

Christof Zangemeister
Herausgeber

Leitfaden, Instrumente, Umsetzungshilfen

TÜV Media

Innovationsmanagement für Dienstleistungen

Herausgeber:

Prof. Dr.-Ing. Christof Zangemeister
Z&P Systemforschung und Innovationsberatung
Bismarckstein 4 , 22587 Hamburg;
cz@zangemeister.de

Forschungs-Verbundprojekt:

Diese Publikation beruht auf den Ergebnissen des Verbundprojektes:
"Entwicklung und pilothafte Umsetzung von Vorgehensweisen, Methoden und
Werkzeugen des "Service-Engineering und -Design (SE&D)" im Fokus von
Prozeßfunktionalität, Qualität und Assessment innovativer Dienstleistungsentwicklung"

Förderung:

Das Verbundprojekt wurde gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter den
Förderkennzeichen 01HG0078 bis 01 HG0085. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autoren. Das
BMBF übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie die
Beachtung privater Rechte Dritter.

Projekt-Partner:

B.&S.U. Beratungs- und Service-Gesellschaft Umwelt GmbH, Berlin
GARBO Gesellschaft für arbeitswissenschaftliche Betriebsorganisation mbH, Berlin
Insight Education GmbH, Frankfurt
IPA Institut für Psychologie und Arbeitswissenschaft, Technische Universität Berlin
PLATO AG für Planung in Technologie und Organisation, Lübeck
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. Eschborn
TÜV Industrie Service GmbH und TÜV Rheinland Akademie GmbH, TÜV Rheinland Group, Köln
TZL Technikzentrum Lübeck GmbH
ZAB Zukunfts-Agentur Brandenburg, Potsdam
Z&P Zangemeister & Partner, Systemforschung und Innovationsberatung, Hamburg

Gesamtbearbeitung:

Für die Koordination des Verbundprojektes und die Gesamtbearbeitung dieser
Veröffentlichung zeichnet der Herausgeber verantwortlich.

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN: 978-3-8249-1063-2

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland[®], Köln 2008

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken der TÜV Rheinland Group.

Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung durch das Unternehmen.
Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb des Urhebergesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlages und des Herausgebers unzulässig.

Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln

Printed in Germany 2008

Vorwort

Dienstleistungsinnovationen sind heute für viele Unternehmen ein entscheidender Wettbewerbsfaktor und ein zunehmend wichtiger Bestandteil im Leistungsportfolio. Dieses gilt auch und in verstärktem Maße für produzierende Unternehmen, da produktbegleitende Dienstleistungen inzwischen vielfach zu den wichtigsten Instrumenten der Leistungs differenzierung im globalen Wettbewerb gehören. Im Gegensatz zur häufig ausgefeilten und praktisch bewährten Methodik industrieller Produktentwicklung, ohne die technologisch anspruchsvolle Produkte heute überhaupt nicht mehr ökonomisch realisiert und erfolgreich vermarktet werden könnten, erfolgen die Entwicklung von Dienstleistungen und der dazu notwendige Innovationsprozess oft unsystematisch und mehr oder weniger ungeplant. Der Grund hierfür liegt in den Besonderheiten von *Dienstleistungen* die als *immaterielle* Leistungen unter Einbeziehung des *externen Faktors* "Kunde" erstellt und in der Regel auch *gleichzeitig verbraucht* werden. Die Folgen des unzureichenden Innovationsprozesses sind dann Mißerfolge am Markt und dauerhafte Wettbewerbsnachteile aufgrund der damit verbundenen Fehlinvestition.

Erfahrungen führender Unternehmen zeigen jedoch, daß auch bei Dienstleistungen die Effizienz, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit durch einen systematischen Engineering- und Designprozess erheblich gesteigert werden können, wenn hierzu ein geeignetes *Innovationsmanagement* im Unternehmen existiert. Entsprechende Kapazitäten und Erfahrungen mit der Planung und Steuerung des Entwicklungs- und Vermarktungsprozesses neuer Dienstleistungen fehlen jedoch häufig, so insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs), obwohl gerade sie zunehmend auf Dienstleistungsinnovationen angewiesen sind, um im internationalen Wettbewerb nachhaltig zu bestehen.

