free Dokumente wurden im selben Rahmen durchgeführt, wie bei Gübelin in Luzern und bei der Boutique Matterhorn in Zermatt. Sofern die Lounge im hinteren Teil der Boutique nicht besetzt war, führten die Berater diese Schritte zusammen mit den Kunden an den jeweiligen Präsentationstischen aus. Dadurch dass die Mitarbeitenden diese Schritte

in Teamarbeit durchführten, konnte ein wenig Zeit eingespart werden. Sobald alle Berater jedoch von einem Kunden in Anspruch genommen waren, mussten die einzelnen Prozesse im Alleingang durchgeführt werden.

Was Beyer in Zürich im Vergleich zu anderen Uhren-Detailhändlern hervorhebt, ist das hauseigene Uhrenmuseum, welches gemeinsam mit einem Angestellten von Beyer besichtigt werden kann. Mit über 250 ausgestellten Uhren, die zwischen der ägyptischen Wasseruhr um 1400 v. Christus und der modernen Quarzuhr geschichtlich präsentiert werden, kann Beyer den Kunden und Uhrenliebhabern einen sehenswerten Zusatznutzen bieten.

Fazit:

Bis auf ein paar kleine Einzelheiten sind die Dienstleistungsprozesse identisch. So konnten die Kunden in den Boutiquen IWC Schaffhausen und Gübelin in Luzern aufgrund der Grösse der Lokalitäten nach dem Kaufentscheid in ihrer Lounge Platz nehmen, währenddem sämtliche Formalitäten erledigt wurden.

Die Boutiquen sind um einiges grösser als in Zermatt und haben dementsprechend mehr Personal. Dies ist in der Hinsicht vorteilhaft, dass sich die zu erledigenden Aufgaben bei einem Uhrenverkauf auf mehrere Angestellte aufteilen lassen. In Zermatt ist dies aufgrund begrenzter Personalressourcen nur bedingt möglich.

In Summa liessen sich in keiner der drei Konkurrenzbeobachtungen innovative Services oder spezielle Vorgehensweisen beobachten.

6.1.1.3 Kunden- und Mitarbeiterperspektive

Neben den Beobachtungen durch den Service Designer konnte durch Befragung zweier Mitarbeitenden und fünf Kunden die Lage aus ihrer Perspektive in Erfahrung gebracht werden. Die Mitarbeitenden wurden hauptsächlich zum Thema Service Design und ihren Dienstleistungsprozess befragt. Dies erlaubte vor allem die Personas in Kapitel 6.1.2 und den Service Blueprint in Kapitel 6.1.3 detaillierter zu erstellen. Die Kunden wurden auf Wunsch des Auftraggebers so kurz wie möglich und anonym nach ihrer Meinung gefragt. In der untenstehenden Tabelle werden zuerst die wichtigsten Erkenntnisse aus den Gesprächen mit den Kunden aufgezeigt:

Tabelle 4: Erkenntnisse aus Contextual Interviews mit Kunden

Warum haben Sie diese Boutique besucht?
<ul style="list-style-type: none"> - Uhr im Schaufenster hat gefallen - Um zu erfahren ob eine bestimmte Uhr erhältlich ist - Wegen der Marke Patek Philippe - "Because Patek Philippe is very famous in China".
Wie empfanden Sie den Service dieser Boutique?
<ul style="list-style-type: none"> - sehr professionell - zuvorkommend und freundlich - überhaupt nicht aufdringlich - etwas hektisch, weil die Beraterin alleine war
Sind Sie mit etwas nicht zufrieden? Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial beim Service dieser Boutique?
<ul style="list-style-type: none"> - es dauerte ein wenig lange, weil beide Mitarbeitenden besetzt waren - es hat länger gedauert als erwartet - "The reservation of the Tax Free amount took about 10 minutes, I was a little bit bored".

Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Befragung 2018

Auch die Sicht der Mitarbeitenden kann von grosser Bedeutung sein. Deswegen wurden die bereits in Kapitel 2.5 erwähnten Interviews mit Frau Imboden Karin, Verkaufsverantwortliche Boutique Matterhorn Zermatt und Herr Sieber Jannes, Geschäftsführer Orologi Gioielli Herschmann Ascona und ehemaliger Mitarbeiter der Zermatter Boutique, so durchgeführt, dass sie neben der allgemeinen Sichtweise über Service Design auch über ihren Dienstleistungsprozess und ihre Kunden Aufschluss geben. Die wichtigsten Erkenntnisse werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

Frau Imboden (vgl. Anhang I, S. 76) berichtet über die Dauer, die benötigt wird, um eine Uhr zu kaufen:

Sobald sich der Kunde entscheidet, die Uhr zu kaufen, benötigen wir die genaue Adresse des Kunden. Diese wird für die Quittung und die Garantie benutzt. [...] Es wird einkassiert und die Tax Free Formulare werden mit der Passnummer des Kunden ausgefüllt. Darauf wird die Kreditkartenfirma angerufen, um das Depot zu sichern. Und das dauert schon alles zusammen im Minimum eine halbe Stunde – von dem Zeitpunkt wo der Käufer entscheidet, die Uhr zu kaufen, bis zum Moment, wo er das Uhrengeschäft verlässt.

Herr Sieber, der vermehrt Schweizer Kunden bei sich in der Boutique begrüßen darf, spricht von dem Vorteil, dass sich ein grosser Teil seiner Kundschaft vorab anmeldet. „Dies mit dem enormen Vorteil, dass bereits alles vorbereitet werden kann – von einer Auswahl an Produkten, über Geschenke, bis zu den Zertifikaten.“ Dies erlaubt eine deutliche Verkürzung des Dienstleistungsprozesses, sofern dies vom Kunden gewünscht wird. (vgl. Anhang II, S. 85)

Im Gespräch mit Frau Imboden können verschiedene Merkmale zu ihren Kunden in Erfahrung gebracht werden. So sagt sie, dass die, die ihre Uhren kaufen „[...] etwas erreicht haben, [...] weil Patek Philippe nicht gerade in einem tiefen Preissegment liegt.“ (vgl. Anhang I, S. 77) Herr Sieber beschreibt seine Kundschaft ausführlich:

Unsere Kunden sind zu einem grossen Teil Schweizer, aber auch ein beträchtlicher Teil an asiatischer Kundschaft ist bei uns vertreten. Die Kunden sind sehr vermögend, wir sprechen von Millionären und auch Milliardenären. Sie sind meistens gebildet und sitzen vielfach in hohen Positionen nationaler und internationaler Unternehmen. Meist sind sie über die Produkte gut informiert, vielfach Sammler bestimmter Marken - auch seit Generationen. Sie sind sehr anspruchsvoll und erwarten top Service. Vom Alter her sind die Kunden meist älter als Mitte 50, wenn nicht sogar schon über dem Pensionsalter – aber trotzdem noch beruflich involviert. (vgl. Anhang II, S. 86)

Zu den Schwierigkeiten im Verkaufsprozess berichtet Imboden, dass asiatische Kunden oftmals eine schnellere Verkaufsabwicklung erwarten, währenddem sich andere Kunden der Luxusuhrenbranche „[...] Zeit nehmen und geniessen“ (vgl. Anhang I, S. 79). Es besteht das Problem, dass sämtliche Formalitäten nach den Vorgaben von Patek Philippe erledigt werden müssen und der Prozess nicht einfach verkürzt werden kann. Für Frau Imboden wäre ideal, „[...] den Kunden während dieser Zeit ein wenig abzulenken, so dass wir uns voll und ganz auf die restlichen Prozesse konzentrieren können.“ (vgl. Anhang I, S. 79) Auch Sieber kennt das Problem. Wenn er jedoch weiss, dass ein Kunde wenig Zeit hat, versucht er alles so vorzubereiten, dass der Kunde das Geschäft nach Bezahlung der Uhr zügig wieder verlassen kann. (vgl. Anhang II, S. 88)

6.1.2 Personas

Aus der Beobachtung und den Aussagen der Kunden und Angestellten kristallisiert sich heraus, dass die Boutique Matterhorn in Zermatt insbesondere zwei Zielgruppen anspricht. Für diese zwei Zielgruppen werden in diesem Kapitel Personas erstellt. Wie im Kapitel 4.1.1.2 erwähnt, dienen Personas vor allem dazu fiktive Charaktere zu erstellen, deren Profile die Merkmale einer bereits existenten Kundengruppe zusammenfassen (Beltagui, Candi & Riedel, 2016, zit. nach Gouthier, 2017, S. 27). Diese Personas sind für die Phase 2 des Prozesses von elementarer Wichtigkeit. Sie ermöglichen spezifische Ideen und Konzepte massgeschneidert an die Personas zu erarbeiten. Zudem werden die Prototypen aus Sicht dieser Personas im Unternehmen getestet und ermöglichen somit eine möglichst adäquate Dienstleistungskreierung. Zwei mögliche Personas, die der Service Designer auf Basis der gesammelten Daten erstellt, werden in den folgenden zwei Kapiteln dargelegt.

6.1.2.1 Persona I – John Lee, der Performer

John Lee ist 50 Jahre alt, kommt aus Hongkong und macht erstmals eine Reise durch die Schweiz. Sein Ehrgeiz und seine Zielstrebigkeit haben ihn zu einem erfolgreichen Geschäftsmann gemacht. Er hat in seinem Leben viel gearbeitet und wurde dafür belohnt. Er kann sich mittlerweile so ziemlich alles leisten, was sein Herz begehrt. Er kauft teure Weine nicht nur weil sie ihm schmecken, sondern auch, damit er sich in seinem Kollegenkreis als erfolgreichen Geschäftsmann und Weinkenner präsentieren kann. John ist sportlich, verbringt viel Zeit mit seiner Familie und seinen Freunden. Sein Interesse für technisch schwierige Produkte ist gross – vor allem für seine Autos. In seinem eigenen Produktionsunternehmen strebt er stets nach Perfektion. Er ist technik-affin und äusserst neugierig. Wenn er sich über die neusten Technik-Fortschritte informieren möchte, durchsucht er gekonnt das Internet. John ist ungeduldig und mag nicht, wenn man ihn warten lässt. Die grösste Angst hat er davor, die Firma, die er aufgebaut hat, zu verlassen und an seine Söhne weiterzugeben.

Seine Kollegen vom Golf Club Mission Hills in Hongkong haben vor einem Monat eine Reise nach Europa angetreten. Seit sie von der Europareise zurückgekehrt sind, liebäugelt er mit den Schweizer Uhren, die sie sich geleistet haben. Besonders Marken, die ihre Uhren von A bis Z von Hand fertigen, haben es John angetan. Für einzigartige Produkte gibt er gerne mal ein Vermögen aus. Er ist jedoch clever und verhandelt gerne.

6.1.2.2 *Persona II – Fritz Küenzli – der disziplinierte Performer*

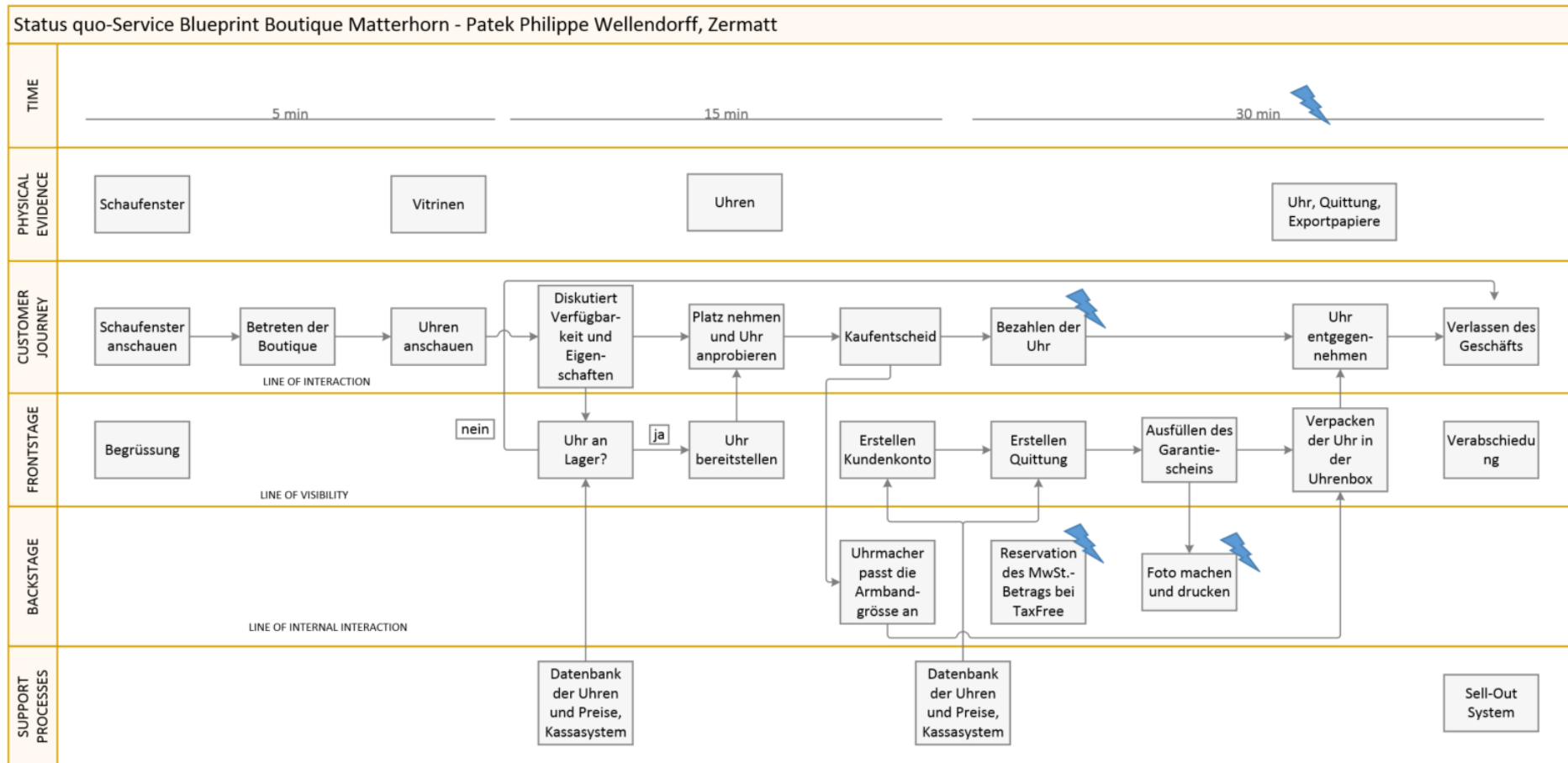
Fritz Küenzli ist 60-jährig, verheiratet und hat 3 Kinder. Der gelernte Betriebsökonom führt sein Schweizer Familienunternehmen in dritter Generation. Zwei seiner Kinder sind schon in das Unternehmen eingestiegen. Seine akribische Art und das zielorientierte Führen seiner Angestellten machen ihn zu einem strengen aber liebenswerten Chef. Seine Verwaltungsratsämter führt er stets gewissenhaft aus.

Fritz ist ein passionierter Oldtimer- und Uhrensammler. In seiner Freizeit verbringt er viel Zeit mit seiner Frau auf dem Segelboot oder ist in seinen Oldtimern unterwegs. Fritz plant seine Aktivitäten genaustens durch und mag es nicht, einfach mal nichts zu tun. Seine Liebe für Uhren hat er von seinem Vater mitbekommen. Er mag klassische Uhren, die auch gerne mal mit Komplikationen versehen sind. Fritz besitzt ausschliesslich Schweizer Uhren. Wenn er eine neue Uhr kauft, lässt er sich Zeit und entscheidet nicht impulsiv. Er lernt gerne Neues dazu und ist offen für informationsreiche Gespräche mit den Verkaufsangestellten. Er informiert sich häufig über das Internet, doch er zieht es vor Uhrenmagazine zu lesen. Seine Uhren kauft er am liebsten bei den Uhrenhändlern seines Vertrauens. Was Fritz überhaupt nicht mag, ist eine unprofessionelle Beratung, die versucht, ihm eine Uhr anzudrehen.

6.1.3 **Service Blueprint Status quo**

Beobachtungen sowie Interviews ermöglichten eine ausgiebige Datenerfassung. Die daraus zu schliessenden Erkenntnisse, wie in den vorhergehenden Kapiteln angesprochen, schaffen die Grundlage für ein präzises erstellen des Service Blueprints im Ist-Zustand, wie in Abbildung 7 ersichtlich. Dieser Blueprint ermöglicht eine einfachere Vorstellung der einzelnen Schritte im aktuellen Dienstleistungsprozess. In diesem Service Blueprint ist der Vorgang aufgezeichnet, in dem sich der Kunde entscheidet eine Uhr zu kaufen. Die Begebenheit, dass der Kunde die Uhr nicht kauft und den Laden verlässt ist nicht Teil der Untersuchung, kann zu einem späteren Zeitpunkt vom Unternehmen jedoch durchgeführt werden.

