Bachelorarbeit

Service Design im Umfeld von Schweizer Bergbahnunternehmen

Autor: Mathias Julen

Verantwortlicher Dozent: Emmanuel Fragnière

HES-SO Valais/Wallis

Studiengang Tourismus

www.hevs.ch

Eingereicht am 28. November 2016

Management Summary

Service Design ist ein neuartiger und vielseitiger Ansatz, welcher dazu dient, Serviceprozesse entlang der Dienstleistungskette gezielt zu analysieren und weiterzuentwickeln. Aufgrund der hohen Serviceintensität im Tourismus erstaunt es nicht, dass dieser Ansatz während den letzten Jahren auch im touristischen Umfeld vermehrt angewendet und beschrieben wird. Inwiefern sich der Ansatz bei Bergbahnunternehmen umsetzen lässt, wird in der Literatur bisher jedoch kaum thematisiert.

Aus diesem Grund ist es das Ziel dieser Bachelorarbeit, das Thema Service Design im Umfeld von Bergbahnunternehmen zu beleuchten und einen ersten Einblick in dessen Anwendungsmöglichkeiten zu verschaffen. Anhand von Erkenntnissen aus Gesprächen mit Verantwortlichen von Bergbahnen wird dargestellt, wie Service Design in der Branche bisher eingesetzt wird und welche Erfahrungen dies mit sich bringt. Anschliessend wird die Herleitung eines möglichen Prozesses erläutert, welcher zeigen soll, wie Service Design bei Bergbahnen in Zukunft strukturiert und zielgruppenorientiert angewendet werden könnte. Zentrales Element dieses Service Design Prozesses sind spezifische Tools, welche ferner anhand von praxisnahen Anwendungsbeispielen erläutert werden.

Es zeigt sich, dass durch die Anwendung von Service Design bei Bergbahnen durchaus eine höhere Serviceorientierung mit verstärktem Fokus auf den Gast erreicht werden kann. Zudem zeigen die erwähnten Beispiele, dass durch den Ansatz auch interne Prozesse optimiert werden können, was zugleich einen Einfluss auf die Unternehmenskultur und die Arbeitsweise der Mitarbeitenden haben kann. Service Design kann Bergbahnunternehmen somit dabei unterstützen, den wichtigen Wandel vom technikorientierten Transportunternehmen hin zum gästeorientierten Erlebnisanbieter am Berg zu vollziehen, was im heutigen touristischen Umfeld und auch innerhalb der Bergbahnbranche eine zentrale Voraussetzung sein kann.

Schlüsselbegriffe: Service Design, Prozessoptimierung, Bergbahnbranche, alpiner Tourismus

Vorwort und Dank

Im fünften Semester meines Tourismusstudiums an der HES-SO Wallis in Sierre habe ich mich für die Nebenoption DETOPS (*Design of Touristic Services & Products*) entschieden. Während 17 Wochen wurden mir die Grundlagen zum Thema Service Design durch Dozent Prof. Emmanuel Fragnière vermittelt. Von Beginn an weckte dieser innovative, kreative sowie vielseitig einsetzbare Ansatz mein Interesse und ich war froh, dass mir als Student bereits während diesem Semester ermöglicht wurde, mich mit der Anwendung von Service Design anhand von konkreten Projekten auseinanderzusetzen. Für mich war bereits zu diesem Zeitpunkt klar, dass ich das Thema Service Design auch nach Abschluss dieses Semesters weiterverfolgen werde.

Im Mai 2016 begann ich mit meinem Praktikum bei grischconsulta in Maienfeld, wo ich unter anderem meinem Interesse für Bergbahnprojekte nachgehen konnte. Im Hinblick auf meine Bachelorarbeit habe ich mit meinem Vorgesetzten Edgar Grämiger bereits früh allfällige Themen diskutiert, wobei sich rasch das Thema Service Design im Umfeld von Bergbahnunternehmen herauskristallisierte. Durch diese Wahl konnte ich zum einen das Thema Service Design weiter vertiefen und mich zum anderen verstärkt mit den Aufgaben sowie Herausforderungen von Bergbahnen auseinandersetzen. Das Ziel dieser Arbeit sollte es schlussendlich sein, den Begriff Service Design in Bezug auf das Angebot von Bergbahnen zu beleuchten und dabei bisherige als auch zukünftige Anwendungsmöglichkeiten des Ansatzes aufzuzeigen. Dabei beruhen viele Aussagen auf meiner persönlichen Betrachtung und Interpretation, wodurch einige Erkenntnisse in dieser Arbeit teilweise nur einseitig beschrieben werden. Ausserdem fehlt gerade im letzten Teil dieser Arbeit, beim Beschrieb eines möglichen Service Design Prozesses für Bergbahnen, eine längerfristige Betrachtung und eine konkrete Anwendung in der Praxis.

Diese Bachelorarbeit basiert auf Fachliteratur, Experteninterviews und auf Erkenntnissen aus der Anwendung von spezifischen Service Design Tools. Ohne die Unterstützung von einer Vielzahl an Beteiligten wäre diese Arbeit nicht in dieser Form umsetzbar gewesen. Deshalb möchte ich mich an dieser Stelle bei all denjenigen bedanken, die in irgendeiner Weise einen Beitrag zum Endresultat dieser Arbeit geleistet haben. So geht ein grosses Dankeschön an das Team von grischconsulta und speziell an Edgar Grämiger, welcher mir während meinem Praktikum sowie meiner Bachelorarbeit als Betreuer zur Seite stand. Des Weiteren möchte ich mich bei allen Interviewpartnern bedanken, namentlich bei Sandra Stockinger, Christoph Egger und Tobias Thut als Verantwortliche der Bergbahnunternehmen sowie bei den Experten Manfred Ritschard, Dr. Urs Kalbermatten und Dr. Roger Gfrörer. Ihre Aussagen und Inputs

sind ein zentraler Bestandteil dieser Arbeit. In diesem Zusammenhang möchte ich auch speziell Klaus Nussbaumer von den Pizolbahnen meinen Dank aussprechen, welcher mir ermöglicht hat den Pizol als Fallbeispiel für diese Arbeit zu verwenden und mir bei Fragen meinerseits zur Verfügung stand. Bedanken möchte ich mich zudem bei meinem Dozenten Emmanuel Fragnière, welcher mir zum einen die Thematik Service Design auf spannende Art und Weise näherbrachte und mich zum anderen als Betreuer beim Erstellen dieser Arbeit unterstützte. Für das Redigieren dieser Arbeit möchte ich mich zudem bei Carmen Heinrich bedanken. Zu guter Letzt richtet sich ein grosses Dankeschön an meine Eltern, denn ohne deren Unterstützung wäre das erfolgreiche Absolvieren dieses Studiums nicht in dieser Form möglich gewesen.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary i

Vorwort und Dank ii

Tabellenverzeichnis vii

Abbildungsverzeichnis viii

Abkürzungsverzeichnis ix

Einleitung 1

Ziele der Arbeit und Forschungsfrage 1

Aufbau und Methodik 2

1. Was ist Service Design? 3

1.1 Definition von Service 3

1.2 Definition von Design 4

1.3 Definition von Service Design 5

1.4 Die Entstehung und Entwicklung von Service Design 7

1.5 Service Design im touristischen Umfeld 8

1.5.1 Die Eigenschaften von touristischen Produkten 8

1.5.2 Service Design in der touristischen Produktentwicklung 9

1.5.3 Potential von Service Design im Tourismus 10

2. Service Design im Umfeld von Schweizer Bergbahnunternehmen 13

2.1 Definition von Service Design aus der Sicht von Bergbahnunternehmen 14

2.2 Ausgangslage für Service Design bei Bergbahnunternehmen 15

2.3 Anwendung von Service Design bei Bergbahnunternehmen 16

2.3.1 Analyse der Ausgangslage 16

2.3.2 Entwicklung und Umsetzung von Serviceleistungen 18

2.3.3 Zielgruppenspezifische Serviceleistungen 18

2.3.4 Erfolgskontrolle von Massnahmen im Bereich Service Design 19

2.3.5 Fazit 20

2.4 Die Rolle der Mitarbeitenden im Service Design Prozess 20

2.5 Schwächen von Service Design bei Bergbahnunternehmen 22

2.6 Potentiale und Erfolgsfaktoren von Service Design bei Bergbahnunternehmen 23

2.7 Fazit 24

3. Ein Service Design Prozess für Bergbahnunternehmen 26
3.1 Ausgangslage 26
3.2 Entwicklung des Service Design Prozesses für Bergbahnunternehmen 28
3.2.1 Grundsätze des Service Design Prozesses 28
3.2.2 Der bergbahnspezifische Service Design Prozess in der Übersicht 29
3.3 Die vier Phasen des Service Design Prozesses für Bergbahnunternehmen 30
3.3.1 Phase 1: Analyse 30
3.3.1.1 Definition der Zielgruppen 31
3.3.1.2 Sekundärforschung 32
3.3.1.3 Ethnographie 32
3.3.1.4 Weitere Informationsquellen 33
3.3.2 Phase 2: Entwicklung 34
3.3.2.1 Expectation Maps 35
3.3.2.2 Customer Journey Maps 36
3.3.2.3 Service Blueprint 37
3.3.2.4 Entwicklung von Ideen 38
3.3.3 Phase 3: Testbetrieb 39
3.3.4 Phase 4: Umsetzung und Kontrolle 40
3.4 Der Service Design Prozess in der Anwendung 41
3.4.1 Phase 1: Analyse 42
3.4.1.1 Definition der Zielgruppen 42
3.4.1.2 Sekundärforschung 43
3.4.1.3 Ethnographie 44
3.4.1.4 Weitere Informationsquellen 49
3.4.1.5 Fazit 50
3.4.2 Phase 2: Entwicklung 51
3.4.2.1 Expectation Maps 51
3.4.2.2 Customer Journey Maps 54
3.4.2.3 Service Blueprint 56
3.4.2.4 Entwicklung von Ideen 60
3.4.3 Phase 3: Testbetrieb 60
3.4.4 Phase 4: Umsetzung und Kontrolle 61
3.5 Fazit 62
Schlussfolgerung 64
Grenzen dieser Arbeit und weiteres Entwicklungspotential 65
Literaturverzeichnis 67
Anhang I – Interview mit Sandra Stockinger 70

Anhang II – Interview mit Tobias Thut 75

Anhang III – Interview mit Christoph Egger 80

Anhang IV – Interview mit Manfred Ritschard 85

Anhang V – Gespräch mit Klaus Nussbaumer 89

Anhang VI – Interview mit Dr. Urs Kalbermatten 94

Anhang VII – Vorlage: Contextual Interview 98

Anhang VIII – Expectation Maps: Senioren 99

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Phase 1: Analyse 31

Tabelle 2 Phase 2: Entwicklung 34

Tabelle 3 Phase 3: Testbetrieb 39

Tabelle 4 Phase 4: Umsetzung und Kontrolle 40

Tabelle 5 Talstation Bad Ragaz und Wangs 45

Tabelle 6 Mittelstation Furt 46

Tabelle 7 Bergstation Pizolhütte 47

Tabelle 8 Contextual Interviews: Senioren 55+ 48

Tabelle 9 Expectation Maps: Zielgruppe Senioren 55+ 52

Tabelle 10 Ergänzungen zur Customer Journey Map der Pizolbahnen 55

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Pizol - Bad Ragaz - Wangs 27

Abbildung 2 Service Design Prozess in der Übersicht 29

Abbildung 3 Expectation Maps 35

Abbildung 4 Customer Journey Canvas 37

Abbildung 5 Beispiel: Service Blueprint 38

Abbildung 6 Pizol - Talstation Bad Ragaz und Wangs 45

Abbildung 7 Pizol - Mittelstation Furt 46

Abbildung 8 Pizol - Bergstation Pizolhütte 47

Abbildung 9 App "Helping Hand Pizol" 49

Abbildung 10 Customer Journey Map der Pizolbahnen 54

Abbildung 11 Service Blueprint der Pizolbahnen - Ist-Zustand 57

Abbildung 12 Service Blueprint der Pizolbahnen - Soll-Zustand 58

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
engl.	englisch
etc.	et cetera
inkl.	inklusive
MIV	motorisierter Individualverkehr
resp.	respektive
SD	Service Design
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ÖV	öffentlicher Verkehr

Einleitung

Die Schweizer Bergbahnbranche sieht sich gerade während den letzten Jahren und in der heutigen Zeit mit einer Vielzahl an neuen Herausforderungen konfrontiert. Rückläufige Gästezahlen im Wintergeschäft, sich verändernde Kundenbedürfnisse sowie erschwerte wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen sind nur einige Entwicklungen, mit welchen sich Bergbahnunternehmen in der Schweiz zurzeit auseinandersetzen müssen. (grischconsulta, 2016) Diese Entwicklungen bedingen ein Umdenken bei den Unternehmen; den Wandel vom technikorientierten Transportunternehmen hin zum gästeorientierten Erlebnisanbieter am Berg zu vollziehen, scheint für Bergbahnen unumgänglich zu sein.

Um dieser verstärkten Serviceorientierung nachzukommen, sind neue Vorgehensweisen und Massnahmen gefragt. Eine Möglichkeit sich gezielt mit der Serviceleistung und den damit verbundenen Serviceprozessen auseinanderzusetzen, bietet dabei der noch junge Service Design Ansatz. Durch die Anwendung von Service Design können Prozesse entlang der Dienstleistungskette anhand verschiedener Tools analysiert, verbessert oder neu entwickelt werden. Dabei geht es gleichzeitig darum ein besseres Verständnis für den Gast, dessen Verhaltensmuster, Motive und Bedürfnisse zu entwickeln, wodurch dieser vermehrt in den Fokus rückt.

Da das Thema Service Design im Umfeld von Bergbahnunternehmen bisher noch nicht spezifisch beleuchtet wurde, sollen in dieser Arbeit anhand von theoretischen Erläuterungen und praxisnahen Beispielen aufgezeigt werden, inwiefern Service Design bei Bergbahnen angewendet werden kann und welche Resultate und Potentiale damit erreicht werden können.

Ziele der Arbeit und Forschungsfrage

Die vorliegende Arbeit soll das Thema Service Design im Umfeld von Bergbahnunternehmen grundlegend beleuchten und gleichzeitig aufzeigen, wie sich der Ansatz nach einem strukturierten Prozess anwenden lässt. Die zentrale Fragestellung dabei lautet wie folgt:

Wie können Schweizer Bergbahnunternehmen ihr Angebot durch die Anwendung von Service Design zielgruppenorientiert analysieren und entsprechend den jeweiligen Kundenbedürfnissen strukturiert weiterentwickeln?

Ausgehend von dieser Fragestellung können in Bezug auf diese Arbeit die folgenden drei zentralen Ziele definiert werden:

- den Begriff Service Design definieren und die bisherige Anwendung des Ansatzes im touristischen Umfeld beschreiben
- die Anwendung von Service Design im Umfeld von Schweizer Bergbahnunternehmen beleuchten und vergleichen
- einen zielgruppenorientierten Service Design Prozess für Bergbahnen aufzeigen und die Anwendung spezifischer Tools anhand von praxisnahen Beispielen erläutern.

Aufbau und Methodik

Ausgehend von diesen drei zentralen Zielen wird diese Arbeit ebenfalls in drei unterschiedliche Teile gegliedert. So wird im ersten Teil dieser Arbeit basierend auf einer Literaturanalyse der Begriff Service Design definiert und zugleich in einen touristischen Kontext gesetzt. Dieses Kapitel soll zugleich dazu dienen, den aktuellen Forschungsstand bezüglich dem Thema dieser Arbeit abzuklären und aufzuzeigen.

Im zweiten Teil werden dann konkrete Beispiele zur Anwendung von Service Design im Umfeld von Bergbahnen beschrieben. Hierfür wurden Experteninterviews mit Verantwortlichen von drei Schweizer Bergbahnunternehmen sowie mit einem Fachmann für Service Design durchgeführt. Die Erkenntnisse aus den Gesprächen werden argumentativ erläutert und verglichen sowie teilweise mit Erkenntnissen aus Fachliteratur ergänzt.

Anschliessend wird im dritten Teil der Arbeit ein möglicher Service Design Prozess für Bergbahnunternehmen aufgezeigt und die Anwendung von verschiedenen Tools praxisnah beschrieben. Der Aufbau dieses Prozesses beruht auf Erkenntnissen aus den Gesprächen mit Verantwortlichen von Bergbahnunternehmen sowie auf Informationen aus spezifischer Literatur. Um die erwähnten Service Design Tools konkret beschreiben zu können, wird ferner deren Anwendung anhand von Praxisbeispielen veranschaulicht.

Zum Schluss werden die wichtigsten Erkenntnisse betreffend der behandelten Themen sowie die Grenzen dieser Arbeit und mögliches Entwicklungspotential dargelegt. Im Anhang befinden sich dann unter anderem die transkribierten Versionen der geführten Interviews mit Verantwortlichen von Bergbahnunternehmen und weiteren Experten.

1. Was ist Service Design?

Um das Thema Service Design besser zu verstehen und gleichzeitig eingrenzen zu können, ist es wichtig den Begriff grundlegend zu definieren sowie dessen Entstehung und Entwicklung in Betracht zu ziehen. Dieses Kapitel soll deshalb der Herleitung des Begriffs Service Design dienen, sowie in einer kurzen Zusammenfassung dessen Entstehung aufzeigen. Ausserdem verschafft dieses Kapitel einen Überblick über Service Design im touristischen Umfeld und beleuchtet den aktuellen Forschungsstand diesbezüglich.

1.1 Definition von Service

Der Begriff *Service* ist als vielseitig und zugleich als äusserst komplex einzustufen. In unterschiedlichsten Studien werden deshalb eine Vielzahl an Definitionen verwendet (Zehrer, 2009, S. 334). Um den Unterschied zwischen Dienstleistungen und materiellen Gütern zu verdeutlichen, werden in der Literatur aber vermehrt vier zentrale Aspekte erwähnt (Voudouris, Owusu, Dorne, & Lesaint, 2008, S. 5):

1. **Immaterialität:** Eine Dienstleistung ist unsichtbar und kann nicht gefühlt, geschmeckt oder gespürt werden wie materielle Güter. Der Kunde beurteilt die Qualität einer Dienstleistung basierend auf dem Erlebnis und seiner bisherigen Erfahrung.

2. **Heterogenität:** Eine Dienstleistung wird für jeden Kunden individuell angefertigt, wobei das Resultat abhängig von der Erfahrung, dem Wissensstand und der Serviceaffinität des Dienstleisters sowie des Kunden ist. Die Servicequalität wird dabei von jedem Kunden anderswertig empfunden.

3. **Simultanität:** Eine Dienstleistung wird jeweils im direkten Kontakt mit dem Kunden hergestellt – die Produktion und der Konsum eines Service fallen somit auf denselben Zeitpunkt.

4. **Vergänglichkeit:** Eine Dienstleitung kann nicht gelagert, zurückgegeben oder wiederverkauft werden.

Diese vier Aspekte sind bei der Entwicklung und der Herstellung von Dienstleistungen von zentraler Bedeutung und sind somit auch bei der Anwendung von Service Design relevant. Ausserdem zeigen diese Aspekte, dass Dienstleistungen in der Entwicklung und Produktion mehrheitlich anders gehandhabt werden müssen als materielle Güter (Moritz, 2005, S. 30).

Hinzu kommt, dass eine Serviceleistung immer einen Mehrwert für den Kunden beinhalten sollte, wobei dieser Mehrwert von der Wahrnehmung des Kunden abhängig ist. Fragnière und Catenazzo definieren diesen Wert eines Service wie folgt:

> *„A service acquires value once the client perceives the benefits of it.“*
> (Fragnière, 2015, S. 13; Catenazzo & Fragnière, 2008)

Diese Definition verdeutlicht, dass beim Erbringen einer Serviceleistung der Fokus auf den wahrgenommenen Mehrwert gelegt werden muss. Aufgrund dessen muss bereits bei der Entwicklung einer Dienstleistung grundsätzlich hinterfragt werden, welcher zusätzlicher Nutzen dadurch beim Kunden erreicht werden kann.

1.2 Definition von Design

Zum besseren Verständnis der Thematik sowie der Definition von *Service Design* ist es ebenfalls interessant, sich mit dem Begriff *Design* auseinanderzusetzen und dessen unterschiedlichen Bedeutungen und Anwendungen hervorzuheben. So kann der Begriff *Design* nach Taura und Nagai generell als *„the composition of a desired figure toward the future”* definiert werden. Dabei kann zwischen drei unterschiedlichen Kategorien unterschieden werden (Taura & Nagai, 2009, S. 2 - 3):

1. **„Drawing“:** Design als künstlerische Anwendung zum Entwickeln von neuen Ideen in Form von Bildern, Skizzen oder Grafiken. Dies ist zugleich auch die geläufigste Definition und Vorstellung des Begriffs *Design*. Relativiert wird dies jedoch dadurch, dass „*drawing seems to be creative, but the drawing process itself cannot create a truly new output, since drawing itself is a process that involves only transforming an abstract image into a concrete figure or shape.*” Dieser Prozess von der abstrakten Skizze hin zu einer konkreten Idee widerspiegelt vor allem die benötigte Kreativität bei der Entwicklung neuer Designs.

2. **„Problem solving“:** Design als Anwendung während eines Problemlösungsprozesses. Dabei wird das Problem definiert als der Unterschied (*„gap“*) zwischen der aktuellen und der gewünschten Situation – *„the solution can be found by analyzing the gap between the current state and the design goal”*. Dabei steht *design goal* beispielsweise für neue Kundenbedürfnisse oder ein Problem innerhalb eines spezifischen Prozesses.

3. **„Ideal pursuing“:** Design als Anwendung zur Vorhersage von möglichen zukünftigen Entwicklungen und damit verbundenen Problemen. Anders gesagt, *„In comparison with the problem-solving category, which is usually used in the context of current problems, ideal pursuing refers to looking ahead at the future.”*. Somit geht es bei *ideal pursuing*

vor allem darum, durch die Zukunftsperspektive allfällige Probleme frühzeitig zu erkennen und mögliche Handlungsoptionen bereits im Voraus zu designen.

Diese drei Kategorien zur Definition von Design zeigen dessen breites Anwendungsspektrum, von „*to transform an abstract image into a concrete figure or shape (past)*“, über „*to analyze the current state and the desired goal in order to find a solution (present)*“ bis hin zu „*to surpass the present conditions for desiring the image, that there should be (future)“* (Taura & Nagai, 2009, S. 4). Ausserdem können diese drei unterschiedlichen Perspektiven auf den Designprozess gut mit der Anwendung von Service Design in Verbindung gebracht werden. Das kreative Gestalten und Transformieren von neuen (Service) Designs, das Analysieren und Lösen von Problemen innerhalb von Prozessen sowie das Entdecken von möglichen zukünftigen Bedürfnissen sind Themen, die auch während dem Service Design Prozess eine zentrale Rolle spielen können.

1.3 Definition von Service Design

„If you would ask ten people what service design is, you would end up with eleven different answers – at least.“ (Stickdorn & Schneider, 2015, S. 29)

Dieses Zitat beschreibt in einem Satz, wie schwierig es ist, eine allgemeine Definition für den Begriff *Service Design (SD)* zu finden. „*Service Design is an interdisciplinary approach that combines different methods and tools from various disciplines.“,* wobei es diese Interdisziplinarität erschwert, eine klare Definition sowie eine einheitliche Sprache für Service Design festzulegen (Stickdorn & Schneider, 2015, S. 29).

Für diese Arbeit wurde bewusst die Definition von Stefan Moritz (2005) gewählt, da diese aus Sicht des Autors die wichtigsten Aspekte von Service Design enthält, praxisnah angewendet werden kann und sich gut mit der Hauptthematik in dieser Arbeit in Verbindung bringen lässt. Die übergeordnete Definition von Stefan Moritz lautet wie folgt:

„Service Design helps to innovate (create new) or improve (existing) services to make them more useful, usable, desirable for clients and efficient as well as effective for organisations. It is a new holistic, multi-disciplinary, integrative field.“ (2005, S. 6)

Aus dieser Definition geht heraus, dass Service Design ein ganzheitliches und zugleich multidisziplinäres Konzept ist. Moritz bekräftigt dabei auch den Fokus auf den Kunden, wobei er unter Kunden auch die Mitarbeitenden eines Unternehmens miteinbezieht. Service Design kann demnach nach Innen (Mitarbeitende) und nach Aussen (Kunden) angewendet werden (Moritz, 2005, S. 45). Das Ziel, dass durch Service Design Innovation (*create new*) gefördert

wird und bereits existierende Dienstleistungen verbessert werden können, ist ebenfalls ein zentraler Teil dieser Definition.

Ausgehend von seiner Definition erläutert Moritz ausserdem die Eigenschaften von Service Design und dessen Anwendungsspektrum in fünf Punkten (2005, S. 42):

1. **Service Design truly represents the clients perspective:**

   Um Dienstleistungen designen zu können, ist es wichtig ein gutes Verständnis für die Ziele, die Motive und die grundlegenden Bedürfnisse der Kunden zu haben. Es ist für ein Unternehmen oder eine Organisation von zentraler Bedeutung seine Kunden zu kennen, da diese im Dienstleistungsprozess eine Hauptrolle übernehmen – denn ohne Kunde, kein Service. (Moritz, 2005, S. 43)

2. **Service Design addresses the unique features of services:**

   Entlang des Dienstleistungsprozesses begegnen Kunden verschiedenen Berührungspunkten, sogenannten *touchpoints*. Diese Berührungspunkte sind wichtige Elemente eines Dienstleistungsangebotes und ergeben zusammenhängend das Gesamterlebnis für den Kunden. Das Gestalten dieser Touchpoints sowie deren Abstimmen entlang eines Serviceprozesses sind zentrale Aufgaben bei der Anwendung von Service Design. (Moritz, 2005, S. 44)

3. **Service Design integrates expertise from different disciplines:**

   Design hat sich mehr und mehr zu einem strategischen, konzeptionellen und multidisziplinären Tätigkeitsfeld entwickelt, wodurch die Zusammenarbeit mit Experten aus anderen Themengebieten, wie zum Beispiel Forschung, Technologie oder Kommunikation, an Bedeutung gewonnen hat. Service Design bietet somit eine multidisziplinäre Plattform, die Erkenntnisse aus verschiedenen Anwendungs- und Forschungsbereichen miteinander verbindet. (Moritz, 2005, S. 45)

4. **Service Design is interactive:**

   Dienstleistungen haben den grossen Vorteil, dass es einfacher ist spezifische Anpassungen vorzunehmen. So können Prototypen für Dienstleistungen als auch etablierte Serviceprozesse einfacher modifiziert und anschliessend getestet werden, als beispielsweise Prototypen bei der Herstellung von Gütern. (Moritz, 2005, S. 47)

5. **Service Design is ongoing:**

   Das Umfeld einer Dienstleistung verändert sich stetig und somit muss auch deren Prozess laufend analysiert und angepasst werden. Service Design ist deshalb ebenfalls ein längerfristiger und angehender Prozess, bei welchem es darum geht, auf Veränderungen zu reagieren sowie Services stetig weiterzuentwickeln. (Moritz, 2005, S. 47)

Diese fünf Punkte unterstreichen das breite Anwendungsspektrum sowie die Eigenschaften von Service Design. So beinhaltet Service Design nach Moritz zum einen das Designen des Gesamterlebnisses für den Kunden und zum anderen das Designen der einzelnen Serviceprozesse und der Strategie einer Dienstleistung. (Moritz, 2005, S. 39)

Diese Definition von Stefan Moritz sowie die erwähnten fünf Punkte, werden in dieser Arbeit weiterverfolgt, um so auch einen Bezug dieser theoretischen Grundlage zum Thema Service Design im Umfeld von Schweizer Bergbahnunternehmen herzustellen.