Vor diesem Hintergrund wurden seit etwa Mitte der 90er Jahre zahlreiche kooperative Forschungsaktivitäten von Wissenschaft und Praxis ergriffen, um geeignete Organisationsformen, Methoden und Instrumente für Dienstleistungsinnovationen zu entwickeln und speziell auch auf für die Bedürfnisse von KMUs anzupassen. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Förderinitiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gewesen, die im Bereich der Dienstleistungsforschung seit etwa dem Jahr 2000 u.a. eine Reihe von Verbundprojekten zum *Service-Engineering* gefördert hat. Der Begriff des *Service Engineering* wurde dabei maßgeblich am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) geprägt. Er bezeichnet die - eher ingenieurwissenschaftlich geprägte - Entwicklung, Gestaltung und Vermarktung von Dienstleistungen (DL) unter Anwendung systematischer Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeuge.

Aus diesen von Wissenschaft und Praxis gemeinsam durchgeführten Forschungsprojekten zum Service-Engineering ist inzwischen ein reichhaltiges Instrumentarium für die innovationsorientierte Dienstleistungsentwicklung (DLE) hervorgegangen. Die dazu in der hier vorgelegten Veröffentlichung dargestellten Konzepte und Instrumente wurden speziell in dem so genannten SE&D-Verbundprojekt erarbeitet, dessen ausführliche Bezeichnung wie folgt lautet:

- "Entwicklung und pilothafte Umsetzung von Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeugen des "Service-Engineering und –Design (SE&D)" im Fokus von Prozeßfunktionalität, Qualität und Assessment innovativer Dienstleistungsentwicklung."¹

Das SE&D-Verbundprojekt zielte speziell darauf ab, einen handlungsorientierten Beitrag zum Abbau der in der Praxis häufig anzutreffenden Defizite systematischer Dienstleistungs-Entwicklung (DLE) zu leisten. Dazu waren geeignete *Vorgehensweisen, Methoden* und computergestützte *Werkzeuge* (Tools) zu entwickeln oder anzupassen und zu erproben, mit denen sich *innovative* Dienstleistungen *schneller, effizienter* und *qualitativ* besser gestalten und erfolgreich vermarkten lassen. Als Leitlinie für die zu erarbeitenden Lösungen waren dabei insbesondere auch die Umsetzungserfordernisse von KMUs zu berücksichtigen.

Die an dem Projekt beteiligten Verbundpartner aus Wissenschaft und Praxis und die von diesen federführend bearbeiteten Themen sind im Anhang zusammengestellt (vgl. Teil A, Anhang A3). Die Ergebnisse aus den betreffenden Teilprojekten wurden vom Herausgeber überarbeitet und in der hier vorgelegten Veröffentlichung

- "Innovationsmanagement für Dienstleistungen - Leitfaden, Instrumente und Umsetzungshilfen"

zusammengeführt. Die zugehörigen Texte umfassen die Teile A bis C. Diese sind komplett auf der beigelegten CD als E-book zusammen mit verschiedenen computergestützten Tools dokumentiert. Zusätzlich wird hier der Teil A "Leitfaden" in gedruckter Fassung zur Verfügung gestellt.