Abbildung 7: Status quo Service Blueprint, Boutique Matterhorn, Zermatt



Quelle: Eigene Darstellung

Im letzten Schritt der ersten Phase gilt es die beobachteten Probleme auf sogenannten Problemkarten aufzuschreiben. Sie bilden die Grundlage zum Kreieren neuer Konzepte in der folgenden Phase. Die im Service Blueprint mit Blitz-Symbolen gekennzeichneten Probleme sind:

Tabelle 5: Problemkarten Boutique Matterhorn Zermatt

Problemkarte 1: Foto des Garantiescheins	Problemkarte 2: Reservation des MwSt.- Betrags bei Tax Free Käufen
<ul style="list-style-type: none"> - Sämtliche Garantiescheine müssen auf Vorlage von Patek Philippe kopiert werden, sodass sie in ihr Archiv aufgenommen werden können. - Dazu wird von den Mitarbeitenden mit dem Tablet ein Foto erstellt, welches dann über eine Drucker-App gedruckt wird. - Es geht unnötig Zeit verloren, zudem wundern sich die Kunden, warum ein Foto gemacht wird. 	<ul style="list-style-type: none"> - Für eine Uhr, die steuerfrei gekauft werden möchte, muss eine Reservation des MwSt.-Betrags auf der Kreditkarte erfolgen. - Zuerst wird ein Zettel mit der Kreditkartennummer des Kunden, dem Datum und dem MwSt.-Betrag ausgefüllt. - Darauf wird die Kreditkartenfirma kontaktiert. Dies nimmt viel Zeit in Anspruch, da man teilweise in der Warteschlange landet.
Problemkarte 3: Uhr nicht am Lager	Problemkarte 4: Zeitspanne zwischen Kaufentscheid und Verlassen des Geschäfts
<ul style="list-style-type: none"> - Uhren von Patek Philippe sind rar und begehrt. Es sind jeweils nur wenig Exemplare in der Boutique ausgestellt oder im Tresor verstaut. - Häufig betreten potenzielle Kunden den Laden, die eine bestimmte Uhr sehen möchten. Die Uhr ist häufig nicht vorhanden, weshalb der Kunde das Geschäft sehr schnell wieder verlässt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Viele verschiedene Prozesse müssen durchgeführt werden. Dies auch auf Vorschrift von Patek Philippe. - Die Mitarbeitenden arbeiten teilweise allein und können sich nicht gleichzeitig um den Kunden kümmern. - Dem Kunden wird häufig langweilig und er wird unruhig.

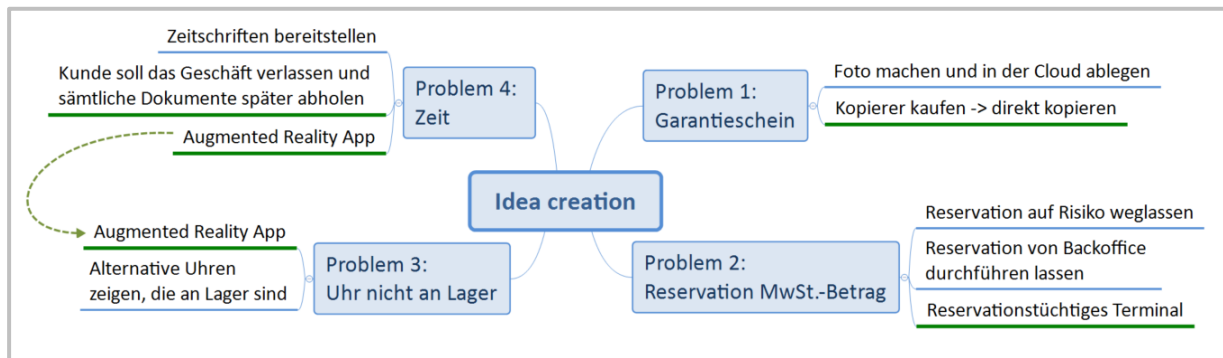
Quelle: eigene Darstellung

6.2 Phase 2: Bauen, Beurteilen, Lernen

6.2.1 Bauen

Aus der Analyse der Beobachtungen und der Interviews haben sich vier grundsätzliche Probleme im Dienstleistungsprozess der Boutique Matterhorn in Zermatt ergeben. Zur Eliminierung dieser vier Probleme konnte der Service Designer in Kooperation der Mitarbeitenden in Form eines Brainstormings Ideen generieren. Die gewonnenen Ideen werden in der folgenden Abbildung aufgezeigt:

Abbildung 8: Idea Creation Mindmap zu Problemkarten



Quelle: Eigene Darstellung

Die Anwendung dieses spezifischen Tools erlaubte eine co-kreative Ideenfindung. Nach kurzen Diskussionen während des Workshops hat man sich bei sämtlichen Problemen für bestimmte Lösungen entscheiden können. Ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl der passenden Ideen war, ob sie mit den zuvor erstellten Personas vereinbar sind. Die in der Abbildung 8 mit grüner Farbe unterstrichenen Ideen sollten in Rollenspielen getestet werden. Dazu wurde für jede Idee ein Minimal-Prototyp hergestellt. Die Veränderungen werden in den folgenden Abschnitten kurz erklärt, zudem werden am Ende des Kapitels die neuen Service Blueprints aufgezeigt.

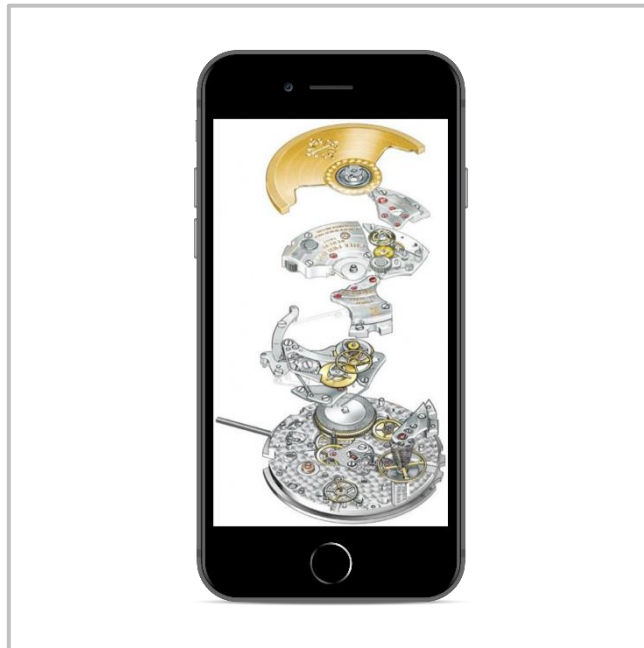
Bei der ersten Problemkarte kam man auf die simple Idee, dass anstatt ein Foto des Garantiescheins, direkt eine Kopie gemacht werden kann. Bis anhin wurden diese Fotos geschossen, weil der Drucker der Boutique keine Kopierfunktion hatte. Neu soll ein Drucker mit integriertem Kopierer diesen mühsamen und von den Kunden immer skeptisch angesehenen Vorgang ersetzen. Zum Durchführen des Rollenspiels hat man kurzerhand den Drucker mit integriertem Kopierer eines Partnerunternehmens ausleihen können.

Die zweite Problemkarte beinhaltet den langwierigen Prozess, bei dem der MwSt.-Betrag auf der Kreditkarte eines Tax Free-Kunden reserviert werden soll. Das Risiko, die Reservation wegzulassen, mit der Hoffnung, dass der Kunde seine Uhr korrekt exportiert, möchte nicht eingegangen werden. Ebenso abgelehnt wurde die Idee, dass die Reservation vom Backoffice durchgeführt werden soll, weil, anstatt das Kreditkartenunternehmen, das Backoffice kontaktiert werden müsste und rein zeitlich kein Vorteil darin gesehen wird. Um künftig Zeit zu gewinnen, soll die Reservation des MwSt.-Betrags direkt auf dem Kreditkartenterminal erfolgen. Dazu wird die Kreditkarte in das Terminal eingeführt, anstatt einen Betrag abzubuchen wird

über eine Spezialfunktion ein Betrag reserviert. Sobald die gültigen Exportpapiere wieder in der Boutique eigetroffen sind, kann der reservierte Betrag wiederum annulliert werden.

Im jetzigen Dienstleistungsprozess müssen Kunden vielfach enttäuscht werden, weil die gewünschte Uhr nicht vor Ort ist und demzufolge nicht angesehen werden kann. Bei der Problemkarte 3, kamen die Workshop-Teilnehmenden zum Entschluss, dass das Präsentieren einer alternativen Uhr von vielen Kunden nicht gewünscht wird, weil sie bereits eine klare Vorstellung davon haben, was sie möchten. Zudem wird dies automatisch schon im Verkaufsprozess angeboten und bildet deshalb keine neue Möglichkeit, um einen Kunden für sich zu gewinnen. Vielmehr müsste man versuchen dem Kunden die Uhr auf eine andere Art und Weise zu zeigen. Nach langem Forschen nach Möglichkeiten trat der Service Designer auf die neuartige Technologie des Augmented Reality (AR). Das Entwickeln einer App, bei der ein Kunde die gewünschte Uhr virtuell anziehen kann, soll ein Erlebnis bieten, das noch lange in Erinnerung bleibt. Das Ziel ist den Kunden durch das Präsentieren der virtuellen Uhr für sich zu überzeugen, sodass er eine Uhr für sich in der Boutique reservieren wird. Des Weiteren kann der Kunde, sofern er die App auf seinem Smartphone herunterlädt, die Uhren auch zu einem späteren Zeitpunkt immer wieder betrachten.

Die allgemeine Schwierigkeit des lange andauernden Prozesses bildet die Grundlage für die Problemkarte 4. Die Idee Zeitschriften bereitzustellen wurde als nicht kreativ angesehen und wieder verworfen. Neu soll ein ungeduldiger Kunde das Geschäft verlassen, sodass die Mitarbeitenden sämtliche Dokumente vorbereiten und die Uhr verpacken können. Nachdem der Kunde die Uhr bezahlt hat, hinterlässt er seine Adresse für das Erstellen der Garantie. Danach wird dem Kunden vorgeschlagen das Geschäft zu verlassen und die restlichen Dokumente und die bereitgestellte Uhr nach 30 Minuten oder nach Vereinbarung abzuholen.

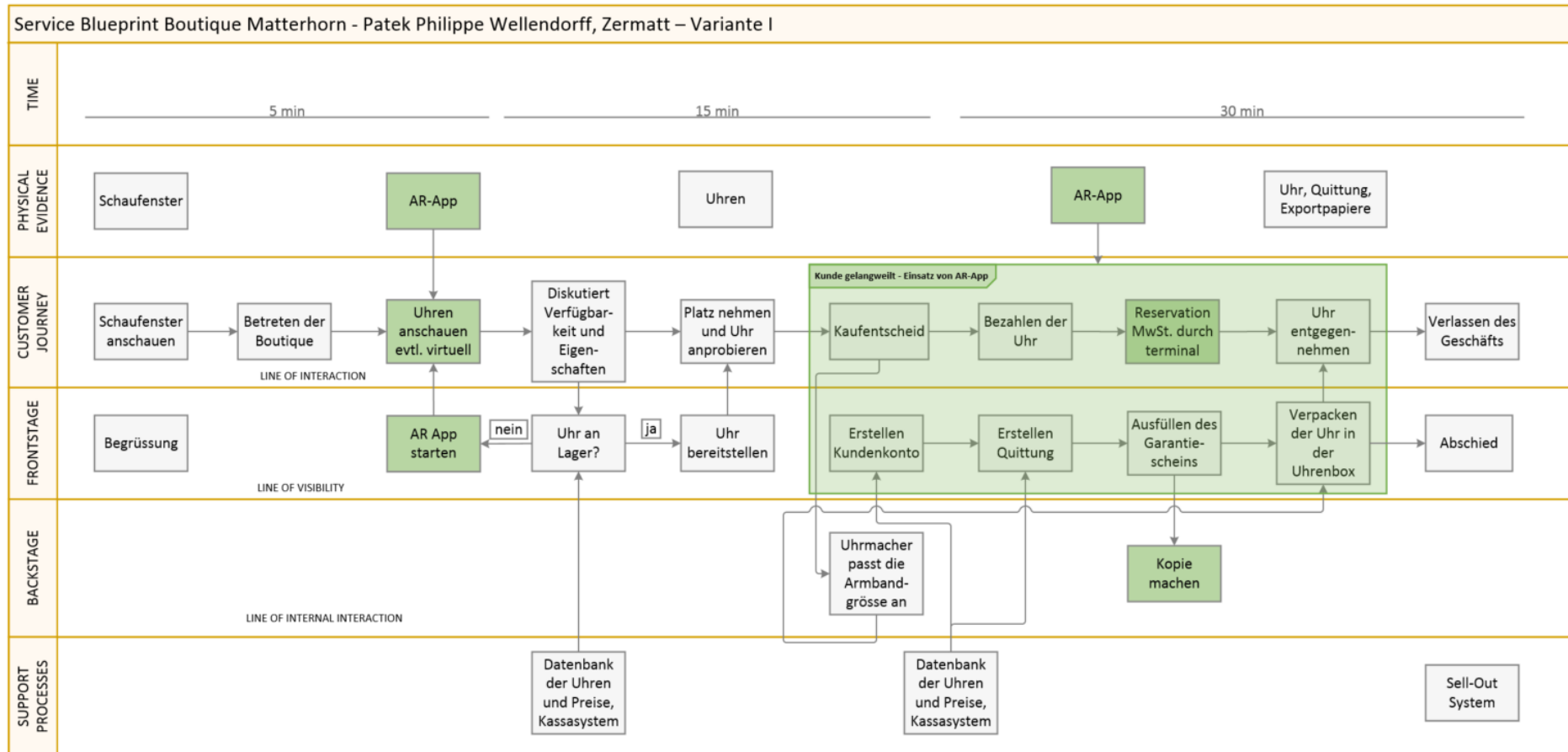
Abbildung 9: Explosionszeichnung Patek Philippe-Uhrwerk

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Uhren-Wiki (n.d) und Mockuphone (n.d); Bilder: <https://www.uhren-wiki.net>; <https://www.mockuphone.com>

Sofern der gelangweilte Kunde dem Angebot die Uhr später abzuholen nicht nachkommen möchte, besteht die Möglichkeit, die oben beschriebene App anderweitig einzusetzen. Zumal eine App-Entwicklung teuer ist, macht es Sinn, dass sie neben dem virtuellen Anziehen der Uhr noch eine andere Funktion beinhalten könnte. Die Problemkarte 4 bietet sich hier an. Das App soll wie Abbildung 11 aufzeigt, das Uhrwerk der soeben gekauften Uhr virtuell darstellen. Der Kunde hat die Möglichkeit diese Werke anzuschauen sowie anderweitige Details zu den Uhren zu erfahren.

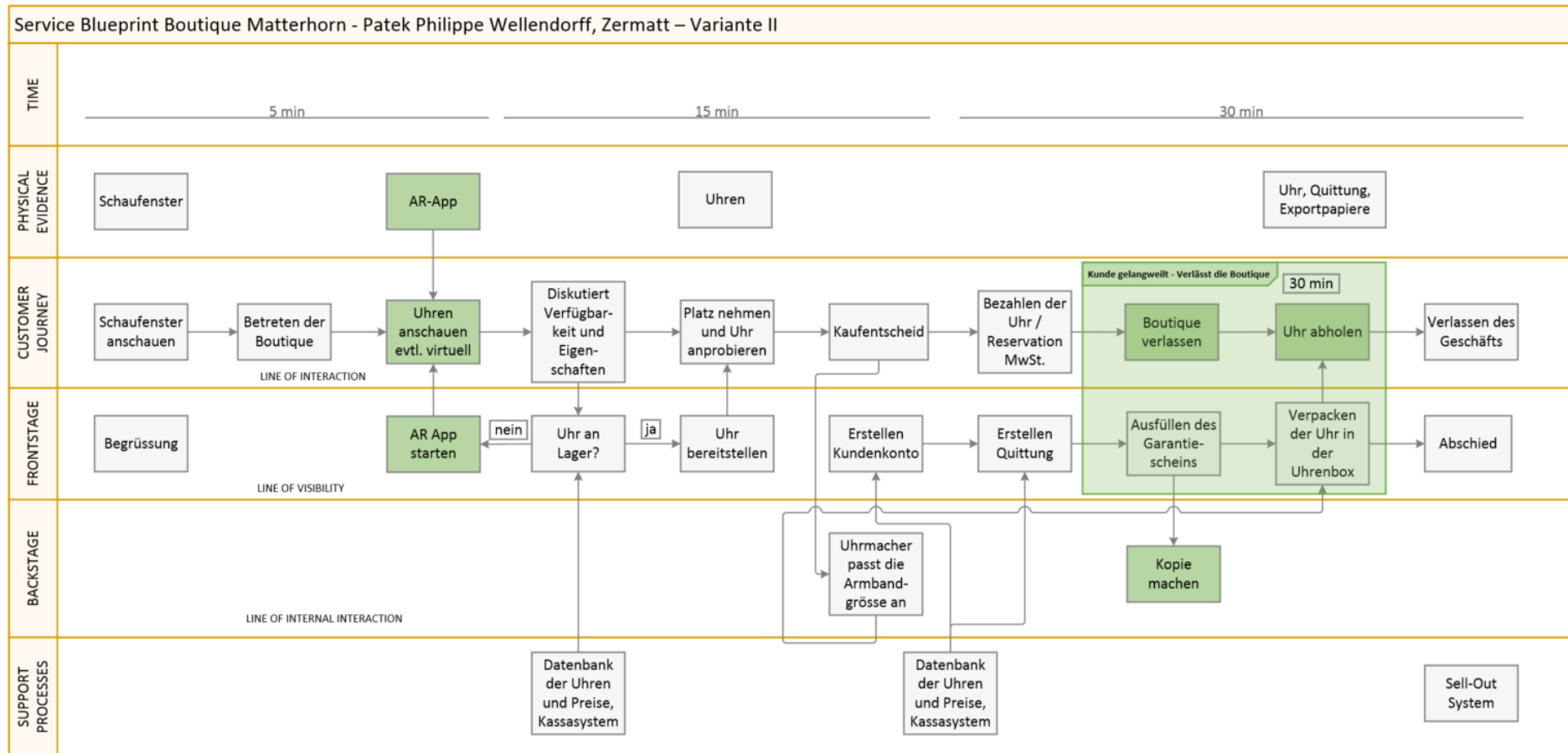
Die in den vorhergehenden Abschnitten beschriebenen Veränderungen sollen der Klarheit halber im Ist-Zustand Service Blueprint eingebracht werden. So wissen die Mitarbeitenden genau, welche Veränderung in welchem Moment stattfinden wird. Die neuen Service Blueprints sind in den Abbildungen 10 und 11 dargelegt, wobei die Abbildung 10 eine Variante mit dem Gebrauch der AR-App aufzeigt und in Abbildung 11 die Variante ersichtlich ist, in der der Kunde das Geschäft verlässt und die Uhr später abholt.