1.4 Die Entstehung und Entwicklung von Service Design

Service Design ist eine noch junge und gleichzeitig aufkommende Disziplin, die mittlerweile durchaus als fundierte und praxisorientierte Wissenschaft betrachtet werden kann. Die angehende Entwicklung von Service Design ist unter anderem auf den verstärkten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel während den letzten Jahrzehnten und der heutigen Zeit zurückzuführen. Saco und Goncalves erläutern diesen Wandel wie folgt: *„Though manufacturing has been the dominant logic in the business world for most of the twentieth century, this panorama is changing quickly as the service sector becomes ever more prevalent, comprising 70 to 80 percent of GDP in many developed countries."* (2008, S. 10).

Nebst dieser allgemeinen Entwicklung von einer Industriegesellschaft hin zur Dienstleistungsgesellschaft, ist die Entstehung von Service Design auch auf eine Veränderung in der Wahrnehmung von Dienstleistungen zurückzuführen. So wurden Dienstleistungen zu Beginn ähnlich wie Güter behandelt – es fehlte der langfristig orientierte ganzheitliche Managementansatz mit Fokus auf Kundenorientierung, kundenorientierter Qualitätswahrnehmung und unternehmensinterner Erfolgsfaktoren (Untersteiner, 2015, S. 42). Die Erkenntnis, dass sich die Produktion von Dienstleistungen stark von der industriellen Produktion unterscheidet und grundlegend anders funktioniert, musste sich zuerst etablieren (Saco & Goncalves, 2008, S. 10).

Die Begriffe Service und Design wurde erstmals 1984 in der Studie *Designing Services that Deliver* von G. Lynn Shostack gemeinsam in Verbindung gebracht. Ausserdem wurde in dieser Studie zum ersten Mal die Anwendung von *Service Blueprinting* beschrieben. In den Folgejahren wurden verschiedenste Studien zum Thema Service Design sowie Service Management veröffentlicht und der neue Forschungsbereich hielt nach und nach auch Einzug in unterschiedlichen internationalen Universitäten. (Moritz, 2005, S. 66 - 67) So widmen sich heute zahlreiche Wissenschaftler und Praktiker aus verschiedenen Disziplinen der Strukturierung und Standardisierung dieser noch jungen Wissenschaft (Untersteiner, 2015, S. 42). Durch diese Entwicklung erlebte Service Design gerade in den letzten zehn Jahren einen verstärkten Aufschwung (Moritz, 2005, S. 66).

1.5 Service Design im touristischen Umfeld

Tourismus weist eine hohe Serviceintensität auf und somit ist es nicht erstaunlich, dass der Begriff *Service Design* auch in der Tourismusbranche mehr und mehr an Bedeutung gewinnt. „*The persistent service and customer orientation of tourism business along with an increasing body of academic experience in both tourism and service design research provides a mutual benefit of service design and tourism."* (Zehrer & Stickdorn, 2009, S. 5) Unterschiedliche Studien haben sich bereits mit den Eigenschaften sowie der Gestaltung von touristischen Produkten und Dienstleistungen, aber auch mit den Möglichkeiten sowie dem Potential der Anwendung von Service Design im touristischen Umfeld auseinandergesetzt. Einige Erkenntnisse aus ausgewählten Studien werden in diesem Kapitel zusammengefasst und dienen als theoretische Grundlage für diese Arbeit.

1.5.1 Die Eigenschaften von touristischen Produkten

Touristische Produkte können aufgrund ihres Dienstleistungscharakters ebenfalls anhand der Kriterien beschrieben werden, welche in Kapitel *1.1 Definition von Service* erläutert werden. Hinzu kommen weitere besondere Eigenschaften von touristischen Produkten, welche Janosch Untersteiner in seiner Arbeit wie folgt beschreibt (2015, S. 27):

1. Das touristische Produkt besteht aus verschiedenen materiellen und immateriellen Teilbereichen, welche von unterschiedlichen Leistungsträgern zu einem Leistungsbündel zusammengesetzt werden.
2. Während der Leistungserbringung besteht ein direkter Kontakt, eine Interaktion zwischen dem Anbieter und dem Kunden (Gast).
3. Das touristische Produkt weist viele externe Effekte auf und bewirkt damit ein grosses öffentliches, gesellschaftliches und politisches Interesse an seiner Gestaltung.

4. Das touristische Produkt ist stark von externen Faktoren wie Infrastrukturen, Gewerbe und Landwirtschaft sowie von Teilleistungen aus öffentlichen Gütern, welche öffentlich erbracht werden müssen (z.B. Wanderwege, Gästeinformation, etc.) abhängig.

Die Komplexität des touristischen Produktes durch die Zusammensetzung der Leistungen von verschiedenen Akteuren sowie durch den Einfluss von externen Faktoren, birgt die grösste Herausforderung bei der touristischen Produktgestaltung. Diese Komplexität ist zum einen auf die zeitliche Ausdehnung der touristischen Servicekette zurückzuführen, welche oftmals eine grosse Anzahl an verschiedenen Dienstleistungen und somit Kontaktpunkten (*touchpoints*) beinhaltet. Zum anderen setzt sich das angesprochene Leistungsbündel von Gast zu Gast unterschiedlich zusammen, je nachdem welche Dienstleistungen in Anspruch genommen werden. (Tirol Tourism Research, 2012)

Hinzu kommt, dass für den Gast schlussendlich das Gesamterlebnis zählt und somit ist eine gute Kooperation und ein einheitlicher Qualitätsstandard der beteiligten Akteure von zentraler Bedeutung. Dies ist auch ein Grund dafür, warum es teilweise schwierig ist touristische Produkte zu designen, egal ob für einzelne Betriebe oder auf der Ebene der Destination (Stickdorn & Frischhut, 2012, S. 49).

1.5.2 Service Design in der touristischen Produktentwicklung

Wie im vorangehenden Kapitel beschrieben, setzen sich touristische Produkte aus verschiedenen materiellen und immateriellen Komponenten zusammen, egal ob innerhalb eines Betriebes oder auf Ebene der Destination. Diese einzelnen Komponenten ergeben schlussendlich das Besuchererlebnis (*„visitor experience“*) für den Gast, welcher von sich aus entscheidet, welche Leistungen er in welcher Reihenfolge konsumiert. Bereits hier kommt der Service Design Ansatz ins Spiel: *„Service Design cannot only contribute to improving each individual service provider, but also, and perhaps more importantly, help each of the services to liaise and provide a seamless tourist experience.”* (Stickdorn & Frischhut, 2012, S. 26)

Hinzu kommt, dass Service Design gerade bei der angesprochenen Komplexität von touristischen Produkten, durch den holistischen Ansatz in der Betrachtung der einzelnen Komponenten einen Vorteil bietet (Zehrer & Stickdorn, 2009, S. 4). Zehrer und Stickdorn erwähnen in Bezug auf Service Design in touristischen Destinationen, *„a holistic view on tourism products as a homogenous tourism destination gains importance, requiring a likewise holistic analysis of all sequencing touchpoints between customers and service providers within the complex tourism product.”* (Zehrer & Stickdorn, 2009, S. 5) Dabei sollten nicht nur die *touchpoints* während der eigentlichen Service-Phase (*service period*) analysiert werden, sondern auch die

Kontaktpunkte während der *pre-service period* (vor der Anreise) und der *post-service period* (nach der Abreise). Diese Betrachtung gilt nicht nur in Bezug auf die Destination, sondern auch für einzelne Leistungsträger innerhalb der Destination.

Nebst der holistischen Betrachtung sowie der Analyse von Kontaktpunkten innerhalb von einzelnen Prozessen, lässt sich der Service Design Ansatz auch bei der (Weiter-)Entwicklung von touristischen Produkten anwenden. Gerade bei den zentralen Aufgaben der touristischen Produktentwicklung *„to create memorable and satisfying customer experiences“* sowie „*the intentional design of service experiences as a distinctive management discipline with its own principles“* kann sich der Ansatz laut Zehrer und Stickborn profilieren (Zehrer & Stickdorn, 2009, S. 6).

Eine weitere Eigenschaft des Service Design Ansatzes ist sicherlich, dass durch die prozessorientierte Betrachtung des Produktes und den damit verbundenen Leistungen der Kunde vermehrt im Zentrum steht. Dabei geht es zum einen um die Analyse der verschiedenen *touchpoints* zwischen dem Kunden und dem jeweiligen Dienstleistungsanbieter, zum anderen geht es darum die einzelnen Kontaktpunkte zu optimieren und innerhalb des Gesamtprozesses besser aufeinander abzustimmen. Ziel des Ganzen ist es das Gesamterlebnis für den Gast, welches dieser mehrheitlich selbst zusammenstellt, möglichst angenehm zu gestalten. Stickdorn und Frischhut beschreiben den Zusammenhang zwischen der Produktgestaltung und dem Besuchererlebnis wie folgt: *„It's the individual guest's experience that makes or breaks a successful tourism product.”* (Stickdorn & Frischhut, 2012, S. 46 - 49)

1.5.3 Potential von Service Design im Tourismus

Aus der Literatur ist mehrheitlich zu entnehmen, dass Service Design gerade im Tourismus einiges an Potential aufweist. So bietet der Service Design Ansatz die Möglichkeit allfällige Lücken in der Dienstleistungskette auf Betriebs- oder Destinationsebene zu identifizieren und mit innovativen Methoden gezielt Verbesserungspotentiale herbeizurufen (Tirol Tourism Research, 2012).

Janosch Untersteiner hebt im Fazit seiner Arbeit vor allem das Potential von Service Design als holistischer und interdisziplinärer Denkansatz hervor. Er erläutert dies wie folgt: *„Um begeisterungsfähige touristische Produkte entwickeln zu können, bedarf es a-linearer Denkmuster, denn das Denken innerhalb der Norm und somit innerhalb von Erwartungen stellt den Gast zumeist lediglich zufrieden.“.* Deshalb sei vermehrt das Denken ausserhalb der Norm und Erwartungen von Bedeutung, so könne der Gast positiv überrascht und begeistert werden. Er bekräftig das Potential von Service Design als iteratives Denkmuster, bei welchem Produkte oder Prozesse ständig analysiert und angepasst werden. Untersteiner fügt hier an, „was den

Gast heute begeistert, das wird morgen bereits erwartet“. (Untersteiner, 2015, S. 124) Diese Grundeinstellung ist nach ihm bei der Anwendung von Service Design eine treibende Kraft.

Stickdorn und Frischhut sehen bei Service Design zudem Potential in der strukturellen Organisation, vor allem in Bezug auf touristische Destinationen, *„Service Design thinking provides processes and methods to create organisational structures and understand the culture required to deliver superior customer experiences within a complex ecosystem of both public and private organisations such as tourism destinations.”* (2012, S. 50). Die verstärkte Prozess- und Kundenorientierung unter Anwendung von spezifischen Service Design Tools ermögliche es Destinationen so einen Mehrwert zu generieren.

Doch auch für touristische Unternehmen, oftmals kleine bis mittelgrosse Betriebe, bietet der Service Design Ansatz einiges an Potential, wie aus der Studie von *„Service experience and service design: concepts and application in tourism SMEs“* von Anita Zehrer (2009) zu entnehmen ist. Darin erwähnt Zehrer unter anderem *„the professional management of tourism services by SME (small- to medium-sized enterprises) operators requires cooperative and synergistic attention to service design with a view to producing memorable service experiences for consumers.”* (Zehrer, 2009, S. 344). Dabei gehe es für Unternehmen darum, durch Service Design *„to look beyond their own horizons“* und dadurch existierende Dienstleistungen zu verbessern sowie gleichzeitig neue synergetische Services zu entwickeln.

Zehrer ist sich aber bewusst, dass diese Aussagen nur auf einer theoretischen Erhebung basieren und daher ein direkter Praxisbezug sowie die Validierung dieser Erkenntnisse noch ausstehen. Es sei „*apparent that follow-up empirical studies are required to validate and/or modify the propositions that have been developed in this exploratory theoretical study.“*, so Zehrer (2009, S. 343). Auch Janosch Untersteiner erwähnt im Fazit zu seiner Arbeit über Service Design in touristischen Destinationen, dass „*es bisher kaum Studien und Publikationen zum Thema Service Design in der Tourismuswirtschaft gibt*“ (Untersteiner, 2015, S. 129). Deshalb sieht auch er in dieser Hinsicht verstärkten Handlungsbedarf.

In dieser Arbeit soll deshalb an diesem Punkt angeknüpft werden und anhand von spezifischen Beispielen aus der Bergbahnbranche aufgezeigt werden, wie Service Design im Umfeld von Bergbahnen angewendet werden kann und wo dabei am ehesten Potentiale für die Unternehmen entstehen können. Im Fokus steht dabei der Praxisbezug, welcher jedoch mit weiteren Erkenntnissen zu Service Design aus der Theorie ergänzt wird.

Im folgenden Kapitel wird anhand der Erkenntnisse aus Experteninterviews mit Verantwortlichen von Schweizer Bergbahnen das Thema Service Design im Umfeld von Bergbahnunternehmen argumentativ beleuchtet und analysiert. Anschliessend wird mit Hilfe eines konkreten

Beispiels, den Pizolbahnen, ein möglicher Service Design Prozess für Bergbahnen aufgezeigt und in Kombination mit möglichen Handlungsoptionen erläutert. Die Erkenntnisse aus der Theorie und diesen praxisnahen Beispielen werden zum Schluss in einem Fazit zusammengefasst.

2. Service Design im Umfeld von Schweizer Bergbahnunternehmen

Wie aus der Literaturanalyse und der Abklärung des Forschungsstandes hervorgeht, wurde das Thema Service Design im Umfeld von Schweizer Bergbahnunternehmen bisher noch nicht spezifisch thematisiert oder gar untersucht. Ein Ziel dieser Arbeit ist es deshalb aufzuzeigen, inwiefern bei Schweizer Bergbahnen bereits im Bereich Service Design gearbeitet wird, wie dabei das Vorgehen entlang des Service Design Prozesses aussieht und welche möglichen Potentiale und Erfolgsfaktoren Service Design für Bergbahnen mit sich bringt.

Hierfür wurden nach ersten Recherchen drei unterschiedliche Bergbahnunternehmen ausgewählt und mit jeweils einem Verantwortlichen ein Experteninterview durchgeführt:

- Sandra Stockinger, Leiterin Marketing & Verkauf, Zermatt Bergbahnen AG
- Tobias Thut, Leiter Marketing & Verkauf, Pilatus-Bahnen AG
- Christoph Egger, Direktor, Schilthornbahn AG

Mit diesen drei Verantwortlichen wurden bewusst identische Interviews geführt, so dass die Erkenntnisse daraus anschliessend verglichen werden konnten. Es ging dabei vor allem darum Einblicke in das Thema aus der Sicht der Unternehmen und persönliche Erfahrungswerte zu erhalten. Die Fragen wurden den Interviewpartnern jeweils im Voraus zugestellt, so dass sich diese auf das rund 30-minütige Gespräch vorbereiten konnten. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und anschliessend transkribiert. Die transkribierten Versionen dieser drei Interviews befinden sich in den Anhängen I – III.

Als Ergänzung dazu wurde ein Interview mit leicht angepassten Fragen mit Manfred Ritschard, diplomierter Tourismusexperte und Spezialist für Service Design, durchgeführt. Er hat als unabhängiger Experte unter anderem mit den drei Bergbahnunternehmen im Bereich Service Design gearbeitet. Dieses Interview diente vor allem dazu eine fundierte Aussenperspektive auf das Thema sowie unabhängige Erfahrungswerte zu erhalten. Die transkribierte Version dieses Interviews befindet sich in Anhang IV.

In den folgenden Kapiteln werden die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen argumentativ behandelt und analysiert. Dabei liegt der Fokus jeweils auf konkreten Beispielen zum Thema, um so unter anderem den Praxisbezug gewährleisten zu können.

2.1 Definition von Service Design aus der Sicht von Bergbahnunternehmen

Um festzustellen, inwiefern die ausgewählten Interviewpartner mit dem Begriff Service Design vertraut sind, wurde zu Beginn des Gesprächs jeweils nach einer kurzen Definition gefragt. Aufgrund des Erfahrungsstands der beteiligten Gesprächspartner kann der Begriff Service Design so durchaus praxisnah und aus der Sicht von Bergbahnunternehmen erneut definiert werden.

Für Sandra Stockinger von der Zermatt Bergbahnen AG ist Service Design ein sehr weitläufiger Begriff, wobei es *„einerseits um die Optimierung von internen Prozessen geht, andererseits um das gezielte Anpassen von Serviceleistungen an die verschiedenen Gästebedürfnisse."* (vgl. Anhang I, S. 70). Bei der Anwendung von Service Design steht somit nicht nur der Gast im Zentrum, es geht vielmehr auch darum Abläufe innerhalb des Unternehmens zu optimieren.

Ähnlich sieht dies auch Tobias Thut von der Pilatus-Bahnen AG: *„Service Design bedeutet, dass den Kunden entlang des gesamten Customer Journey eine hervorragende Serviceleistung geboten werden kann. Unser Service Design richtet sich jedoch nicht nur nach aussen gegenüber dem Gast, sondern auch nach innen gegenüber unseren Mitarbeitern."* (vgl. Anhang II, S. 75). Die Mitarbeitenden seien dabei ein wichtiger Teil der Serviceleistung am Gast und sollen dies deshalb bewusst wahrnehmen und zugleich vermitteln können.

Auch für Christoph Egger, Direktor der Schilthornbahn AG, übernehmen die Mitarbeitenden bei der Serviceleistung des Unternehmens eine zentrale Aufgabe und standen somit auch bei der Arbeit im Bereich Service Design im Fokus. Egger sieht Service Design aber auch in strategischer Hinsicht als ein wichtiges Handlungsfeld: *„Service Design ist die optimale Gestaltung von Dienstleistungen und Produkten nach den Aspekten der Gastfreundlichkeit einerseits aber auch nach Kosteneffizienz andererseits. So arbeiteten wir während den letzten Jahren unter anderem im Bereich der Serviceorientierung und Freundlichkeit der Mitarbeiter, aber gleichzeitig auch im Bereich Prozessoptimierung – dies unter anderem als Teil der neuen Strategie bei der Produktentwicklung."* (vgl. Anhang III, S. 80).

Manfred Ritschard, der mit verschiedenen Bergbahnen bereits im Bereich Service Design zusammengearbeitet hat, bestätigt mit seiner Definition die bereits angesprochenen Eigenschaften, bringt aber gleichzeitig einen weiteren Aspekt ins Spiel. So sei Service Design „*die Gestaltung effizienter und effektiver Dienstleistungsprozesse und Kommunikationsstandards im Umgang mit Kundschaft und bezweckt die Steigerung der Kundenzufriedenheit und des Unternehmensertrags."* (vgl. Anhang IV, S. 85) Dieser Aspekt der Ertragssteigerung durch die

Anwendung von Service Design wird zu einem späteren Zeitpunkt in dieser Arbeit ebenfalls noch diskutiert.

Diese doch sehr zutreffenden Definitionen des Begriffs Service Design zeigen, dass bei den angesprochenen Bergbahnunternehmen und deren Verantwortlichen durchaus ein Verständnis für den Ansatz vorhanden ist. So ist allen Definitionen eine gezielte Prozess- sowie Kundenorientierung zu entnehmen. Ausserdem zeigt sich, wie bereits im theoretischen Teil beschrieben, dass Service Design ohne Zweifel ein holistischer Ansatz ist, der in verschiedensten Bereichen angewendet werden kann. Auch auf diesen Aspekt wird in den folgenden Kapiteln vermehrt eingegangen.

2.2 Ausgangslage für Service Design bei Bergbahnunternehmen

Eine zentrale Frage im Gespräch mit den Verantwortlichen der einzelnen Bergbahnen war die Frage nach den Beweggründen, die schlussendlich zum Entscheid geführt haben, sich mit der Anwendung von Service Design im Betrieb auseinanderzusetzen. Dabei hatten alle befragten Bergbahnunternehmen unterschiedliche Gründe und Vorgehensweisen.

Als zentral kann hier sicherlich das Argument von Sandra Stockinger betrachtet werden, wobei sie erwähnt, dass Bergbahnunternehmen früher vor allem Transportunternehmen waren, heute jedoch vermehrt das Erlebnis am Berg für ihre Gäste gestalten müssen. Die Ansprüche an die Serviceleistung der Bergbahnen seien dadurch gestiegen. (vgl. Anhang I, S. 70) Auch Christoph Egger sieht dieses Argument als legitim, da die Bergbahnbranche bis heute eher technisch-orientiert sei und so der Bergbahnbau im Vordergrund stehe. Dadurch gehe der Fokus auf den Gast, der nach Erlebnissen am Berg sucht, teilweise verloren. (vgl. Anhang III, S. 81) Stockinger sieht diese Veränderung in der Denkweise bei ihrem Unternehmen als einer der Hauptgründe, der zum Entscheid führte verstärkt im Bereich Service Design zu arbeiten. Vom technikgeprägten Transportunternehmen hin zum kundenorientierten Erlebnisdienstleister – laut Stockinger, *„haben wir aus diesem Grund während den letzten Jahren einen Wandel in der Unternehmenskultur vollzogen wo der Gast vermehrt im Mittelpunkt steht.“* (vgl. Anhang I, S. 70)

Bei der Schilthornbahn stand nach Christoph Egger ein anderes Argument im Vordergrund: *„Das generelle Ziel während den letzten Jahren war es unsere Schwächen am Berg zu beheben und gleichzeitig das Erlebnis zu verbessern.“* (vgl. Anhang III, S. 80) Im Zentrum stand dabei die Umsetzung eines neuen Masterplans, um das Potential des Schilthorns in Kombination mit einer angepassten Strategie noch stärker nutzen zu können. Teil dieses Master-

plans waren unter anderem die Verbesserung der Serviceleistung des Personals, der Vermarktung und der Produktgestaltung. Gerade betreffend dieser Themen wurde entschieden Service Design gezielt einzusetzen.

Bei den Pilatusbahnen war der Entscheid im Bereich Service Design zu arbeiten in einer Weise verknüpft mit hohen Investitionen in die Infrastruktur. So wurde laut Tobias Thut gleichzeitig mit diesen Investitionen ein Qualitätsmanagementprogramm namens „Kompass“ entwickelt, welches zu Beginn vor allem intern mit Fokus auf die Mitarbeitenden eingesetzt wurde. Im Verlaufe der Zeit wurde dieses Programm in ein Service Management Tool weiterentwickelt, so dass dieses heute vermehrt auf den Gast angewendet werden kann. (vgl. Anhang II, S. 75)

Die ursprünglichen Beweggründe, um Service Design anzuwenden, mögen bei den jeweiligen Bergbahnunternehmen unterschiedlich gewesen sein. Der Hintergrundgedanke scheint jedoch bei allen in dieselbe Richtung zu gehen: Der Wandel vom Transportunternehmen zum Erlebnisdienstleister mit dem Gast im Fokus und dementsprechend verbesserten Serviceleistungen.

2.3 Anwendung von Service Design bei Bergbahnunternehmen

In Bezug auf die Anwendung von Service Design in den erwähnten Bergbahnunternehmen können anhand der Aussagen der Verantwortlichen vermehrt ähnliche Vorgehensweisen ausgemacht werden. Dabei ist zwischen drei Schritten zu unterscheiden, der Analyse der Ausgangslage (Situationsanalyse), der Entwicklung und Umsetzung von neuen oder verbesserten zielgruppenspezifischen Serviceleistungen sowie der abschliessenden Erfolgskontrolle.

2.3.1 Analyse der Ausgangslage

Bei der Analyse der Ausgangslage geht es den Unternehmen vor allem darum, möglichst viele Informationen über den aktuellen Zustand ihrer Serviceleistung zu erhalten. Dies zum einen in Bezug auf das Gesamterlebnis am Berg, aber zum anderen auch in den einzelnen Teilbereichen. Dabei steht die Perspektive des Gastes im Vordergrund.

Ein Tool worauf sich dabei alle drei Unternehmen verlassen sind gezielte Gästebefragungen, welche mehrheitlich in regelmässigen Abständen über verschiedene Kanäle durchgeführt werden. Hinzu kommen direkte Feedbacks und Reklamationen von Gästen, welche ebenfalls Erkenntnisse über die Qualität der Serviceleistung liefern. Bei den Zermatt Bergbahnen ist laut Sandra Stockinger eine Angestellte speziell für das Feedbackmanagement zuständig, wobei alle Feedbacks von Kunden zentral gesammelt und beantwortet werden. Für die Kommunikation mit den Gästen und den Umgang mit Reklamationen wurde laut Stockinger zusätzlich ein

eigenes Service-Konzept entworfen, welches die Abläufe beim Feedbackmanagement definiert und regelt. (vgl. Anhang I, S. 71)

Bei der Schilthornbahn wiederum ist das Reklamationsmanagement die Aufgabe des Direktors, so Egger – *„ich beantworte jedes Feedback persönlich, wenn möglich innerhalb von 24 Stunden“*. Dies betrifft laut Christoph Egger auch die Feedbacks auf Online-Portalen wie zum Beispiel *TripAdvisor*. (vgl. Anhang III, S. 83) Auch bei den Pilatusbahnen fliessen die Resultate aus Kundenbefragungen oder direkten Gästefeedbacks in die Analyse mit ein (vgl. Anhang II, S. 76).

Eine wichtige Informationsquelle sind neben den Gästen auch die Mitarbeitenden. Nach Tobias Thut werden bei den Pilatusbahnen nicht nur die Gäste befragt, sondern auch die Angestellten, um ihre Sicht auf die Abläufe in die Analyse einzubinden. (vgl. Anhang II, S. 76) Bei den Zermatt Bergbahnen werden ebenfalls alle zwei Jahre Mitarbeiterbefragungen durchgeführt (vgl. Anhang I, S. 72), und auch bei der Schilthornbahn werden Rückmeldungen von Mitarbeitenden als wertvoll angesehen (vgl. Anhang III, S. 82).