Im **Teil A "Leitfaden"** wird ein handlungsorientierter Gesamtüberblick über den Innovationsprozess für Dienstleistungen, die zugrunde liegenden Konzepte und zur Anwendung kommenden Instrumente gegeben. Dazu werden in Kapitel 1 zunächst der Praxisstand der Dienstleistungsentwicklung dargestellt und die mit einer wettbewerbsorientierten Professionalisierung der DL-Entwicklung verbundenen Herausforderungen charakterisiert. Daran schließt sich dann eine Erläuterung der konzeptionellen Grundlagen sowie die Erörterung der Frage nach der Zweckmäßigkeit systematischer DL-Entwicklung unter Kosten-Nutzen-Aspekten an (Kap.2). Der eigentliche Ablauf und das Management der DL-Entwicklung als Innovationsprozess ist dann Gegenstand von Kapitel 3. Da ein Innovationsprozess je nach unternehmensspezifischen Anforderungen und organisatorischem Entwicklungsstand durchaus unterschiedlich ausgestaltet werden kann, stellt sich die Frage, wie der jeweils erreichte Status des Innovationsmanagements im Unternehmen zu beurteilen ist und im Sinne einer stetigen Verbesserung fortentwickelt werden kann. Dazu wird in Kapitel 4 ein Assessmenttool zur Analyse, Beurteilung und Optimierung eines DLE-Prozesses vorgestellt. Gegenstand von Kapitel 5 ist dann eine Einführung in die Leistungsmerkmale und Funktionsweise der hier speziell für die computergestützte DL-Entwicklung bereitgestellten IT-Plattform.

¹ Das Verbundprojekt wurde gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter den Förderkennzeichen 01HG0078 bis 01 HG0085.

Im abschließenden Kapitel 6 des Teil A werden schließlich Empfehlungen zur Umsetzung der DL-Entwicklung im Unternehmen aus Sicht der Aufbauorganisation und der erforderlichen Mitarbeiterqualifikation gegeben.

Der **Teil B "Instrumente"** vertieft und ergänzt den bis dahin behandelten Stoff. Dieser Teil ist ausschließlich auf der beigefügten CD als E-book dokumentiert. In ihm werden weitergehende Vorgehensweisen, Methoden und Tools für die Entwicklung von Dienstleistungen behandelt. In Kapitel 1 wird dazu die hier bereitgestellte, *Arbeitsplatzorientierte* IT-Plattform zur DL-Entwicklung beschrieben (DLE-Plattform Typ A). Sie zielt auf die Nutzung durch Einzelanwender und ist bevorzugt auf KMUs ausgerichtet. Demgegenüber zielt der in Kapitel 2 vorgestellte *netzwerkorientierte* Typ B der DLE-Plattform auf eher große Unternehmen, welche die DL-Entwicklung bevorzugt arbeitsteilig im Intranet oder unter Nutzung des Internets vornehmen wollen. Im Kapitel 3 werden dann die Phasen der DL-Entwicklung unter Input- / Output-Aspekten im Sinne eines DLE-Kurzleitfadens zusammenfassend charakterisiert und ablaufmäßig visualisiert. Im anschließenden Kapitel 4 werden ausgewählte Problemlösungsmethoden und zugehörige Softwaretools beschrieben, die bei der DL-Entwicklung mit Erfolg eingesetzt werden können (Nutzwertanalyse, Matrixanalyse bzw. QFD, FMEA, Simulation). Zu diesen Methoden werden dann schließlich in Kapitel 5 von Teil B jeweils Anwendungsbeispiele behandelt.

Im **Teil C "Umsetzungshilfen"**, der ebenfalls nur auf der beigefügten CD dokumentiert ist, werden abschließend unter C1 bis C5 spezielle Themen und ergänzende Materialien zur Umsetzung der DL-Entwicklung im Unternehmen behandelt. Hierzu gehören *Arbeitswissenschaftliche Hilfen zu DL-Gestaltung* (C1), Möglichkeiten des *DL-Marketings via WEB* (C2), eine ausführliche Benutzeranleitung mit Fragenkatalog zum *Assessmenttool DLE-ASS* (C3), eine Konzeption zum Aufbau von *"Qualifizierungsmodulen zur DL-Entwicklung"* (C4) sowie eine zusammenfassende Darstellung von *Transfererfahrungen bei der Umsetzung der DL-Methodik* (C5).