Abbildung 10: Service Blueprint Variante I (AR-App)



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 11: Service Blueprint Variante II (Kunde verlässt Boutique)



Quelle: Eigene Darstellung

6.2.2 Beurteilen

Die oben erstellten Konzepte und Veränderungen im Prozess gilt es in der zweiten Phase des Zyklus zu testen. Dazu wurden in der Boutique Matterhorn Rollenspiele durchgeführt. Die beratenden Mitarbeitenden haben dabei ihre übliche Rolle übernommen. Der Manager übernahm eine beobachtende Rolle währenddem der Service Designer die des Kunden übernahm. Die einzelnen Veränderungen im Dienstleistungsprozess wurden in der Reihenfolge der Problemkarten 1 bis 4 so lange durchgespielt, bis das gewünschte Resultat eintraf.

Die in der Bauen-Phase neu erstellten Service Blueprints dienten als Servicemanuskript, welches allen Schauspielern die durchzuführenden Prozesse aufzeigte. Unklarheiten wurden vorab geklärt, sodass die Rollenspiele ohne Unterbrechung und realitätstreu durchgespielt werden konnten. Die beobachtende Person notierte auffällige Punkte simultan zum Rollenspiel. Die Schauspieler hatten nach den einzelnen Rollenspielen die Möglichkeit eigene Notizen aufzuschreiben, die folgend in Plenum besprochen wurden.

Die einzelnen Rollenspiele konnten ohne grosse Probleme durchgeführt werden. Erkenntnisse daraus werden im folgenden Kapitel präsentiert.

6.2.3 Lernen

Ziel dieser Phase ist es, aus den durchgeführten Tests bzw. Rollenspielen zu lernen. Es bildet gewissermassen das Fazit. In den folgenden Abschnitten werden demnach die wichtigsten Erkenntnisse aus den Rollenspielen zusammengefasst.

Das Rollenspiel 1, bei dem der Garantieschein anstatt fotografiert und gedruckt, direkt kopiert wird, hat beim ersten Durchgang das gewünschte Ergebnis liefern können. Der Kunde wird nicht mehr durch das Fotomachen irritiert, zudem kann eine Zeitersparnis von knapp 90 Sekunden verbucht werden.

Abbildung 12: Rollenspiel Reservation MwSt.-Betrag

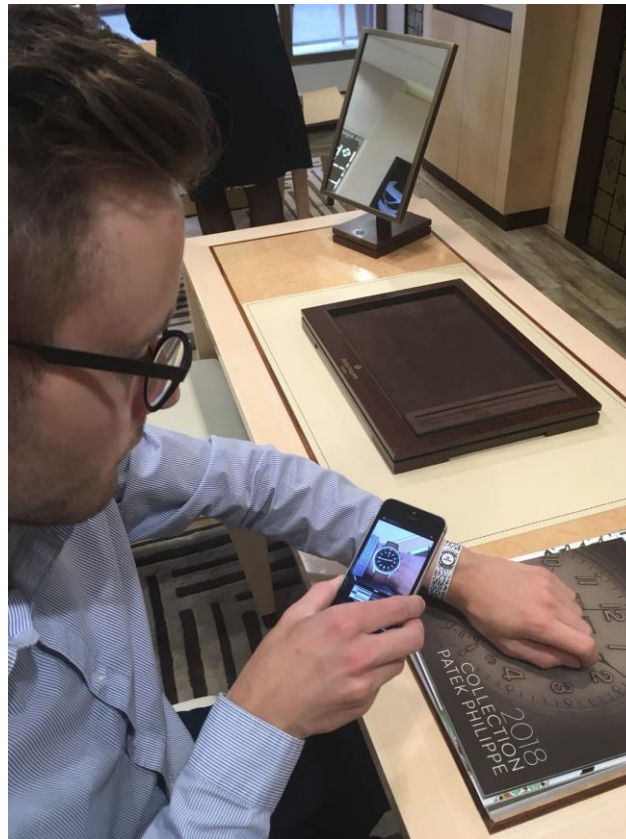
Quelle: Eigene Darstellung

Im Rollenspiel zur zweiten Problemkarte, bei dem ein Betrag auf der Kreditkarte direkt durch ein Kreditkartenterminal reserviert werden kann, hat ebenfalls einen positiven Einfluss auf den Dienstleistungsprozess nehmen können. Der neue Prozess ist wesentlich praktischer und massiv zeitsparend. Das altmodische Ritsch-Ratsch-Verfahren und die darauffolgenden Telefonate mit den Kreditkartenunternehmen könnten komplett umgangen werden. Die Zeitersparnis wird auf 4-6 Minuten geschätzt, je nachdem wie lange die Mitarbeitenden in der Warteschlange verharren mussten.

Die Rollenspiele zu den Problemkarten 3 und 4 mussten mehrmals durchgeführt werden, bevor ein zufriedenstellendes Resultat erreicht werden konnte. Das Szenario, in dem der ungeduldige Kunde nach dem Bezahlen der Uhr die Boutique verlassen und nach 30 Minuten wieder zurückkehren soll, hat nicht den gewünschten Effekt auf den Prozess erzielt. Beim Durchspielen des Szenarios wurde bemerkt, dass es für den Kunden eher mühsam ist zurückzukehren, als dass es einen Mehrwert bietet. Es wurden unmittelbar Adaptionen am Szenario durchgeführt, sodass der Kunde nicht mehr in die Boutique zurückkehren muss. Neu werden

die fertiggestellten Dokumente und die vorbereitete Uhr, sofern sie noch nicht vom Kunden mitgenommen wurde, durch die Mitarbeitenden zum Kunden ins Chalet oder ins Hotel geliefert. Dieser angepasste Prototyp konnte das gewünschte Resultat erzielen.

Abbildung 13: Rollenspiel mit dem AR-App Prototyp



Quelle: Eigene Darstellung

Die AR-App welche eingesetzt werden soll, wurde in zwei Szenarien getestet. Einerseits soll die App bei Kunden benutzt werden, die eine Uhr ansehen möchten, welche nicht im Lager ist, andererseits soll die App eingesetzt werden, wenn ein Kunde vom langen Prozess gelangweilt ist oder mehr über die Uhr erfahren möchte. Die Rollenspiele haben ergeben, dass solch eine App die Kunden in beiden Fällen überrascht und den Kauf einer Uhr erlebnisreicher gestalten kann. Die Funktion, dass der Kunde eine Uhr virtuell an seinem Handgelenk sieht, führt zu einem Überraschungsmoment und ermöglicht es dem Kunden auch zu einem späteren Zeitpunkt die Uhr nochmals anzusehen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in den bisherigen Prozessphasen des Service Design- Prozesses bereits gute Resultate erzielt werden konnten.

6.3 Implementieren

In der folgenden und letzten Prozessphase – Implementieren des neuen Prozesses in der jetzigen Dienstleistung – stösst diese Arbeit an ihre Grenzen. Wie im theoretischen Kapitel 4.1.3 Implementieren erwähnt, soll der neue Service Blueprint im Unternehmen implementiert und die jeweiligen Prozessschritte angepasst werden. Für diese Arbeit bildet dies die Grenze, da grosse Veränderungen nicht so schnell vorgenommen werden können.

Zwei Veränderung wurde unmittelbar nach dem Rollenspiel vollzogen: unverzüglich wurde ein Drucker mit integriertem Kopierer akquiriert. Darüber hinaus wird den Kunden nun angeboten, dass sie nach der Bezahlung der Uhr die Boutique verlassen können und die erstellten Dokumente (Garantie und Exportpapiere) von einem Mitarbeitenden ins Hotel geliefert bekommen. Somit kann bemerkt werden, dass konkrete Anpassungen am Prozess unverzüglich stattfinden können und die Implementierungsphase übersprungen werden kann. Ebenfalls brauchte es in diesem Fall keine Mitarbeiterschulung, da alle betreffenden Mitarbeitenden am Rollenspiel teilgenommen haben und den Prozess bereits kennen. Zur Hilfe, auch für neue Mitarbeitende, ist es jedoch sinnvoll einen Service Blueprint mit den neusten Veränderungen im Prozess herzustellen.

Andere Veränderungen am Prozess konnten trotz positivem Ablauf der Rollenspiele noch nicht vorgenommen werden. Dies vor allem, weil ein Entwickeln und Implementieren dieser mehr Zeit in Anspruch nimmt und der finanzielle Aufwand für eine App-Entwicklung im Ermessen der Geschäftsleitung liegen muss. Im folgenden Kapitel werden deshalb Handlungsempfehlungen zur Anpassung des Dienstleistungsprozesses präsentiert.

7 Handlungsempfehlungen

Die in den folgenden Abschnitten aufgeführten Handlungsempfehlungen beziehen sich auf den durchgeführten Service Design Prozess in der Boutique Matterhorn in Zermatt und richten sich an sie. In den folgenden Abschnitten werden konkrete Empfehlungen abgegeben, die den Dienstleistungsprozess der Luxusboutique für die zukünftigen Geschäfte verbessern sollen. Diese Empfehlungen beruhen auf den Analysen, Ideenentwicklungen und Rollenspielen, die während einer Zeitspanne von zwei Monaten im Unternehmen durchgeführt werden konnten.

In den folgenden Abschnitten werden die jeweiligen Massnahmen unter Berücksichtigung ihrer Priorität erklärt. Hier möchte betont werden, dass diese Massnahmen zwar wichtig sind und deshalb vorgeschlagen werden, viel wichtiger ist jedoch, dass das Unternehmen mit dem Service Design Prozess für den Uhren-Detailhandel umzugehen weiss und diesen weiterhin einsetzt. Wie in der Theorie etliche Male erwähnt, ist Service Design ein iterativer Prozess. Das hier präsentierte Ende des Prozesses bildet den Start des nächsten Durchganges im Service Design Prozess.

Priorität 1:

Unter die erste Priorität fällt die Handlungsempfehlung, die das Reservieren der MwSt.-Betrags auf der Kreditkarte des Kunden betrifft. Mit dem jetzigen Kreditkartenterminal ist es nicht möglich Reservationen auf Kreditkarten vorzunehmen. Zudem wird viel Zeit benötigt, um das Kreditkartenunternehmen zu kontaktieren. Auch der Kunde steht dem Prozess mit Ritsch-Ratsch Verfahrens stets skeptisch gegenüber, weil die Boutique somit eine Kopie der Kundenkreditkarten in ihren Unterlagen hält. Folglich wird der Boutique empfohlen, ein neues Kreditkartenterminal mit Reservationsfunktion zu kaufen oder zu mieten. Zusätzlich zum besseren Bild gegenüber den Kunden erlaubt ein neues Terminal den jetzigen Prozess um 4-6 Minuten zu verkürzen. Ein passendes Terminal kann monatlich für ab Fr. 51.—gemietet oder einmalig für ab Fr. 1700.—gekauft werden (M. Blatter, Senior Account Manager, persönliche Mitteilung, 04. Juli 2018). Des Weiteren teilt Blatter mit, dass durch einen Vertrag mit den Tax

Free Anbietern “Global Blue“ oder “Premier Tax Free“ und dem einrichten bestimmter Funktionen auf dem Terminal Mehrwertsteuerrückerstattungen vollautomatisch über das Zahlterminal ablaufen (PM, 04. Juli 2018).

Priorität 2:

Mit zweiter Priorität wird dem Unternehmen empfohlen eine App zu entwickeln. Diese App soll die Möglichkeit bieten Uhren virtuell anzuziehen, Uhrwerke in Explosionszeichnungen anzuschauen und im Allgemeinen mehr über die Uhren von Patek Philippe zu erfahren. Michael Schnyder, CCO der Schnyder Werbung AG, berichtet, dass die Kosten für eine App sehr unterschiedlich sein können (Persönliche Mitteilung, 03. Juli 2018). Er schätzt die Kosten für ein AR-App mit 20 virtuellen Uhren und 3D-Modellen auf etwa Fr. 20'000.— (M. Schnyder, PM, 03. Juli 2018).

Vorteilhaft ist, dass Interaktionen länger in Erinnerung bleiben und Entscheidungsprozesse von Kunden beschleunigt werden. Es kann in Frage gestellt werden, ob eine Investition in dieser Höhe selber getragen werden soll oder ob eine Zusammenarbeit mit Patek Philippe in diesem Fall sinnvoll wäre, zumal sowieso Patek Philippe die Bilder der Uhren und der Explosionszeichnungen liefern müsste.

Allgemeine Empfehlungen:

Wie bereits in der Theorie gesehen ist Service Design unter anderem ein holistischer und co-kreativer Ansatz. Die Meinung aller Stakeholder kann für das Unternehmen essenziell sein. Es wird deshalb empfohlen den Prozess, wie in der Praxis gesehen, mit starkem Einbezug der Mitarbeitenden durchzuführen, zumal sie Experten auf ihrem Gebiet sind und die Kunden kennen. Für die Manager ist wichtig, die gesamte Belegschaft für die anstehenden Veränderungen zu überzeugen. Weiter wird dem Unternehmen empfohlen, die Webseite zu überarbeiten, da sie bereits etwas älter ist und nur wenig Informationen liefert. So könnte beispielsweise eine Funktion, die es dem Kunden ermöglicht direkt mit dem Boutique-Personal zu Chatten, einen beträchtlichen Mehrwert bieten. Zudem könnte eine Schaltfläche “Vereinbaren Sie einen Termin“, wie dies z.B. von Gübelin gemacht wird, die Mitarbeitenden darauf vorbereiten, dass ein Kunde das Geschäft besucht, sodass sie sich darauf einstellen und sich vorbereiten können.

Schlusswort

Wie zu Beginn dieser Arbeit erwähnt wurden konkrete Ziele verfolgt. Das Hauptziel dieser Arbeit bestand darin aufzuzeigen, wie durch den Prozess der Gestaltung von Dienstleistungen neue Kundenerlebnisse kreiert werden können. Das weiterführende Ziel einen spezifischen Service Design Prozess für den Uhren-Detailhandel zu entwickeln soll das „wie“ beantworten.

Im Theorieteil wurde zunächst in die Themen Uhrenindustrie und Service Design eingeführt. Insbesondere durch die Erkenntnis aus der Literatur, vor allem mithilfe der bestehenden Ansätze von Moritz (2005) und Stickdorn und Schneider (2011) konnte ein Verständnis über Service Design erlangt und ein erster Standpunkt niedergeschrieben werden. Der Beschrieb der zwei bestehenden Ansätze ermöglichte insbesondere die Anwendungsmöglichkeiten des Service Design aufzuzeigen und bildeten gleichzeitig die Ausgangslage für den Uhren-Detailhandels-eigenen Prozess. Insbesondere der gesättigte Uhrenmarkt und der zunehmende Onlinehandel führen zu einer steigenden Pflicht sich neben der Produktpalette zu differenzieren. Es stellte sich heraus, dass Service Design die Möglichkeit bietet, mit unterschiedlichen Prozessen und passenden Werkzeugen, die Services von dienstleistungsintensiven Unternehmen aufzuwerten. Um das Service Design im Umfeld des Uhren-Detailhandels optimal einsetzen zu können, wurde ein adäquater Prozess erarbeitet. Die schlanke Version besteht aus den drei Phasen, Entdecken & Analysieren, Bauen – Beurteilen – Lernen und Implementieren und ermöglicht auch kleineren Unternehmen den Einsatz von Service Design.