Ein praktisches Vorgehen in der Analyse von Serviceprozessen ist das Beobachten, welches auch von Service Designern oft verwendet und beschrieben wird (Stickdorn & Frischhut, 2012, S. 54). Christoph Egger meint dazu, *„das Beobachten der Gäste ist für mich ebenfalls ein gutes Tool, mit welchem ich oft arbeite – mich an einen Ort hinzusetzen und das Verhalten der Gäste zu beobachten hilft mir die Gäste zu verstehen.“* (vgl. Anhang III, S. 83). Stockinger sieht dies ebenfalls als eine Aufgabe der Geschäftsleitung, so sei *„das Kader mehrmals wöchentlich im Gebiet unterwegs, um die Prozesse zu beobachten und allfällige Missstände zu erkennen.“* (vgl. Anhang I, S. 72).

Ein weiteres bekanntes Tool aus dem Service Design sind die sogenannten *Customer Journey Maps* (Stickdorn & Schneider, 2015, S. 158), welche ebenfalls von Tobias Thut im Gespräch erwähnt wurden. Nach ihm verwenden die Pilatusbahnen Customer Journey Mapping vereinzelt im Bereich Marketing, um so Prozesse und *touchpoints* im Kundenkontakt besser darstellen zu können. (vgl. Anhang II, S. 77)

Diese Beispiele zeigen, dass bei der Analyse der Ausgangslage bei den erwähnten Bergbahnunternehmen durchaus mit Service Design-spezifischen Tools gearbeitet wird. Diese wurden an die Gegebenheiten der einzelnen Unternehmen angepasst und ermöglichen so eine zielgerichtete Analyse des Serviceprozesses. Ausgehend von Erkenntnissen aus diesen Analysen können dann Serviceleistungen entwickelt oder angepasst werden.

2.3.2 Entwicklung und Umsetzung von Serviceleistungen

Bei der Entwicklung und Umsetzung von neuen oder verbesserten Services wird, so die Erkenntnis aus den Gesprächen, sehr praxisorientiert vorgegangen. Dies hat sicherlich auch damit zu tun, dass im Umfeld von Bergbahnunternehmen aufgrund von wechselnden Bedingungen und variierenden Gästefrequenzen stetig Anpassungen vorgenommen werden müssen. „*Die Prozessoptimierung ist ein laufender Prozess*“, meint Christoph Egger dazu. So werden kleinere Anpassungen im täglichen Betrieb laut Egger möglichst unkompliziert gehandhabt – besteht ein Problem, wird dieses analysiert, Lösungen werden gesucht und anschliessend umgehend getestet. (vgl. Anhang III, S. 82) Tobias Thut sieht dies ebenfalls so, „*das Generieren von Ideen und die Verbesserung unserer Serviceleistungen ist ein Prozess, an welchem wir von Tag zu Tag arbeiten.*“ (vgl. Anhang II, S. 77).

Neben diesen laufenden Optimierungen müssen aber auch neue Ideen entwickelt und umgesetzt werden. Laut Sandra Stockinger ist dies mehrheitlich die Aufgabe der Geschäftsleitung. So werden beispielsweise Anregungen aus Gästefeedbacks innerhalb der Geschäftsleitung besprochen und dann in der betroffenen Abteilung umgesetzt und getestet. (vgl. Anhang I, S. 72) Bei der Schilthornbahn wird ähnlich vorgegangen, jedoch wurde beispielsweise beim Erstellen des Masterplans vermehrt Brainstorming angewendet, um neue Ideen zu sammeln (vgl. Anhang III, S. 82). Die Geschäftsleitung der Pilatusbahnen geht da noch einen Schritt weiter und trifft sich dreimal jährlich zu einem Workshop, um Verbesserungsvorschläge zu diskutieren und neue Ideen zu entwickeln. Diese Workshops sind ebenfalls Teil des bereits erwähnten Service Management Tools der Pilatusbahnen. (vgl. Anhang II, S. 77)

Wie bereits bei der Analyse übernehmen neben der Geschäftsleitung auch die Angestellten eine wichtige Rolle bei der Anpassung und Entwicklung von Serviceleistungen. Bei der Schilthornbahn wird hierfür das sogenannte „*Parkplatz-Tool*“ angewendet, welches gemeinsam mit Manfred Ritschard entwickelt wurde. Dieses Tool bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit ihre Ideen einzubringen und sich so an der Entwicklung der Serviceabläufe zu beteiligen. (vgl. Anhang III, S. 82) Die Pilatusbahnen verfolgen ebenfalls das Ziel, dass ihre Angestellten vermehrt Ideen einbringen können und arbeiten deshalb mit einem ähnlichen Tool. Gute Inputs von Mitarbeitenden werden dabei finanziell belohnt, was nach Tobias Thut einen zusätzlichen Anreiz schafft. (vgl. Anhang II, S. 77)

2.3.3 Zielgruppenspezifische Serviceleistungen

Wie bereits in *Kapitel 1.3 Definition von Service Design* beschrieben, ist der Fokus auf den Gast einer der wichtigsten Aspekte bei der Anwendung von Service Design. Deshalb wurden

die Verantwortlichen der drei Bergbahnunternehmen ebenfalls gefragt, inwiefern sie ihre Serviceleistungen zielgruppenorientiert an das Verhalten und die Bedürfnisse der Gäste anpassen. Dies scheint in allen drei Unternehmen der Fall zu sein, wobei es Unterschiede bei der Definition der jeweiligen Zielgruppen gibt.

So unterscheiden die Schilthornbahn sowie die Pilatusbahnen mehrheitlich nach Herkunftsmärkten. „*Wir sind sehr breit diversifiziert in den Märkten, was für uns bedeutet, dass wir uns dem anpassen müssen",* erklärt Christoph Egger diesbezüglich. So werde am Schilthorn jeder Gast in seiner Landessprache angesprochen, egal ob an der Kasse, in der Bahn oder im Restaurant. Zudem werden spezifische Essgewohnheiten oder andere Verhaltensmuster berücksichtigt. (vgl. Anhang III, S. 82) Tobias Thut macht hier den Link zum Thema interkulturelle Kompetenz, welches bei den Pilatusbahnen ebenfalls Teil der Mitarbeiterschulungen ist. Die Unterschiede nach Märkten werden somit auch hier im Umgang mit den Gästen berücksichtigt. Wichtiger sei laut Thut für sie aber die Art des Gastes, „*ein Gruppenreisender hat andere Bedürfnisse als ein Individualreisender*". (vgl. Anhang II, S. 77) Auch in Zermatt wird eher nach der Art des Gastes oder nach Interessensgruppen (Skifahrer, Ausflugsgast, etc.) unterschieden, wie Sandra Stockinger erläutert. (vgl. Anhang I, S. 72) Gerade in Bezug auf die Serviceprozesse am Berg gibt es hier deutliche Unterschiede, die zu berücksichtigen sind.

Es zeigt sich, wie wichtig es ist seine Gäste und deren jeweiligen Bedürfnisse zu kennen, so dass die Serviceleistung wie auch Prozesse spezifisch angepasst werden können. Dieses zielgruppenorientierte Vorgehen ist während des Service Design Prozesses ebenfalls ein zentraler Faktor, welcher im *Kapitel 3.3 Der Service Design Prozess in der Anwendung* noch genauer dargestellt wird.

2.3.4 Erfolgskontrolle von Massnahmen im Bereich Service Design

Das Messen des Erfolges von Massnahmen im Bereich Service Design ist schwierig, da der Erfolg der Massnahmen meistens noch von anderen Faktoren abhängig ist. Hinzu kommt, wie Sandra Stockinger erwähnt, dass es „*bei Massnahmen oftmals Soft Skills sind, die angepasst werden und der Erfolg dieser ist nicht immer ganz einfach zu messen*" (vgl. Anhang I, S. 73). Der Erfolg muss somit auf verschiedene Art und Weise kontrolliert werden.

Da es sich bei der Anwendung von Service Design, wie bereits erwähnt, um einen laufenden Prozess handelt (vgl. Kapitel 2.3.2), schliesst sich bei der Erfolgskontrolle der Kreis und die Analyse der Situation beginnt von Neuem. Somit kommen hier wieder dieselben Tools zum Einsatz, die bereits bei der Analyse der Ausgangslage beschrieben wurden.

So lässt sich der Erfolg von Massnahmen kurzfristig durch Tests und Beobachtungen überprüfen, ausserdem können die Angestellten Rückmeldung erstatten. Längerfristig kann der

Erfolg durch das Auswerten von Kundenfeedbacks und Gästebefragungen teilweise gemessen werden. Bei den Pilatusbahnen werden die Kundenfeedbacks auch deshalb von Monat zu Monat analysiert, um so Veränderungen zu erkennen (vgl. Anhang II, S. 77). Das Feedbackmanagement sowie das laufende Beobachten und Anpassen der Serviceprozesse sind wichtige Teile des Service Managements.

Zu guter Letzt, so sind sich die befragten Verantwortlichen einig, gibt zudem das Geschäftsergebnis indirekt Auskunft über den Erfolg der Massnahmen. *„Die Kundenzufriedenheit sowie das Geschäftsergebnis sind bei der Erfolgskontrolle sicherlich wichtige Parameter“*, sagt Sandra Stockinger diesbezüglich (vgl. Anhang I, S. 73). Manfred Ritschard bestätigt dies, *„Service muss sich schlussendlich in der Kasse rechnen“* und sollte zu einer Steigerung des Unternehmenserfolges führen. (vgl. Anhang IV, S. 87) Der Erfolg lässt sich somit in den Gästezahlen sowie in den Zahlen von Umsatz und Ertrag darstellen.

2.3.5 Fazit

Im Bereich der Analyse, der Entwicklung und Umsetzung von neuen Serviceleistungen sowie bei der Erfolgskontrolle verlassen sich die befragten Bergbahnunternehmen mehrheitlich auf ihre internen Ressourcen. Viele Entscheidungen werden aus der Situation heraus getroffen, spezifische Service Design Tools kommen nur teilweise zum Einsatz. Zugleich bedeutet dies, dass von der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden eine verstärkte serviceorientierte Denkweise gefordert wird. Die Rolle der Mitarbeitenden im Service Design Prozess wird deshalb im nächsten Kapitel genauer beschrieben.

2.4 Die Rolle der Mitarbeitenden im Service Design Prozess

Der Anteil der Mitarbeitenden am Service Design Prozess wurde in allen Gesprächen als sehr zentral, aber zugleich auch als kritisch beschrieben. Tobias Thut meint dazu, dass „*die Arbeit im Bereich mit den Mitarbeitern und das Training von Soft-Faktoren zentral ist, aber teilweise auch eine Gratwanderung.“* (vgl. Anhang II, S. 76). Wie bereits erwähnt, übernehmen die Angestellten eine wichtige Rolle, wenn es darum geht Serviceleistungen zu verbessern. So sollen sie sich aktiv ins Unternehmen einbringen, Rückmeldung über Probleme erstatten und neue Ideen entwickeln. Hinzu kommt, dass die Mitarbeitenden bei der Arbeit im direkten Kontakt mit den Gästen besonders gefordert sind und somit wird hier ebenfalls viel von ihnen verlangt. „*Das nicht jeder Mitarbeiter gleich ist im Umgang mit den Gästen ist hier sicherlich zu bemerken, der typische Bahnangestellte ist nicht immer kommunikativ und hat die Eigenschaften eines Animateurs.“*, ergänzt Thut (vgl. Anhang II, S. 76). Christoph Egger und Sandra Stockinger sehen diese Problematik ähnlich, vor allem wenn es darum geht gewisse Verhaltensmuster zu ändern. „*Gerade Mitarbeiter die seit 20 oder 30 Jahren im Unternehmen ähnlich*

arbeiten und diese plötzlich aufgefordert werden ihre Arbeitsweise zu ändern, kann dies zu Problemen führen", erläutert Stockinger. (vgl. Anhang I, S. 71) Dies kann beispielsweise der Fall bei Mitarbeiterschulungen sein, wo die Angestellten im Umgang mit den Gästen trainiert werden.

Auch aus der Perspektive des Experten in der Person von Manfred Ritschard kann diese Akzeptanz beim Personal als Schwachpunkt im Service Design Prozess betrachtet werden (vgl. Anhang IV, S. 86). Jedoch sind sich die Verantwortlichen einig, dass sich durch die Arbeit im Bereich Service Design die Arbeitsbedingungen für die Angestellten in den Unternehmen verbessert haben. So herrschte zu Beginn grosse Skepsis unter den Mitarbeitenden, als mit den Schulungen begonnen wurde, doch mit der Zeit *„entstand eine sehr positive Dynamik innerhalb des Teams"*, beschreibt Christoph Egger (vgl. Anhang III, S. 83). Tobias Thut sieht dies in Bezug auf die Angestellten der Pilatusbahnen ähnlich. Die Angestellten nehmen ihre Arbeit anders war und haben ein Verständnis dafür entwickelt, „*dass sie am Pilatus als Gastgeber tätig sind und den Gästen einen möglichst angenehmen und unvergesslichen Aufenthalt bieten wollen".* (vgl. Anhang II, S. 79) Laut Thut sind die Mitarbeitenden stolz auf ihre Arbeit und erkennen ihre Aufgaben mehrheitlich selbstständig.

Diese Beispiele verdeutlichen die zentrale Rolle der Mitarbeitenden im Service Design Prozess und zeigen einen weiteren wichtigen Aspekt in Bezug auf die Anwendung von Service Design. So sollte im Prozess nicht nur die Optimierung der Serviceleistung nach aussen in Richtung der Gäste berücksichtigt werden, sondern auch bewusst nach innen in Richtung der Mitarbeiter. Dieser Aspekt kann ebenfalls aus der Literatur entnommen werden. „*Service Design usually adresses internal as well as external clients*", schreibt Stefan Moritz in seiner Studie. Jeder der sich am Service Design Prozess beteiligt, sollte sich wie ein Kunde fühlen können, was gleichzeitig heisst, dass die angewendeten Tools intern als auch extern zu einer Verbesserung der Serviceleistung führen sollten. (Moritz, 2005, S. 45)

Bei den befragten Bergbahnunternehmen steht dieser Aspekt im Vordergrund, auch in Zusammenhang mit der Strategie betreffend der Anwendung von Service Design. Bei den Pilatusbahnen wurden zu Beginn nur interne Prozesse optimiert und bewusst Wert auf den Umgang mit den Mitarbeitenden gelegt (vgl. Anhang II, S. 75). Auch in Zermatt und bei der Schilthornbahn ist der Service gegenüber den Angestellten von Bedeutung (vgl. Anhang I, S. 73, Anhang III, S. 82). Die Verantwortlichen sind sich einig, dass verbesserte Leistungen gegenüber den Angestellten einen positiven Einfluss auf deren Zufriedenheit haben, welche wiederum nach aussen getragen wird und so ebenfalls bei den Gästen spürbar ist. Dieser Zusammenhang zwischen der Serviceleistung und dem Arbeitsklima für die Angestellten in einem

Unternehmen, als zentraler Faktor der Servicequalität in der Wahrnehmung des Kunden, wird in der Literatur ebenfalls mehrfach hervorgehoben (Cook, et al., 2002).

Service Design im Bereich der Angestellten weist im Umfeld von Bergbahnunternehmen zwar Schwächen auf, es besteht gleichzeitig jedoch viel Potential interne Prozesse zu optimieren und bessere Bedingungen für die Mitarbeitenden zu schaffen. Die Rolle der Mitarbeitenden wird in den folgenden Kapiteln zu Schwächen und Potentialen von Service Design erneut thematisiert.

2.5 Schwächen von Service Design bei Bergbahnunternehmen

Einige Schwächen, welche die Anwendung von Service Design im Umfeld von Bergbahnunternehmen mit sich bringt, wurden in den bisherigen Kapiteln bereits angesprochen. So zum einen der Aspekt der Akzeptanz und Bereitschaft der Mitarbeiter oder zum anderen die Messbarkeit des Erfolges von Massnahmen im Bereich Service Design.

Ein weiterer Aspekt, welchen sowohl Tobias Thut als auch Christoph Egger angesprochen haben, ist das Thema Authentizität. Tobias Thut erklärt dies wie folgt: *„In Bezug auf das Service Design müssen wir uns immer fragen, wie weit wir gehen können, um eine hochwertige und authentische Serviceleistung im Umgang mit den Gästen bieten zu können, ohne dabei künstlich zu wirken“* (vgl. Anhang II, S. 76). Dies muss nicht zwingend eine Schwäche sein, jedoch ein Argument, welches zu hinterfragen ist. Sobald Prozesse zu einem bestimmten Niveau hin optimiert sind und die Angestellten in ihren Abläufen immer konstanter werden, kann durchaus die Gefahr bestehen, dass Abläufe vermehrt künstlich wirken. Zudem könnte dadurch die Spontanität in der Leistungserbringung verloren gehen. Christoph Egger meint dazu, dass der Service Design Ansatz mit einer bestimmten Lockerheit angegangen werden muss und dass gewisse Punkte nicht zu strikt umgesetzt werden sollten. *„Sobald es aufgesetzt wirkt, verfehlen die Massnahmen das Ziel. Deshalb müssen hier klar Grenzen gezogen werden“*, erklärt Egger. Damit ist vor allem das Verhalten der Mitarbeiter im Umgang mit dem Gast gemeint, welches in Schulungen spezifisch trainiert wird.

Ausser diesen behandelten Aspekten wurden von den befragten Verantwortlichen der drei Bergbahnunternehmen keine weiteren Schwächen erwähnt. Dies kann auch damit zu tun haben, dass die Unternehmen jeweils erst seit drei bzw. fünf Jahren nach und nach im Bereich Service Design arbeiten und somit eine längerfristige Betrachtung fehlt, die weitere mögliche Schwächen aufzeigen könnte. Service Design scheint sich jedoch in den letzten Jahren bei allen drei bewährt zu haben. Zudem wird die Anwendung von Service Design laufend angepasst und weiterentwickelt. Die Potentiale und Erfolgsfaktoren, die dadurch erreicht werden konnten, werden im nachfolgenden Kapitel anhand von weiteren Beispielen erläutert.

2.6 Potentiale und Erfolgsfaktoren von Service Design bei Bergbahnunternehmen

Nach den Erfahrungen der letzten Jahre sind sich Sandra Stockinger, Tobias Thut und Christoph Egger mehrheitlich einig über die Potentiale und Erfolgsfaktoren von Service Design in ihren Bergbahnunternehmen. Potential hat Service Design ihrer Meinung nach vor allem in der bereichsübergreifenden Prozessoptimierung, der Produktgestaltung, der Gästeorientierung sowie in Bezug auf die Unternehmenskultur.

„Die Serviceprozesse am Berg werden bei uns gesamtheitlich betrachtet und optimiert, so dass der Gast während seines gesamten Aufenthaltes eine hochwertige Serviceleistung verspürt, bewusst und unbewusst.“, beschreibt Tobias Thut die bereichsübergreifende Prozess- und Serviceoptimierung bei den Pilatusbahnen. (vgl. Anhang II, S. 76) Sandra Stockinger sieht ebenfalls grosses Potential bei der „*Verbesserung des Gesamtangebotes für den Gast*“ und dem „*Verbessern verschiedener Bereiche entlang der Dienstleistungskette am Berg*“. Die Betrachtung der verschiedenen Bereiche wie Anreise, Kasse, Bahnfahrt, Restauration, etc. als eine gesamtheitliche Serviceleistung mit dem Gast im Mittelpunkt ist dabei von zentraler Bedeutung. Hier sind laut Stockinger die Bereiche mit direktem Kundenkontakt (*touchpoints*) sicherlich wichtig, doch schlussendlich zählt der Gesamteindruck durch den Gast und somit sind auch die Bereiche die eher im Hintergrund agieren von Bedeutung. (vgl. Anhang I, S. 71) Der Erfolgsfaktor liegt somit in der gesamtheitlichen, aber zugleich auch spezifischen Betrachtung der einzelnen Prozesse in den verschiedenen Bereichen.

Christoph Egger sieht ebenfalls grosses Potential darin, dass die verschiedenen Aktivitäten und Prozesse am Berg koordiniert ablaufen und besser aufeinander abgestimmt werden können. „*Durch Service Design kann eine Produktgestaltung aus einem Guss erreicht werden*“, so Egger. Das gesamte Erlebnisangebot könne so einfacher gebündelt werden und aus einer Hand an den Gast gebracht werden. (vgl. Anhang III, S. 81).

Service Design hat ausserdem Potential bei der Gästeorientierung. „*Durch die Anwendung von Service Design sind wir durchaus näher am Gast*“, sagt Christoph Egger (vgl. Anhang III, S. 81). Dies bestätigt Sandra Stockinger: „*der Gast rückt in den Fokus*“. Tobias Thut erklärt, dass Service Design vor allem bei der Wahrnehmung des Gastes und dem Analysieren seiner Bedürfnisse hilfreich sei. Dadurch, dass sie die Gäste besser kennen lernen, können sie die Serviceleistungen an deren Bedürfnisse anpassen. Ein Erfolgsfaktor ist also auch die diversifizierte Perspektive auf den Gast, die durch die Anwendung von Service Design entsteht und in die Analyse und die Entwicklung von Serviceleistungen miteinfliesst.

Dass die Mitarbeitenden durch die Anwendung von Service Design sowie den damit verbundenen Trainings ihr Verhalten ändern und sich ihrer Aufgaben stärker bewusst sind, wurde

bereits im *Kapitel 2.4* beschrieben. Nach den befragten Verantwortlichen hat die Arbeit im Bereich Service Design aber über das hinaus einen Einfluss auf die interne Situation im Unternehmen, es entstehe eine neue Unternehmenskultur. Christoph Egger sieht hier vor allem die Sensibilisierung der Angestellten für die verschiedenen Serviceprozesse als ein Schlüsselelement. Er erklärt in Bezug auf seine Angestellten, dass „*ein gewisses abstraktes Denkvermögen, um die einzelnen Prozesse im alltäglichen Betrieb zu erkennen, zu Beginn fehlt*". Dieses Denkvermögen musste zuerst trainiert werden, wobei einige Angestellte eher skeptisch reagierten. Aufgrund des aufkommenden Erfolges der Massnahmen ging diesbezüglich aber nach und nach ein Wandel durch das Unternehmen. Die Angestellten konnten sich jedoch immer mehr mit der angepassten Arbeitsweise identifizieren. (vgl. Anhang III, S. 84) Dies ist durchaus ein weiterer Erfolgsfaktor, denn Service Design muss in den Unternehmen gelebt werden, so dass auch der Gast schlussendlich einen Unterschied verspürt. Bei den Pilatusbahnen wurde in dieser Hinsicht nach der sogenannten „*Train the Trainer*"-Methode gearbeitet, bei der motivierte Mitarbeiter spezifisch geschult wurden, um ihre Kollegen intern weiterzubilden. Durch diese neue Arbeitsweise konnte eine verbesserte Unternehmenskultur erreicht werden, gleichzeitig eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit sowie eine tiefere Fluktuation. (vgl. Anhang II, S. 78) Auch in Zermatt wurde gezielt eine neue Unternehmenskultur herbeigeführt, wodurch die Mitarbeitenden heute laut Stockinger durchaus freundlicher im Umgang mit den Gästen und effizienter in ihrer Arbeitsweise sind. (vgl. Anhang I, S. 73)

Diese Beispiele zeigen, dass die Anwendung von Service Design gerade bei Bergbahnunternehmen durchaus einiges an Potential aufweist. So können nicht nur Prozesse optimiert und Serviceleistungen erweitert werden, sondern auch ein Beitrag zur Kultur innerhalb des Unternehmens geleistet werden. Es kommt bewusst zu einem Wandel von einem technikorientierten Transportunternehmen hin zu einem Erlebnisdienstleister am Berg.

2.7 Fazit

Die eingehenden Gespräche mit den Unternehmen verschaffen einen guten Einblick in die Anwendung, die Resultate und das Potential von Service Design bei Bergbahnen. Es zeigt sich, dass sich die drei Unternehmen ihrer Aufgaben bewusst sind und sich somit vermehrt auf die Erlebnisgestaltung und den Service am Gast konzentrieren. Durch die bewusste Betrachtung und Analyse von Prozessen sowie der damit verbundenen Serviceleistungen konnten neue Potentiale erkannt und die Leistung gezielt optimiert werden. Inwiefern der Unternehmenserfolg der drei Bahnen damit in Verbindung gebracht werden kann, ist aufgrund der eingeschränkten Messbarkeit allerdings nur bedingt möglich. Jedoch zählen die Zermatt Berg-

bahnen AG, die Schilthornbahn AG und die Pilatus-Bahn AG im Moment zählenmässig unbestritten zu den erfolgreichsten Bergbahnunternehmen der Schweiz (Zermatt Bergbahnen AG, 2016; Schilthornbahn AG, 2016; Pilatus-Bahn AG, 2016).

Die drei Bahnunternehmen konnten während den letzten Jahren bereits Erfahrungen mit Service Design sammeln. Es zeigt sich, dass durch dessen Anwendung intern sowie extern durchaus ein Mehrwert generiert werden kann. In der Anwendung kamen unterschiedliche Tools zum Einsatz, von der Analyse über die Entwicklung und Umsetzung bis hin zur Erfolgskontrolle. In diesem Prozess ist das Potential von Service Design bei Bergbahnunternehmen nach der Meinung des Autors dieser Arbeit jedoch noch nicht ausgeschöpft. Weitere Service Design-spezifische Tools könnten die Analyse und die Entwicklung der Serviceleistung noch verfeinern. Zudem könnte der Service Design Prozess ergänzt und noch klarer strukturiert werden.

Im dritten Teil dieser Arbeit wird in den nachfolgenden Kapiteln ein möglicher optimierter Service Design Prozess beschrieben und dessen Anwendung anhand eines konkreten Beispiels, den Pizolbahnen, genauer erklärt. Das Ziel dabei ist es aufzuzeigen, wie durch die Anwendung von weiteren Service Design Tools, welche bereits in anderen Dienstleistungssektoren angewendet werden, eine noch verstärkte Service- und Gästeorientierung erreicht werden kann. Ausserdem soll dadurch das Thema Service Design noch vermehrt mit dem Umfeld von Bergbahnen in Verbindung gebracht werden.

3. Ein Service Design Prozess für Bergbahnunternehmen

Wie bereits mehrfach in dieser Arbeit erwähnt, besteht in der Anwendung von Service Design im Umfeld von Bergbahnunternehmen durchaus Potential. Die bisher behandelten Beispiele zeigen, dass Service Design bei Bergbahnen sowohl bereichsübergreifend als auch intern und extern eingesetzt werden kann; in strategischer und operativer Hinsicht ein interessanter Ansatz.