Die hiermit vorgelegte Veröffentlichung basiert auf den Arbeiten und Ergebnissen des SE&D-Verbundprojektes. Allen Projektpartnern und Ihren Mitarbeitern sei an dieser Stelle für die gute Zusammenarbeit gedankt (vgl. Teil A, Anhang A3). Ferner gilt der Dank des Herausgebers zugleich im Namen der Verbundpartner dem Projektträger DLR für seine engagierte Betreuung des Verbundprojektes sowie dem Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF für die Förderung des Vorhabens.

Hamburg im April 2007

Christof Zangemeister

Teil A: "Leitfaden"

Einführung in die Dienst-Leistungs-Entwicklung (DLE)

Vorwort

1. Erfolg mit innovativen Dienstleistungen

- 1.1 Dienstleistungen und DL-Entwicklung in der Praxis
- 1.2 Notwendigkeit systematischer DL-Entwicklung
- 1.3 Anforderungen an eine systematische DL-Entwicklung

2. Grundlagen der Dienstleistungsentwicklung

- 2.1 Gegenstand der DL-Entwicklung**
 - 2.1.1 Dienstleistungsbegriff und Typologie
 - 2.1.2 Dienstleistung als System und Prozess
 - 2.1.3 Dimensionen der DL-Entwicklung
- 2.2 Konzept systematischer DL-Entwicklung**
 - 2.2.1 Vorgehensmodell: "Phasenschema der DL-Entwicklung"
 - 2.2.2 Methodenunterstützung der DLE-Phasen
 - 2.2.3 DL-Entwicklung und Unternehmensstrategie
- 2.3 Kosten-Nutzenaspekte**
 - 2.3.1 Standardisierung versus Individualisierung von Dienstleistungen
 - 2.3.2 Bedarfsabschätzung für DL-Entwicklung

3. Phasenbeschreibungen und Ablaufschemata

- 3.1 Phase A: "Ideensuche"**
 - 3.1.1 Ziel und Aufgabe
 - 3.1.2 Vorgehensweise in Phase A
 - 3.1.3 Zusammenfassung des Gesamtablaufs in Phase A
- 3.2 Phase B: "Ideenbewertung und –Auswahl"**
 - 3.2.1 Ziel und Aufgabe
 - 3.2.2 Vorgehensweise in Phase B
 - 3.2.3 Zusammenfassung des Gesamtablaufs in Phase
- 3.3 Phase C: "Aufnahme der Anforderungen"**
 - 3.3.1 Ziel und Aufgabe
 - 3.3.2 Vorgehensweise in Phase C
 - 3.3.3 Zusammenfassung des Gesamtablaufs in Phase C