Wie das Praxisbeispiel der Boutique zeigt, konnte in dieser Arbeit ein umfassender und kundenorientierter Service Design Prozess für den Uhren-Detailhandel erarbeitet werden. Beobachtungen und Interviews verhalfen dem Designer einen tiefgründigen Überblick über den Servicezustand im Unternehmen zu erlangen, bevor im co-kreativen Rahmen Ideen gesucht und Tests durchgeführt wurden. Auf Grundlage dieser Ergebnisse aus dem empirischen Teil der Arbeit konnten Handlungsempfehlungen abgegeben werden, die teilweise schon im Unternehmen implementiert worden sind oder welche es mit den zukünftigen Herausforderungen des Uhrenhandels aufnehmen können.

Die eingangs dieser Arbeit gestellte Forschungsfrage,

“Wie lässt sich das Angebot von Luxusuhren in der Schweiz durch die Anwendung von Service Design zielgruppenorientiert erstellen und wie lässt sich dadurch der Kauf von Luxusuhren zum Erlebnis machen? “

konnte mit dem erarbeiteten Service Design Prozess in der Praxis beantwortet werden. Dem Angebot von Luxusuhren kann durch die Anwendung von Service Design zielgruppenorientiert begegnet werden. Dies hat die gezielte Entwicklung von Personas und die Rollenspiel-durchführung aus deren Blickwinkel beantworten können. Doch auch der Kauf einer Luxusuhr lässt sich, neben den eigentlichen Produkteigenschaften, zum Erlebnis machen. Dies insofern die gesprochenen Handlungsempfehlungen, vor allem die AR-App, umgesetzt werden.

Kritische Reflexion

Wie bereits erwähnt liefert diese Arbeit erste Resultate bei der Benutzung von Service Design im Uhren-Detailhandel. Es muss verstanden werden, dass es nicht „den“ Service Design Prozess gibt, so wird auch nicht der vom Autor eigens entwickelte Prozess als einzige Entwicklungsmöglichkeit in der Uhrenindustrie angesehen. Aufgrund des enormen Umfangs an Material im Bereich des Service Design konnte nur beschränkt auf einzelne Sichtweisen eingegangen werden.

In dieser Bachelorarbeit wurden Annahmen getroffen, die es folgend zu beleuchten gilt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wählte der Autor in der vorliegenden Arbeit mit der Boutique Matterhorn in Zermatt ein einziges Anwendungsbeispiel. Deren Datengrundlage basiert auf Beobachtungen und Experteninterviews und deshalb nur auf qualitativer Natur. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind konsequenterweise nur beschränkt repräsentativ für andere Uhren-Detailhändler. Manche Detailhändler mögen andere finanzielle Möglichkeiten haben und deshalb andere Services bieten, daraus folgt, dass für sie schlechtere oder bessere Ergebnisse hätten erzielt werden können. Das Durchführen dieser spezifischen Praxisuntersuchung liefert somit keine Ergebnisse, wie und in welchem Ausmass Service Design im Uhren-Detailhandel benutzt wird. Demzufolge lassen sich keine branchenweiten Schlüsse ziehen. Nichtsdestotrotz kann der Uhren-Detailhandel betreffende Service Design Prozess als Grundlage benutzt und nach individuellen Anforderungen angepasst werden.

Entwicklungspotenzial

Aufgrund zeitlich beschränkter Möglichkeiten konnte in dieser Bachelorarbeit nur ein Praxisbeispiel durchgeführt werden. Deshalb wird das grösste Entwicklungspotenzial in Korrelation dieser Arbeit im Sammeln von Praxiserfahrung gesehen. Vor allem der Einsatz verschiedener Werkzeuge kann hier von den Uhren-Detailhändlern getestet werden, um so das passende für jeden zu finden. Erst wenn verschiedene Uhren-Detailhändler den Service Design Prozess getestet haben, kann mittels einer quantitativen Untersuchung die Wirkung des Ansatzes beurteilt werden.

Zudem ist zu erwähnen, dass die Handlungsempfehlungen für die Boutique Matterhorn im Moment eine Verbesserung des Services darstellen, das Potenzial jedoch im iterativen Gebrauch des Ansatzes liegt. Es ist deshalb wünschenswert, dass sich die Uhren-Detailhändler vermehrt mit dem Ansatz befassen und den Ansatz weiterentwickeln.

Literaturverzeichnis

- Arbeitgeberverband der Schweizerischen Uhrenindustrie [CP]. (2017). *Erhebung 2017 - Personal- und Betriebszählung der Schweizerischen Uhren- und Mikrotechnischen Industrie*. La Chaux-de-Fonds: Autor. Abgerufen von <http://www.cpih.ch/de/dokumentation/broschuren-herunterladen.php>
- Becker, J., Niehaves, B., Pöppelbuss, J., Ortbach, K., Plattfaut, R., Voigt, M. & Malsbender, A. (2015). *Service Design. Mit der Quadromo-Methode von der Idee zum Konzept*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-662-46581-3
- Bohlhalter, B. (2016). *Unruh. Die schweizerische Uhrenindustrie und ihre Krisen im 20. Jahrhundert*. Zürich: Neue Zürcher Zeitung. Aufgerufen von: http://data.rero.ch/01-R008616645/html?view=VS_V1
- Bullinger, H., Scheer, A. & Schneider, K. (Hrsg.). (2006). *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen* (2. Auflage). Berlin: Springer Gabler. doi:10.1007/3-540-29473-2
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2016). *Bruttowertschöpfung nach Branchen*. Abgerufen am 26. April 2018 von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/grafiken.assetdetail.1361130.html>
- Bundesamt für Statistik. (23. Mai 2017). *Aussenhandel der Schweiz 2016*. Die wichtigsten Waren. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/grafiken.assetdetail.2680684.html>
- Capaul, R. & Steingruber, D. (2010). *Betriebswirtschaft verstehen. Das St. Galler Management-Modell*. Oberentfelden: Sauerländer. ISBN: 978-3-0345-0250-4
- Credit Suisse Economic Research. (Januar, 2017). *Branchenhandbuch 2017. Aufhellung in den meisten Industriebranchen*. Zürich: Credit Suisse Group. Abgerufen am 27. Juni 2018 von <https://www.credit-suisse.com/media/assets/private-banking/docs/ch/unternehmen/unternehmen-unternehmer/publikationen/branchenhandbuch-de.pdf>
- Credit Suisse Global Research. (Oktober, 2013). *Schweizer Uhrenindustrie. Perspektiven und Herausforderungen*. Zürich: Credit Suisse Group. Abgerufen am 16. Mai 2018 von <https://www.credit-suisse.com/media/assets/private-banking/docs/ch/unternehmen/unternehmen-unternehmer/publikationen/schweizer-uhrenindustrie-de.pdf>
- Design. (n.d.). In Duden. Abgerufen am 4. Juni 2018 von <https://www.duden.de/node/676065/revisions/1632442/view>

- Dhaliwal, J. S., Macintyre, M. & Parry, G. (2011). *Understanding Services and the Customer Response*. In M. Macintyre, G. Parry & J. Angelis, *Service Design and Delivery* (S. 1-18). London: Springer Science+Business Media. doi:10.1007/978-1-4419-8321-3
- Fährnich, K. P. & Opitz, M. (2006). *Service Engineering. Entwicklungspfad und Bild einer jungen Disziplin*. In H.-J. Bullinger & A.-W. Scheer, *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen* (S. 85-112). Berlin: Springer.
- Gouthier, M. (Hrsg.). (2017). *Service Design. Innovative Services und exzellente Kundenerlebnisse gestalten*. Baden-Baden: Nomos. doi:10.5771/9783845286136.
- Granig, P., Hartlieb, E. & Lercher, H. (2014). *Innovationsstrategien. Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-01032-4
- Katzan, H. J. (2011, Herbst). Essentials Of Service Design. *Journal of Service Science. Volume 4* (2), 43-58. Abgerufen 21. Mai 2018 von: https://www.researchgate.net/publication/292952356_Essentials_Of_Service_Design
- Marquez, J., & Downey, A. (2015). Service Design. An Introduction to a Holistic Assessment Methodology of Library Services. *Journal of Library User Experience*. Volume 1 (2). doi:10.3998/weave.12535642.0001.201
- Meffert, H., Bruhn, M. & Hadwich, K. (2015). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte - Methoden* (8. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-05046-7
- Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (12. überarb. u. aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-02344-7
- MockuPhone (n.d.). *iPhone 8. Space Grey*. Abgerufen am 10. Juni 2018 von <https://mockuphone.com/iphone8spacegrey>
- Moritz, S. (2005). *Service Design- A Practical Access to an Evolving Field*. Köln International School of Design (KISD). Abgerufen von: <https://uploads.strikinglycdn.com/files/280585/5847bd6a-e928-4f0f-b677-ed7df26fa1df/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf>
- Reason, B., Lovlie, L. & Flu, M. B. (2016). *Service design for business. a practical guide to optimizing the customer experience*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. ISBN:978-1-118-98892-3

- Ries, E. (2017). *Lean Startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen.* (U. Bischoff, Übers.) (9.Aufl.). München: Redline. (Originalwerk publiziert 2011)
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (2011). *This is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases.* Amsterdam: BIS Publishers.
- Taura, T. & Nagai, Y. (n.d.). *A Definition of Design and Its Creative Features.* Japan: Kobe University. Abgerufen am 6. Juni 2018 von http://www.research.kobe-u.ac.jp/eng-mech-design/taura/img/taura_pub/72.pdf
- Uhren-Wiki: Die besten Uhren (n.d.). Patek Philippe Jahreskalender-Chronograph Automatik Ref. 5960P. Abgerufen am 11. Juni 2018 von https://www.uhren-wiki.net/index.php?title=Patek_Philippe_Jahreskalender-Chronograph_Automatik_Ref._5960P
- Untersteiner, J. (2014). „*Service Design*“ in *touristischen Destinationen. Gästeorientierte Produktentwicklung mit Service Design.* Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-08063-1
- Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie [FH]. (1995). *Schweizerische Uhrenindustrie im Jahr 2010.* Biel: W. Gassmann SA.
- Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie [FH]. (2017). *Die Lage der Uhrenindustrie 2016 in der Schweiz und weltweit.* Biel: Autor. Abgerufen am 23. Mai 2018 von http://www.fhs.swiss/file/59/Uhrenindustrie_2016.pdf
- Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie [FH]. (2018). *Die Lage der Uhrenindustrie 2017 in der Schweiz und weltweit.* Biel: Autor. Abgerufen am 23. Mai 2018 von http://www.fhs.swiss/file/59/Uhrenindustrie_2017.pdf
- Voss, R. (2017). *Wissenschaftliches Arbeiten (5. Auflage).* Konstanz: Uni-Taschenbücher . ISBN 978-3-8252-8703-0
- Weidner, G. E. (2014). *Qualitätsmanagement. Kompaktes Wissen – Konkrete Umsetzung – Praktische Arbeitshilfen.* München: Carl Hanser Verlag. ISBN: 978-446-43839-2
- Winter, S. (2000). *Quantitative vs. Qualitative Methoden.* (Uni Mannheim, Hrsg.) Abgerufen am 18. Mai 2018 von http://nosnos.synology.me/MethodenlisteUniKarlsruhe/imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html

Anhang I – Interview mit Karin Imboden

Quelle: Eigene Darstellung

Interviewpartnerin:	Frau Karin Imboden, Verantwortliche Verkauf, Boutique Matterhorn (Patek Philippe & Wellendorff), Zermatt
Ort der Durchführung:	vor Ort
Datum:	Donnerstag, 17. Mai 2018

Sehr geehrter Frau Imboden. Ich bedanke mich, dass Sie sich die Zeit nehmen, dieses Interview durchzuführen. Mit meiner Bachelorarbeit an der HES-SO Valais/Wallis versuche ich einen Beitrag im Bereich der Benutzung von Service Design im Uhren-Detailhandel zu leisten.

1. Können Sie sich kurz vorstellen und mir Ihre Funktion und Ihre Aufgaben in dieser Unternehmung erläutern?

Ich bin Frau Imboden Karin und bin für den Verkauf von Patek Philippe und Wellendorff in der Boutique Matterhorn in Zermatt verantwortlich. Zu meinen Aufgaben gehören: alles in Ordnung halten, Kunden informieren und beraten, Erklärungen abgeben und Verkäufe abwickeln

2. Was stellen Sie sich unter Service Design vor?

Unter Service verstehe ich Dienstleistung. In Service Design geht es wohl um das Designen von Dienstleistungen mit dem Ziel, dem Kunden eine bessere Dienstleistung, als vorhandene, bieten zu können.

Nach Becker et al. (2015, S. 6) bezeichnet Service Design „[...] einen bewusst durchgeführten Dienstleistungsinnovationsprozess mit dem Ziel, bislang ungenutzte Wertschöpfungspotenziale zu erschliessen“.

3. Gestalten Sie Dienstleistungen, die Sie anbieten, bewusst? Wenn ja, wie gehen Sie bei der Gestaltung vor?

Ganz sicher. Je nach Produkt, das wir dem Kunden verkaufen möchten, wird der jeweilige Kunde ganz anders angesprochen. Nicht jedem Kunden können die selben Erklärungen abgegeben werden, weil sie nicht alle dasselbe Wissen über die Uhren mit sich bringen.

4. Wenn Sie versuchen Ihren Service / Dienstleistung zu verbessern, wie gehen Sie vor?

Man schaut immer wie der Kunde ist und wie man auf sie eingehen kann. Es geht hier nicht um die Massenabfertigung der Kunden. Das wichtigste für uns ist es herauszufinden, was der Kunde genau möchte. Mit diesen Antworten passen wir die Dienstleistung an den Kunden an.

5. Suchen Sie bewusst nach neuen Ideen, oder geht es lediglich um die Verbesserung der bestehenden Dienstleistung?

Wir suchen meistens nicht bewusst nach neuen Ideen. Es kommt automatisch immer zu neuen Ideen. Aufgrund dessen, dass wir hier verschiedene Kunden aus verschiedenen Kulturen antreffen, die alle verschiedene Bedürfnisse haben, kann man nicht nach einem einzigen und alten Schema durchgehen und eine Dienstleistung wie vor 20 Jahren anbieten. Es braucht immer wieder Erneuerungen.

6. Wie integrieren Sie diese neuen Ideen in den bestehenden Prozess?

Es gibt Situationen, in denen sich der Prozess automatisch anpasst, weil es die Situation so verlangt. Oder man bemerkt nach dem Verkauf Sachen, die nicht so gut waren und die man verbessern müsste. Wir sitzen dann im Team zusammen und diskutieren, wie wir am besten vorgehen, um dieses Problem zu lösen.

7. Gibt es neben Ihnen noch andere Personen, die für die Verbesserung des Services zuständig sind?

Wir sind vor allem zwei Personen, die für die Boutique da sind. Da es immer verschiedene Sichtweisen gibt, versuchen wir Anpassungen an der Dienstleistung stets gemeinsam abzusprechen und in den bestehenden Prozess zu implementieren.

8. Benutzt ihr spezifische Methoden? z.B. Brainstorming

Wir schreiben unabhängig voneinander bestehende Probleme auf und besprechen in der nächsten Teamsitzung ein mögliches Vorgehen. Dabei wird auch abgeklärt und geprüft was machbar ist und was unsere Ressourcen zulassen.

9. Sie versetzen sich auch in die Sichtweise Ihrer Kunden und versuchen so Ihre Dienstleistung zu verbessern?

Auf jeden Fall. Jeder Kunde und jede Nationalität ist verschieden und man muss stets versuchen sich dem Kunden anzupassen.

10. Beim Service Design geht es nicht nur darum, den Dienstleistungsprozess aus Sicht des Kunden zu analysieren, sondern auch einen Blick auf die internen Prozesse zu werfen. Was gehört zu Ihren internen Aufgaben?

Bevor man überhaupt einen Kunden bedienen kann muss man enorm viel lernen. Man muss Bescheid wissen, wie die Uhren in der Filiale ankommen, wie man sie im System eingibt und einordnet, wie sie zu behandeln sind, wie die Abläufe aussehen usw. Wir ändern auch die internen Aufgaben ständig, wenn wir merken, dass die Abläufe nicht gut laufen. Und das sind dann halt Sachen, die man immer wieder anschauen muss.

Zudem kommt natürlich das Wissen über die Uhren an sich. Bei Patek Philippe, die durchaus zu den kompliziertesten Uhren der Welt gehören, geht der Lernstoff somit nie aus.

11. Während der Kunde im Geschäft sitzt, gibt es Aufgaben, die im Hintergrund erledigt werden müssen?

Neben dem Mitarbeiter, der dem Kunden eine Uhr verkauft, arbeitet hin und wieder ein Mitarbeiter, der die Schachtel für die Uhr bereitstellt, die passende Garantie zur Uhr aussucht und die Exportpapiere vorbereitet. So dass sobald die Bezahlung der Uhr beendet werden konnte alles was benötigt wird bereitgestellt wird.