Bei der Arbeit nach dem Service Design Ansatz ist eine Vorgehensweise nach einem strukturierten Prozess ein zentrales Element. Da Service Design ein noch relativ junger Ansatz ist, hat sich bisher noch kein einheitlicher Prozess in der Theorie als auch in der Praxis durchgesetzt. Die Vielzahl an vorhandenen Tools ermöglichen so in der Anwendung zum einen eine grosse Vielseitigkeit, und bieten zum anderen die Möglichkeit den Service Design Prozess entsprechend der Ausgangslage flexibel zu strukturieren.

Ziel in diesem Kapitel ist es, einen möglichen Service Design Prozess aufzuzeigen, der im Umfeld von Bergbahnunternehmen angewendet werden könnte. Dieser Prozess sollte nach den Vorstellungen des Autors dieser Arbeit möglichst einfach und verständlich gegliedert sein, sowie praxisnah, effizient und zielgruppenorientiert in der Anwendung. Um den Praxisbezug dieser Arbeit in diesem Kapitel beizubehalten, wird der erwähnte Service Design Prozess anhand eines konkreten Beispiels erläutert. Hierfür wurden die Pizolbahnen ausgewählt, ein mittelgrosses Bergbahnunternehmen mit Standort im Sarganserland, Kanton St. Gallen. Im nachfolgenden Kapitel wird die Ausgangslage diesbezüglich näher erläutert, anschliessend wird der angesprochene Service Design Prozess zuerst in der Gesamtbetrachtung und anschliessend in den einzelnen Schritten aufgezeigt und erklärt. Das Fazit zum Schluss dient der kritischen Betrachtung durch den Autor, und um weiteres Entwicklungspotential zu definieren.

3.1 Ausgangslage

Ähnlich wie die drei zuvor befragten Bergbahnunternehmen (vgl. *Kapitel 2. Service Design im Umfeld von Schweizer Bergbahnunternehmen*), so haben sich auch die Pizolbahnen, unter der Leitung von Klaus Nussbaumer, während den letzten Jahren mit der Optimierung von Prozessen und dem Verbessern der Serviceleistung auseinandergesetzt. Im Unterschied zu den drei Bergbahnen aus *Kapitel 2*, welche zu den grösseren Bahnunternehmen der Schweiz zählen, gehören die Pizolbahnen eher zu den mittelgrossen Bergbahnunternehmen.

So betreibt die Pizolbahnen AG insgesamt 10 Seilbahnen und Skilifte am 2844 Meter hohen Pizol mit Ausgangspunkten in den Gemeinden Bad Ragaz und Wangs (Pizolbahnen AG, 2016). Die Bahnen ermöglichen im Sommer den Zugang in ein weitreichendes Wander- und

Ausflugsgebiet und erschliessen im Winter ein Skigebiet mit 43 Pistenkilometer bis auf 2250 Meter über Meer. Während den letzten zehn Jahren hat die Pizolbahnen AG kontinuierlich in die Infrastruktur sowie das Angebot investiert und sich zugleich auf die Verbesserung der Serviceleistung konzentriert.

Abbildung 1 Pizol - Bad Ragaz - Wangs (Quelle: pizol.com)

Diese bewusste Serviceorientiertheit sei für die Pizolbahnen enorm wichtig, meinte Klaus Nussbaumer während eines Gesprächs zur bisherigen Tätigkeit im Bereich der Serviceoptimierung und zur aktuellen Situation am Pizol. Die zentrale Frage sei für ihn dabei immer, „*wie kann sich der Pizol von anderen Gebieten abheben?*“. Seine Erkenntnis: „*Wir müssen mit unserer Serviceorientiertheit, Freundlichkeit und Softskills überzeugen*.“ (vgl. Anhang V, S. 92)

Aus den Begehungen vor Ort und dem Gespräch mit Klaus Nussbaumer zeigte sich, dass die Verantwortlichen die Serviceleistung am Pizol durch spezifische Massnahmen in den letzten Jahren bereits um einiges verbessern konnten. Zudem hat sich gezeigt, dass auch die Mitarbeiter ihre Aufgaben bewusster wahrnehmen und durch Freundlichkeit sowie Hilfsbereitschaft überzeugen. In diesem Bereich werden laut Nussbaumer mindestens einmal jährlich Trainings mit externen Partnern betreffend Service und Freundlichkeit durchgeführt. (vgl. Anhang V, S. 92)

Es zeigt sich, dass für eine verstärkte Anwendung von Service Design am Pizol bereits eine gute Ausgangslage vorhanden ist. Dies war auch die Erkenntnis aus dem einleitenden Gespräch mit CEO Klaus Nussbaumer, welcher Service Design ebenfalls als ein spannendes Thema sieht. So bekräftigt er, „*wir sind eine technikorientierte Branche, da schadet ein stärkeres Servicebewusstsein sicherlich nicht*.“. (vgl. Anhang V, S. 93) Im Hinblick auf diese Arbeit schlug Nussbaumer deshalb vor, den Fokus auf den Service Design Prozess zu legen. Dem zufolge wäre es interessant zu zeigen, wie im Umfeld von Bergbahnen bei der Serviceoptimierung noch strukturierter vorgegangen werden könnte.

Ausgehend von dieser Ausgangslage wird im nachfolgenden Kapitel die Herleitung und der Aufbau eines möglichen Service Design Prozesses aufgezeigt. Anschliessend wir dieser Prozess anhand praxisnaher Beispiele in Bezug auf die Pizolbahnen genauer beschrieben und weiterentwickelt.

3.2 Entwicklung des Service Design Prozesses für Bergbahnunternehmen

In der für diese Arbeit verwendeten Literatur werden verschiedene mögliche Service Design Prozesse erwähnt. So beschreiben sowohl Stickdorn und Schneider (2015, S. 122) als auch Moritz (2005, S. 123) unterschiedlich strukturierte Vorgehensweisen bei der Anwendung von Service Design sowie der dabei verwendeten Tools. Diese Beispiele für Service Design Prozesse sind sicherlich funktional, wie die Anwendungsbeispiele zeigen, und überlassen dem Anwender zugleich einen grossen Freiraum in der Umsetzung, da verschiedenste SD-Tools zur Anwendung vorgeschlagen werden.

Die genannten Beispiele bieten eine gute Grundlage für die Entwicklung eines möglichen Service Design Prozesses, der im Umfeld von Bergbahnunternehmen angewendet werden kann. Dieser sollte nach der Meinung des Autors dieser Arbeit jedoch noch weitere Gegebenheiten berücksichtigen sowie die bisherige Arbeitsweise von Bergbahnen im Bereich der Serviceoptimierung miteinbeziehen.

3.2.1 Grundsätze des Service Design Prozesses

Stickdorn beschreibt in seinem Buch fünf wichtige Grundsätze, die bei der Entwicklung und der Anwendung eines Service Design Prozesses berücksichtigt werden sollten (2015, S. 34):

1. **User-centred:** *„Services should be experienced through the customer's eyes.*“ Der Prozess ist zielgruppenorientiert, mit Fokus auf den Gast, wobei bewusst dessen Perspektive eingenommen wird.
2. **Co-creative**: *„All stakeholders should be included in the service design process.*“ Es beteiligen sich alle am Service Design Prozess, von der Geschäftsleitung bis hin zu den Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen sowie externen Partnern. Ideen werden gemeinsam unter Berücksichtigung verschiedener Ansichten entwickelt.
3. **Sequencing:** *„The service should be visualised as a sequence of interrelated actions.“* Serviceprozesse werden bewusst bildlich und als Sequenz dargestellt, so dass die einzelnen Handlungen innerhalb des Services für alle ersichtlich sind.

4. **Evidencing:** „*Intangible services should be visualised in terms of physical artefacts.*“ Nicht sichtbare Dienstleistungen bewusst für den Kunden hervorheben und physisch in Szene setzen – „Unsichtbares sichtbar machen“.
5. **Holistic:** „*The entire environment of a service should be considered.*“ Das gesamte Umfeld einer Dienstleistung muss miteinbezogen werden.

Diese fünf Grundsätze, welche Stickdorn betreffend seines Service Design Prozesses nannte, sind sicherlich auch für den bergbahnspezifischen Prozess relevant und müssen deshalb berücksichtigt werden. So wurden die Struktur sowie die ausgewählten Service Design Tools ebenfalls an diese Kriterien angepasst. Ausserdem wurde die Struktur des Prozesses so einfach wie möglich gehalten, so dass der Prozess einfach zu verstehen und möglichst effizient in der Anwendung sein würde.

3.2.2 Der bergbahnspezifische Service Design Prozess in der Übersicht

Ausgehend von den theoretischen Grundlagen und den Erkenntnissen aus behandelten Beispielen aus der Praxis, wird für die Anwendung von Service Design bei Bergbahnen folgender Prozess vorgeschlagen:

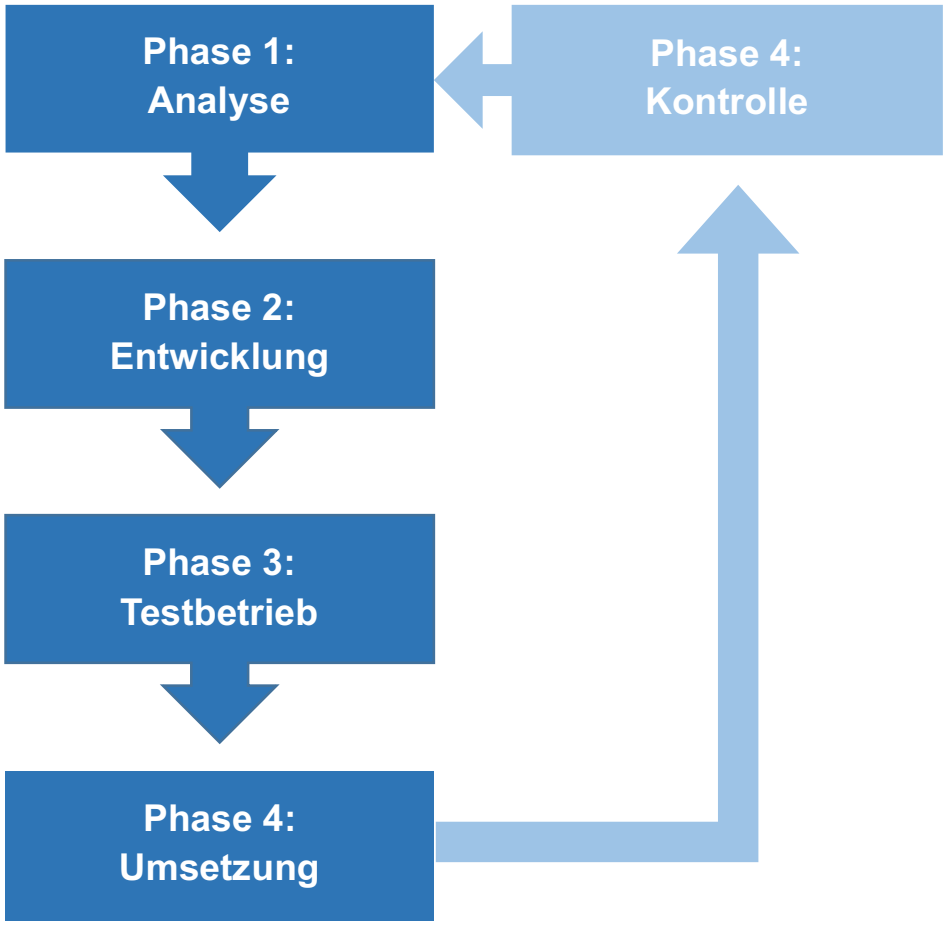


Abbildung 2 Service Design Prozess in der Übersicht (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie anhand *Abbildung 2* ersichtlich, ist dieser bergbahnspezifische Service Design Prozess in vier Phasen gegliedert:

- **Phase 1– Analyse:** Definition der Zielgruppen und Analyse deren Bedürfnisse, Erwartungen und Verhalten in Bezug auf die Serviceleistung
- **Phase 2 – Entwicklung:** Visualisierung der Serviceprozesse, Identifikation von Problemen sowie Entwicklungspotentialen, Entwicklung von Ideen für verbesserte oder neue Serviceleistungen
- **Phase 3 – Testbetrieb:** Testen der zuvor entwickelten Serviceleistung (Prototyp), vornehmen von weiteren Anpassungen und Vorbereitung für definitive Umsetzung
- **Phase 4 – Umsetzung und Kontrolle:** Implementierung der Serviceleistung und Umsetzung der damit verbundenen Massnahmen, Erfolgskontrolle

Zu erwähnen ist hier sicherlich, dass es sich bei diesen vier Phasen um einen fortlaufenden Prozess handelt, wobei mit der Kontrolle zugleich wieder mit der Analyse begonnen wird. Hinzu kommt, dass jede einzelne Phase solange wiederholt werden sollte, bis das gewünschte Resultat zu Stande kommt. Die einzelnen Phasen dieses möglichen Service Design Prozesses sowie die verwendeten Tools werden im nächsten Kapitel Schritt für Schritt erläutert.

3.3 Die vier Phasen des Service Design Prozesses für Bergbahnunternehmen

Ausgehend von *Abbildung 2* werden in diesem Kapitel die vier Phasen des möglichen Service Design Prozesses für Bergbahnunternehmen beschrieben und die ausgewählten Service Design Tools sowie weitere Massnahmen innerhalb der einzelnen Phasen aufgezeigt und erklärt. Zudem werden pro Phase die Ziele und zentralen Fragen, welche in der Anwendung berücksichtigt werden sollten, erläutert.

3.3.1 Phase 1: Analyse

Einerseits geht es in der ersten Phase des Service Design Prozesses darum, die Zielgruppe(n) zu definieren und diesbezüglich Informationen zu beschaffen, unter anderem über das Verhalten, Motive und mögliche Bedürfnisse. Andererseits müssen die Gäste im Umfeld der Bergbahn und deren Serviceleistung beobachtet werden, um somit die aktuelle Situation zu beurteilen und mögliche Probleme oder Potentiale zu erkennen.

	Phase 1: Analyse
Ziele	- Definieren und beschreiben der Zielgruppe - Informationsbeschaffung über die Zielgruppe, deren Verhalten, Motive und Bedürfnisse - Erkennen von ersten Verbesserungspotentialen - Beurteilung der aktuellen Situation und Qualität der Serviceleistung
zentrale Fragen	- Wer sind die Gäste? - Wie verhalten sich die Gäste? - Welches sind die Bedürfnisse der Gäste? - Inwiefern ist die aktuelle Serviceleistung auf die Bedürfnisse der Gäste abgestimmt?
eingesetzte Tools	- Sekundärforschung - Ethnographie - Weitere interne und externe Informationsquellen

Tabelle 1 Phase 1: Analyse (Quelle: Eigene Darstellung)

Während der Analysephase können verschiedenste Tools eingesetzt werden. Grundlegende Informationen über eine spezifische Zielgruppe können bereits durch Sekundärforschung oder durch Gespräche mit Experten eingeholt werden. Um das Verhalten der Gäste zu untersuchen, bietet sich Ethnographie (*engl. Ethnography*) an, ein beliebtes Tool im Service Design Ansatz (Stickdorn & Frischhut, 2012, S. 54). Bewusst in den Prozess eingebaut wurden auch die bisherigen Informationsquellen, welche Bergbahnunternehmen bereits nutzen. Hier ist vor allem die Rede von Kundenfeedbacks, Gästebefragungen oder Anregungen von Mitarbeiter.

3.3.1.1 Definition der Zielgruppen

Ganz zu Beginn des Prozesses ist es wichtig sich einen Überblick über die Gästestruktur zu machen und bereits vorhandene oder neue potentielle Zielgruppen zu definieren. Jedoch gibt es hier bereits bei der Segmentierung der Zielgruppen verschiedene Möglichkeiten, wie sich unter anderem in den Gesprächen mit den Verantwortlichen von Bergbahnunternehmen sowie Experte Manfred Ritschard zeigte (vgl. Anhang IV, S. 87).

Häufig werden Zielgruppen im Umfeld von Bergbahnunternehmen auf drei Arten definiert:

- Segmentierung nach Märkten / Herkunft (z.B. Schweiz, Deutschland, China, etc.)
- Segmentierung nach Lebensphase (z.B. Jugendliche, Senioren, Familien, etc.)
- Segmentierung nach Interesse / Motive (z.B. Skifahrer, Wanderer, Ausflugsgast, Gruppenreisender, etc.)

Die Art der Segmentierung kann je nach Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen und ist abhängig von verschiedenen Faktoren, wie beispielsweise der Lage, dem Einzugsgebiet, dem Angebot oder der Grösse einer Bergbahn. Gerade in Bezug zum Service Design Prozess kann es von Vorteil sein verschiedene Arten der Segmentierung zu wählen, um so diversifiziertere Perspektiven auf die Gäste und die Serviceleistung zu erhalten. Hinzu kommt, dass durch die Anwendung von Service Design sowie der Arbeit mit unterschiedlichen Tools während dem Prozess durchaus neue Zielgruppen erkannt und definiert werden können.

3.3.1.2 Sekundärforschung

Um sich genauer mit einer bestimmten Zielgruppe auseinanderzusetzen, kann es zu Beginn hilfreich sein gezielt erste Informationen durch Sekundärforschung zu beschaffen. Sei es durch zielgruppenspezifische Studien, durch den Austausch mit ausgewählten externen Experten oder durch Erkenntnisse aus eigenen bisherigen Erfahrungswerten. Bereits hier kommt der interdisziplinäre Aspekt von Service Design zu tragen, welcher zuvor bereits mehrfach erwähnt wurde. So können durchaus auch Studien aus anderen Branchen oder Gespräche mit Experten mit wenig Bezug zum Tourismus hilfreich sein.

Ziel dieser ersten Recherche ist es, eine ausgewählte Zielgruppe genauer zu definieren und ein grobes Profil zu erstellen, welches als Grundlage für den weiteren Verlauf des Service Design Prozesses dienen soll.

3.3.1.3 Ethnographie

Ethnographie (*engl. ethnography*) hat seine Ursprünge in der Anthropologie und dient der Interpretation und dem Verständnis von kulturellen Gruppierungen oder Phänomenen. Die Anwendung von ethnographischen Forschungsmethoden hat sich mittlerweile unter Service Designern etabliert und wird in der Literatur oft beschrieben. Laut Stickdorn und Frischhut eignet sich Ethnographie, da „ethnographic research aims to produce knowledge, which is difficult to retrieve by inquiries or surveys.“ (Stickdorn & Frischhut, 2012, S. 54) Von Vorteil sei dabei vor allem, dass der Anwender gezielt die Perspektive der Zielgruppen, des Gastes einnehmen

kann, um diese zu beobachten und zu analysieren. Um dies zu erreichen, können folgende Methoden angewendet werden (Stickdorn & Frischhut, 2012, S. 54 - 55):

- **Observation** (Beobachtung vor Ort)**:** Gezieltes Beobachten der Zielgruppe, resp. der Gäste aus der Aussenperspektive. Analyse von Serviceprozessen und der Interaktion von Gästen und Mitarbeitern entlang verschiedener *touchpoints*.
- **In participant observation** (Beobachtung aus der Sicht der Zielgruppe)**:** Bewusst den Gästen der Zielgruppe entlang des Serviceprozesses folgen, sich in deren Situation versetzen und sie aus deren Perspektive beobachten. Einzelne Prozesse spezifisch betrachten um Verhaltensmuster oder Probleme zu identifizieren.
- **Contextual interviews** (Interviews mit Gästen vor Ort)**:** Kurze Interviews mit offenen gestellten Fragen an Gäste der Zielgruppe vor Ort, kann auch als direkte Gästebefragung betrachtet werden.

Diese Methoden können ohne weiteres im täglichen Betrieb angewendet werden und dienen mehrheitlich der Informationsbeschaffung. Gleichzeitig können durch die Erkenntnisse aus Beobachtungen und Befragungen die Informationen, welche zuvor anhand Sekundärforschung gesammelt wurden, überprüft, interpretiert, angepasst und ergänzt werden.

3.3.1.4 Weitere Informationsquellen

Wie bereits erwähnt, sollen in diesen Service Design Prozess auch gezielt Methoden integriert werden, mit welchen Bergbahnunternehmen bereits arbeiten. Mit den bisherigen Methoden wie beispielsweise Kundenfeedbacksysteme, Gästebefragungen oder Tools, mit welchen die Mitarbeiter ihre Anregungen und Ideen einbringen können, lassen sich ebenfalls relevante Informationen beschaffen, welche zur Analyse der Zielgruppen und der aktuellen Situation der Serviceleistung verwendet werden können.

Durch die Kombination von verschiedenen Informationsquellen und Methoden lässt sich in dieser ersten Phase des Service Design Prozesses eine holistische Analyse der aktuellen Situation durchführen, welche für die weitere Betrachtung und Entwicklung von Serviceprozessen während den nachfolgenden Phasen als Grundlage dienen soll.

3.3.2 Phase 2: Entwicklung

Ziel der zweiten Phase dieses Service Design Prozesses ist es, ausgehend von den Erkenntnissen aus der Analysephase ausgewählte Serviceprozesse genauer zu betrachten und mit Hilfe verschiedener Tools zu visualisieren. Diese Visualisierung und spezifische Betrachtung der Prozesse soll schlussendlich der Entwicklung von neuen Ideen dienen.

	Phase 2: Entwicklung
Ziele	- Die Bedürfnisse und Erwartungen der Gäste in Bezug zur Serviceleistung analysieren und darstellen - Visualisieren von Serviceprozessen, „das Unsichtbare sichtbar machen“ - Entwicklung von Ideen für neue oder verbesserte Serviceleistungen
zentrale Fragen	- Was sind die Bedürfnisse der Gäste? - Welche Erwartungen haben die Gäste bezüglich der Serviceleistung? - Welches sind die sichtbaren/ unsichtbaren Serviceprozesse? - Welche *touchpoints* können identifiziert werden?
eingesetzte Tools	- Co-creation - Expectation Maps - Customer Journey Maps - Service Blueprint

Tabelle 2 Phase 2: Entwicklung (Quelle: Eigene Darstellung)

Das zentrale Stichwort während der Entwicklungsphase heisst „*co-creation*“. *Co-creation* ist ein Kernelement der Service Design Philosophie und bedeutet nichts anderes, als dass sich Personen aus den verschiedensten Bereichen an der Entwicklung von Ideen beteiligen (Stickdorn & Schneider, 2015, S. 198). Im Fall von Bergbahnunternehmen sind das sicherlich die Geschäftsleitung, die Bereichsleiter, ausgewählte Mitarbeiter, aber auch Vertreter der wichtigsten Partner (z.B. Destination, Hotels, etc.) sowie externe Experten aus unterschiedlichen themenspezifischen Bereichen. Es können ausserdem bewusst Gäste der Zielgruppe miteingebunden werden, um so deren Interessen und Bedürfnisse verstärkt zu berücksichtigen.

In dieser Phase eignet es sich gezielt Workshops zu organisieren, wo anhand verschiedener Tools und nach dem Ansatz von *co-creation* gemeinsam Ideen entwickelt werden können. Wichtig ist, dass für diese Workshops gewisse Rahmenbedingungen definiert werden, um allfällige Barrieren, wie z.B. falsche Aussagen zu machen oder unterschiedlicher Meinung als die Vorgesetzten zu sein, zu verhindern. (Untersteiner, 2015, S. 58)

Um Serviceprozesse zu visualisieren und anschliessend Ideen zu entwickeln, gibt es eine Vielzahl an Tools, welche verwendet werden können (Stickdorn & Schneider, 2015; Moritz, 2005). Für diesen spezifischen Service Design Prozess wurden dazu *Expectation Maps, Customer Journey Maps* und *Service Blueprint* ausgewählt, welche in der Praxis nacheinander angewendet werden sollten.

3.3.2.1 Expectation Maps

Bei *Expectation Maps* geht es darum, wie der Name bereits andeutet, die Erwartungen der Gäste in Bezug auf eine Serviceleistung zu untersuchen und darzustellen. Ausserdem können die Bedürfnisse der Gäste diskutiert und hervorgehoben werden. „*Expectation mapping often serves as a diagnosis tool, drawing out those areas of a service in need of attention from a customer-based perspective.”*, erläutern Stickdorn und Schneider die Verwendung dieses Tools (2015, S. 176).

Abbildung 3 Expectation Maps (Quelle: Eigene Darstellung)

Somit können die Erkenntnisse aus Beobachtungen und Gesprächen mit Gästen während der Analysephase zusammengetragen und entweder allgemein oder nach spezifischen Serviceprozessen eingeordnet werden. Während der Anwendung können zudem weitere Meinungen oder Inputs von Experten eingeholt werden. Die definierten Erwartungen der Gäste sollten schlussendlich bei der Entwicklung von Serviceleistungen speziell berücksichtigt werden.

3.3.2.2 Customer Journey Maps

Anhand von *Customer Journey Maps* wird das Gesamterlebnis aus der Perspektive des Gastes strukturiert und visuell dargestellt. Wichtig ist dabei die Identifikation der verschiedenen *touchpoints*, wo es jeweils zu einer virtuellen oder physischen Interaktion zwischen dem Anbieter und dem Gast kommt. (Stickdorn & Schneider, 2015, S. 158) Bei jedem Kontaktpunkt (*touchpoint*) kann es dabei zu positiven oder negativen Erlebnissen kommen, welche schlussendlich die Zufriedenheit der Gäste beeinflussen. (Untersteiner, 2015, S. 60)

Beim Erstellen einer *Customer Journey Map* mit verschiedensten Kontaktpunkten können die Erkenntnisse aus Beobachtungen oder Interviews mit Gästen ebenfalls miteingebracht werden. So kann das Kundenerlebnis inklusive Interaktionen und erlebten Emotionen wie eine Geschichte bildlich dargestellt werden. Bei der strukturierten Darstellung des Erlebnisses mit Kontaktpunkten entlang des gesamten Serviceprozesses wird nach drei Phasen unterschieden (Siller & Zehrer, 2016, S. 264):

- **Pre-Service Period:** Die Phase vor der Anreise, wo der Gast entweder direkt (durch Werbung, Onlinebuchung, etc.) oder indirekt (durch ein Gespräch mit Freunden, etc.) mit dem Anbieter in Berührung tritt. Während dieser Phase entstehen auf Seite des Gastes je nach Information unterschiedliche Erwartungen in Bezug auf das touristische Produkt und die damit verbundene Serviceleistung.
- **Service Period:** Die Phase von der Anreise bis zur Abreise des Gastes, wo der Gast vor Ort verschiedene Kontaktpunkte in Interaktion mit dem Anbieter durchläuft. Dabei werden laufend die Erwartungen im Voraus mit der Erfahrung während des Aufenthaltes verglichen. Der Anbieter ist hier vor allem gefordert die einzelnen Kontaktpunkte möglichst gut aufeinander abzustimmen, um so einen reibungslosen Aufenthalt zu gestalten.
- **Post-Service Period:** Die Phase nach der Abreise, wo der Gast seine Eindrücke verarbeitet und bewertet. Werden die Eindrücke geteilt, so dienen sie weiteren Gästen als Informationsquelle und erwecken neue Erwartungen. Beim Anbieter sind hier vor allem gezielte Nachbearbeitung und Kundenbindungsmassnahmen gefragt.