3.4 Phase D: "Entwurf (Design)"

3.4.1 Ziel und Aufgabe

3.4.2 Vorgehensweise in Phase D

3.4.3 Zusammenfassung des Gesamtablaufs in Phase D

3.5 Phase E: "Implementierung und Einführung"

3.5.1 Ziel und Aufgabe

3.5.2 Vorgehensweise in Phase E

3.5.3 Zusammenfassung des Gesamtablaufs in Phase E

3.6 Phase F: "DL-Erbringung"

3.6.1 Ziel und Aufgabe

3.6.2 Vorgehensweise in Phase F

3.6.3 Zusammenfassung des Gesamtablaufs in Phase F

3.7 Phase G: "DL-Evaluierung "

3.7.1 Ziel und Aufgabe

3.7.2 Vorgehensweise in Phase G

3.7.3 Zusammenfassung des Gesamtablaufs in Phase G

3.8 Phase H: "Ablösung"

3.8.1 Ziel und Aufgabe

3.8.2 Vorgehensweise in Phase H

3.8.3 Zusammenfassung des Gesamtablaufs in Phase H

3.9 Phase I: "DLE-Prozessmanagement"

3.9.1 Ziel und Aufgabe

3.9.2 Vorgehensweise in Phase I

3.9.3 Zusammenfassung des Gesamtablaufs in Phase I

4. Assessment: DLE-Prozess beurteilen und optimieren**4.1 Begründung und Ansatz des DLE-Assessments**

4.1.1 Zweck und Aufgabe eines DLE-Assessments

4.1.2 Anforderungssystematik für Qualität und Funktionalität des DLE-Prozesses

4.2 Methodischer Aufbau des DLE-Assessments

4.2.1 Fragenkatalog zu DLE-Anforderungen

4.2.2 Bewertungsmethodik zur Einstufung der Anforderungserfüllung

4.2.3 Kompetenz-Stufen zur Festlegung eines Anspruchsniveaus

4.3 DLE-Assessments durchführen

4.3.1 Generelles Vorgehen beim DLE-Assessment

4.3.2 Einsatz des PC-Programms "DLE-ASS"

4.3.3 Organisatorische Maßnahmen

5. Computereinsatz bei DLE-Projekten

5.1 DLE-Plattform

5.1.1 Zweck und Aufbau der DLE-Plattform

5.1.2 Grundfunktionen der DLE-Plattform

5.2 Bereitgestellte Plattfortmtypen

5.2.1 DLE-Plattform Typ A: "arbeitsplatzorientiert"

5.2.2 DLE-Plattform Typ B: "netzwerkorientiert"

6. Umsetzung der DL-Entwicklung im Unternehmen

6.1 Organisation der DL-Entwicklung

6.1.1 Organisationsgrundsätze und Praxiserfahrungen

6.1.2 Organisationsempfehlungen für die DL-Entwicklung

6.2 Mitarbeiterqualifizierung für die DL-Entwicklung

6.2.1 Rahmenbedingungen für Qualifizierungsansätze

6.2.2 Anforderungen an ein DLE-Qualifizierungskonzept

6.2.3 Beispiel für ein Qualifizierungskonzept

7. Anhang zum Teil A

A1 Literaturverzeichnis

A2 Installationshinweise zur beiliegenden CD

A3 Verbundpartner und Bearbeiter der Publikation

Teil B: "Instrumente" (Inhaltsübersicht zum Text auf der C

Teil C: "Umsetzungshilfen" (Inhaltsübersicht zum Text auf der CD)

**Vorgehensweisen, Methoden und Tools für die
Dienst-Leistungs-Entwicklung (DLE)****Überblick zum Teil B****1. DLE-Plattform Typ A : "Arbeitsplatzorientiert" (Basis Windows)**

- 1.1 Generelle Funktionsweise DLE-Plattform Typ A**
- 1.2 Benutzung des DLE-Handlungsleitfadens**
 - 1.2.1 Navigieren mittels "Leitgraphik"
 - 1.2.2 Navigieren mittels "Lesezeichen"
- 1.3 DLE-Projekte durchführen**
 - 1.3.1 Hauptfenster des Projektmanagers
 - 1.3.2 Projekte anlegen
 - 1.3.3 Dokumente für ein Projekt erstellen
 - 1.3.4 Projekt-Dokumente suchen
 - 1.3.5 Projekt-Dokumente öffnen und bearbeiten
 - 1.3.6 Projekt-Dokumente verwalten
- 1.4 Technische Hinweise zur DLE-Plattform Typ A**
 - 1.4.1 Einrichtung von Dokumenttypen für Anwendungsprogramme
 - 1.4.2 Bereitstellung der Software zur DLE-Plattform Typ A

2. "Netzwerkorientierte " DLE-Plattform Typ B (Basis Lotus Notes)