12. Sie versuchen also den Dienstleistungsprozess so kurz wie möglich zu halten?

Wir versuchen es. Was bei Patek Philippe jedoch nicht ganz einfach ist, weil sehr viele verschiedene Formulare ausgefüllt werden müssen. So z.B. das Ausfüllen des Garantiescheins und des Zertifikats, dann das Registrieren der Uhr bei Patek Philippe, was der Kunde selber machen kann, er jedoch Erklärungen dazu benötigt. Dann kommt die Bezahlung der Uhr und das Reservieren des MwSt.- Betrags auf der Kreditkarte, wenn der Kunde die Uhr aus dem Land ausführen möchte. Dazu muss man einem Kreditkarten-Office anrufen, um zu überprüfen, ob die Kreditkarte gedeckt ist oder nicht. Es sind dann einfach kleine Schritte, die im Verkaufsprozess sehr viel Zeit in Anspruch nehmen.

13. Wenn Sie einen dieser Schritte ändern könnten, welchen würden Sie ändern?

Das ist gar nicht so einfach, weil es diese Formalitäten einfach braucht und alles ins Detail für Patek so gemacht werden muss. Also sind wir eigentlich immer am Überlegen wie wir den Prozess verkürzen können, jedoch ohne Erfolg.

14. Wenn Sie sich in einen Ihrer Kunden hineinversetzen, wie sieht ein typischer Einkaufsprozess dieses Kunden aus?

Der Kunde informiert sich Online und in Zeitschriften über Patek Philippe und welches Modell er haben möchte. Oder hat dann im Schaufenster oder in den Vitrinen im Geschäft eine Uhr gesehen, über die er gerne mehr wissen möchte. Dem Kunden werden dann Merkmale zur Uhr und zu Patek Philippe erklärt. Beispielsweise, dass Patek Philippe ein Familienunternehmen ist und dass die Uhren, die sie herstellen, in Handarbeit gefertigt werden. Der Kunde möchte so bedient werden, dass er sich wohl fühlt und dass er sich Zeit nehmen kann, dass er die Uhr anprobieren kann und dass ihm nichts angedreht wird.

Sobald sich der Kunde entscheidet, die Uhr zu kaufen, benötigen wir die genaue Adresse des Kunden. Diese wird für die Quittung und die Garantie benutzt. Diese werden dann an Patek Philippe weitergegeben. Dann wird je nachdem was für ein Armband die Uhr besitzt das Metallband der Uhr angepasst.

Es wird eingekassiert und die Tax Free Formulare werden mit der Passnummer des Kunden ausgefüllt. Darauf wird die Kreditkartenfirma angerufen, um das Depot zu sichern. Und das

dauert schon alles zusammen im Minimum eine halbe Stunde – von dem Zeitpunkt wo der Käufer entscheidet, die Uhr zu kaufen, bis zum Moment, wo er das Uhrengeschäft verlässt.

15. Ist den Kunden bewusst, dass das so lange dauern kann?

Manchen schon, aber vielen auch nicht. Sie denken: Ich habe mich entschieden, jetzt einfach bezahlen und gehen.

16. Wir haben von Ihren Kunden gesprochen. Wie sieht Ihr Kunde aus? Was sind seine typischen Merkmale?

Die typischen Kunden sind viele, die etwas erreicht haben. Also die, die sich eine Patek Philippe leisten, die haben etwas erreicht, weil Patek Philippe nicht gerade in einem tiefen Preissegment liegt. Aus dem Grund sind das schon Kunden, die wissen wo sie reingehen und was sie möchten.

17. Sie kennen die Bedürfnisse Ihrer Kunden, passen Sie ihre Dienstleistung an die jeweiligen Bedürfnisse Ihrer Zielgruppen an? Können Sie mir Beispiele nennen?

Muss man. Es gibt Kunden, die einfach nur eine Patek wollen, egal welche. Diesem Kunden muss man dann nicht eine Uhr mit grossen Komplikationen erklären wollen, weil ihn das höchst wahrscheinlich überhaupt nicht interessiert. Oder dem Kunden, der die Augen offen hat für eine Grande Complication, muss man nicht eine Uhr mit einem Quarzwerk zeigen und erklären. Man muss sich schon voll und ganz den Kunden anpassen.

18. Es gibt also nicht "den" Prozess, den Sie durchführen können?

Es gibt einen kleinen Grundprozess. Dieser beginnt bei der Begrüssung und dann später mit der Frage, was der Kunde gerne hat und was ihm gefällt. Anhand von dem können wir dann eigentlich entscheiden, in welche Richtung man den Verkauf lenken möchte. Es gibt Typen, die viele Erklärungen möchten und es gibt andere Typen, die keine Erklärungen möchten. Das muss man halt ein wenig spüren, weil wirklich jeder Kunde anders ist.

19. Schreibt Ihnen Patek Philippe vor, wie Sie eine Uhr verkaufen müssen?

Wir werden von Patek Philippe geschult und instruiert, wie wir die Produkte präsentieren und verkaufen sollen.

20. Wenn Sie an das denken, was sie befolgen müssen – gibt es etwas was Sie da gerne ändern möchten?

Wenn ich denke, welche Details wir über die Uhrenwerke wissen müssen. Weil zu 98% Fragen die Kunden nicht, wie das Innenleben der Uhr aussieht. Da finde ich, dass man weniger ins Detail gehen müsste. Ich bin der Meinung, dass ein App mit mehr Details zu den Uhren hier einfach Abhilfe schaffen könnte und die Arbeiten für die Detailhändler stark vereinfachen würden.

21. Wie denken Sie, haben sich die Ansprüche/Bedürfnisse der Kunden bezüglich Ihrer Serviceleistung, Freundlichkeit der Angestellten und der Qualität der Serviceleistung über die Jahre verändert?

Die letzten paar Jahre nicht. Aber ich bin schon länger in dem Metier tätig und im Vergleich zu vor 20-25 Jahren gibt es schon Unterschiede. Früher kamen die Leute in das Geschäft hinein und haben einfach gekauft. Heute ist das schon anders. Die Leute überlegen viel mehr, ob sie etwas kaufen möchten oder nicht. Sie recherchieren auch häufig im Internet und vergleichen die verschiedenen Marken, die es auf dem Markt gibt. Zudem werden die Kunden auch stark durch Medien beeinflusst. Wir haben heute einen komplett anderen Verkauf als vor 20 Jahren.

Die Zeiten ändern sich. Es ist einfach wichtig sich anzupassen, weil man sonst den Anschluss verliert. Und es ist heute auch nicht mehr so, dass nur dann verkauft wird, wenn der Kunde im Geschäft ist. Bei uns geschieht sehr viel auch über E-Mail-Kontakt. Wir haben z. B. Wartelisten – wenn eine Uhr dieser Warteliste nun eingetroffen ist, so wird per Mail Kontakt mit dem Kunden aufgenommen. Zudem erhalten wir sehr viele Anfragen per Mail, ob wir eine bestimmte Uhr an Lager haben.

22. Sehen Sie beim Einsatz von Service Design im Uhren-Detailhandel ein Potenzial?

Bei uns im Geschäft sehe ich das Potenzial vor allem bei der Verkürzung des Prozesses und den Aktivitäten, die nach dem Verkauf folgen. Unsere Arbeiten gehen immer weiter ins Detail und die administrativen Arbeiten nehmen schon fast eine bürokratische Richtung an.

23. Beim Service Design geht es auch ein bisschen darum, dem Kunden ein Erlebnis zu bieten. Welchen Zusatznutzen können Sie Ihrem Kunden bieten?

Wir bieten unseren Stammkunden an, dass er einen wunderschönen Helikopterflug in Zermatt geniessen kann. Und dies, weil es bei Patek Philippe keine Prozente gibt.

Wir versuchen mit netten Gesprächen und unserer Freundlichkeit und Persönlichkeit dem Kunden eine schöne Zeit bei uns in der Boutique zu bieten. Zudem bieten wir dem Kunden natürlich auch ein Getränk an. Aber ein richtiges Erlebnis können wir dem Kunden nicht bieten, ausser wenn der Kunde die Uhr an sich als Erlebnis ansieht.

24. Ich habe bei mehreren Uhrendetailhändlern beobachten können, dass zwischen dem Kaufentscheid und dem Verlassen des Lokals viel Zeit benötigt wird. Konnten Sie dies bei Ihnen auch beobachten? Sehen Sie dies als Problem? Was würde Ihnen spontan einfallen, um dieses Problem aus der Welt zu schaffen?

Es sind auch die Kunden, die teure Uhren kaufen wie Patek oder Vacheron Constantin oder Audemars Piquet. Sie möchten sich Zeit nehmen und geniessen.

Vor allem bei asiatischen Kunden ist es so, dass sobald sie sich entschieden haben, welche Uhr sie kaufen möchten, es plötzlich alles schnell gehen soll – also am liebsten bezahlen und gehen. Sie sind vielfach mit Gruppen unterwegs und möchten dann diese nicht durch lang andauernde Käufe warten lassen. Sie werden also schon gerne mal ein wenig nervös und möchten, dass es schneller geht. Wir versuchen die Prozesse zu zweit dann so schnell wie möglich durchzugehen und den Verkauf schnell abzuschliessen. Da besteht jedoch schon das Problem, dass sämtliche Formalitäten ausgefüllt werden müssen und dies kann man einfach nicht kürzen, sofern sie weiterhin von Patek Philippe verlangt werden. Es wäre also optimal, den Kunden während dieser Zeit ein wenig abzulenken, so dass wir uns voll und ganz auf die restlichen Prozesse konzentrieren können.

25. Zum Schluss möchte ich noch ein paar Fragen zur Uhrenindustrie fragen. Was sind die aktuellen Trends in der Luxus-Uhrenindustrie?

Sportlich – Elegant, Rotgold und Weissgold. Zudem werden auf den sozialen Netzwerken, vor allem auf Instagram, viele Luxusuhren präsentiert, die nicht einfach zu kaufen sind. Die Uhren kann man teilweise nicht schnell-schnell kaufen, sondern man muss Wartezeiten in Kauf nehmen. Und das reizt die Kunden noch mehr, seltene Uhren zu kaufen. Wir erleben im Moment einen richtigen Hype auf Luxusuhren und Patek Philippe gehört zu diesem Hype dazu.

26. Wo sehen Sie die Unterschiede in der Distribution in einem Monobrand-Laden und einem Multibrand-Laden? Hinsichtlich der Marge? Hinsichtlich der Ausbildung der Mitarbeitenden?

Hinsichtlich der Marge gibt es keinen Unterschied, ausser die Marke hat ihre eigenen Shops. Die können dann von besseren Margen profitieren und sich auch besser am Markt präsentieren, als wenn sie sich ein Geschäft mit anderen Marken teilen müssen. Ob dies aber in Zukunft standhält, lässt sich in Frage stellen, denn die Mietausgaben für die Lokale an Top-Locations sind immens.

Hinsichtlich der Ausbildung der Mitarbeiter gibt es in der Weise Unterschiede, dass in Multibrand-Läden die Mitarbeiter von mehreren Marken geschult werden müssen und sich das Wissen eher breit über die verschiedenen Marken verbreitet. Bei Monobrand -Läden kann man sich natürlich viel stärker spezialisieren – dies führt dazu, dass der Service bei Monobrand-Boutiquen intensiver durchgeführt werden kann als bei Multibrand-Boutiquen.

27. Welches sind heute die Entscheidungsfaktoren, wenn es um die Distribution von Luxusuhren geht? Qualität oder Quantität?

Ganz klar die Qualität. Patek Philippe verkörpert dies auch ganz stark. Zudem ist ersichtlich, dass Patek Philippe trotz langen Wartelisten jährlich nicht viel mehr Uhren produziert. Die Qualität der Uhren leidet nicht unter diesem kleinen Wachstum und die Uhren bleiben rar.

28. Welche Rolle spielt das Internet im heutigen Uhrenhandel? Verkaufen Sie Uhren über das Internet oder benutzen sie es zu Marketingzwecken?

Die grösste! Inzwischen beginnen kleinere Läden ihre Produkte online zu verkaufen, weil sie viel weniger Kunden im Geschäft haben. Hier bei uns ist es nicht möglich, weil es von Patek Philippe nicht erlaubt wird. Patek Philippe steuert stark gegen den illegalen Verkauf von Patek Philippe Uhren über den Schwarzmarkt, doch es gehen immer wieder neue Türen auf, die es erschweren, dass Patek die Kontrolle darüber hat.

Wir benötigen das Internet nur zu Marketingzwecken und zur Präsentation von Uhren, die wir anbieten können.

29. Wo sehen sie die zukünftigen Herausforderungen in der Uhrenindustrie?

Die Luxusuhren werden vermehrt auch online verkauft. Das Problem besteht dabei beim Versenden der Ware, das momentan einfach noch zu unsicher ist.

30. Warum sollte der Kunde genau in dieser Boutique eine Uhr kaufen?

Wir versuchen den Kunden stets freundlich zu bedienen und dafür zu sorgen, dass er sich bei uns wohl fühlt. Wenn sich der Kunde für andere Modelle interessiert, nehmen wir ihn auf eine Warteliste auf und halten ihn immer auf dem Laufenden, wann ein mögliches Eintreffen der Uhr vorgesehen ist.

Stammkunden werden häufig zu einem gemeinsamen Nachtessen eingeladen, um die Bindung an die Boutique zu verstärken.

Ich bedanke mich herzlich für die Zeit, die Sie sich genommen haben, um einen wertvollen Beitrag an meine Bachelorarbeit zu leisten.

Anhang II – Interview mit Jannes Sieber

Quelle: Eigene Darstellung

Interviewpartner:	Herr Jannes Sieber, Geschäftsführer Orologi Gioielli Herschmann, Ascona (Rhodanus Boutique AG)
Ort der Durchführung:	telefonisch
Datum:	Donnerstag, 31. Mai 2018

Sehr geehrter Herr Sieber. Ich bedanke mich, dass Sie sich die Zeit nehmen, dieses Interview durchzuführen. Mit meiner Bachelorarbeit an der HES-SO Valais/Wallis versuche ich einen Beitrag im Bereich der Benutzung von Service Design im Uhren-Detailhandel zu leisten.

1. Können Sie sich kurz vorstellen und mir Ihre Funktion und Ihre Aufgaben in dieser Unternehmung erläutern?

Ich heisse Jannes Sieber und bin Geschäftsführer von Orologi Gioielli Herschmann in Ascona. Wir sind ein Luxus-Uhren Geschäft und verkaufen Marken wie Patek Philippe, Parmigiani und neu auch Panerai. Meine Aufgaben generell war es, die kürzliche Übernahme des Geschäfts zu organisieren und nun das Management, die Finanzen, den Einkauf und natürlich auch die Beratung von Kunden.

2. Was stellen Sie sich unter Service Design vor?

Unter Service Design verstehe ich die Verbesserung der bereits bestehenden Dienstleistung mit dem primären Ziel Kunden vollständig zu befriedigen, und sekundär damit die Umsätze zu steigern.

Nach Becker et al. (2015, S. 6) bezeichnet Service Design „[...] einen bewusst durchgeführten Dienstleistungsinnovationsprozess mit dem Ziel, bislang ungenutzte Wertschöpfungspotenziale zu erschliessen“.

3. Sie haben das Geschäft soeben übernommen. Gestalten Sie Dienstleistungen, die Sie anbieten, bewusst? Wenn ja, wie gehen Sie bei der Gestaltung vor?

Natürlich haben wir den Service neugestaltet, verbessert und angepasst. Wir gehen generell vom Bedürfnis der Kunden aus. Wir wollen dem Kunden maximalen Service bieten und die maximale Befriedigung des Kunden erreichen. Dies immer unter Beachtung der gegebenen Ressourcen.

4. Wie finden Sie heraus, welche Bedürfnisse Ihre Kunden haben? Machen Sie Interviews oder Umfragen, wie gehen Sie vor?

Das geschieht eigentlich mit Bauchgefühl. Wenn man mit einem Kunden in Kontakt ist, merkt man grundsätzlich direkt, ob ein Kunde zufrieden ist oder eben nicht. Umfragen führen wir keine durch, da wir uns in der Luxusbranche bewegen, und dies den Service eher negativ beeinträchtigen würde. Also erfahren wir die Bedürfnisse der Kunden eigentlich von Beobachtungen aus. Wenn mein Team Kunden bedient, kann ich vom Backoffice relativ viel vom Geschehen aufnehmen und sehe z. B. auch wie der Kunde reagiert. An diesem Punkt können wir am besten ansetzen, um den Service zu verbessern.

5. Wenn Sie versuchen Ihren Service / Dienstleistung zu verbessern, wie gehen Sie vor? Suchen Sie bewusst nach neuen Ideen, oder geht es lediglich um die Verbesserung der bestehenden Dienstleistung?

Wir sind neu hier. Momentan versuchen wir die bestehende Dienstleistung zu verbessern. Wir suchen jedoch auch nach neuen Wegen, um bestehende Kunden glücklicher zu machen und vor allem neue Kunden zu gewinnen. Aber wie gesagt: primär versuchen wir die bestehende Dienstleistung zu verbessern. Da ist noch einiges zu tun.