Diese drei Phasen sowie deren Bedeutung können beispielsweise anhand des *Customer Journey Canvas* von Stickdorn und Schneider (2013) visuell dargestellt werden:

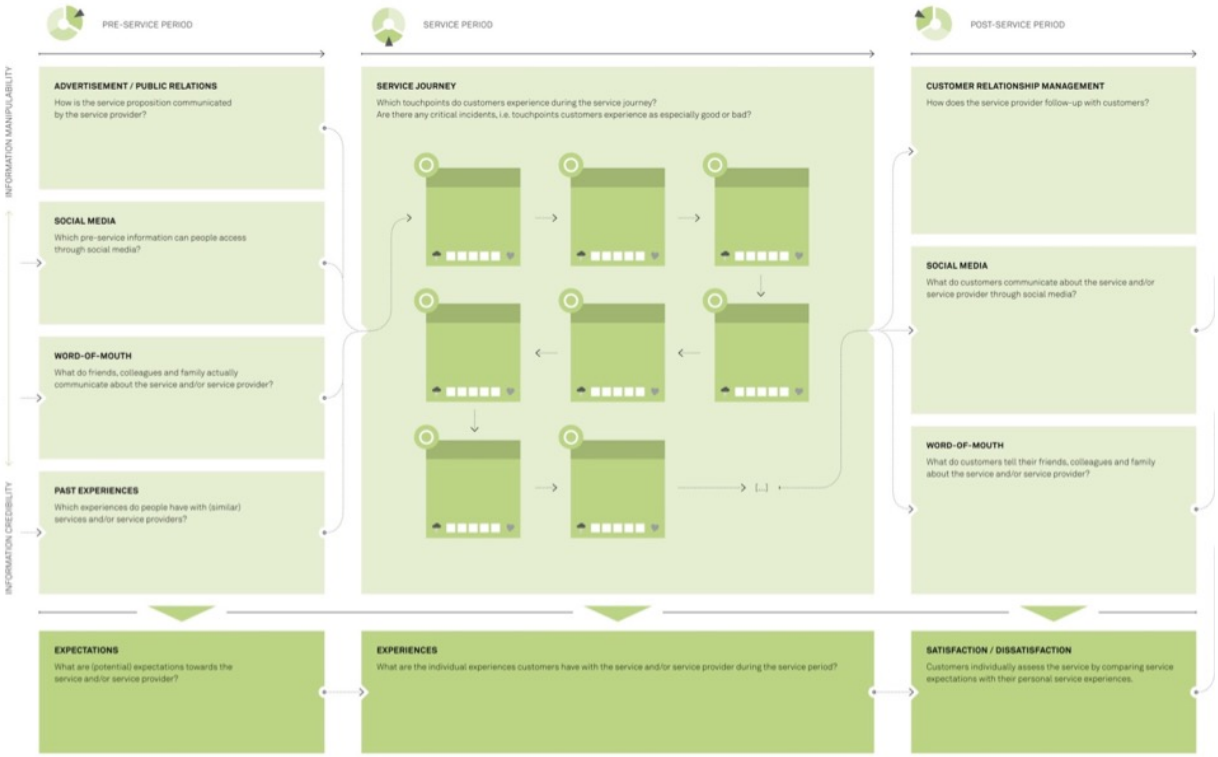


Abbildung 4 Customer Journey Canvas (*Quelle:* thisisservicedesignthinking.com)

Durch *Customer Journey Maps* können also das Gästeerlebnis sowie die damit verbundenen Serviceprozesse visuell dargestellt und gesamthaft betrachtet werden. Zudem verschaffen *Customer Journey Maps* einen Überblick über Einflussfaktoren auf das Kundenerlebnis sowie über allfällige Probleme, Verbesserungsmöglichkeiten und Innovationspotentiale. Schlussendlich bietet sich so die Möglichkeit so viele *touchpoints* wie möglich reibungslos zu gestalten und damit die Qualität der gesamten Serviceleistung zu erhöhen. (Untersteiner, 2015, S. 60)

3.3.2.3 Service Blueprint

Service Blueprint ist eine Methode zur spezifischen und detailgetreuen Darstellung einer Dienstleistung, wobei die Perspektiven des Kunden sowie des Anbieters berücksichtigt werden. Durch *Service Blueprints* können die Prozesse, die im Hintergrund einer Serviceleistung ablaufen visualisiert und somit sichtbar gemacht werden. Dabei werden die Prozesse unterteilt nach „*Physical Evidence*“ „*User Action*“, „*front stage*“ und „*back stage*“, welche wiederum getrennt sind durch die „*Line of interaction*“ (*touchpoints*) und die „Line of visibility“. (Stickdorn & Schneider, 2015, S. 204 - 206) Somit bietet dieses Tool eine ganzheitliche Analyse und Planung der Dienstleistungsprozesse aus der Sicht des Gastes unter Einbindung der internen

Strukturen und Prozesse, welche für das Gästeerlebnis relevant sind. (Untersteiner, 2015, S. 68) *Abbildung 5* zeigt ein Beispiel eines möglichen *Service Blueprints*:

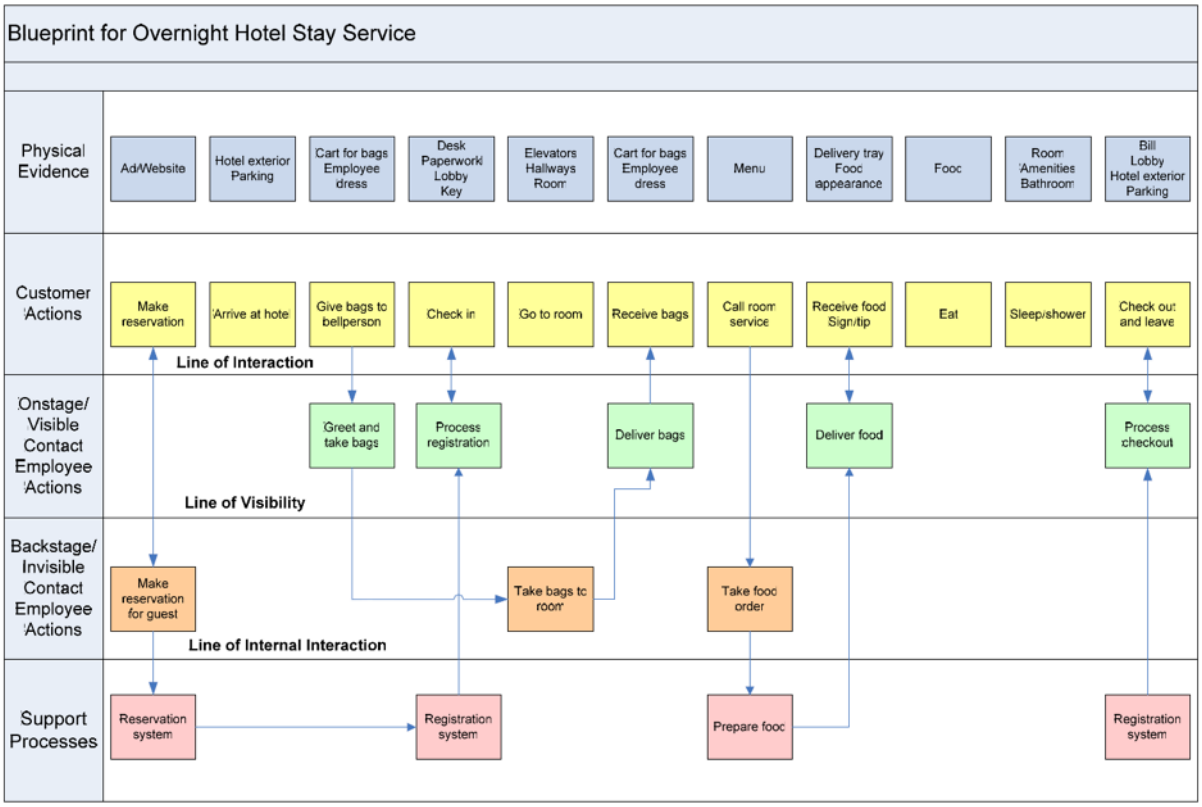


Abbildung 5 Beispiel: Service Blueprint (Quelle: digiservices.wordpress.com)

Nach Janosch Untersteiner liefert ein ausgearbeiteter *Service Blueprint* ausserdem einen klaren Plan, womit und wie eine Dienstleistung erbracht werden soll und bietet somit die Grundlage für weitere Trainings, Richtlinien, Vorlagen und Spezifizierungen (2015, S. 68). Auch aus diesem Grund sollten *Service Blueprints* fortlaufend angepasst werden. Laut Stickdorn und Schneider ist ein *Service Blueprint*, welcher innerhalb eines Unternehmens erarbeitet wurde, ein „living document“, welches von Zeit zu Zeit überarbeitet werden sollte. So können zum einen Änderungen des Serviceprozesses seitens des Unternehmens erneut visualisiert werden, zum anderen sollten verändernde Kundenbedürfnisse oder -verhalten berücksichtigt werden. (2015, S. 204) *Service Blueprint* ist somit ein Tool, dass nicht nur während der Entwicklungsphase angewendet werden kann, sondern auch in der weiteren Planung und Umsetzung als Orientierungshilfe dienen kann.

3.3.2.4 Entwicklung von Ideen

Ziel der Entwicklungsphase ist es schlussendlich Ideen zur Verbesserung oder Neuentwicklung der Serviceleistung zu generieren. Durch die Anwendung der zuvor beschriebenen Tools können Probleme innerhalb der Serviceprozesse visualisiert und analysiert werden. Tools, wie beispielsweise *Service Blueprint*, können jedoch auch dazu verwendet werden,

Ideen für verbesserte Serviceprozesse visuell darzustellen. Es können beispielsweise Ist-/Soll-Vergleiche vollzogen werden, indem für die Ausgangssituation sowie für verschiedene Optionen von verbesserten Serviceprozessen jeweils Blueprints erstellt werden. Anschliessend können konkrete Ideen direkt ausgearbeitet werden und für einen allfälligen Testbetrieb oder definitive Umsetzung vorbereitet werden.

3.3.3 Phase 3: Testbetrieb

Bevor eine Idee oder ein Prototyp einer verbesserten Serviceleistung definitiv umgesetzt wird, sollten spezifische Tests durchgeführt werden, um zu sehen ob das angestrebte Ziel auch erreicht werden kann oder ob weitere Anpassungen vorgenommen werden müssen.

	Phase 3: Testbetrieb
Ziele	- Die entwickelten Ideen / Massnahmen in einer praxisnahen Umgebung testen - Verbesserungspotential erkennen - Massnahmen für eine definitive Umsetzung vorbereiten
zentrale Fragen	- Wie lassen sich die entwickelten Massnahmen in der Praxis umsetzen? - Wie lassen sich die Massnahmen noch verbessern?
eingesetzte Tools	- Simulation / Testbetrieb - Service Blueprint - evtl. Service Staging

Tabelle 3 Phase 3: Testbetrieb (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie aus den Gesprächen mit Verantwortlichen von Bergbahnunternehmen zu entnehmen war, ist es bei Bergbahnen üblich, dass Anpassungen im Betrieb relativ rasch getestet werden können (vgl. Anhang III, S 82). Dies ist somit eine gute Voraussetzung, um neu entwickelte Ideen vor der definitiven Umsetzung zu testen und falls nötig anzupassen.

Um eine verbesserte Serviceleistung zu testen, kann diese somit provisorisch umgesetzt werden und so in einem realistischen und praxisnahen Umfeld simuliert werden. Dieser Testbetrieb kann mit Hilfe von Testpersonen (Simulation), oder je nach Anpassung, direkt mit Gästen vor Ort durchgeführt werden. Der zuvor erarbeitete *Service Blueprint* dient hierbei als Grundlage, da dort alle nötigen Prozesse, Aufgaben und die benötigte Infrastruktur enthalten sein sollten. Tauchen beim Testen neue Probleme auf, welche angepasst werden müssen, sollten diese ausserdem im *Service Blueprint* erneut visualisiert werden.

Eine weitere Möglichkeit bietet hier auch *Service Staging,* welches von Service Designern teilweise verwendet wird um Services zu testen. Dabei wird ein bestimmter Serviceprozess auf schauspielerische Art mit Hilfe von Testpersonen wiederholt durchgespielt bis das gewünschte Resultat vorliegt. (Stickdorn & Schneider, 2015, S. 194) *Service Staging* kann ebenfalls direkt vor Ort oder in einem nachgestellten „Labor“ durchgeführt werden.

Sobald der Testbetrieb das gewünschte Resultat ergibt und vorläufig keine weiteren Anpassungen vorgenommen werden müssen, kann mit der definitiven Umsetzung begonnen werden.

3.3.4 Phase 4: Umsetzung und Kontrolle

War der Testbetrieb erfolgreich, so liegt der Fokus auf der definitiven Umsetzung und den damit verbundenen Anpassungen im Serviceprozess. Diese vierte und letzte Phase beinhaltet somit die strukturierte Umsetzung des angepassten oder neuen Prozesses, eine gezielte Schulung der Mitarbeiter und schlussendlich eine kurzfristige und längerfristige Erfolgskontrolle.

	Phase 4: Umsetzung und Kontrolle
Ziele	- Implementierung der entwickelten und getesteten Massnahmen - Schulung der Mitarbeiter - Erfolgskontrolle der Massnahmen - Wenn nötig weitere Anpassungen vornehmen
zentrale Fragen	- Welche Massnahmen müssen bezüglich der Umsetzung ergriffen werden? - Wie funktionieren die Massnahmen in der Realität? - Wie gestaltet sich die Rückmeldung der Gäste? - Wo müssen weitere Anpassungen vorgenommen werden?
eingesetzte Tools	- Service Blueprint - Mitarbeiterschulungen - Kontrolle (siehe *Phase 1 Analyse*)

Tabelle 4 Phase 4: Umsetzung und Kontrolle (Quelle: Eigene Darstellung)

Als Grundlage für eine strukturierte Umsetzung dient hier die während der Testphase angepasste Version des *Service Blueprints*. In dieser sollten alle relevanten Prozesse und die damit verbundenen Aufgaben sowie die Infrastruktur ersichtlich sein. Demnach können die Anpassungen in *Frontstage* und *Backstage* implementiert werden.

Eine zentrale Rolle übernehmen während der Umsetzung die Mitarbeiter, welche je nach Serviceprozess die Hauptfunktion übernehmen im direkten Kontakt mit den Gästen. Deshalb ist es hier von Bedeutung, dass die Mitarbeiter auf ihre neunen Aufgaben gezielt vorbereitet werden. Es kann von Vorteil sein, wenn die Mitarbeiter bereits an Workshops während der Entwicklungsphase oder am Testbetrieb teilnehmen können, um so ein besseres Verständnis für die Anpassungen zu erhalten. Ansonsten ist es sicherlich wichtig den Mitarbeitern ihre Aufgabe aufzuzeigen, beispielsweise mit Hilfsmittel wie dem *Service Blueprint*. Bei grösseren Änderungen sollten spezifische Mitarbeiterschulungen oder Trainings durchgeführt werden, wie dies bisher bei Bergbahnen bereits der Fall ist.

Ein weiterer wichtiger Teil der vierten Phase dieses Service Design Prozesse ist am Ende die Erfolgskontrolle. Hier schliesst sich damit der Kreis in diesem Prozess, welcher wie zu Beginn erwähnt, fortlaufend ist. So können für die Erfolgskontrolle dieselben Tools wie während der Analysephase verwendet werden. Kurzfristig lässt sich der Erfolg beispielsweise durch Beobachtungen oder Gesprächen mit Gästen messen, längerfristig helfen Gäste- und Mitarbeiterbefragungen sowie direkte Feedbacks von Kunden.

Mit der Erfolgskontrolle, respektive der erneuten Analyse, beginnt dieser Service Design Prozess wieder von vorne. Dadurch kann die Serviceleistung und die damit verbundenen Serviceprozesse fortlaufend analysiert und verbessert werden.

3.4 Der Service Design Prozess in der Anwendung

Nachdem dieser bergbahnspezifische Service Design Prozess im vorangehenden Kapitel theoretisch erläutert wurde, soll dessen Anwendung nun anhand einiger Praxisbeispiele aus dem Umfeld der Pizolbahnen ferner erläutert werden. Dabei liegt der Fokus vor allem auf den Phasen 1 und 2, da hinsichtlich der Phasen 3 und 4 vorläufig kein Testbetrieb oder eine konkrete Umsetzung durchgeführt werden konnte. Nach Ermessen des Autors dieser Arbeit, sind es gerade die Analyse- und Entwicklungsphase, wo die Anwendung von Service Design Tools vermehrt Potential aufweist.

Hierbei müssen ebenfalls die Grenzen dieser Arbeit ein erstes Mal betont werden. Beim beschriebenen Prozess handelt es sich um einen Entwurf, mit welchem in erster Linie gezeigt werden soll, wie Service Design im Umfeld von Bergbahnunternehmen angewendet werden

könnte. Die erwähnten Beispiele im folgenden Kapitel dienen vor allem dazu, in dieser Hinsicht einen Praxisbezug herzustellen. Um zu zeigen, ob sich dieser Service Design Prozess bei Bergbahnunternehmen auch längerfristig umsetzen liesse und bewähren würde, müsste dieser jedoch in der Praxis über einen längeren Zeithorizont hinweg angewendet, getestet und weiterentwickelt werden.

In den nachfolgenden Kapiteln wird somit die Anwendung der verschiedenen Service Design Tools anhand von konkreten Beispielen beschrieben und so ein möglicher Ablauf dieses Service Design Prozesses in der Praxis aufgezeigt. Die Erkenntnisse daraus und allfällige Schwierigkeiten werden zum Schluss in einem kurzen Fazit argumentativ behandelt.

3.4.1 Phase 1: Analyse

Die Analyse konnte nach der zuvor in *Kapitel 3.3.1 Phase 1: Analyse* beschriebenen Struktur durchgeführt werden. So wird zu Beginn die Zielgruppe „Senioren 55+“ definiert und anschliessend mithilfe von Sekundärliteratur sowie durch Inputs von Experte Dr. Urs Kalbermatten deren Profil erstellt. Vor Ort am Pizol wurden Beobachtungen sowie kurze *Contextual Interviews* mit Gästen aus der Zielgruppe durchgeführt, welche zusätzliche Erkenntnisse lieferten. Weitere mögliche Informationsquellen, welche zur Informationsbeschaffung benutzt werden können, wurden im Gespräch mit Klaus Nussbaumer thematisiert und werden in diesem Kapitel zum Schluss ebenfalls kurz beschrieben.

3.4.1.1 Definition der Zielgruppen

Der Entscheid, sich bei diesem Anwendungsbeispiel spezifisch auf die Zielgruppe der Senioren zu fokussieren, stand bereits früh fest. Während einer ersten Begehung am Pizol fiel auf, dass diese Zielgruppe vor Ort durchaus gut vertreten ist und somit für diese Analyse eine gute Möglichkeit bieten würde. Hinzu kommt, dass nach Aussage von Klaus Nussbaumer bei den Pizolbahnen die Senioren bisher nicht im Fokus standen. Dies hat nach Nussbaumer sicherlich auch damit zu tun, dass die Zielgruppen am Pizol bislang mehrheitlich nach Angebotsgruppen oder Interessen segmentiert wurden. (vgl. Anhang V, S. 91) Die Betrachtung des aktuellen Angebotes und den damit verbundenen Serviceleistungen aus einer anderen Perspektive – aus der Perspektive von Senioren – wurde als interessant erachtet.

Um den weitreichenden Begriff Senioren klarer zu definieren und einzugrenzen sowie ein Profil mit möglichen Motiven und Bedürfnissen zu erstellen, waren weitere Nachforschungen nötig. Die Erkenntnisse diesbezüglich sowie eine konkretere Definition der Zielgruppe Senioren werden im nächsten Kapitel behandelt.

3.4.1.2 Sekundärforschung

Um mehr über die Zielgruppe der Senioren 55+ zu erfahren, wurde zum einen spezifische Literatur verwendet, zum anderen wurde ein Experteninterview mit dem Gerontologen und emeritierten Professor der Berner Fachhochschule Dr. Urs Kalbermatten geführt (siehe Anhang VI). Die Erkenntnisse aus der Literatur sowie die Meinung von Experten helfen die Zielgruppe anhand einiger Punkte genauer zu beschreiben und ein grobes Profil zu erstellen:

- **Altersgrenze:** Die Zielgruppe der Senioren kann anhand einer Altersgrenze unterteilt werden, da im höheren Alter die körperliche Leistungsfähigkeit spürbar abnimmt und sich somit auch das Verhalten ändert. grischconsulta unterscheidet beispielsweise nach Senioren 55+ (55 – 75 Jahre) und 75+ (grischconsulta, 2016, S. 34). Um die Zielgruppe der Senioren in diesem Beispiel etwas eingrenzen zu können, wird der Fokus auf Senioren 55+ gelegt.
- **Hohe Heterogenität:** Das Verhalten von Senioren ist höchst heterogen, da es im Alter eine grössere Individualität und Diversifizierung der Lebensstile gibt als in vorhergehenden Lebensphasen (grischconsulta, 2016, S. 33). Senioren haben mehr Zeit, einen höheren Freiheitsgrad und somit auch einen vielseitigeren Lebensstil als jüngere Altersgruppen (vgl. Anhang VI, S. 94).
- **Marktpotential:** Die Bevölkerung in der Schweiz wird älter (Höpflinger, 2011, S. 8). So ist beispielsweise davon auszugehen, dass die Senioren 55+ (55 – 75 Jahre) im Jahr 2025 rund einen Viertel der ständigen Wohnbevölkerung der Schweiz ausmachen werden. Die Marktanteile wachsen dabei aufgrund des steigenden Gesundheitszustandes überproportional zur demographischen Entwicklung. (grischconsulta, 2016, S. 78)

Bedürfnisse und Motive von Senioren 55+:

- **Sinnvolle Freizeitgestaltung:** Da nach der Pensionierung die wichtigste Lebensaufgabe, die Arbeit, wegfällt, besteht bei Senioren ein verstärktes Bedürfnis nach einer sinnvollen Freizeitgestaltung (vgl. Anhang VI, S. 95). Dabei sind Senioren durchaus bereit ihre Interessen zu erweitern und Neues zu entdecken (grischconsulta, 2016, S. 35).
- **Sicherheit:** Das Bedürfnis nach Sicherheit ist gross, was gewisse Ansprüche an die Infrastruktur und die Serviceleistung stellt. So sollte auch im Umfeld von Bergbahnunternehmen Sicherheit und Vertrauen vermittelt werden. (vgl. Anhang VI, S. 96)

- **Mobilität:** Die Mobilität hat im Alter einen sehr hohen Stellenwert, da diese unter anderem zum Erhalt der Selbstständigkeit dient. Generell hat die Seniorenmobilität in den letzten Jahrzehnten im Vergleich zu anderen Generationen zugenommen (grischconsulta, 2016, S. 35) Einschränkungen der Mobilität können durch Hilfeleistungen und angepasste Infrastruktur reduziert werden. (vgl. Anhang VI, S. 97)
- **Soziales Umfeld:** Im Alter verkleinert sich das soziale Umfeld mehr und mehr, wodurch ein Bedürfnis besteht unter Leuten zu sein. Dieser soziale Aspekt sollte bei der Angebotsgestaltung beachtet werden, beispielsweise in Form von Gemeinschaftserlebnissen. (vgl. Anhang VI, S. 95)
- **Willkommenskultur:** Aufgrund der teilweise negativen Haltung gegenüber Senioren in der Gesellschaft, erachten sich diese manchmal als nicht akzeptiert. Senioren wollen sich deshalb vermehrt willkommen geheissen und nicht als Randgruppe wahrgenommen werden. (vgl. Anhang VI, S. 95) Umso persönlicher und freundlicher der Service, desto mehr fühlen sich Senioren angesprochen (grischconsulta, 2016, S. 35)

Sich gezielt mit einer Zielgruppe, in diesem Fall den Senioren 55+, auseinanderzusetzen und grundlegende Informationen zu beschaffen, dient als Grundlage für die Arbeit während dem weiteren Verlauf des Service Design Prozesses. Ausserdem ist es hilfreich sich bereits vor der Anwendung von Ethnographie ein erstes Bild der Zielgruppe zu machen. Dieses kann anschliessend durch Beobachtungen oder Interviews überprüft und mit eigenen Erkenntnissen ergänzt werden.

3.4.1.3 Ethnographie

Die Anwendung von Ethnographie sollte normalerweise über einen längeren Zeitraum hinweg und fortlaufend vollzogen werden. Nur so ist eine diversifiziertere Betrachtung der Zielgruppe(n) unter wechselnden Gegebenheiten möglich. In diesem Beispiel konnten für die Anwendung von Tools aus dem Bereich der Ethnographie lediglich drei Tage während den Monaten August bis Oktober vor Ort investiert werden. Somit können die hier präsentierten Ergebnisse nicht als repräsentativ gewertet werden, verschaffen aber trotzdem einen Einblick in die Arbeit im Bereich der Ethnographie während diesem möglichen Service Design Prozess. Ausserdem konnten einige Eindrücke gesammelt werden, welche im Verlauf dieses Beispiels weiterentwickelt werden konnten.

Bei der ethnographischen Arbeit vor Ort am Pizol mit Fokus auf die Zielgruppe der Senioren 55+ wurden vor allem *Observations (Beobachtungen)* sowie einige *Contextual Interviews* durchgeführt. Für die Beobachtungen wurden dabei verschiedene Standorte im Gebiet und

gleichzeitig verschiedene Bereiche entlang der Servicekette ausgewählt. Die wichtigsten Standorte waren dabei die Talstationen in Bad Ragaz und Wangs (Anreise, Kasse, Einstieg in die Bahn), Mittelstation Furt (Umstieg von Gondelbahn auf Sesselbahn) sowie die Bergstation Pizolhütte (Ausstieg Sesselbahn, Erlebnis). Während rund 15 Minuten wurden an den jeweiligen Standorten gezielt Senioren beobachtet und Erkenntnisse notiert sowie bildlich festgehalten. Beim Transfer zwischen den jeweiligen Standorten konnte zudem ausgewählten Gästen der Zielgruppe gefolgt werden, um so auch Beobachtungen aus der Sicht des Gastes durchzuführen (*in participant observations*).