- 2.1 Aufbau der DLE-Plattform Typ B**
- 2.2 Überblick über die Funktionsweise der DLE-Plattform vom Typ B**
 - 2.2.1 Starten der Applikation
 - 2.2.2 Funktionen der DLE-Plattform
- 2.3 DLE-Projekte durchführen**
 - 2.3.1 Registrierung und Login
 - 2.3.2 Anlegen eines neuen Projektes
 - 2.3.3 Anlegen von Projektdokumenten und deren Ablage
- 2.4 Technische Hinweise zur DLE-Plattform TYP B**
 - 2.4.1 Systemvoraussetzungen
 - 2.4.2 Vorkonfiguration des Systems
 - 2.4.3 Anbindung anderer Applikationen
 - 2.4.4 Bereitstellung der Software zur DLE-Plattform Typ B

3. DLE-Phasencharakteristiken und Ablaufschemata

- 3.1 Phase A: „Ideensuche“
- 3.2 Phase B: „Ideenbewertung und –Auswahl“
- 3.3 Phase C: „Aufnahme der Anforderungen“
- 3.4 Phase D: „Entwurf (Design)“
- 3.5 Phase E: „Implementierung und Einführung“
- 3.6 Phase F: „DL-Erbringung“
- 3.7 Phase G: „DL-Evaluierung“
- 3.8 Phase H: „Ablösung“
- 3.9 Phase I: „Prozess-Management“

4. Ausgewählte Methoden und Software-Tools zur DL-Entwicklung**4.1 Nutzwertanalyse und Erweiterte Wirtschaftlichkeits-Analyse**

- 4.1.1 Problemsituation und Zweck der Methoden /NWA / EWA
- 4.1.2 Vorgehen bei der Nutzwertanalyse (NWA)
- 4.1.3 Vorgehen beider Erweiterten-Wirtschaftlichkeits-Analyse (EWA)
- 4.1.4 Methodenbeurteilung NWA und EWA
- 4.1.5 Softwaretool "NEWA"

4.2 Matrixanalyse / QFD (Quality Function Deployment)

- 4.2.1 Problemsituation und Zweck der Methode "Matrixanalyse / QFD"
- 4.2.2 Quality-Function-Deployment (QFD)
- 4.2.3 Mehrstufige Matrixanalyse nach PLATO (MAP)
- 4.2.4 Beurteilung der Methode "Matrixanalyse / QFD"
- 4.2.5 Softwaretools zur Matrixanalyse / QFD

4.3 FMEA: Fehler-Möglichkeiten und Einfluß-Analyse

- 4.3.1 Problemsituation und Zweck der Methode FMEA
- 4.3.2 Vorgehen bei der FMEA
- 4.3.3 Beurteilung der Methode FMEA
- 4.3.4 Softwaretools zur FMEA

4.4 Simulation

- 4.4.1 Problemsituation und Gegenstand von Simulationen
- 4.4.2 Simulation im Rahmen der DL-Entwicklung
- 4.4.3 Vorgehen bei der Simulation
- 4.4.4 Softwaretools zur Simulation
- 4.4.5 Methodenbeurteilung der Simulation

5. Beispiele zur Methodenanwendung bei der DL-Entwicklung**5.1 Anwendung zur Nutzwertanalyse (NWA)**

- 5.1.1 Überblick über das Anwendungsbeispiel "Ideenbewertung"
- 5.1.2 Die Ideen-Alternativen
- 5.1.3 Bewertung und Auswahl der DL-Ideen
- 5.1.4 Fazit

5.2 Anwendung zur Matrixanalyse / QFD

- 5.2.1 Überblick über das Anwendungsbeispiel "Transportlogistik"
- 5.2.2 Stufenweise Detaillierung von "Anforderungen / Funktionen" und "System- / Prozessmerkmalen" mittels MAP
- 5.2.3 Resultierender "Funktions- und Objektbaum"
- 5.2.4 Fazit

5.3 Anwendung zur FMEA

- 5.3.1 Überblick über das Anwendungsbeispiel "Transportkette Papierrollen"
- 5.3.2 Risikoanalyse zu einer ausgewählten Funktion
- 5.3.3 Risikobewertung
- 5.3.4 Risikominimierung (Optimierung)
- 5.3.5 Fazit