6. Wie integrieren Sie diese neuen Ideen in den bestehenden Prozess?

Der bestehende Prozess ist schwer zu ergänzen. Es existiert im Verkauf ein Muster, welches sich eigentlich immer durchzieht. Man könnte daher eher von einer Prozesserweiterung sprechen: Eine Zusatzdienstleistung wird angeboten. Dies ergänzt den Prozess.

Grundsätzlich sieht es folgendermassen aus: Der Kunde kommt in das Geschäft, kauft ein oder mehrere Produkte und verlässt das Geschäft. Da gibt es meiner Meinung nach nicht viele neue Ideen, die man da einbauen kann.

7. Gibt es neben Ihnen noch andere Personen, die für die Verbesserung des Services zuständig sind?

Grundsätzlich gehört es zu meinen Aufgaben, den Service und die Prozesse zu verbessern. Natürlich bespreche ich immer mit dem Verwaltungsrat, ob Veränderungen der Prozesse aus administrativer und finanzieller Sicht durchgeführt werden können oder nicht. Wir sind zudem in regem Informationsaustausch.

8. Benutzt ihr spezifische Methoden? z.B. Brainstorming

Wenn ich selber versuche den Service oder die Dienstleistung zu verbessern, dann benutze ich gerne Brainstorming - ich bin ein grosser Fan von diesem Hilfsmittel. Des Weiteren mache ich gerne Negativ– Positiv– Listen und verwende diverse Modelle je nach Konflikten bzw. Entscheidungen, die zu bearbeiten sind. Ich habe ein kleines Buch, "50 Erfolgsmodelle", das mir hilft strategische Entscheidungen zu treffen oder Verbesserungen zu eruieren.

9. Sie versetzen sich auch in die Sichtweise Ihrer Kunden und versuchen so Ihre Dienstleistung zu verbessern?

Selbstverständlich, dieser Perspektivenwechsel ist unbedingt nötig. Es kommt mindestens monatlich vor, dass wir im Team ein Verkaufsgespräch simulieren. Konkret spiele ich den Kunden und werde von meinen Mitarbeitern beraten.

10. Beim Service Design geht es nicht nur darum, den Dienstleistungsprozess aus Sicht des Kunden zu analysieren, sondern auch einen Blick auf die internen Prozesse zu werfen. Was gehört zu Ihren internen Aufgaben?

Während der Kunde im Geschäft sitzt gibt es diverse Aufgaben, die im Hintergrund erledigt werden. Sie sind jedoch eher nebensächlich. Es sind z. B. die Garantie oder das Zertifikat vorbereiten: für den Kunden das Original ausfüllen, Kopie ablegen usw. Eine weitere Aufgabe ist das Vorbereiten der Verpackungsmaterialien und der Geschenke, die jedem Kunden nach dem

Kauf übergeben werden. Während dieser Zeit agieren wir im Geschäft meistens zu zweit oder sogar zu dritt. Die Person, die den Kunden bedient, bleibt beim Kunden und die Assistenz im Hintergrund führt dann diese Aufgaben aus.

11. Wenn Sie einen dieser Schritte ändern könnten, welchen würden Sie ändern?

Da gibt es nicht viele Änderungen, die ich mir wünschen würde. Es könnte manchmal ein wenig flüssiger ablaufen, aber das hat mehr mit Routine zu tun als mit dem Ablauf an sich.

12. Wenn Sie sich in einen Ihrer Kunden hineinversetzen, wie sieht ein typischer Einkaufsprozess dieses Kunden aus?

Grundsätzlich wissen unsere Kunden schon vor dem Betreten des Geschäftes was Sie wollen bzw. haben das gewünschte Produkt bereits beim letzten Besuch oder per Mail/Telefon bestellt/angefragt und kommen es abholen. Die Kaufentscheidung fällt sehr schnell – unsere Produkte sind oft sehr rar und begehrt.

Gelegenheitskäufe sind bei uns - sicher auch durch das hohe Preisniveau bedingt - eher selten. Aber auch dann ist der Kunde bereits bestens über die Produkte informiert und besitzt bereits ähnliche.

13. Melden sich Ihre Kunden auf einen Besuch an?

Vor allem unsere Stammkundschaft meldet sich vorher an und fragt, ob eine bestimmte Uhr vor Ort ist. Auch ist ihnen der direkte Kontakt zum Geschäftsführer äusserst wichtig. Auch mir ist dieser Kontakt wichtig, zumal es immer um Beträge von mehreren 10'000 Franken geht. Es wird ein grosszügig einkalkulierter Termin vereinbart.

Zusammenfassend kann ich folgendes sagen: Deutlich mehr als die Hälfte der Kunden melden sich an. Dies mit dem enormen Vorteil, dass bereits alles vorbereitet werden kann – von einer Auswahl an Produkten, über Geschenke, bis zu den Zertifikaten.

14. Wir haben von Ihren Kunden gesprochen. Wie sieht Ihr Kunde aus? Was sind seine typischen Merkmale?

Unsere Kunden sind zu einem grossen Teil Schweizer, aber auch ein beträchtlicher Teil an asiatischer Kundschaft ist bei uns vertreten. Die Kunden sind sehr vermögend, wir sprechen von Millionären und auch Milliardären. Sie sind meistens gebildet und sitzen vielfach in hohen Positionen nationaler und internationaler Unternehmen. Meist sind sie über die Produkte gut informiert, vielfach Sammler bestimmter Marken - auch seit Generationen Sie sind sehr anspruchsvoll und erwarten top Service. Vom Alter her sind die Kunden meist älter als Mitte 50, wenn nicht sogar schon über dem Pensionsalter – aber trotzdem noch beruflich involviert.

15. Beim Service Design geht es auch ein bisschen darum, dem Kunden ein Erlebnis zu bieten. Welchen Zusatznutzen können Sie Ihrem Kunden bieten?

Wir versuchen den Kunden ein Erlebnis zu bieten, indem wir ihnen Zusatzwissen geben, das sonst sehr schwer zugänglich ist. Das können kleine Anekdoten von Uhrmachern sein, die bei diesen Uhrenfirmen arbeiten oder es können auch technische Informationen sein, die nicht jeder kennt. Wie gesagt, das Grundwissen über das Produkt haben unsere Kunden bereits.

Beispielsweise haben Panerai Uhren diese spezielle Kronenschutz-Brücke. Auch wenn diese Brücke geschlossen ist, kann man die Uhr von Hand aufziehen. So konnten damals Kriegstaucher die Uhren auch während des Tauchganges aufziehen, ohne dass die Uhren durch eindringendes Wasser beschädigt wurden. Dies ist eine Zusatzinformation die man sehr selten findet. Dieses Wissen macht dem Kunden Freude und er kann es an seiner eigenen Uhr entdecken. Wir versuchen also durch unser Wissen und Insider-Stories den Kunden einen Mehrwert zu bieten.

Zurzeit ist noch in Planung, dass Stammkunden an exklusive Events eingeladen werden. So verschenken wir z.B. für das Jazz Festival in Ascona VIP Tickets für die Konzerte. Des Weiteren begleiten wir Kunden gerne zu einem Gault-Millau Restaurant ganz in der Nähe, welches ein wenig versteckt ist. Wir versuchen den Kunden stets diesen Mehrwert zu bieten und dafür zu sorgen, dass unser Service in deren Erinnerung bleibt.

16. Trotz Ihrer kurzen Erfahrung. Wie denken Sie, haben sich die Ansprüche/Bedürfnisse der Kunden bezüglich Ihrer Serviceleistung, Freundlichkeit der Angestellten und der Qualität der Serviceleistung über die Jahre verändert?

Ich denke, dass der Kunde anspruchsvoller geworden ist. Die goldenen Jahre des Uhren- und Schmuckverkaufs haben wir hinter uns. Die generelle Kaufkraft ist gesunken. Kunden, die für uns in Frage kommen, sind viel anspruchsvoller. Sie können quasi auf der ganzen Welt Uhren kaufen und können heute die Geschäfte auswählen, weil die Menge an Uhren, die angeboten wird, oft grösser als die Nachfrage ist. Wenn heute eine Uhr nicht direkt im Geschäft erhältlich ist, wartet der Kunde nicht ein halbes Jahr bis sie eingetroffen ist, sondern geht einfach in ein anderes Geschäft.

Zudem kann sich der heutige Kunde schnell und einfach über das Internet informieren, hat dadurch ein höheres Wissen und erwartet dies auch von den Verkaufsberatern.

17. Es ist heute so, dass die Produkte, abgesehen von einigen Ausnahmen, qualitativ identisch sind. Kann man sich somit nur noch durch den Service von der Konkurrenz abheben?

Auf jeden Fall. Vor allem mit top Service und Modernität der Verkaufsfläche hebt man sich da hervor. Vor allem in städtischen Gebieten, wo es sehr viele Geschäfte gibt, die dann auch noch dieselben Produkte anbieten, ist dies von noch grösserer Bedeutung. Hier in Ascona ist es so, dass jede Marke nur in einem Geschäft vertreten ist und sich der Kunde dadurch nur für die Marke entscheiden muss und nicht unbedingt für das Geschäft, das man besuchen möchte. Zudem haben wir das Glück die absoluten Spitzenmarke Patek Philippe anbieten zu können. Weltweit gibt es aktuell nur 434 autorisierte Händler.

18. Sehen Sie beim Einsatz von Service Design im Uhren-Detailhandel ein Potenzial?

Da herrscht sicher viel Potenzial beim Online-Verkauf und dem Einbezug von neuen Technologien in den bestehenden Dienstleistungsprozess. Das ist ein Markt, der in den nächsten Jahren extrem wachsen wird. Das Problem für die Detaillisten ist hier, dass die Marken ihre Uhren auf der offiziellen Webseite direkt verkaufen können. Als kleiner Laden hat man da fast

keine Chance mitzumischen. Auch Uhren für über Fr. 100'000.- verkauft man heute übers Internet und es scheint zu funktionieren. Für mich persönlich ist dies nur sehr schwer vorstellbar. Meiner Meinung nach ist es wichtig, die Uhr einmal in der Hand zu halten, bevor man sie einfach kauft. Noch wichtiger finde ich, die Uhr jemandem zu erklären und eine persönliche Bindung aufzubauen. Die Kunden haben dann einen Ansprechpartner, wenn es ein Problem gibt oder wenn sie mehr über die Uhr erfahren möchten.

Meiner Meinung nach wäre es äusserst schade, wenn diese neue Verkaufsabwicklung zum Standard wird - ein Kauf im Internet ist kein Erlebnis mehr. Die Produkte in unserem Segment sind nicht "nur" Maschinen; sie sind Kunstwerke.

19. Ich habe bei mehreren Uhrendetailhändlern beobachten können, dass zwischen dem Kaufentscheid und dem Verlassen des Lokals viel Zeit benötigt wird. Konnten Sie dies bei Ihnen auch beobachten? Sehen Sie dies als Problem? Was würde Ihnen spontan einfallen, um dieses Problem aus der Welt zu schaffen?

Ich finde das kommt ganz auf das Segment drauf an. Wir haben bei uns sehr exklusive Marken und eher Uhren im höchsten Preissegment. Wir haben nicht haufenweise Laufkundschaft pro Tag und können uns somit für den Kunden Zeit nehmen. Generell kommen die Kunden nicht nur mit der Absicht eine Uhr zu kaufen, sondern eben auch ein Erlebnis zu haben. Viele Kunden sind Sammler und sprechen gerne über die Uhren. Ist der Kauf dann getätigt, servieren wir gerne nochmals Kaffee oder öffnen eine Flasche Champagner.

Wenn wir jedoch wissen, dass ein Kunde wenig Zeit hat, bereiten wir alles dementsprechend vor. Der Kunde muss dann eigentlich nur bezahlen – dies nimmt nur einige Minuten in Anspruch.

Der Kunde gibt viel Geld aus und hat den besten Service der Welt verdient.

20. Zum Schluss möchte ich noch ein paar Fragen zur Uhrenindustrie fragen. Was sind die aktuellen Trends in der Luxus-Uhrenindustrie?

Ganz klar klassische Uhrenmodell mit Komplikationen. Vintage ist sicher auch ein Schlagwort. Man fährt momentan die sichere Schiene, experimentiert im kleinen Rahmen.

21. Wo sehen Sie die Unterschiede in der Distribution in einem Monobrand-Laden und einem Multibrand-Laden? Hinsichtlich der Marge? Hinsichtlich der Ausbildung der Mitarbeitenden?

Oft ist es so, dass die verschiedenen Uhrenmarken ihre Monobrand Boutiquen selber führen, also quasi Direktverkauf ab Fabrik. Sie haben natürlich so eine fantastische Marge. Wenn man diese Monobrand Boutiquen jedoch als Konzessionär führt gibt es kaum Unterschiede.

Es ist natürlich viel einfacher, wenn die Mitarbeiter nur für eine Marke ausgebildet werden müssen. Der Aufwand ist geringer und der Wissenstand der Mitarbeitenden ist viel höher. Der Service auf hohem Niveau erreicht daher eine Monobrand-Boutique mit geringerem Aufwand.

22. Welches sind heute die Entscheidungsfaktoren, wenn es um die Distribution von Luxusuhren geht? Qualität oder Quantität?

Im Luxusuhren Segment geht es darum top Service zu bieten. Langfristig ist es sicher wichtig primär auf die Qualität zu achten. Aber das Ziel ist ganz klar immer die maximale Quantität mit maximalem Service zu erreichen.

23. Welche Rolle spielt das Internet im heutigen Uhrenhandel? Verkaufen Sie Uhren über das Internet oder benutzen sie es zu Marketingzwecken?

Wir verkaufen im Moment noch keine Uhren über das Internet, dürfen dies auch nicht. Projekte in diese Richtung wurden im Verwaltungsrat jedoch schon angesprochen, konkrete Pläne stehen momentan noch nicht.

24. Wo sehen sie die zukünftigen Herausforderungen in der Uhrenindustrie?

Für uns ist die grosse Herausforderung neben dem Selbstläufer Patek Philippe auch andere Marken Quantitativ gut zu verkaufen.

Generell in der Uhrenindustrie gibt es einige Marken, die extrem stark sind, namentlich Patek Philippe und Rolex. Sie dominieren den Verkauf. Andere traditionsreiche und qualitativ und historisch extrem interessante Marken kämpfen um jede Uhr, die sie verkaufen können. Ich glaube dies ist eine der grossen Herausforderungen, dass man als kleine Marke trotzdem den Verkauf nach den Krisenjahren wieder ankurbeln kann.

Die Lösung für dieses Problem sehe ich im Marketing, immer mit dem Ziel der Konkurrenz ein Stück des Kuchens wegzunehmen. Die Generation, die Uhren gekauft hat ohne viel von ihr zu wissen, verschwindet langsam vom Markt oder existiert nicht mehr. Die Uhrenindustrie ist zu spät auf den Zug vom Internet, Social Media usw. aufgesprungen. Die Uhren sind eigentlich erst wieder aktuell geworden, seit der Präsentation der Apple Watch.

Langfristig gesehen gibt es noch Märkte, die explodieren werden. Vor allem in Ländern wie Indien und China, eigentlich generell im asiatischen Raum, wird die Nachfrage massiv zunehmen. Deshalb macht es absolut Sinn sich ein wenig auf diesen Raum zu konzentrieren, was momentan auch so getan wird.

Auch in Touristenzahlen der Schweiz kann beobachtet werden, dass vor allem Gäste aus dem asiatischen Raum vermehrt hier Ferien machen. Beispielsweise in Zermatt waren asiatische Touristen früher nur im Sommer anzutreffen. Heute existiert ein Unterschied zwischen Sommer und Winter kaum mehr.

25. Warum sollte der Kunde genau in dieser Boutique eine Uhr kaufen?

Auf den Standort bezogen wage ich zu sagen, dass wir die schönste Boutique haben, mit den besten Uhrenmarken im Angebot und einer tiefsitzenden Passion für das Kunsthandwerk der Uhrmacherei. Wir verkaufen keine Uhren. Wir verkaufen kleine Kunstwerke, jedes ein Einzelstück; mit einer Seele.

Ich bedanke mich herzlich für die Zeit, die Sie sich genommen haben, um einen wertvollen Beitrag an meine Bachelorarbeit zu leisten.