Hier einige zentrale Erkenntnisse aus den Beobachtungen vor Ort am Pizol:

Abbildung 6 Pizol - Talstation Bad Ragaz und Wangs *(Quelle: Eigene Darstellung)*

Talstation Bad Ragaz und Wangs:
- übersichtliche Organisation und Besucherlenkung an der Talstation, die Mehrheit der älteren Gäste kann sich gut orientieren - Angestellte an der Kasse kommunizieren über Head-Set, sorgt für bessere Verständlichkeit, zielführende Kommunikation mit den Gästen der Zielgruppe - Senioren erkundigen sich nach Seniorentarif - Senioren werden über mögliche Schwierigkeiten am Berg informiert (z.B. Ein- oder Ausstieg bei der Sesselbahn), Hilfeleistungen werden geschildert - Personal unterstützt Senioren bei der Bedienung des Ticketautomaten oder beim Einstieg in die Gondelbahn, die Bahnanlage wird dabei verlangsamt - Senioren sind mehrheitlich als Paare oder kleineren Gruppen unterwegs, suchen den Kontakt zu anderen Gästen und kommunizieren untereinander

Tabelle 5 Talstation Bad Ragaz und Wangs *(Quelle: Eigene Darstellung)*

Abbildung 7 Pizol - Mittelstation Furt (Quelle: Eigene Darstellung)

Mittelstation Furt:
- Nur teilweise Hilfeleistung beim Ausstieg aus der Gondelbahn, Personal steht nicht immer bereit, um einzelnen Senioren zu helfen - Kurze Fusswege zwischen den Bahnstationen, die Gehwege sind gut präpariert und für Senioren einfach zu begehen, keine Einschränkungen der Mobilität - Signalisation zur Besucherlenkung scheint nicht für alle Gäste der Zielgruppe klar zu sein, eventuell Problem mit der Sicht- und Lesbarkeit - Einstieg bei Sesselbahn einfacher, sofern Anlage verlangsamt wird, Hilfeleistung durch Personal beim Schliessen des Sicherheitsbügels hilfreich - Einzelne Gäste der Zielgruppe der Senioren verweilen teilweise entlang des Weges, es gibt jedoch nur wenige Verweilmöglichkeiten (z.B. Sitzbank, etc.)

Tabelle 6 Mittelstation Furt (Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 8 Pizol - Bergstation Pizolhütte (Quelle: Eigene Darstellung)

Bergstation Pizolhütte:
- Ausstieg aus Sesselbahn unproblematisch, Hilfeleistung durch Angestellte falls nötig, Personal leitet die Gäste der Zielgruppe zum Ausgang und gibt Antwort auf Fragen - Informationstafeln über Sardona UNESCO Welterbe scheinen Interesse zu wecken - Neuer Höhenweg ideal für Senioren bezüglich Zustand des Weges sowie Gefälle - Besucherlenkung (Wegweiser) ausführlich inklusive Zeitangaben wird von der Mehrheit der Gäste der Zielgruppe berücksichtig

Tabelle 7 Bergstation Pizolhütte (Quelle: Eigene Darstellung)

Durch die Beobachtung der Gäste der Zielgruppe Senioren 55+ aus der Aussenperspektive konnten verschiedene Eindrücke gesammelt werden, welche teilweise durchaus mit den Erkenntnissen aus der vorhergegangenen Recherche (*Sekundärforschung*) in Verbindung gebracht werden können. Jedoch sollte gerade beim Beobachten noch nicht zu viel in das Verhalten der Zielpersonen hineininterpretiert werden – es geht vorerst um eine sachliche Dokumentation von Erkenntnissen.

Nebst der Aussenperspektive ist bei der ethnographischen Arbeitsweise jedoch auch die Innenperspektive der Gäste der Zielgruppe von Bedeutung. Um aus dieser Perspektive ebenfalls zusätzliche Erkenntnisse zu erhalten, wurde mit insgesamt acht Senioren ein kurzes *Contextual Interview* mit 4 – 5 Fragen durchgeführt. So wurden die befragten Gäste vor Ort in ein spontanes Gespräch verwickelt, wobei jeweils dieselben Fragen gestellt wurden (siehe Anhang VII).

Die wichtigsten Erkenntnisse zu den zentralen Fragen aus den Gesprächen mit älteren Gästen werden hier kurz zusammengefasst:

Was gefällt Ihnen am Pizol?
- Panorama und Bergkulisse - 5-Seen Wanderung ist ein Highlight - gutes Angebot für Kinder, ideal für Besuch mit den Enkelkindern - zentrale Lage, kurze Anreise mit dem Auto *(vor allem für Gäste aus der Region)*
Wie empfinden Sie den Service der Bergbahnen
- sehr freundliche und hilfsbereite Mitarbeiter - gute Organisation an der Talstation / Kasse - moderne Gondelbahn - es wird auf Sauberkeit geachtet - gute Besucherlenkung am Berg
Hatten Sie Probleme während Ihres Aufenthaltes? Wo sehen Sie Verbesserungspotential?
- Informationen auf der Website teilweise schwierig zu finden - Anreise mit öffentlichem Verkehr: Signalisation am Bahnhof Sargans / Bad Ragaz, Anreise ist kompliziert - kein Seniorentarif im Angebot - Komfort auf Sesselbahn (*bei kälteren Temperaturen im Herbst*)

Tabelle 8 Contextual Interviews: Senioren 55+ (Quelle: Eigene Darstellung)

Diese Aussagen von Gästen der Zielgruppe Senioren 55+ ergeben in Kombination mit den Erkenntnissen bereits ein erstes Bild der Serviceleistung am Pizol und der einzelnen Teilbereiche entlang des Serviceprozesses. Während der Entwicklungsphase sollten diese Informationen aus Beobachtungen und Gesprächen mit Gästen bei der Visualisierung des Serviceprozesses (durch *Customer Journey Maps, Service Blueprint*) so gut wie möglich berücksichtig werden, um so gezielte Verbesserungen im Interessen der Gäste zu entwickeln.

Das spezifische Beobachten der Gäste oder kurze Befragungen sind durchaus Aufgaben, welche von der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden der Pizolbahnen übernommen werden können. Dies bedingt aber voraussichtlich weitere Instruktionen während Mitarbeiterschulungen. Jedoch wird bei den Pizolbahnen bereits jetzt eine spannende Applikation eingesetzt,

wo Angestellte ihre Beobachtungen melden und sich mit der Geschäftsleitung über mögliche Probleme oder Ideen austauschen können. Diese Applikation sowie weitere Möglichkeiten wie die Pizolbahnen an Informationen gelangen, welche in den Service Design Prozess integriert werden können, werden im nachfolgenden Kapitel erläutert.

3.4.1.4 Weitere Informationsquellen

Wie bereits in *Kapitel 2.3.2 Entwicklung und Umsetzung von Serviceleistungen* beschrieben, verwenden Bergbahnunternehmen unterschiedliche Tools, mit welchen die Mitarbeitenden allfällige Probleme melden oder Ideenvorschläge einbringen können. So haben auch die Pizolbahnen hierfür ein spannendes Tool entwickelt, welches sich zugleich in den Service Design Prozess integrieren liesse. So wird bei den Pizolbahnen seit gut einem Jahr mit einer App namens „*Helping Hand Pizol*“ gearbeitet, welches vor allem der internen Kommunikation dient, aber auch zum Aufnehmen von neuen Ideen oder Mängeln.

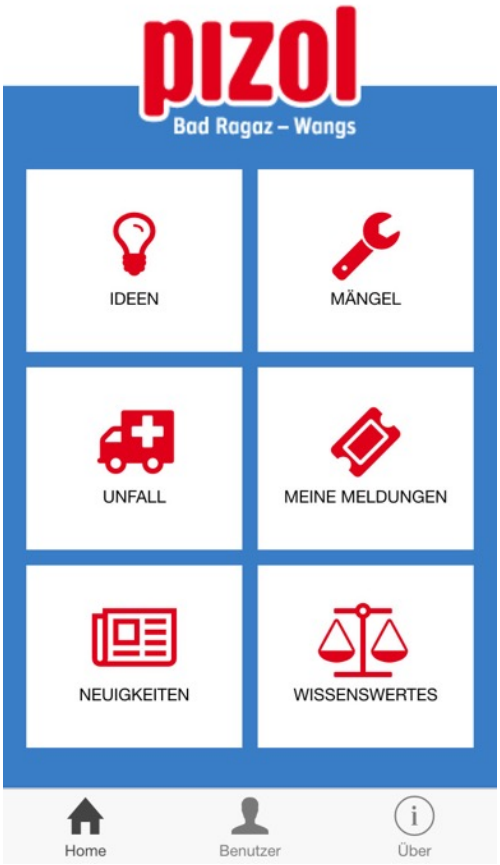


Abbildung 9 App "Helping Hand Pizol" (Quelle: itunes.apple.com)

Laut Klaus Nussbaumer sollen die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben allfällige Probleme oder gute Ideen mitzuteilen. Dies geschieht mit dieser App, wo Text sowie Bilder eingegeben werden können und der Standort anhand von GPS lokalisiert werden kann. Diese Daten werden gesammelt und kommen in ein Management Tool, auf welches die Geschäftsleitung sowie

alle Angestellten Zugriff haben. Die App ermöglicht so eine direkte Kommunikation zwischen Personal und Geschäftsleitung, so dass Probleme schnell behoben werden können. Andererseits kann die Geschäftsleitung aktuelle Informationen via Push-Nachricht an die Angestellten weiterleiten. Laut Nussbaumer hat sich diese App bewährt; das einzige Problem sei, dass nicht alle Mitarbeitenden gleich technikaffin sind und dies den Umgang mit der Applikation erschwere. „*Dies werde sich mit der Zeit aber sicherlich ändern*“, so Nussbaumer. (vgl. Anhang V, S. 91) Dieses Tool bietet eine hervorragende Möglichkeit Informationen betreffend der Serviceprozesse am Pizol aufzunehmen, welche für die Analyse sowie während den nachfolgenden Phasen im Service Design Prozess verwendet werden können.

Zu erwähnen sind diesbezüglich sicherlich auch direkte Feedbacks von Gästen, welche bei den Pizolbahnen in Papierform eingeholt werden. Dieses Gästefeedback nennt sich am Pizol „*Lob & Tadel*“, wobei die Gäste ein Formular ausfüllen können und dieses in die angebrachten Briefkästen einwerfen können. Die Auswertung dieser Formulare wird von CEO Klaus Nussbaumer persönlich vorgenommen. (vgl. Anhang V, S. 93) Die Erkenntnisse aus den direkten Feedbacks von Gästen sollten ebenfalls in die Analyse miteingebracht werden, beispielsweise als Ergänzung zu den Gesprächen mit Gästen.

3.4.1.5 Fazit

Durch die Anwendung der in diesem Kapitel erwähnten Tools kann die Serviceleistung der Pizolbahnen sowie deren Gäste aus verschiedensten Perspektiven analysiert werden. So entsteht sowohl eine diversifizierte Betrachtung der einzelnen Serviceprozesse als auch der gesamten Serviceleistung mit dem Gast im Fokus.

Die Begehungen vor Ort und das Gespräch mit Klaus Nussbaumer haben gezeigt, dass sich die Verantwortlichen der Pizolbahnen schon verstärkt mit der Optimierung der Serviceleistung beschäftigt haben. Dies zeigt sich bereits bei der Organisation von Abläufen vor Ort, der Freundlichkeit oder beim Engagement der Mitarbeitenden.

Dies ist der erste Eindruck; um weitere Erkenntnisse betreffend der Serviceleistung der Pizolbahnen zu erlangen, werden die Serviceprozesse am Pizol während der nächsten Phase gezielt visualisiert und weiter analysiert. Das Ziel ist es die Anwendung von weiteren Tools aufzuzeigen, mit welchen neue Ideen zur Optimierung der Serviceleistung generiert werden können.

3.4.2 Phase 2: Entwicklung

In dieser Phase werden zuerst die wichtigsten Erkenntnisse bezüglich der Zielgruppe der Senioren 55+ aus der Analyse zusammengetragen und visuell dargestellt. Anschliessend werden, unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse, die Serviceprozesse visualisiert. Hierfür wurden erste Entwürfe einer *Customer Journey Map* sowie eines *Service Blueprint* erstellt. Mögliche Ideen oder Handlungsoptionen, die während der Arbeit mit diesen Tools entstanden sind, werden zum Schluss ebenfalls kurz erläutert.

3.4.2.1 Expectation Maps

Die *Expectation Maps* in diesem Beispiel wurden gemeinsam mit Gerontologe Dr. Urs Kalbermatten erstellt, welcher sich zuvor bereits mit dem Thema der Zielgruppe Senioren 55+ im Umfeld von Bergbahnen auseinandergesetzt hat. Gemeinsam mit ihm wurden mögliche Erwartungen von Senioren an die Serviceleistung von Bergbahnunternehmen nach verschiedenen Phasen diskutiert und eingeordnet. Ergänzt wurden diese *Expectation Maps* zudem durch weitere Erkenntnisse aus der Analysephase.

Die *Expectation Maps* wurden in diesem Fall nach sechs groben Phasen entlang des gesamten Serviceprozesses unterteilt. So kann pro Phase ermittelt werden, welche Erwartungen die Gäste mit sich bringen und worauf bei der Entwicklung von verbesserten Serviceprozessen geachtet werden muss. Ausserdem wurde versucht mögliche Probleme, mit welchen sich die Gäste konfrontiert sehen könnten, spezifisch hervorzuheben.

Die erstellten *Expectation Maps* werden hier in Form einer Tabelle dargestellt, Bilder der originalen Version befinden sich in Anhang VIII.

	Pre-Service Period
Information / Vermarktung	- Information und Vermarktung über traditionelle Medien - Informationen online sollten einfach zugänglich sein - bewusst Sicherheit kommunizieren - Senioren müssen sich mit dem Angebot identifizieren können – Senioren Marketing - Empfehlungen von Bekannten sind wichtig - Familie / Enkelkinder miteinbeziehen - Seniorentarif und / oder spezielle Aktionen

	Service Period
Anreise (ÖV / MIV)	- ausführliche Informationen betreffend der Anreise - Erreichbarkeit / Machbarkeit entscheidend (Distanz, Verbindungen, Reisezeit) - ÖV: längere Umsteigezeiten, Komfort - MIV: Parkplatzsituation, direkt an Talstation
Transport am Berg (Kasse, Talstation, Bahnfahrt) **Infrastruktur / Service-leistungen**	- gute Informationsmöglichkeit an Talstation / Kasse - Sicherheit - Hilfsbereitschaft des Personals - Keine Sonderbehandlung - Helligkeit in Station / Räumen - Klare Besucherlenkung / Informationstafeln - SOS / erste Hilfe vor Ort - Genügend Sitzmöglichkeiten - Wenig Stufen, Geländer als Hilfe, etc. ***Mögliche Probleme:*** - eingeschränkte Mobilität, Sturzgefahr
Erlebnis am Berg	- verschiedene Erlebnismöglichkeiten aufzeigen, „Neues entdecken“ - Gemeinschaftserlebnis - spezielle Events - intergenerative Erlebnisse, Enkelkinder miteinbeziehen ***Mögliche Probleme:*** - fehlende Authentizität - fehlende Willkommenskultur
	Post-Service Period
Kundenbindung / Nach-bearbeitung	- auf Feedbacks eingehen, persönliche Antwort - spezielle Aktionen, Treuegutscheine - Senioren in Angebotsgestaltung integrieren, Experten-gruppen, Guides

Tabelle 9 Expectation Maps: Zielgruppe Senioren 55+ (Quelle: Eigene Darstellung)

Sicher ist diese Betrachtung der Zielgruppe immer noch sehr allgemein, wo nach Kalbermatten gerade Senioren vermehrt individuelle Erwartungen und Bedürfnisse haben (vgl Anhang VI, S. 94). Jedoch geht es bei diesem Tool vor allem darum, sich mit der Zielgruppe grundlegend auseinanderzusetzen und dadurch ein diversifizierteres Bewusstsein für den Gast zu entwickeln. Ausserdem sollen die zusammengetragenen Erkenntnisse einen möglichen Soll-Zustand darstellen, welcher als Grundlage für die Verbesserung und Entwicklung von Serviceleistungen dienen soll. So können die *Expectation Maps* nachfolgend in die *Customer Journey Maps* integriert werden und zudem beim Erstellen von *Service Blueprints* hilfreich sein.

3.4.2.2 *Customer Journey Maps*

Anhand der bisherigen Informationen wurde ein erster Entwurf einer *Customer Journey Map* erstellt. Dieser wird wie erwähnt in drei Phasen (*Pre-Service, Service, Post-Service*) unterteilt, wobei jeweils die relevanten *touchpoints* aufgeführt werden. Ausserdem werden die zuvor beschriebenen Erwartungen (*Expectation Map*) miteinbezogen.

Abbildung 10 Customer Journey Map der Pizolbahnen (Quelle: Eigene Darstellung)

Hier einige Bemerkungen und mögliche Handlungsoptionen zu einigen im Customer Journey aufgeführten *touchpoints*:

Pre-Service Period	Service Period	Post-Service Period
- **Information der Gäste:** Viele Informationen online verfügbar, Anreise mit verschiedenen Verkehrsmitteln wird genau beschrieben, Thema Sicherheit beim Wandern wird erläutert - **Werbung, PR:** Plakate, Broschüren, Hinweise auf Events, Onlinewerbung - **Word of Mouth:** Viele Gäste stammen aus der Region, Gäste haben erwähnt, dass sie auf Empfehlung von Freunden hier sind, 5-Seen Wanderung bei vielen ein Hauptgrund	- ***Anreise:*** *kann nur bedingt beeinflusst werden,* auf Parkplatzorganisation und Beschilderung vor Ort achten - **Kasse:** Gäste werden bewusst über mögliche Schwierigkeiten am Berg informiert, zielführende und speditive Abwicklung bei Ticketverkauf - **Talstation:** übersichtlich und freundlich gestaltet, gute Besucherlenkung, Personal präsent - **Bahnfahrt:** Hilfeleistung beim Ein- / Ausstieg in Gondel / Sessel - ***Restaurant:*** *kann nur bedingt beeinflusst werden*	- **Gästefeedback:** „Lob & Tadel“ Formulare können ausgefüllt werden - **Word of Mouth:** Gäste teilen ihre Erfahrungen mit Bekannten
- Informationen zur Anreise oder Sicherheit bewusst offline verfügbar machen (Broschüren, etc.) - gezieltes Seniorenmarketing - spezielle Angebote für Senioren inkl. Enkelkinder	- *Besucherlenkung an SBB Bahnhof Bad Ragaz und Sargans* - Parkplatzorganisation an Spitzentagen - Seniorentarife - Komfort auf Sesselbahn Seite Wangs (Idee von Gästen: Wolldecken für kältere Tage)	- negative Gästefeedbacks gezielt beantworten, für Rückmeldung bedanken - Gäste direkt nach Zufriedenheit befragen (Kundenkontakt) - Spezielle Aktionen für Stammgäste

Tabelle 10 Ergänzungen zur Customer Journey Map der Pizolbahnen (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhand dieser *Customer Journey Map* können die wichtigsten *touchpoints* identifiziert und visualisiert werden. Ausserdem wurde bereits versucht mögliche Bereiche mit Verbesserungspotential zu definieren und dabei ebenfalls erste Ideen für Anpassungen zu formulieren. Hierzu ist zu sagen, dass sicherlich noch weitere Abklärungen sowie eine vertiefte Analyse vorgenommen werden müssen, um zum einen weiteres Verbesserungspotential zu erkennen und zum anderen Ideen konkret auszuarbeiten.

Ähnlich ist dies bei der Darstellung der Erwartungen der Gäste der Zielgruppe, welche unter anderem mit Hilfe von vertieften *Expectation Maps* weiter ausgearbeitet werden können. Zusätzlich wäre es möglich, die Kundenzufriedenheit in die Darstellung des *Customer Journeys* pro Phase zu integrieren. Hierfür könnten in Zukunft beispielsweise die Erkenntnisse aus Gästefeedbacks oder Kundenbefragungen verwendet werden. In diesem Beispiel wurde auf die Darstellung der Zufriedenheit der Gäste verzichtet, da keine spezifischen Daten vorhanden waren.

Dieser erste Entwurf einer *Customer Journey Map* zeigt jedoch bereits, dass dieses Tool im Tätigkeitsbereich von Bergbahnen durchaus verwendet werden kann und dabei zu verschiedenen Zwecken dienen kann. So kann die Serviceleistung gesamthaft betrachtet werden, wichtige *touchpoints* visualisiert und Aufschlüsse über die Erwartungen der Gäste sowie deren Zufriedenheit dargestellt werden. Jedoch kann dieses Tool in der Anwendung noch weiter ausgearbeitet und optimiert werden, um es so an die Gegebenheiten des jeweiligen Bergbahnunternehmens anzupassen.

3.4.2.3 Service Blueprint

Für das Beispiel eines *Service Blueprints* wurde bewusst ein Teilbereich des gesamten Serviceprozesses am Pizol ausgewählt. So werden hier die Prozesse entlang einer Bergfahrt vom *touchpoint* an der Kasse bis zur Ankunft oben auf dem Berg visualisiert. Durch die Visualisierung eines Teilbereiches können die enthaltenen Serviceprozesse detaillierter dargestellt werden und gleichzeitig wird deren Sichtbarkeit erhöht.

Auf den nächsten zwei Seiten werden zwei unterschiedliche *Blueprints* dargestellt, um so einen Vergleich des Ist-Zustandes mit einem potentiellen Soll-Zustand zu ermöglichen. Jedoch ist auch hier zu betonen, dass es sich bei diesen *Service Blueprints* um Beispiele handelt, welche in der Realität, beispielsweise unter direkter Beteiligung der Verantwortlichen der Pizolbahnen, noch weiter ausgearbeitet werden müssten.

Dieser erste *Service Blueprint* zeigt die aktuelle Situation (Ist-Zustand) des erwähnten Teilbereichs des Serviceprozesses am Pizol:

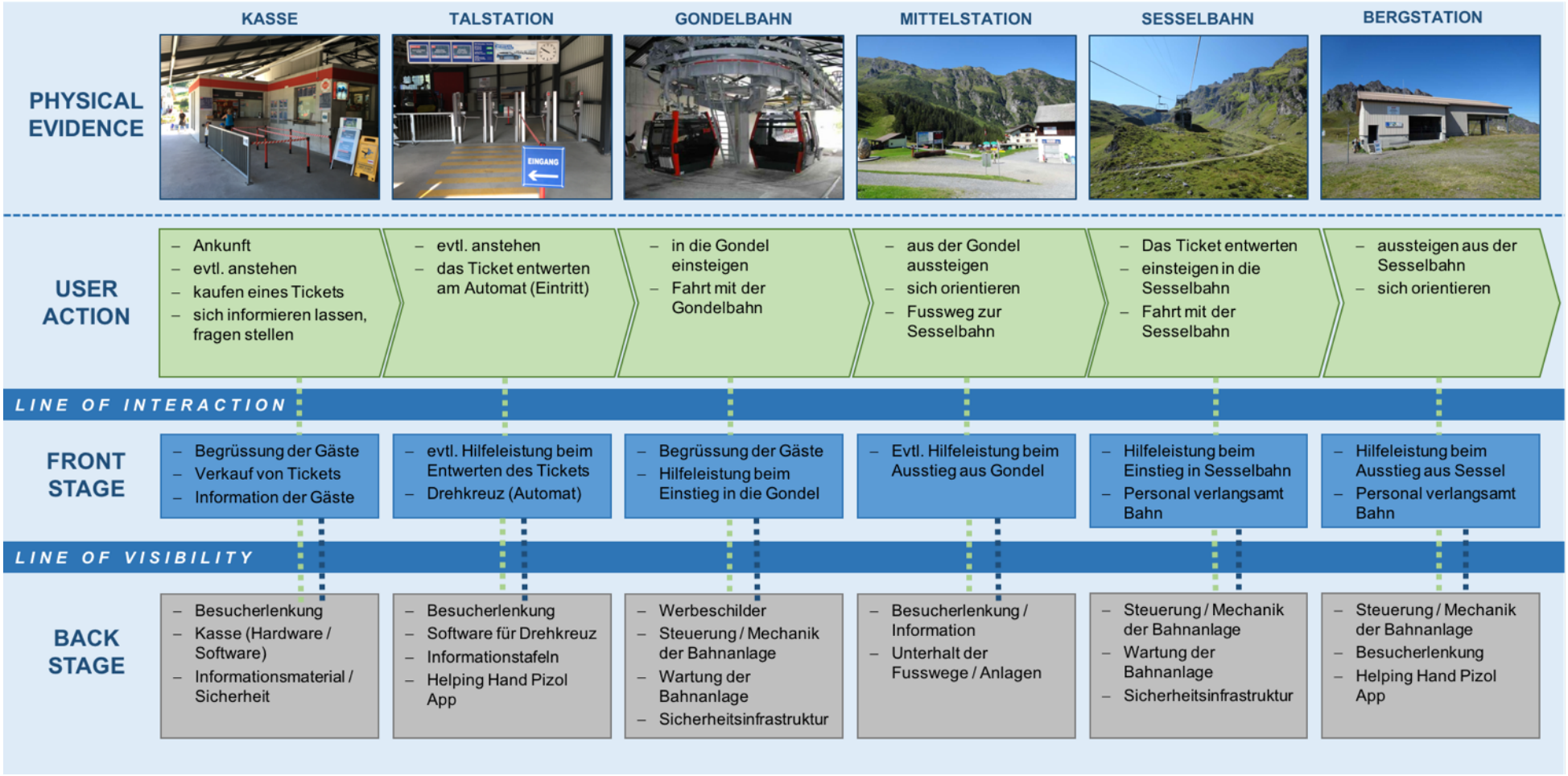


Abbildung 11 Service Blueprint der Pizolbahnen - Ist-Zustand *(Quelle: Eigene Darstellung)*

Der hier dargestellte Service Blueprint zeigt einen möglichen Soll-Zustand und enthält einige Ideen zur Optimierung der Serviceleistung:

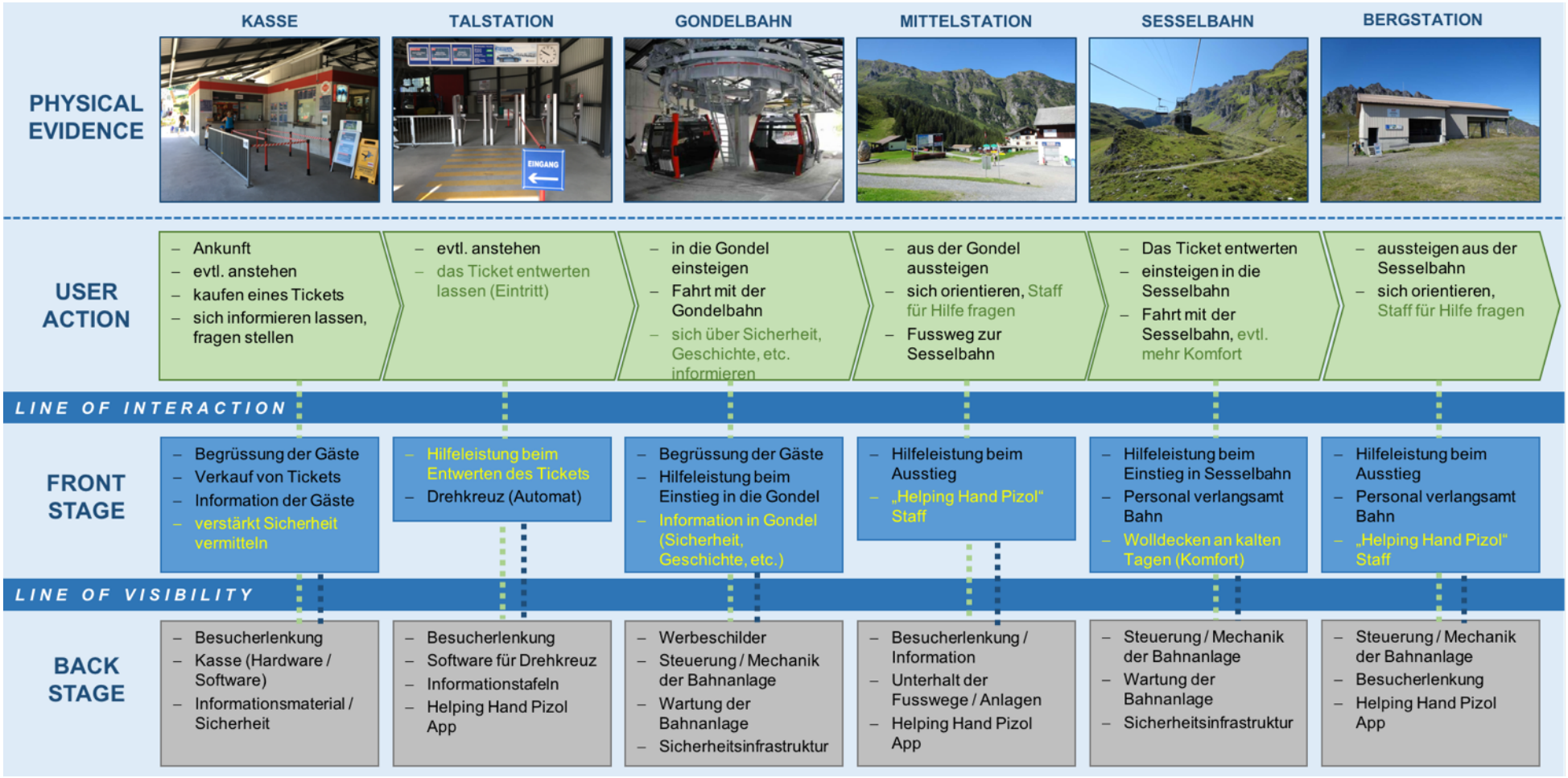


Abbildung 12 Service Blueprint der Pizolbahnen - Soll-Zustand (Quelle: Eigene Darstellung)

Diese Beispiele eines Service Blueprints (Ist- / Soll-Zustand) zeigen, wie bestimmte Serviceprozesse sowie die damit verbundenen Abläufe visualisiert werden können. Bei der Visualisierung kann dabei relativ frei vorgegangen werden. Wichtig ist vor allem, dass klar nach *user action* (touchpoints der Gäste, Verhalten) sowie *front stage* (Sichtbare Abläufe, Handlungen und Leistungen des Unternehmens) und *back stage* (Abläufe, Handlungen und Leistungen, die im Hintergrund stattfinden) unterschieden wird. So kann gleichzeitig die Interaktion (*touchpoints*) zwischen dem Gast und dem Unternehmen (*line of interaction*) sowie die Sichtbarkeit von einzelnen Serviceprozessen (*line of visibility*) dargestellt werden.