5.4 Anwendung zur Simulation

- 5.4.1 Überblick über das Anwendungsbeispiel "Pizza Lieferservice"
- 5.4.2 Untersuchung des Prozessablaufes mittels Simulationstool
- 5.4.3 Weitere Simulationsexperimente zum "Pizza Lieferservice"
- 5.4.4 Fazit

6. Anhang zum Teil B

- 6.1 Methoden-Synopsen**
- 6.2 Methodenverknüpfung im Programmsystem "SCIO"**
- 6.3 Formulare und Checklisten**
- 6.4 Begriffsdefinitionen**



Teil C: "Umsetzungshilfen"
- Inhaltsübersicht zum Text auf der CD -

Teil C
Inhalt
Seite - 7 -

**Spezielle Themen und ergänzende Materialien zur
Umsetzung der Dienstleistungsentwicklung im Unternehmen**

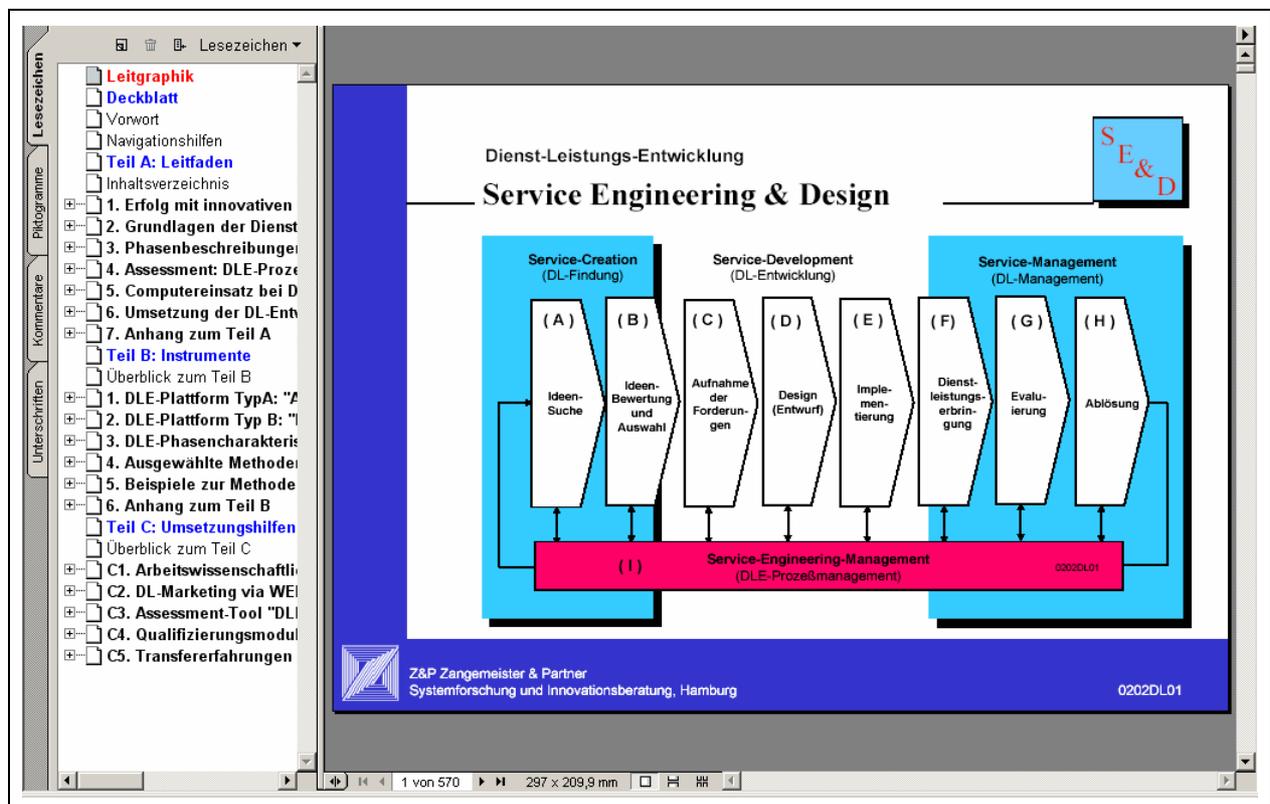
Überblick zum Teil C

- C1. Arbeitswissenschaftliche Hilfen zur DL-Gestaltung**
- C2. DL-Marketing via WEB**
- C3. Assessmenttool „DLE-ASS“: Benutzeranleitung und Fragenkatalog**
- C4. Qualifizierungsmodule „DL-Entwicklung“**
- C5. Transfererfahrungen und –hilfen für KMU`s
zur Umsetzung der DLE-Methodik**

Hinweise zur Benutzung des E-Book: Handlungsleitfaden "Innovationsmanagement für Dienstleistungen"

Im linken Teil des Bildschirms wird im *Fenster "Lesezeichen"* die inhaltliche Gliederung des Handlungsleitfadens der Dienstleistungsentwicklung (DLE) angezeigt (vgl. die nachstehende Abbildung). Im Rechten Teil des Startfensters erscheint als *"Leitgrafik"* der Prozeß der Dienstleistungsentwicklung (DLE-Prozeß).

Lesezeichen und Leitgrafik dienen dazu, im Text des Leitfadens zu navigieren, d.h. gezielt jeweils interessierende Passagen aufzusuchen und anzeigen zu lassen.



(1) Navigieren mittels "Lesezeichen"

In der *Navigationsleiste "Lesezeichen"* sind die Hauptgliederungspunkte des DLE-Handlungsleitfadens aufgeführt. Sie können durch *Anklicken* direkt geöffnet und im rechten Teil des Bildschirms (*Anzeigefenster*) angezeigt werden.