Anhang III – Beobachtungsbögen der Uhren-Detailhändler

Quelle: Eigene Darstellung

Beobachtungsbogen I

Beobachtetes Unternehmen:	Boutique Matterhorn AG – Patek Philippe Wellendorff
Ort:	Zermatt
Durchführungszeitpunkt:	13. April 2018

Weg des Kunden:	Atmosphäre/ Räumlichkeiten
<ul style="list-style-type: none"> - Schaufenster anschauen - Betreten des Geschäfts - Begrüssung durch Mitarbeiter - Dem Kunden wird Raum gelassen - Wenn der Kunde Interesse zeigt: <ul style="list-style-type: none"> - Kunde wird gebeten Platz zu nehmen - gewünschte Uhr wird anprobiert (die Uhr wird vom Berater angelegt) <ul style="list-style-type: none"> - bei mehreren Kunden wird eine alternative Uhr gezeigt - Kunde entscheidet sich, die Uhr zu kaufen - Uhrmacher wird herbeigerufen - Uhr wird auf die Grösse des Handgelenks angepasst - Erstellen eines Kundenkontos für Rechnungserstellung - Bezahlen der Uhr - Reservation der MwSt. auf der Kreditkarte (Tax Free) - Ausfüllen des Garantiescheins - Verpacken der Uhr in der Uhrenbox und in einer Tragetasche - Kunde zum Ausgang begleiten und verabschieden 	<ul style="list-style-type: none"> - kleine Boutique eingeteilt in Patek Philippe Bereich und Wellendorff Bereich - zwei Präsentiertische von Patek Philippe - zwei Sessel von Wellendorff - Wandvitrinen von PP und freistehende Vitrinen von Wellendorff - Lockere Stimmung - helle Beleuchtung, jedoch nicht blendend - Duftet nach Lavendel - zwei Bildschirme, auf denen kurze Filme der Marken gezeigt werden
Verhalten und Merkmale des Kunden:	Verhalten der Mitarbeiter:
<ul style="list-style-type: none"> - mehrheitlich männlich allein oder männlich in Begleitung einer Frau 	<ul style="list-style-type: none"> - zuvorkommend - zeigen Respekt gegenüber den Kunden

<ul style="list-style-type: none">- zwischen 45 und 65- sportlich-chic gekleidet, Freizeitmode- weiss relativ gut über Uhren Bescheid oder möchte eine teure Schweizer Uhr- mehrheitlich freundlich- interessiert- Preis steht nicht im Vordergrund	<ul style="list-style-type: none">- verhalten sich ruhig, versuchen aber trotzdem Tempo zu machen- Mitarbeiter stehen beim Betreten eines Raums auf und verschränken ihre Hände hinter dem Rücken
Andere Auffälligkeiten:	
<ul style="list-style-type: none">- Bei längerer Entscheidungsfindung wird dem Kunden schon vor dem Kaufentscheid etwas zu trinken angeboten- keine Security- Je nachdem, ob beide Berater einen Kunden bei sich haben oder nicht, wird einander geholfen- Mitarbeiter kennen nicht zu jeder Frage der Kunden eine Antwort. Ein Ordner mit allen Details zur Uhr wird zur Hilfe gezogen.	

Beobachtungsbogen II

Beobachtetes Unternehmen:	Gübelin Boutique am Schwanenplatz
Ort:	Luzern
Durchführungszeitpunkt:	10. Mai 2018, vormittags

Schritt für Schritt:	Atmosphäre/ Räumlichkeiten
<ul style="list-style-type: none"> - Schaufenster anschauen - Betreten des Geschäfts durch Drehtür - Begrüssung durch Mitarbeiter auf Distanz - Führen des Kunden zu einer bestimmten Uhrenmarke - Kunde wird gebeten Platz zu nehmen - gewünschte Uhr wird anprobiert (die Uhr wird vom Berater angelegt) <ul style="list-style-type: none"> - bei mehreren Fällen wird eine alternative Uhr gezeigt - Kunde entscheidet sich, die Uhr zu kaufen - Uhrenmacher wird herbeigerufen - Uhr wird auf die Grösse des Handgelenks angepasst - Erstellen eines Kundenkontos für Rechnungserstellung - Bezahlen der Uhr - Reservation der MwSt. auf der Kreditkarte (Tax Free) - Ausfüllen des Garantiescheins - Verpacken der Uhr in der Uhrenbox und in einer Tragetasche - Kunde zum Ausgang begleiten und verabschieden 	<ul style="list-style-type: none"> - grosse Boutique auf zwei Stockwerken - Rolltreppe - grosser Patek Philippe Bereich auf der zweiten Etage - vier Präsentiertische und eine Lounge von Patek Philippe - Wand- und freistehende Vitrinen von PP - Angespannte Stimmung - viel Tageslicht durch Fensterfront (bewölkt) - helle Beleuchtung in den hinteren Bereichen - Duftet nach Leder
Verhalten und Merkmale des Kunden:	Verhalten der Mitarbeiter:
<ul style="list-style-type: none"> - mehrheitlich männlich allein oder männlich in Begleitung einer Frau - zwischen 45 und 65 - sportlich-chic gekleidet - weiss relativ gut über Uhren Bescheid - mehrheitlich freundlich - interessiert - Preis steht nicht im Vordergrund 	<ul style="list-style-type: none"> - zuvorkommend - zeigen Respekt gegenüber den Kunden - verhalten sich ruhig, versuchen aber trotzdem Tempo zu machen - Mitarbeiter stehen beim Betreten eines Raums auf und verschränken ihre Hände hinter dem Rücken

Andere Auffälligkeiten:

- Security vor der Tür
- Der Kunde wird mehrmals durch einen Wechsel des Mitarbeiters irritiert
- Ältere Beraterin beauftragt jüngere Beraterin einen jungen Kunden zu bedienen
- beim Verkauf einer Uhr werden im Team verschiedene Aufgaben durchgeführt:
- Mitarbeiter kennen nicht zu jeder Frage der Kunden eine Antwort. Ein Ordner mit allen Details zur Uhr wird benutzt.
- bei Kunden, für die keine Passende Uhr dabei war, wird versucht die Kunden zu anderen Uhrenmarken hinzuführen
- beim Holen einer anderen Uhr aus dem Schaufenster waren die Uhren auf dem Vorzeigebrett unbeobachtet
- nach dem Kaufentscheid wird den Kunden etwas zu trinken angeboten

Beobachtungsbogen III

Beobachtetes Unternehmen:	IWC Schaffhausen Boutique
Ort:	Luzern
Durchführungszeitpunkt:	10. Mai 2018, nachmittags

Weg des Kunden:	Atmosphäre/ Räumlichkeiten
<ul style="list-style-type: none"> - Schaufenster anschauen - Betreten des Geschäfts nachdem ein Mitarbeiter die Tür entriegelt hat - Begrüssung durch Mitarbeiter direkt vor dem Eingang - Kunde wird direkt gefragt, ob er nach einer speziellen Uhr sucht - Uhren werden am Präsentier-Stehtisch direkt beim Eingang gezeigt - gewünschte Uhr wird anprobiert (die Uhr wird vom Berater angelegt) <ul style="list-style-type: none"> - es werden noch andere Uhren gezeigt, die in dieselbe Stilrichtung gehen - Kunde entscheidet sich, die Uhr zu kaufen - Kunde wird gebeten in der Lounge, im hinteren Teil des Geschäfts, Platz zu nehmen - Uhr wird auf die Grösse des Handgelenks angepasst (durch Berater) - Erstellen eines Kundenkontos für Rechnungserstellung - Bezahlen der Uhr - Reservation der MwSt. auf der Kreditkarte (Tax Free) - Ausfüllen des Garantiescheins - Verpacken der Uhr in der Uhrenbox und in einer Tragetasche - Übergabe einer Visitenkarte mit den Angaben des Mitarbeiters, die den Kunden bedient hat - Kunde zum Ausgang begleiten und verabschieden 	<ul style="list-style-type: none"> - schmale, langgezogene Boutique auf zwei Stockwerken - grosse Präsentier-Stehtische gleich beim Eingang und Wandvitruinen - lockere Stimmung - wenig Tageslicht aber angenehm beleuchtet (bewölkt) - mit viel dunklem Holz ausgestattet - Duftet nach Leder und Holz

Verhalten und Merkmale des Kunden:	Verhalten der Mitarbeiter:
<ul style="list-style-type: none"> - männlich und weiblich - zwischen 30 und 45 - sportlich-chic gekleidet, Alltagskleider - ist kein Uhrenkenner, hat aber ein Auge für schöne Uhren - mehrheitlich freundlich - interessiert - fragt häufig nach dem Preis 	<ul style="list-style-type: none"> - zuvorkommend - zeigen Respekt gegenüber den Kunden
Andere Auffälligkeiten:	
<ul style="list-style-type: none"> - Security vor der Tür - bei einem Fall wollte ein Kunde eine spezielle Uhr sehen. Die Mitarbeiterin war bereit die Uhr zu zeigen und ging eine Treppe hoch. Der Kunde ist der Mitarbeiterin gefolgt und wurde gebeten unten zu warten. Der Kunde war verloren und wusste nicht was geschieht. Er war nicht informiert worden, dass die Uhr geholt wird. - Der Kunde wird durch einen Mitarbeiter bedient - lediglich zum Anpassen der Armbandgröße wird ein weiterer Mitarbeiter beigezogen - wenn die gewünschte Uhr nicht gefällt, werden verschiedene Grundmodelle aufgezeigt - beim Holen einer anderen Uhr aus dem Schaufenster waren die Uhren auf dem Vorzeigebrett unbeobachtet - in der Lounge wird den Kunden etwas zu trinken angeboten 	

Beobachtungsbogen IV

Beobachtetes Unternehmen:	Patek Philippe Boutique at Beyer
Ort:	Zürich
Durchführungszeitpunkt:	11. Mai 2018, nachmittags

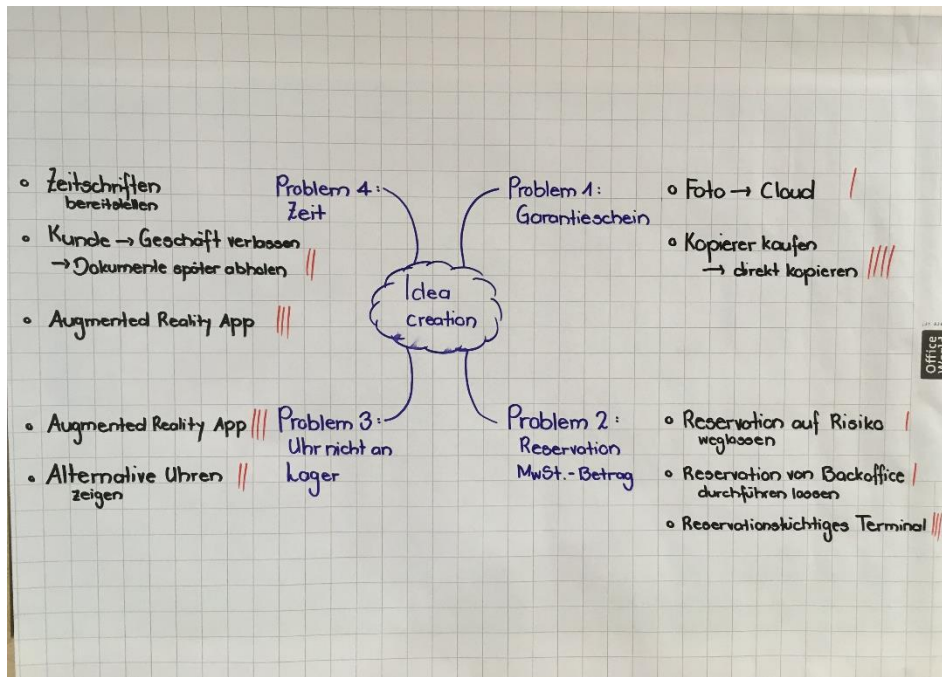
Schritt für Schritt:	Atmosphäre/ Räumlichkeiten
<ul style="list-style-type: none"> - Schaufenster anschauen - Tür wird von Berater geöffnet - Begrüssung durch Mitarbeiter - Kunde wird gefragt, ob er nach einer bestimmten Uhr sucht - Kunde wird gebeten Platz zu nehmen - gewünschte Uhr wird anprobiert (die Uhr wird vom Berater angelegt) - Kunde entscheidet sich, die Uhr zu kaufen - Uhrenmacher wird herbeigerufen - Uhr wird auf die Grösse des Handgelenks angepasst - Erstellen eines Kundenkontos für Rechnungserstellung - Bezahlen der Uhr - Reservation der MwSt. auf der Kreditkarte (Tax Free) - Ausfüllen des Garantiescheins - Verpacken der Uhr in der Uhrenbox und in einer Tragetasche - Dem Kunden wird angeboten das Beyer Uhrenmuseum zu besichtigen - Kunde zum Ausgang begleiten und durch die Übergabe eines Sprüngli-Praline mit Patek Philipp Emblem verabschieden 	<ul style="list-style-type: none"> - mittelgrosse Boutique - vier Präsentiertische und eine Lounge von Patek Philippe - Wand- und freistehende Vitrinen von PP - etwas überfüllt - Angespannte Stimmung - wenig Tageslicht (bewölkt) - etwas dunkel beleuchtet - duftet nach Zitrus
Verhalten und Merkmale des Kunden:	Verhalten der Mitarbeiter:
<ul style="list-style-type: none"> - mehrheitlich männlich allein oder männlich in Begleitung einer Frau - zwischen 45 und 65 - sportlich-chic gekleidet - weiss relativ gut über Uhren Bescheid - mehrheitlich freundlich 	<ul style="list-style-type: none"> - zuvorkommend - zurückhaltend, eher distanziert - zeigen Respekt gegenüber den Kunden - verhalten sich ruhig

<ul style="list-style-type: none"> - interessiert - Preis steht nicht im Vordergrund 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter, die zurzeit nicht beraten, stehen mit verschränkten Händen hinter dem Rücken
Andere Auffälligkeiten:	
<ul style="list-style-type: none"> - Security im Geschäft und vor der Tür - Viel Kunden betreten das Geschäft ohne vorher ins Schaufenster zu schauen - Dem Kunden wird keine Zeit gelassen, sich in der Boutique umzusehen. - auch Vorzeigehhren, die nicht gekauft werden können, werden dem Kunden gezeigt - Reservation für weniger teure Uhren werden bei Beyer geprüft - Reservation für teure Uhren werden an Patek Philippe weitergeleitet und von Stern geprüft - Nach dem Kaufentscheid wird der Berater von einem zweiten Berater unterstützt, der die Uhrenbox bereitstellt und die Uhr poliert und einsetzt - beim Holen einer anderen Uhr aus dem Schaufenster waren die Uhren auf dem Vorzeigebrett unbeobachtet - nach dem Kaufentscheid wird den Kunden etwas zu trinken angeboten 	

Anhang IV – Workshop Fotos, Service Design Phase I - III

Quelle: Eigene Darstellung





Anhang V – Mandatsvorschlag

HES-SO Wallis

EE	IG	TO
X		

Definitiver Mandatsvorschlag der Bachelorarbeit

FO.2.2.02.27.FF
mob/01/06/2017

Studiengang Betriebsökonomie, Vollzeit

Studienjahr 2017/2018

Vertraulich **Nicht vertraulich**

Die Richtlinie über die Bachelorarbeit DI.2.2.02.01 beschreibt die Verpflichtungen der HES-SO Wallis und des Auftraggebers/der Auftraggeberin, je nachdem ob das Thema vertraulich ist oder nicht.

Studierende/r		Dozierende/r	
NAME Vorname RAVENSHORST Nils		NAME Vorname KUONEN Patrick	
Tel. 079 376 48 92			
Auftraggeber/in		Kontaktperson	
NAME (Firmenbezeichnung) RHODANUS AG		NAME Vorname SIEBER Daniel	
Vollständige Adresse Furkastrasse 25		Funktion Vorstandsvorsitzender/ Direktor	
3902 Naters		Tel. 027 922 40 90	
Tel. 027 922 40 90			
Titel der Bachelorarbeit Service Design in der Uhren-Luxusbranche			
Schaffung neuer, innovativer Kundenerlebnisse im Bereich der Distribution in der Luxus Uhrenindustrie			
Termine der Bachelorarbeit			
➤	Vollzeitausbildung	<input checked="" type="checkbox"/>	Variante 1 Februar-Juli
		<input type="checkbox"/>	Variante 2 September-November
➤	Berufsbegleitende Ausbildung	<input type="checkbox"/>	Variante 1 Februar-August
		<input type="checkbox"/>	Variante 2 September-Januar
➤	Versuch	<input checked="" type="checkbox"/>	Erster Versuch
		<input type="checkbox"/>	Zweiter Versuch

HES-SO Wallis

EE	IG	TO
X		

**Definitiver Mandatsvorschlag
der Bachelorarbeit**

FO.2.2.02.27.FF
mob/01/06/2017

Der/die Auftraggeber/in bestätigt die Kenntnissnahme folgender Punkte:

- QM-Richtlinie über die Bachelorarbeit.
- Die Arbeit wird gemäss der oben gewählten Variante ausgeführt.
- Die Suche des Themas der Bachelorarbeit ist Sache des/der Studierenden; die in diesem Zusammenhang mit einem Unternehmen geknüpften Kontakte führen zu keinen Verpflichtungen seitens der Schule.
- Die Arbeit bleibt Eigentum der HES-SO Wallis und das Exemplar, welches das Unternehmen von dem/der Studierenden erhält, ist nur zum Eigengebrauch bestimmt
- Die HES-SO Wallis behält sich das Recht vor, auf der Website der Schule den Namen des Unternehmens, den Namen des/der Studierenden, den Titel der Bachelorarbeit sowie eine Zusammenfassung (ausser für vertrauliche Arbeiten) zu veröffentlichen.
- Vertrauliche Arbeiten werden nicht veröffentlicht. Der Name des/der Studierenden mit dem Vermerk „Vertraulich“ sowie eine Zusammenfassung der Bachelorarbeit ohne vertrauliche Angaben oder Daten werden veröffentlicht. Der Name des Unternehmens wird nicht veröffentlicht.
- Die mündliche Verteidigung ist nicht öffentlich (der/die Dozierende, der Experte/die Expertin und ein/e Vertreter/in des Studiengangs nehmen daran teil).
- Der/die Studierende und der/die Dozierende planen gemeinsam mit dem/der Vertreter/in des Unternehmens eine Präsentation der Bachelorarbeit im Unternehmen.