Die in diesem Beispiel erwähnten Ideen wurden spezifisch für die Zielgruppe der Senioren 55+ und deren Bedürfnisse erarbeitet, ausgehend von den vorhandenen Informationen aus der Analysephase. Ausserdem wurden einzelne Anmerkungen von Gästen berücksichtigt. Beim Erarbeiten von möglichen Anpassungen wurde zum einen darauf geachtet, dass es noch mehr zu persönlichen Interaktionen zwischen den Gästen und dem Personal der Bergbahn kommt. Zum anderen wurde Wert daraufgelegt, dass bestimmte Prozesse die bisher im Hintergrund (*back stage*) ablaufen, vermehrt in den Vordergrund (*front stage*) rücken. So können zuvor mehrheitlich unsichtbare Prozesse, welche ebenfalls Teil der Serviceleistung für den Gast sind, bewusst sichtbar gemacht werden. Dies kann zugleich die Wahrnehmung des Mehrwerts der Serviceleistung (*perceived value*) seitens des Gastes beeinflussen.

Ein Beispiel für verstärkte Interaktion zwischen Gast und den Pizolbahnen wäre die Idee mit „*Helping Hand Pizol*“-Staff. Dabei würden an Spitzentagen Angestellte (evtl. auf freiwilliger Basis) eingesetzt, um den Gästen vor Ort behilflich zu sein. Somit können die Besucherlenkung sowie das Informieren der Gäste noch verstärkt durch direkten Gästekontakt vollzogen werden. Als Staff könnten beispielsweise auch Senioren eingesetzt werden, welche so eine neue Aufgabe erhalten und dabei mit Menschen in Kontakt sein können.

Um die Sichtbarkeit von bestimmten Abläufen zu erhöhen, käme unter anderem der Bereich Sicherheit in Frage. Durch zusätzliche Informationen zum Thema Sicherheit am Berg und dem Verdeutlichen des Aufwandes, welcher jährlich betrieben wird um die Anlagen zu unterhalten, können für den Gast Prozesse, die mehrheitlich im Hintergrund ablaufen, sichtbar gemacht werden. Dadurch kann gleichzeitig gezielt Sicherheit vermittelt werden, um so dem Sicherheitsbedürfnis der Gäste (Senioren) gerecht zu werden.

Bei den erwähnten Beispielen handelt es sich um erste Ideen, welche zuerst auf deren Machbarkeit geprüft und weiter ausgearbeitet werden müssen. Zugleich müssten detailliertere Service Blueprints erstellt werden, um einzelne Prozesse noch genauer darzustellen. Diese Beispiele zeigen jedoch, wie mit Hilfe dieses Tools Serviceprozesse visualisiert werden können, um so neue Ideen zu entwickeln und auszuarbeiten.

3.4.2.4 Entwicklung von Ideen

Die Anwendung dieser spezifischen Service Design Tools im Umfeld einer Bergbahn zeigt, dass sich dadurch durchaus Ideen für neue oder verbesserte Serviceleistungen entwickeln lassen, obwohl das Potential dieser Tools in diesem Beispiel längst nicht ausgereizt wurde. Wie zuvor in Kapitel *3.3.2 Phase 2: Entwicklung* ist es fördernd, wenn diese Tools während eines Workshops angewendet werden, woran sich die Geschäftsleitung, die Betriebsleiter, Mitarbeiter sowie externe Experten oder sogar Gäste der Zielgruppe beteiligen können. So können diese Tools anhand des *co-creation*-Ansatzes angewendet werden, wobei Ideen gemeinsam im Gespräch diskutiert und entwickelt werden können.

Hier stösst diese Arbeit vorerst an ihre Grenzen, da sich die in den Anwendungsbeispielen erwähnten Ideen und möglichen Handlungsoptionen nur auf eine persönliche Wahrnehmung des Autors stützen. Zudem fehlt eine längerfristige Betrachtung der aktuellen Situation, um zielführende Handlungsoptionen definieren zu können. Wie zu Beginn dieses Kapitels betont, war es deshalb in erster Linie das Ziel, den Service Design Prozess Schritt für Schritt aufzuzeigen und dabei die Anwendung der verschiedenen Tools anhand von Praxisbeispielen zu erläutern. Die erwähnten Ideen und Handlungsoptionen müssen dabei als Beispiele gesehen werden, welche in dieser Arbeit konkret nicht weiter ausgearbeitet werden.

Da diese allfälligen Ideen nicht weiterentwickelt wurden, ist somit realistisch gesehen auch kein Testbetrieb oder eine definitive Umsetzung möglich. Dennoch werden diese zwei Phasen in den nächsten Kapiteln anhand konkreter Beispiele nochmals kurz beleuchtet.

3.4.3 Phase 3: Testbetrieb

Wie bereits erwähnt, wird das Testen von neuen Massnahmen bei Bergbahnunternehmen relativ unkompliziert gehandhabt. So werden nach Klaus Nussbaumer auch bei den Pizolbahnen allfällige Probleme registriert und darauf Ideen im Gespräch untereinander entwickelt. „*Anschliessend werden neue Ideen umgesetzt, getestet und wieder angepasst – dies ist ein laufender Prozess*“, so Nussbaumer (vgl. Anhang V, S. 91).

So zeigt sich erneut, dass gerade bei Bergbahnen die Testphase fliessend in die Umsetzung übergeht und die Unternehmen kleinere Anpassungen innerhalb der Serviceprozesse flexibel vornehmen können. Diese Flexibilität hat den Vorteil, dass neue Ideen für allfällige Änderungen rasch getestet werden können und sich Prozesse so je nach Situation rasch weiterentwickeln lassen.

Trotz dieser bisherigen Vorgehensweise beim Testen von Massnahmen zur Verbesserung der Serviceprozesse könnten gerade bei grösseren Anpassungen auch gezielt Service Design

Tools eingesetzt werden. Ein passendes Beispiel wäre hierfür unter anderem die (Re-)Organisation der Talstation und des Bereichs vor der Kasse, welcher bei den Pizolbahnen laut Klaus Nussbaumer im letzten Jahr gezielt optimiert wurde (vgl. Anhang V, S. 89). Um Verbesserungen in diesem Bereich zu testen, bietet beispielsweise *Service Staging* eine gute Möglichkeit. Dabei können verschiedene Optionen provisorisch aufgebaut und nachgestellt werden, so dass diese unter Einbindung der Mitarbeitenden oder Freiwilligen durch Rollenspiele getestet werden können. Bei *Service Staging* kann dadurch zugleich ein besseres Verständnis für die jeweiligen Serviceprozesse auf Seiten der Mitarbeitenden erreicht werden, da sie sich dabei bewusst mit der Serviceleistung auseinandersetzen können.

Eine weitere interessante Vorgehensweise zum Testen der Serviceleistung ist der gezielte Einsatz von Testgruppen. Dr. Urs Kalbermatten erwähnte dabei ein Beispiel der Klosters Madrisa Bergbahnen, wo er eine ausgewählte Gruppe Senioren begleitete, welche die Serviceleistung bewusst auf Seniorentauglichkeit getestet haben. (Kalbermatten, 2015, S. 2) Dabei werden die ausgewählten Testpersonen zuvor während einer kurzen Schulung eingearbeitet, anschliessend wird deren Meinung direkt vor Ort eingeholt. Eine gute Möglichkeit spezifische Zielgruppen gezielt in die Verbesserung der Serviceleistung zu integrieren, egal ob während der Analyse- oder während der Testphase.

3.4.4 Phase 4: Umsetzung und Kontrolle

Da wie soeben erwähnt die Testphase oft fliessend in die definitive Umsetzung übergeht, können einige Massnahmen so ebenfalls Phasenübergreifend eingesetzt werden. Wie in *Kapitel 3.3.4 Phase 4: Umsetzung und Kontrolle* erwähnt, stehen in dieser Phase vor allem die definitive Implementierung der Anpassungen, die damit verbundenen Mitarbeiterschulungen sowie die anschliessende Erfolgskontrolle im Zentrum.

Konkrete Anpassungen an Serviceprozessen können je nach Fortschritt während der Testphase direkt übernommen werden. Als Hilfe oder zur Kontrolle können dabei die definitiven *Service Blueprints* verwendet werden. Sofern die Mitarbeitenden an der Testphase ebenfalls beteiligt waren, kann eventuell auf eine zusätzliche Schulung verzichtet werden, da die meisten Abläufe bereits während den Testdurchläufen trainiert werden können. Ansonsten können Mitarbeiterschulungen wie bisher durchgeführt werden oder nach dem bereits erwähnten „*Train the Trainer*“-Prinzip vorgegangen werden.

Bei der Erfolgskontrolle beginnt der Service Design Prozess wie bereits erwähnt wieder von vorne mit der Analysephase. Hier hat jedes Bergbahnunternehmen unterschiedliche Tools die eingesetzt werden können. Um den Erfolg von Massnahmen kurzfristig zu messen, können

bei den Pizolbahnen neue Erkenntnisse aus Beobachtungen und Gesprächen mit Gästen gesammelt und beispielsweise über die *Helping Hand Pizol* App gespeichert werden. Längerfristig kann die Erfolgskontrolle durch eine regelmässige Auswertung der Gästefeedbacks „*Lob & Tadel*“ garantiert werden. Wichtig ist dabei auch, dass der Service Design Prozess, unter anderem ausgehend von diesen Feedbacks und Beobachtungen, fortlaufend wiederholt wird, um so die Serviceleistung nachhaltig verbessern zu können.

3.5 Fazit

Dieses Kapitel hat gezeigt, wie ein bergbahnspezifischer Service Design Prozess strukturiert und wie dieser in der Praxis angewendet werden könnte. Erste mögliche Schwächen konnten anhand dieses Beispiels ebenfalls bereits hervorgehoben werden, was bedeutet, dass weitere Anpassungen am Prozess nötig sind. Dieser müsste vor allem in der Praxis getestet und weiterentwickelt werden. Erst so können die Anwendungsmöglichkeiten sowie das Potential eines solchen Service Design Prozesses überprüft werden.

Durch das Entwerfen dieses Service Design Prozesses sowie die Auseinandersetzung mit dessen möglichen Anwendung, konnten jedoch bereits einige Erkenntnisse gemacht werden:

- Die Definition der Zielgruppen und weitere Nachforschungen diesbezüglich können durchaus hilfreich sein, um sich gezielt mit den Gästen und deren Bedürfnissen auseinanderzusetzten sowie deren Verhalten zu verstehen. Dieses Verständnis hilft zudem bei der Analyse und Entwicklung neuer Serviceleistungen, jedoch darf der Prozess dadurch nicht zu stark eingeschränkt werden. Somit ist es sicherlich eine Möglichkeit den Prozess zum einen sehr zielgruppenspezifisch durchzuführen und sich voll auf die jeweilige Gästeperspektive zu konzentrieren; zum anderen kann der Prozess auch ohne definierte Zielgruppe angewendet werden, um sich so gesamthaft und ohne Einschränkungen mit den Serviceprozessen auseinanderzusetzen.
- Die bereichsübergreifende Anwendungsmöglichkeit von Service Design ist bereits anhand der soeben erwähnten Beispiele ersichtlich. So können die einzelnen Bereiche entlang der Dienstleistungskette des Unternehmens Schritt für Schritt als auch gesamthaft betrachtet werden. Zudem kann gesagt werden, dass durch Service Design Bereiche innerhalb der Betriebsorganisation näher zusammenrücken, beispielsweise Marketing und Betrieb.
- Die Rolle der Mitarbeitenden muss hier ebenfalls erwähnt werden. Die genannten Beispiele im Prozess beruhen auf persönlicher Betrachtung des Autors von aussen. Umso mehr zeigt sich, wie wichtig während der Analyse- und Entwicklungsphase Inputs von

direkt Beteiligten sind, welche direkt mit den Gästen in Kontakt stehen. Nebst dem übernehmen die Mitarbeitenden wiederum bei der Umsetzung eine zentrale Rolle, wodurch ihnen entlang des gesamten Service Design Prozesses höchste Aufmerksamkeit gilt.

- Durch Service Design müssen keineswegs (nur) grosse Veränderungen herbeigeführt werden; oftmals können kleinere Anpassungen bereits einen erheblichen Unterschied ausmachen. Bereits während der Analyse auf kleinere Details zu achten und einzelne Serviceprozesse gezielt zu betrachten, kann somit ebenfalls zielführend sein. Dasselbe gilt für kleine, scheinbar irrelevante Anmerkungen von Gästen, welche ebenfalls berücksichtigt werden sollten. Es sind oftmals kleine Details, welche innerhalb einer Serviceleistung einen Unterschied ausmachen.

Diese ersten Erkenntnisse aus der persönlichen Wahrnehmung des Autors dieser Arbeit zeigen, worauf bei der Anwendung eines Service Design Prozesses unter anderem geachtet werden muss und welche Veränderungen dies mit sich bringen kann. Inwiefern diese Erkenntnisse zutreffend sind, kann jedoch erst nach einer vertieften Anwendung des Prozesses und den einzelnen Tools bestimmt werden.

Schlussfolgerung

Wie bereits zu Beginn erwähnt, war das Hauptziel dieser Arbeit aufzuzeigen, wie Service Design im Umfeld von Bergbahnunternehmen angewendet werden kann. Um die Frage nach dem „wie“ beantworten zu können, wurden bewusst unterschiedliche Betrachtungen gewählt, wobei nebst der theoretischen Grundlage betreffend Service Design bewusst bisherige als auch potentielle zukünftige Anwendungsmöglichkeiten des Ansatzes aufgezeigt werden. So können aus den drei zentralen Kapiteln im Hauptteil dieser Arbeit verschiedene Erkenntnisse gezogen werden. Letztere werden in dieser Schlussfolgerung zusammengefasst und kommentiert. Zudem werden in einem zusätzlichen Kapitel die Grenzen dieser Arbeit beschrieben, aber gleichzeitig auch mögliches Entwicklungspotential hervorgehoben.

Die Literaturanalyse zu Beginn dieser Arbeit hat gezeigt, dass der Begriff Service Design ohne Zweifel in der Tourismusbranche angekommen ist, was aufgrund der hohen Serviceintensität im Tourismus nicht erstaunlich ist. In der Literatur wird so auch verdeutlicht, welche Vorteile und Potentiale der Ansatz für touristische Unternehmen mit sich bringt, sei es im Hinblick auf das eigene Angebot oder in Bezug auf die strukturelle Betriebsorganisation. Nach Zehrer (2009) eigne sich Service Design aus diesem Grund gerade für kleinere bis mittelgrosse Betriebe, um die Serviceleistung intern und extern zu verbessern und allfällige Synergien zu nutzen. Ausgehend von der für diese Arbeit verwendeten Literatur, wurde es somit als interessant erachtet, den Begriff Service Design mit dem Tätigkeitsbereich von Bergbahnunternehmen in Verbindung zu bringen, da das Thema bergbahnspezifisch bisher kaum beleuchtet wurde.

Aufgrund dessen wurde im zweiten Teil der Arbeit versucht, die bisherige Anwendung von Service Design bei Bergbahnen anhand von konkreten Praxisbeispielen zu beschreiben. Es zeigt sich, dass sich bei den erwähnten Unternehmen und generell in der Bergbahnbranche ein Wandel abzeichnet, von technikorientierten Transportunternehmen hin zu gästeorientierten Erlebnisanbietern am Berg. Somit steigt gleichzeitig das Bewusstsein nach einer höheren Serviceorientierung und verstärktem Fokus auf den Gast. Die erwähnten Beispiele zeigen, wie sich Bergbahnen bewusst mit den Bedürfnissen und dem Verhalten ihrer Gäste auseinandersetzen, um dadurch bereichsübergreifend die Serviceleistung dementsprechend laufend anzupassen und weiterzuentwickeln. Service Design wird aber längst nicht nur extern auf den Gast angewendet, sondern spielt zugleich intern im Zusammenhang mit den Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Gerade weil die Mitarbeitenden im Hinblick auf die Serviceleistung zentrale Aufgaben übernehmen, ist eine intakte Unternehmens- und Servicekultur auch bei Bergbahnen eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens.

Die Gespräche mit Verantwortlichen von Bergbahnunternehmen haben gezeigt, dass die Anwendung von Service Design durchaus Potential mit sich bringt. Jedoch könnte der Ansatz gerade in der Anwendung noch vertieft und die Vorgehensweise vermehrt strukturiert werden. Aus diesem Grund wurde im dritten Teil dieser Arbeit ein möglicher Service Design Prozess dargestellt, welcher an die Gegebenheiten von Bergbahnen angepasst wurde. Ausserdem wurde dieser Prozess möglichst zielgruppenorientiert aufgebaut, um so den Fokus auf den Gast zu erhöhen. Es soll für Bergbahnen möglich sein, die gesamte Serviceleistung oder einzelne Prozesse mit Hilfe von spezifischen Tools zielgruppenorientiert zu analysieren und anschliessend weiterzuentwickeln. Gerade bei den verwendeten Tools und den genannten Beispielen ist diesbezüglich durchaus Potential erkennbar. Jedoch besteht bezüglich diesem Prozess noch einiges an Handlungsbedarf, weshalb dieser vor allem konkret in der Praxis über einen längeren Zeitraum hinweg getestet werden müsste. Nur so kann dieser Service Design Prozess weiterentwickelt und dessen Potential eruiert werden.

Service Design im Umfeld von Bergbahnunternehmen ist sicherlich ein Thema, das während den nächsten Jahren weiterverfolgt werden muss. Gerade im Hinblick auf sich verändernde Gästebedürfnisse und steigende Erwartungen an die Serviceleistung kann durch diesen Ansatz sicherlich einiges bewirkt werden. Durch diese Arbeit konnte der Begriff Service Design vorerst mit der Bergbahnbranche in Verbindung gebracht werden und Anwendungsmöglichkeiten wurden aufgezeigt. Jedoch besteht gerade in diesem Bereich weiteres Entwicklungspotential, welches weitere Nachforschungen und vor allem vermehrte Anwendung von Service Design in der Praxis bedingt. Diesbezüglich werden die Grenzen dieser Arbeit sowie weiteres Entwicklungspotential im nächsten Kapitel aufgezeigt.

Grenzen dieser Arbeit und weiteres Entwicklungspotential

Wie bereits erwähnt, verschafft diese Arbeit einen ersten Einblick in das Thema Service Design im Umfeld von Bergbahnunternehmen und zeigt diesbezüglich bisherige und zukünftige Anwendungsmöglichkeiten des Ansatzes. Aufgrund der Ausgangslage und des weitreichenden Themenspektrums konnten einige Aspekte im zweiten und dritten Teil dieser Arbeit nicht genügend vertieft oder ausgearbeitet werden. Demnach besteht ausgehend von dieser Arbeit noch einiges an weiterem Entwicklungspotential hinsichtlich diesem weitreichenden Thema.

Um aufzuzeigen inwiefern Service Design bei Schweizer Bergbahnen bisher angewendet wird, wurden für diese Arbeit drei spezifische Unternehmen ausgewählt. Anhand der Erkenntnisse aus den Gesprächen mit den Verantwortlichen der drei Bergbahnunternehmen konnten bereits einige Schlüsse gezogen werden. Jedoch liefern diese spezifischen Beispiele keine

Antwort darauf, inwiefern der Service Design Ansatz bei Bergbahnen in der Schweiz branchenweit bereits angewendet wird. Um dies zu eruieren, wäre beispielsweise eine quantitative Erhebung nötig, wie diese bereits im Umfeld von touristischen Destinationen durchgeführt wurde (vgl. Untersteiner, 2015). Weitere Nachforschungen in dieser Hinsicht wären sicherlich interessant, könnten jedoch auch mit Schwierigkeiten verbunden sein, je nach Wissensstand bezüglich des Themas und Bereitschaft der Unternehmen.

Das grösste Entwicklungspotential ausgehend von dieser Arbeit besteht jedoch im Bereich des beschriebenen Service Design Prozesses. Gerade in Bezug auf Praxiserfahrung in der Anwendung dieses Prozesses, waren die Möglichkeiten dieser Arbeit beschränkt. So sollte dieser Entwurf des Prozesses mit den damit verbundenen Tools in Zusammenarbeit mit Bergbahnunternehmen getestet und weiterentwickelt werden. Erst durch die Erkenntnisse aus Workshops und den Resultaten aus der konkreten Anwendung der erwähnten Tools können Aussagen über das eigentliche Potential von Service Design bei Bergbahnen getroffen werden.

Zu guter Letzt ist sicherlich noch zu erwähnen, dass in dieser Arbeit nur eine kleine Anzahl möglicher Service Design Tools erwähnt wurde. Somit besteht auch in dieser Hinsicht noch weiteres Entwicklungspotential, wobei gerade die Anwendung von „*mobile ethnography*“ (Stickdorn & Frischhut, 2012, S. 56, 66 ff.) bei Bergbahnen ein interessanter Ansatz für weitere Nachforschungen wäre. Nebst weiteren Nachforschungen wäre es aus Sicht des Autors dieser Arbeit jedoch auch wünschenswert, wenn sich die Bergbahnunternehmen selbst noch vermehrt mit dem Thema Service Design auseinandersetzen würden.

Literaturverzeichnis

Catenazzo, G., & Fragnière, E. (2008). *La Gestion des Services.* Paris: Economica.

Cook, L. S., Bowen, D. E., Chase, R. B., Dasu, S., Stewart, D. M., & Tansik, D. A. (2002). *Elsevier - Journal of Operations Management.* Human issues in service design. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00094-8

Fragnière, E. (17. September 2015). DEsign of TOuristic Product & Services (DETOPS). *[Vorlesungsunterlagen]*. Sierre.

grischconsulta. (2016). *Trendreport Bergbahnen wohin? - 2025 - Modul 1 - Trendreport Zielgruppen und Märkte.* Maienfeld.

Höpflinger, F. (4. April 2011). *Fachhochschule St. Gallen.* Demographische Alterung - Trends und Perspektiven. Verfügbar unter: https://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/ikoa_download_hoepflinger_2011_demografische_alterung/$FILE/ikoa_download_hoepflinger_2011_demografische_alterung.pdf

Kalbermatten, U. (30. September 2015). Lebensgestaltung im Alter. *Wie ticken die „jungen" Alten?* Zürich.

Moritz, S. (2005). *Universiteit Leiden - Additional Papers.* Service Design - Practical access to an evolving field. Verfügbar unter: http://hci.liacs.nl/files/PracticalAccess2ServiceDesign.pdf

Pilatus-Bahn AG. (12. April 2016). *Medienmitteilung*. Abgerufen am 8. November 2016 von Geschäftsabschluss 2015: http://www.pilatus.ch/webautor-data/101/Pilatus-Bahnen_Geschaeftsabschluss-2015.pdf

Pizolbahnen AG. (September 2016). *Pizolbahnen - Unternehmen*. Abgerufen am 9. November 2016 von http://www.pizol.com/sommer/ueber-uns3/unternehmen/jobs.html

Saco, M. R., & Goncalves, A. P. (Januar 2008). *Linköpings University - IDA - Department of Computer and Information Science.* Design Management Review - Service Design: An Appraisal. Verfügbar unter: http://www.ida.liu.se/divisions/hcs/ixs/material/serviceinnovation_X_design10/2%20Additional%20readings/Goncalves_service%20design%20an%20appraisal.pdf

Schilthornbahn AG. (13. Januar 2016). *Medienmitteilung*. Abgerufen am 8. November 2016 von Geschäftsjahr 2015 der Schilthornbahn AG: Erfolgskurs mit Spitzenwerten gehalten: http://schilthorn.ch/cmsfiles/160113_schilthornbahn_medienmitteilung_frequenzen_2015.pdf

Siller, H., & Zehrer, A. (2016). *Entrepreneurship und Tourismus.* Wien: Linde Verlag.