Von dort aus kann im Text fortlaufend gelesen / geblättert oder mittels rechter Maustaste zu vorherigen / nachfolgenden Seiten gesprungen werden. Sofern im Text markierte Sprungverweise enthalten sind, gelangt man bei Bedarf von dort aus durch Anklicken unmittelbar zu der entsprechenden Sprungadresse.

Soll das *Anzeigefenster* zum leichteren Lesen auf das volle Bildschirmformat vergrößert werden, so kann die *Navigationsleiste* durch Anklicken der am linken Bildschirmrand befindlichen Registerkarte "Lesezeichen" geschlossen – und durch nochmaliges Anklicken – bei Bedarf wieder geöffnet werden.

(2) Navigieren mittels "Leitgrafik"

Die Leitgrafik mit der schematischen Darstellung der *DLE-Phasen* ist die erste Seite des Handlungsleitfadens und wird beim Start der DLE-Plattform angezeigt. Die Leitgrafik dient zur allgemeinen Orientierung über den Aufbau des DLE-Prozesses und ermöglicht die gezielte Aufsuche von phasenspezifischen Informationen durch einfaches Anklicken bestimmter Grafikbereiche:

- **Phasen-Charakteristiken** öffnen: Durch Anklicken der Phasen Kürzel (A), (B), usw. werden die in Teil B Kap.3 enthaltenen, zugehörigen Kurzbeschreibungen der betreffenden Phasen direkt angezeigt. Sie vermitteln einen ersten, zusammenfassenden Überblick über den Zweck und das Vorgehen in der jeweiligen DLE-Phase.
- **Phasen-Beschreibungen** öffnen: Durch Anklicken der vollständigen Phasenbezeichnungen in der Leitgrafik gelangt man von dort aus direkt zu den ausführlichen Phasenbeschreibungen, die in Teil A Kap.3 des Leitfadens enthalten sind. Von dort aus können dann wiederum spezielle Einzelthemen, Methodenerläuterungen, Abbildungen usw. aufgesucht werden, indem die hierzu im Text markierten Sprungverweise angeklickt werden.