Bestätigung der Originalität (zuhanden des Auftraggebers)

- Der/die Auftraggeber/in bestätigt, dass bisher kein ähnliches Projekt durchgeführt wurde.
- Falls in Zusammenhang mit dieser Arbeit bereits Elemente vorhanden sind, müssen diese nachstehend explizit aufgeführt werden.

Zusätzlich zu diesem Dokument muss jede/r Studierende einen dreiseitigen Bericht abgeben, der Folgendes enthält:

1. Titel der Arbeit	Geben Sie an: 1.1. Einen aussagekräftigen Titel mit Informationen zum Kontext, zum Hauptziel und eventuell zum Namen des Auftraggebers oder des Projekts.
2. Kontext (Unternehmen) (max. 10 Zeilen)	Geben Sie an: 2.1. Den Kontext des Auftraggebers und dessen Erwartungen an die Bachelorarbeit. 2.2. Die Abgrenzung der Arbeit (was wird nach Absprache mit dem Auftraggeber nicht abgedeckt?).
3. Forschungsstand (15-20 Zeilen)	Geben Sie an: 3.1. Eine kurze Übersicht über den Forschungsstand im Themenbereich der Bachelorarbeit (Methoden, Konzepte, Kontext, Tätigkeitssektor usw.).
4. Zielsetzungen (mind. 4 Zielsetzungen unter Punkt 4.2)	Geben Sie in Form von spezifischen, messbaren, erreichbaren, realistischen und zeitlich abgegrenzten Zielsetzungen an: 4.1. Welches ist die Forschungsfrage in Zusammenhang mit der Problemstellung, die am Ende der Arbeit beantwortet wird? 4.2. Welches sind die Zielsetzungen, die der Auftraggeber mit der Bachelorarbeit erreichen will? 4.3. Welches sind die Ergebnisse, die dem Auftraggeber am Ende der Arbeit präsentiert werden (mit Ergebnissen sind greifbare, messbare und überprüfbare Ergebnisse gemeint, z. B. ein Pflichtenheft, eine SWOT-Analyse, Umfrageergebnisse usw.). 4.4. Welchen Mehrwert bringt Ihre Arbeit für den Auftraggeber und welche Auswirkungen wird Ihre Arbeit auf die Organisation des Auftraggebers haben?

EE	IG	TO
X		

5. Methodologie (max. 10 Zeilen)	<p>Geben Sie an:</p> <p>5.1. Welche Forschungsmethoden Ihnen die Beantwortung der Forschungsfrage und die Erreichung der Zielsetzungen (4.2) ermöglichen werden?</p> <p>5.2. Wie Sie bei der Datensammlung vorgehen und deren Qualität gewährleisten werden?</p>
6. Planung	<p>Geben Sie an:</p> <p>6.1. Die Aufteilung der 360 Arbeitsstunden auf die verschiedenen Etappen, unter Berücksichtigung des Zeitaufwands für die Implementierung der Methodologie (5) und die Erreichung der Zielsetzungen (4).</p> <p>6.2. Die Schlüsseldaten und Meilensteine der Arbeit.</p>
7. Literaturverzeichnis	7.1. Vollständiges Literaturverzeichnis (Forschungsstand, Arbeit) gemäss APA-Normen.
ACHTUNG!	Der definitive Mandatsvorschlag muss vor der Abgabe vom Auftraggeber, dem/der Dozierenden und dem/der Studierenden datiert und unterzeichnet werden.

EE	IG	TO
X		

Beschreibung des Mandatsvorschlags der Bachelorarbeit

1. Titel der Arbeit

Service Design in der Uhren-Luxusbranche

Schaffung neuer, innovativer Kundenerlebnisse im Bereich der Distribution in der Luxus Uhrenindustrie

2. Kontext Rhodanus AG

2.1 Kontext des Auftraggebers und dessen Erwartungen an die Bachelorarbeit

Die Rhodanus AG in Naters ist ein Uhrenmanufaktur-Unternehmen in zweiter Generation. Zu ihrer Aufgabe gehört unter anderem die Zusammenstellung von Uhrwerken, die Fertigung gesamter Zeitmesser und deren Qualitätskontrolle, zudem hält sie Beteiligungen an Uhren-Detailhändlern in der Schweiz. In der kriselnden Schweizer Uhrenbranche ist das Behaupten am Markt keine Selbstverständlichkeit mehr (Verband der Schweizer Uhrenindustrie (FH), 2017). Aufgrund dessen, und der wachsenden ausländischen Konkurrenz muss der Markt ständig beobachtet werden. Das Erarbeiten eines neuen, innovativen Service Design Prozesses, basierend auf den Herausforderungen und Gefahren der Uhrenbranche sollen der Rhodanus AG helfen, ihr Unternehmen für die Zukunft zu stärken.

2.2 Abgrenzung der Bachelorarbeit

Nach Absprache mit der Rhodanus AG wird der Uhren-Detailhandel ausserhalb der Schweiz nicht Teil dieser Arbeit sein. Zudem wird nur der Luxus-Bereich der Uhrenindustrie relevant sein, weil die Rhodanus AG Beteiligungen an Geschäften im Luxussegment hält. Für das Benchmarking werden allein typische Uhren-Verkaufsstellen in der Schweiz (Luzern, Interlaken, Zürich, Zermatt) berücksichtigt.

EE	IG	TO
X		

3. Forschungsstand

Geschäftsmodelle unterliegen heute in sämtlichen Branchen einem steten Wandel, zudem entstehen in hoher Geschwindigkeit neue Geschäftsmodelle (Osterwalder & Pigneur, 2011). Ebenfalls in der Uhrenbranche ermöglicht der technologische Fortschritt sowie die digitale und globale Vernetzung, neue Märkte zu erschliessen und verschafft einzelnen Organisationen die Möglichkeit zu wachsen. Ebenso zwingen sie die Unternehmen sich zu verändern. Aus diesem Grund sind Unternehmen gezwungen den Markt stets zu beobachten und ihre Geschäftsmodelle regelmässig zu überprüfen und anzupassen (Morris, 2009). Doch genau dieser technologische Fortschritt und die damit verbundene „digitale, Geschäftstransformation“ birgt das Risiko, dass das Interesse der Kunden an den Boutiquen der Rhodanus AG abnimmt und damit Marktanteile verloren gehen (Gasmann, Frankenberger, Csik, 2013).

In den letzten Jahren sind viele Publikationen über Innovative Geschäftsmodelle, Service Design und Design Thinking veröffentlicht worden. So gibt es zum Beispiel das «Münchenberger Modell 4+1» vom Institut für User Experience Design. In diesem Modell wird eine mögliche Vorgangsweise eines Service Design Prozesses aufgezeigt. Ein weiterer praxistauglicher Ansatz im Bereich der Dienstleistungsinnovation ist die «Quadromo-Methode». Diese bietet ein systematisches Vorgehen für das Service Design in einem Unternehmen. Mit der Quadromo-Methode ist es möglich, einen ersten Überblick darüber zu erhalten, ob aus einer Idee auch tatsächlich ein Geschäftsmodell werden kann (Becker et al, 2015).

EE	IG	TO
X		

4. Zielsetzung**4.1 Forschungsfrage in Zusammenhang mit der Problemstellung**

Die Arbeit geht der Frage nach, ob es möglich ist, den Uhrenkauf mit Hilfe des Service Design zum Erlebnis machen lässt. Die Arbeit beinhaltet somit folgende Forschungsfrage:

Wie lässt sich das Angebot von Luxusuhren in der Schweiz durch die Anwendung von Service Design zielgruppenorientiert erstellen und wie lässt sich dadurch der Kauf von Luxusuhren zum Erlebnis machen?

4.2 Zielsetzung, die der Auftraggeber durch die Bachelorarbeit erreichen will

Hauptziel der RHODANUS AG:

1. Aufgrund des extremen Wandels in der Uhrenindustrie – Smartwatches, Substitution durch Mobiltelefone, Billig-Konkurrenz aus Asien und dem Wandel des Statussymbolen – ist das Hauptziel der Arbeit, durch den Prozess der Gestaltung von Dienstleistungen, neue Kundenerlebnisse zu kreieren.

Aus dieser Hauptzielsetzung heraus werden weiterführende Ziele anvisiert:

2. Kreierung neuer Kundenerlebnisse im existierenden Distributionskanal Monobrand
3. Kreierung neuer Kundenerlebnisse im existierenden Distributionskanal Multibrand
4. Schaffung einer neu gestalteten Dienstleistung innerhalb der Distribution der Luxus-Uhrenbranche
5. Durch den Benchmark das Wissen erlangen, wo sich die Rhodanus AG diversifizieren kann.

4.3 Deliverables

- Mögliche Service Design Prozesse für die Uhrenbranche (Detailhandel)
- Handlungsempfehlungen zur Schaffung neuer Kundenerlebnisse
- Wirksamkeitsbeurteilung der neu eingeführten Service Design Prozesse durch Experten im Bereich der Dienstleistungsgestaltung

4.4 Mehrwert für den Auftraggeber

Die Bachelorarbeit wird einen Beitrag zum Thema Service Design in der Uhrenbranche leisten.

Der Mehrwert des Auftraggebers kann darin gesehen werden, dass Aufgrund des erstellten Service Design Prozesses und den daraus folgenden Handlungsempfehlungen unnötige Berührungspunkte mit den Kunden entfernt oder neue, innovative Berührungspunkte kreiert werden. Die Attraktivität der Uhrengeschäfte wird durch die bedürfnisorientierten Angebote bedeutend verbessert.

EE	IG	TO
X		

5. Methodologie

5.1 Forschungsmethoden zur Beantwortung der Forschungsfrage zur Erreichung der Zielsetzung

1. Nachdem der theoretische Rahmen erarbeitet wurde, soll in einem nächsten Schritt ein Interviewleitfaden für Qualitative Interviews entwickelt werden, der sich auf den Verkaufsprozess bei Uhren und die Berührungspunkte mit den Kunden stützt. Die Interviews werden anschliessend mit Experten der Uhrenbranche, Angestellten der Boutiquen und Lead Usern (trendführende Kunden) durchgeführt.

2. Darauf aufbauend werden Szenarien für Monobrand- und Multibrand-Boutiquen erstellt und jeweils in einem Blueprint abgebildet. Die neu kreierten und erarbeiteten Ideen bzw. Kundenerlebnisse werden durch Rollenspiele generiert und mit einem Lead User durchgeführt. Darauf aufbauend wird eine Wirksamkeitsbeurteilung durchgeführt. 3. Der letzte Schritt des Prozesses ist die Einführung des neu erstellten Szenarios in das Unternehmen. Hierzu wird ein Einführungsworkshop mit den betroffenen Angestellten durchgeführt.

5.2 Datensammlung und Qualitätssicherung

Um die Qualität meiner Quellen zu gewährleisten, werde ich auf das Verwenden von möglichst aktueller Literatur und Publikationen achten. Zudem sind das Datum der Veröffentlichung und die Anzahl gemachter Zitate, die man via Google Scholar sehen kann, wichtige Indizien für vertrauenswürdige Quellen.

Datum	Beschreibung
12. Februar 2018	Übersicht über den Artikel
28. Februar 2018	Erstellung des Prototyps
30. März 2018	Interviews durchführen und auswerten
30. April 2018	Blueprint erstellen
30. Juni 2018	Vorbereitung des Modells und der Maßnahmen abschliessen
10. Juli 2018	Abschluss der Arbeit

EE	IG	TO
X		

6. Planung

6.1 Planung und Zeitaufwand

Beschrieb	Dauer	Zeitaufwand
Planung und Literaturrecherche (Internet, Bücher, Magazine), Theorieteil	8 Tage à 8 h	64 h
Entwicklung des Interviewleitfadens und durchführen der Interviews	6 Tage à 8 h	48 h
Transkription der Interviews	2 Tage à 8 h	16 h
Entwicklung der Szenarien (Handlungen der Kunden) für die beiden Vertriebskanäle	5 Tage à 8 h	40 h
Erarbeiten der Blueprints	3 Tage à 8 h	24 h
Rollenspiel mit Lead User und Wirksamkeitsbeurteilung und Einführungsworkshop	4 Tage à 8 h	32 h
Verschriftlichung der Arbeit	12 Tage à 8 h	96 h
Feinschliff und Reserve	5 Tage à 8 h	40 h
Total	45 Tage à 8 h	360 h

6.2 Meilensteine

Datum	Beschrieb
12. Februar 2018	Offizieller Beginn der Arbeit
28. Februar 2018	Fertigstellung des Theorieteils
30. März 2018	Interviews transkribiert und analysiert
30. April 2018	Blueprints erarbeitet
20. Juni 2018	Verschriftlichung des Modells und der Massnahmen abgeschlossen
16. Juli 2018	Abgabe der Arbeit

EE	IG	TO
X		

7. Literaturverzeichnis

- Becker, J., Niehaves, B., Pöppelbuss, J., Ortbach, K., Plattfaut, R., Voigt, M., & Malsbender, A. (2015). *Service Design: Mit der Quadromo-Methode von der Idee zum Konzept*. Berlin: Springer.
- Capaul, R., & Steingruber, D. (2010). *Betriebswirtschaft verstehen. Das St. Galler Management-Modell*. Oberentfelden: Sauerländer Verlag.
- Ebster, C., & Stalzer, L. (2013). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwirtschaftler*. Facultas.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *Das unternehmerische Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Morris, L. (2009). *Business Model Innovation: The Strategy of Business Breakthroughs*. Emerald Group Publishing Limited.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Verband der Schweizer Uhrenindustrie (FH). (2017). *Die Lage der Uhrenindustrie 2016*. Biel: FH.


HES-SO Wallis

Definitiver Mandatsvorschlag
der Bachelorarbeit

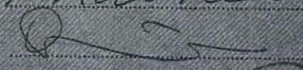
FO 2.2.02.27.PP
mob/01/06/2017


EE	IG	TO
X		

Anmerkung des/der für die Bachelorarbeit zuständigen Dozierenden; Zu behandelnde oder nicht zu behandelnde Themen, Anforderungen der Schule, Hilfsmittel, Anmerkungen, Empfehlungen usw.

Datum: 21.12.17 Unterschrift Studierende/r: 

Datum: 19.12.2017 Unterschrift Dozierende/r: F. Kwanen

Datum: 20.12.17 Unterschrift Auftraggeber/in: 

Datum: 01.01.2018 Validierung durch den/die Leiter/in des Studiengangs: 

Anhang VI – Bemerkungen zum Mandatsvorschlag

EE - Thema und Auftrag der Bachelorarbeit 2017-2018

Béatrice Girod Lehmann

Mo 29.01.2018 16:22

An:Nils Ravenshorst <nils.ravenshorst@students.hevs.ch>;

Cc:Patrick Kuonen <patrick.kuonen@hevs.ch>;

Guten Tag,

Nach der Prüfung der Mandatsvorschläge durch die Jury teilen wir Ihnen mit, dass Ihr Vorschlag akzeptiert wird.

Die Jury bittet Sie jedoch, die folgenden Punkte zu beachten:

- Die Zielsetzung scheint mir etwas hochgegriffen.
- 5.1 Definieren Sie die Anzahl zu realisierender Interviews mit Ihrem Dozenten und Mandanten

Diese Bemerkungen müssen in die Anhänge der BA aufgenommen werden.

Für den weiteren Prozess wird Ihnen nach der Unterschrift des Studiengangleiters eine Kopie des Formulars zugesandt. Bitte senden Sie eine Kopie an Ihren Dozenten und Mandanten.

Ihre Bachelor-Arbeit beginnt offiziell am 12. Februar 2018. Zu diesem Termin werden Ihnen die Unterlagen per Post zugestellt.

Alle Informationen zum Modul Bachelorarbeit finden Sie auf Cyberlearn.

Für Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

Béatrice Girod Lehmann
Adjointe scientifique
Institut Entrepreneurship & Management

Email : beatrice.girod@hevs.ch
Tél. / Tel. : 027 608 90 94

Hes·SO VALAIS
WALLIS

<http://www.hevs.ch>
www.hevs.ch/iem

Selbstständigkeitserklärung des Autors

„Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangsleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozierenden sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle: Daniel Sieber, Karin Imboden, Jannes Sieber“.

Glis, 11. Juli 2018

Nils Ravenshorst