Stickdorn, M., & Frischhut, B. (2012). *Service Design and Tourism - Case studies of applied research projects on mobile ethnography for tourism destiantions.* Innsbruck: Books on Demand GmbH.

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2013). *This is Service Design Thinking*. Abgerufen am 23. November 2016 von The Customer Journey Canvas: http://thisisservicedesignthinking.com/

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2015). *This is Service Design Thinking - Basics - Tools - Cases.* Amsterdam: BIS Publishers.

Taura, T., & Nagai, Y. (2009). *Kobe University.* A Definition of Design and Its Creative Features. Verfügbar unter: http://www.research.kobe-u.ac.jp/eng-mech-design/taura/img/taura_pub/72.pdf

Tirol Tourism Research. (Januar 2012). *Tirol Tourism Research*. Abgerufen am 6. November 2016 von Service Design im Tourismus: http://www.ttr.tirol.at/content/service-design-im-tourismus

Untersteiner, J. (2015). *"Service Design" in touristischen Destinationen - Gästeorientierte Produktentwicklung mit Service Design.* Innsbruck: Springer Gabler.

Voudouris, C., Owusu, G., Dorne, R., & Lesaint, D. (2008). *Springer - Business & Management.* Service Chain Management - Technology Innovation for the Service Business. Verfügbar unter: http://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloaddocument/9783540755036-c1.pdf?SGWID=0-0-45-494880-p173763106

Zehrer, A. (Mai 2009). *Emerald Insight - Managing Service Quality: An International Journal .* Service experience and service design: concepts and application in tourism SMEs. DOI: http://dx.doi.org/10.1108/09604520910955339

Zehrer, A. (Mai 2009). *ResearchGate.* Service experience and service design: Concepts and application in tourism SMEs. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/235259770_Service_experience_and_service_design_Concepts_and_application_in_tourism_SMEs

Zehrer, A., & Stickdorn, M. (November 2009). *Academia.edu.* Service Design in Tourism: Customer Experience Driven Destination Management. Verfügbar unter: https://www.academia.edu/1623033/Service_Design_in_Tourism_Customer_Experience_Driven_Destination_Management

Zermatt Bergbahnen AG. (23. September 2016). *Pressemittelungen*. Abgerufen am 8. November 2016 von Zermatt Bergbahnen AG präsentiert solides Geschäftsergebnis: http://www.matterhornparadise.ch/de/medien/pressemitteilungen/zermatt+bergbahnen+ag+pr%C3%A4sentiert+solides+gesch%C3%A4ftsergebnis._pr-txt_66378

Anhang I – Interview mit Sandra Stockinger

Interviewpartnerin:	Sandra Stockinger, Leiterin Marketing & Verkauf, ZBAG
Datum:	Montag, 26. September 2016
Ort:	Zermatt

1. Nach Ihren Erkenntnissen und bisherigen Erfahrungen: Wie definieren Sie den Begriff „Service Design“ (in 1 -2 Sätzen)?

Service Design ist für uns ein sehr weitläufiger Begriff – einerseits geht es um die Optimierung von internen Prozessen, andererseits um das gezielte Anpassen von Serviceleistungen an die verschiedenen Gästebedürfnisse.

2. Aus welchen Gründen haben Sie sich mit Ihrem Unternehmen dazu entschieden im Bereich Service Design zu arbeiten? Seit wann (Zeitperiode)?

Wie bereits erwähnt geht es beim Service Design bei uns vor allem um Prozesse innerhalb des Unternehmens und wie diese geregelt, geleitet und angepasst werden können. Die Weiterentwicklung dieser Prozesse ist somit ein laufender Arbeitsprozess, welcher sicherlich auch schon früher ein Thema war. Jedoch hat sich über Jahre die Denkweise ebenfalls weiterentwickelt – früher waren wir als Bergbahn vor allem ein Transportunternehmen, heute geht es darum Erlebnisse am Berg für die Gäste zu gestalten. Die Ansprüche an die Serviceleistungen sowie Freundlichkeit und Qualität sind gestiegen und so mussten wir uns als Unternehmen ebenfalls anpassen.

Während den letzten Jahren haben wir aus diesem Grund einen Wandel in der Unternehmenskultur vollzogen, wo der Gast vermehrt im Mittelpunkt steht. Dabei haben wir uns während den letzten 5 Jahren vermehrt mit der Gestaltung unserer Dienstleitungen und somit dem Service Design auseinandergesetzt.

3. Wo sehen Sie die grössten Potentiale bei der Anwendung von Service Design im Umfeld von Bergbahnunternehmen allgemein? Wo sehen Sie diese in Ihrem Unternehmen?

Das grösste Potential liegt sicherlich bei der Verbesserung des Gesamtangebotes für den Gast und somit dem Verbessern verschiedener Bereiche entlang der Dienstleistungskette am

Berg. Hier liegt der Fokus sicherlich auf den Berührungspunkten mit dem Gast – dies beginnt an der Kasse, geht über das Kabinenpersonal, über die Angestellten im Gletscherpalast bis zu den Mitarbeitern im Restaurant. Somit sind die verschiedensten Abteilungen in den Gesamtprozess involviert und hier besteht das grösste Potential sicherlich darin, die Serviceleistung über die Abteilungen hinweg zu optimieren.

Wir sind eines der grössten Bergbahnunternehmen mit über 250 Angestellten sowie vielen unterschiedlichen Abteilungen. Eine zusammenhängende Organisation der einzelnen Bereiche ist somit nicht immer ganz einfach. Hier bringt Service Design sicherlich Vorteile mit sich.

Somit geht es also zum einen um abteilungsübergreifende Prozessoptimierung und besseres Integrieren der Angestellten in die Serviceleistung, zum anderen rückt der Gast in den Fokus – wir versuchen näher am Gast zu sein.

4. Wo sehen Sie Schwächen oder Nachteile bei der Anwendung von Service Design?

Die Schwierigkeit liegt darin gewisse Verhaltensmuster zu beeinflussen. Gerade Mitarbeiter die seit 20 oder 30 Jahren im Unternehmen ähnlich arbeiten und man diese plötzlich auffordern will ihre Arbeitsweise zu ändern, kann dies zu Problemen führen. Dieser angesprochene Unternehmenskulturwandel kann deshalb einige Jahre dauern und so sind bei der Umsetzung auch gewisse Grenzen vorhanden. Somit sehe ich die Schwächen von Service Design vor allem in der Umsetzung und dort im personellen Bereich, da gewisse Bergbahnangestellte doch ihren eigenen Charakter haben können.

5. Mit welchen Service Design-spezifischen Tools haben Sie bisher gearbeitet / arbeiten Sie heute? Wie sind Sie im Service Design Prozess vorgegangen / gehen Sie vor?

Seit rund drei Jahren haben wir im Unternehmen einen Verantwortlichen, welcher das Kundenfeedback-Management betreut. Die Feedbacks werden zentral gesammelt, bearbeitet aber auch mit den Verantwortlichen der einzelnen Bereiche besprochen und analysiert. Daraus werden dann auch Massnahmen zur Verbesserung eingeleitet. Für mich ist das Feedbackmanagement mittlerweile ein zentraler und durchaus wichtiger Teilbereich innerhalb des Unternehmens, welcher auch gut funktioniert.

Unter anderem für das Feedbackmanagement haben wir ein Servicekonzept entworfen, um zu zeigen was wir uns genau darunter vorstellen und wie damit gearbeitet werden soll. Wie schnell werden Feedbacks beantwortet, in welcher Sprache, in welcher Form; wie werden die Feedbacks ausgewertet, wo abgelegt – alles zentrale Fragen im Service Konzept.

Weitere Tools nebst den direkten Kundenfeedbacks sind Gästebefragungen anhand von Feedbackboxen mit Fragebogen oder Onlineumfragen. Ausserdem machen wir alle zwei Jahre mit Best Ski Resort zusammen Gästebefragungen im Gebiet. Desweiteren haben wir Mitarbeiterschulungen organisiert zum Thema Freundlichkeit, Umgang mit den Gästen aber auch Effizienz. Gerade bei der Arbeit an der Kasse ist effizientes Arbeiten mit den Kunden von grosser Bedeutung, auch um die Wartezeit zu verringern. Die Mitarbeiter werden spezifisch geschult, damit sie durch die richtigen Fragen an die Gäste möglichst schnell ans Ziel kommen. Ähnlich war die Arbeit mit dem Kabinenpersonal, wo es darum ging richtige Kabinendurchsagen zu üben oder die Leute möglichst schnell ein und aussteigen zu lassen.

Auch die Feedbacks von Mitarbeitern sind von Bedeutung innerhalb des Service Konzeptes. So führen wir alle zwei Jahre gezielt Mitarbeiterbefragungen durch um neue Inputs zu erhalten. Zudem ist die Geschäftsleitung auch selbst mehrmals wöchentlich im Gebiet unterwegs um die Prozesse zu beobachten und allfällige Missstände zu erkennen.

6. Haben Sie sich gezielt an den Bedürfnissen spezifischer Zielgruppen orientiert und das Service Design jeweils angepasst? Wenn ja, welche Zielgruppen (Beispiele)?

Je nach Bereich wird sicherlich Wert auf die Bedürfnisse spezifischer Zielgruppen gelegt. Gerade an der Kasse beispielsweise wird ein Skigast anders beraten als ein asiatischer Ausflugsgast. Dabei unterscheiden wir aber meistens nach Interessensgruppen (Skifahrer, Wanderer, etc.) und nicht nach Altersgruppen oder Herkunft.

7. Wie entwickeln Sie neue Ideen oder erarbeiten Sie Massnahmen zur Verbesserung der Service Leistung in Ihrem Betrieb?

Bei uns laufen die meisten Entscheide und somit auch das Erarbeiten von neuen Ideen über die Geschäftsleitung. Ich erhalte Inputs von meiner Feedbackmanagerin, welche zum einen mit der zuständigen Abteilung besprochen werden aber auch in der Geschäftsleitung diskutiert werden. Dort wird schlussendlich ebenfalls über Massnahmen bestimmt – die Umsetzung dieser findet dann in den jeweiligen Abteilungen in Zusammenarbeit mit den Abteilungsleitern statt. Abschluss ist die Kontrolle durch die Geschäftsleitung.

8. Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Massnahmen im Bereich Service Design? Wie funktioniert Ihr Service Management?

Der Erfolg der Massnahmen lässt sich zum einen direkt durch Beobachtung analysieren oder dann indirekt über Kundenfeedbacks. Die Kundenzufriedenheit sowie das Geschäftsergebnis sind bei der Erfolgskontrolle sicherlich auch hier wichtige Parameter. Bei Massnahmen sind es oftmals Soft Skills, die angepasst werden und der Erfolg dieser ist nicht immer ganz einfach zu messen. Dies ist vielleicht auch eine weitere Schwäche von Service Design, dass der Erfolg nicht immer messbar ist.

9. In welchen Bereichen eignet sich Ihrer Meinung nach die Anwendung von Service Design am ehesten? (z.B. Vermarktung, Verkauf, Transport, Bergerlebnis, Besucherlenkung, etc.)

Wie bereits kurz erwähnt, sehe ich die Anwendung von Service Design auf die gesamte Servicekette am interessantesten. Die Betrachtung der verschiedenen Bereiche als eine gesamtheitliche Serviceleistung mit dem Gast im Mittelpunkt und somit eine Gästeorientierte Unternehmenskultur ist von zentraler Bedeutung. Klar sind die Bereiche mit direktem Kundenkontakt (Kasse, Kabinenpersonal, Pistendienst, etc.) enorm wichtig, doch schlussendlich zählt der Gesamteindruck des Gastes und somit sind auch andere Bereiche von Bedeutung welche eher im Hintergrund tätig sind (z.B. Mechaniker, Betriebsleiter, etc.). Durch die verbesserte Unternehmenskultur sollen sich auch die Mitarbeiter stärker mit dem Unternehmen identifizieren können und ihre Aufgaben stärker wahrnehmen – Service Design arbeitet nach aussen Richtung Gast aber auch nach innen im Bereich der Angestellten.

10. Wo konnten Sie Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen durch die Anwendung von Service Design einen Mehrwert generieren?

Einerseits sicherlich der Bereich Feedbackmanagement. Feedbacks gehen nicht einfach verloren, sondern werden gezielt bearbeitet und allfällige Massnahmen werden eingeleitet. Es entsteht dadurch im Unternehmen auch ein Bewusstsein in den Abteilungen sowie den einzelnen Mitarbeitern, auf was es im täglichen Betrieb ankommt und was den Gästen wichtig ist. Andererseits haben wir sicherlich durch die Schulungen einen Mehrwert erreicht. Mitarbeiter sind freundlicher im Umgang und effizienter in ihrer Arbeitsweise.

11. Können Sie mir Beispiele für erfolgreiches Service Design in Ihrem Betrieb nennen?

1. Orientierung im Skigebiet: Gäste haben sich immer wieder darüber beschwert, dass es schwierig sei sich im grossen Skigebiet zu orientieren. Deshalb wurden bezüglich dem mehrere Massnahmen umgesetzt. Zum einen ein digitales Leitsystem mit Infoscreens an den verschiedenen Stationen im Gebiet (Information über geöffnete Lifte, Wetter, Pannen, etc.), zum anderen haben wir das Ski Guide App mit interaktivem Pistenplan und GPS Navigation entwickelt und lanciert.

2. Identifikation mit dem Unternehmen / einheitliches Auftreten: Unsere Angestellten an den Kassen hatten bis vor einigen Jahren keine Uniform, sondern arbeiteten in privater Kleidung. Neu tragen sie Uniform und sind mit Namen angeschrieben, was bei den Gästen gut ankommt.

3. Nachbearbeitung von Skiunfällen: Dadurch das Zermatt ein grosses Skigebiet ist, haben wir pro Jahr rund 1500 Rettungseinsätze aufgrund von Skiunfällen. Das heisst auch, dass wir pro Jahr rund 1500 Rechnungen für die Rettungseinsätze an Gästen versenden müssen, was nicht unbedingt schön ist für den Gast. Neu schicken wir den verunfallten Gästen drei Wochen nach dem Unfall ein Tafel Schokolade mit einem netten Spruch und gute Besserung. Die Rechnung folgt dann erst einige Wochen später. Somit haben wir gezielt versucht etwas Negatives ins positive umzuwandeln. Auch diesbezüglich erhalten wird extrem viele positive Feedbacks von Gästen.

Anhang II – Interview mit Tobias Thut

Interviewpartner:	Tobias Thut, Leiter Marketing & Verkauf, Pilatus-Bahnen AG
Datum:	Montag, 3. Oktober 2016
Ort:	Kriens / Maienfeld (telefonisch)

1. **Nach Ihren Erkenntnissen und bisherigen Erfahrungen: Wie definieren Sie den Begriff „Service Design“ (in 1 -2 Sätzen)?**

Für die Pilatusbahnen bedeutet Service Design, dass den Kunden entlang dem gesamten Customer Journey eine hervorragende Serviceleistung geboten werden kann. Unser Service Design richtet sich jedoch nicht nur nach aussen gegenüber dem Gast, sondern auch nach innen gegenüber unseren Mitarbeiten. Die Mitarbeiter sind ein wichtiger Teil der Serviceleistung am Gast und sollen diese selbst auch spüren und leben.

2. **Aus welchen Gründen haben Sie sich mit Ihrem Unternehmen dazu entschieden im Bereich Service Design zu arbeiten? Seit wann (Zeitperiode)?**

Im Jahre 2010 hat man sich bei den Pilatusbahnen entschieden in die Infrastruktur am Berg zu investieren. Gleichzeitig wurde ein Qualitätsmanagementprogramm Namens „Kompass“ entwickelt, welches zu Beginn vor allem intern benutzt wurde (z.B. Umgang unter den Mitarbeitern, etc.). Dieses wurde über die Jahre hinweg weiterentwickelt, so dass dieses Tool auch auf den Gast angewendet werden kann. Aus einem Führungsinstrument zu Beginn ist so in den letzten Jahren ein weitreichendes Service Management Tool entstanden.

3. **Wo sehen Sie die grössten Potentiale bei der Anwendung von Service Design im Umfeld von Bergbahnunternehmen allgemein? Wo sehen Sie diese in Ihrem Unternehmen?**

Das Potential besteht eigentlich bei allen möglichen Touchpoints entlang des Customer Journeys wo der Gast mit unseren Angestellten in Berührung kommt. Von der Talstation und der Kasse hin zum Bahnpersonal oder der Bedienung in den Hotel- und Gastronomiebetrieben. Potential besteht aber auch im Bereich Information und Besucherlenkung, wo wir bei den Pilatusbahnen ebenfalls investiert haben. Es wurde versucht die Besucherinformation vom Eintritt (Anreise) bis zur Abreise durchgehend zu optimieren. Information erhalten die Gäste zum einen über Beschilderung und digitale Infoscreens aber auch über unsere Mitarbeiter.

Der Soft Faktor in Bezug auf unsere Mitarbeiter ist für uns zentral und wir legen Wert darauf, dass sie sich ihrer Aufgaben bewusst sind. Die Gäste freundlich begrüssen oder Besuchern helfen, falls diese Fragen haben, sind nur Beispiele dafür. Es sind aber nicht nur die Aufgaben im direkten Kontakt mit dem Kunden, sondern auch andere Qualitätsfaktoren wie beispielsweise die Sauberkeit der Stationen und Anlagen.

Die Serviceprozesse am Berg werden bei uns gesamtheitlich betrachtet und optimiert, so dass der Gast während seinem gesamten Aufenthalt eine hochwertige Serviceleistung verspürt – bewusst und unbewusst. Die Serviceoptimierung geschieht aber in allen möglichen Bereichen / Teilprozessen.

4. Wo sehen Sie Schwächen oder Nachteile bei der Anwendung von Service Design?

Die Arbeit im Bereich mit den Mitarbeitern und das Training von Soft Faktoren ist hier sicherlich zentral aber teilweise auch etwas eine Gratwanderung. In Bezug auf das Service Design müssen wir uns immer die Frage stellen, wie weit wir gehen können, um eine hochwertige und authentische Serviceleistung sowie Umgang mit den Gästen bieten zu können ohne dabei künstlich zu wirken (Beispiel Begrüssung der Gäste durch Mitarbeiter). Für uns steht dabei immer die Authentizität im Vordergrund. Gewisse Standards sind sicherlich wichtig im Umgang mit den Gästen, auch in Bezug auf verschiedene Zielgruppen. Das nicht jeder Mitarbeiter gleich ist im Umgang mit den Gästen ist hier sicherlich auch zu bemerken. Der typische Bahnangestellte ist nicht immer kommunikativ und hat die Eigenschaften eines Animateurs.

5. Mit welchen Service Design-spezifischen Tools haben Sie bisher gearbeitet / arbeiten Sie heute? Wie sind Sie im Service Design Prozess vorgegangen / gehen Sie vor?

Wie bereits erwähnt, arbeiten wir vor allem mit unserem Tool Namens „Kompass“, welches wir zusammen mit einer Agentur entwickelt haben. Bei der Umsetzung intern sind wir Schrittweise vorgegangen, wobei wir mit der Geschäftsleitung begonnen haben, dann die Kadermitglieder (30 Personen) integriert haben und erst dann die Mitarbeiter. Für den Schritt vom Kader zum Mitarbeiter waren jedoch weitere interne Trainings nötig, dass die Ideen aus dem Kompass-Tool umgesetzt werden konnten. Mittlerweile arbeiten wir nach dem „Train the Trainer“ Konzept, wobei wir spezifisch Mitarbeiter ausgesucht haben, die eine Vorbildsfunktion haben und als Trainer eingesetzt werden können.

Bei der Analyse unserer Serviceleistung arbeiten wir zum einen mit Kundenbefragungen um so zu erkennen wo möglicherweise Handlungsbedarf besteht. Zum anderen wurden die Mitarbeiter befragt um ihre Sicht der Dinge in die Analyse einzubinden.

Im Bereich Marketing haben wir ebenfalls vereinzelt mit Customer Journey Mapping gearbeitet, um so die einzelnen Prozesse und Touchpoints im Kundenkontakt besser darstellen zu können.

6. Haben Sie sich gezielt an den Bedürfnissen spezifischer Zielgruppen orientiert und das Service Design jeweils angepasst? Wenn ja, welche Zielgruppen (Beispiele)?

Wir unterscheiden zum einen nach Zielmärkten aber vor allem auch nach der Art des Gastes. Ein Gruppenreisender hat andere Bedürfnisse als ein Individualreisender. Ausserdem haben wir Hotelgäste, welche wir ebenfalls speziell behandeln.

Die Unterschiede nach Märkten versuchen wir zu berücksichtigen, der Umgang mit einem chinesischen Gast ist anders als derjenige mit einem arabischen. An der Kasse müssen wir beispielsweise aufpassen, wenn eine Mitarbeiterin einen arabischen Mann auffordert seinen Ausweis zu zeigen. Das Thema interkulturelle Kompetenz fliesst ebenfalls in die Schulung der Mitarbeiter ein.

7. Wie entwickeln Sie neue Ideen oder erarbeiten Sie Massnahmen zur Verbesserung der Service Leistung in Ihrem Betrieb?

Um Ideen zu generieren haben wir verschiedene Gefässe. So arbeiten wir mit den Kundenfeedbacks oder haben ein Tool wo Mitarbeiter Ideen einbringen können, welche dann in der Geschäftsleitung behandelt werden. Gerade für die Mitarbeiter bringt diese Tool gewisse Anreize, da sie sich dadurch verstärkt ins Unternehmen einbringen können. Ausserdem werden gute Inputs von Mitarbeitern finanziell belohnt, was einen zusätzlichen Anreiz schafft.

Rückführend auf das Kompass-Tool finden dreimal jährlich sogenannte Kompasstreffen (Workshops) statt, wo unter anderem Verbesserungsvorschläge diskutiert und weiterentwickelt werden – speziell für Geschäftsleitung und Kader.

Alles in allem ist das generieren von Ideen und die Verbesserung unserer Serviceleistungen ein laufender Prozess, an welchem wir von Tag zu Tag arbeiten

8. Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Massnahmen im Bereich Service Design? Wie funktioniert Ihr Service Management?

Hier arbeiten wir unter anderem mit Kundenfeedbacks, mit welchen wir von Monat zu Monat vergleichen können, wie sich die Servicequalität in den einzelnen Bereichen entwickelt. Ver-

änderungen in einzelnen Bereichen werden umgehend innerhalb der Geschäftsleitung analysiert und Massnahmen ergriffen. Umgesetzte Massnahmen werden jeweils in den einzelnen Bereichen während den Teamsitzungen besprochen und wenn nötig werden Anpassungen erarbeitet.

Kundenfeedbacks erhalten wir zum einen über Formulare, welche an verschiedenen Orten im Gebiet aufliegen und ausgefüllt abgegeben werden können, zum anderen nutzen wir Onlinefeedbacks auf unterschiedlichen Kanälen (z.B TripAdvisor, etc.).

9. In welchen Bereichen eignet sich Ihrer Meinung nach die Anwendung von Service Design am ehesten? (z.B. Vermarktung, Verkauf, Transport, Bergerlebnis, Besucherlenkung, etc.)

Wie bereits erwähnt, eignet sich die Anwendung von Service Design auf den gesamten Prozess am Berg. Zentrale Bereiche sind dabei aber sicherlich die Kasse, der Transport und das Bergerlebnis – hier können wir brillieren im direkten Kontakt mit den Kunden. Die Arbeit in den Bereichen Information und Vermarktung im Voraus sind ebenfalls wichtige Bereiche entlang des Customer Journey.

10. Wo konnten Sie Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen durch die Anwendung von Service Design einen Mehrwert generieren?

Klar kommt es schlussendlich oftmals auf den finanziellen Erfolg an und hier denke ich, dass uns der Erfolg recht gibt. Jedoch wäre dies zu einfach gesagt – wir konnten gerade im Bereich der Kundenzufriedenheit während den letzten Jahren eine starke Verbesserung erreichen. Die Kundenerwartungen sind durch die grossen Investitionen gestiegen und dem mussten wir mit einer verbesserten Serviceleistung vor Ort gerecht werden – was wir mehrheitlich auch geschafft haben. Die Befriedigung dieser hohen Kundenerwartungen ist meiner Meinung nach vermehrt auf die Arbeit im Bereich Service Design zurückzuführen.

Zu guter Letzt hat uns Service Design auch bei der Wahrnehmung des Gastes und dem Analysieren seiner Bedürfnisse geholfen. Auch die unterschiedlichen Eigenschaften der verschiedenen Zielgruppen können wir besser verstehen und in unsere Serviceleistung miteinbeziehen.

Einen wichtigen Mehrwert den wir durch die interne Arbeit erreichen konnten, ist sicherlich auch die verbesserte Unternehmenskultur und die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Dazu kommt eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und deutlich tiefere Fluktuation.

11. Können Sie mir Beispiele für erfolgreiches Service Design in Ihrem Betrieb nennen?

1. Die Rolle der Mitarbeiter: Mitarbeiter haben gelernt sich mehr einzubringen und nehmen ihre Aufgaben anders war. Das Verständnis, dass sie am Pilatus als Gastgeber tätig sind und den Gästen einen möglichst angenehmen und unvergesslichen Aufenthalt bieten wollen, hat sich stark verändert. Unsere Mitarbeiter sind stolz auf ihre Arbeit und erkennen ihre Aufgaben selbständig.

2. Prozessoptimierung an der Talstation: In Alpnachstad kommt es an guten Tagen zu langen Wartezeiten. Hier haben wir ein Tool Namens „Time Ticketing“ entwickelt, wo die Gäste bei der Anreise ihre genaue Abfahrtszeit mit der Bahn auf einem Zettel erhalten und somit nicht für 1.5 Stunden anstehen müssen. Klar kann die Wartezeit dadurch nicht allzu sehr verringert werden, die Gäste können ihre Wartezeit aber anders nutzen und beispielsweise an den See oder ins Restaurant gehen. Das Fahrticket kann dann zur gegebenen Zeit an der Talstation abgeholt werden.

   Momentan arbeiten wir an weiteren Angeboten um diese Wartezeit zu überbrücken – zum Beispiel eine App welche Spiele für Kinder aber auch Informationen zum Pilatus für Erwachsene enthält. Dies soll nicht einfach ein Abbild der Website sein, sondern ein innovatives neues Tool sein.

Anhang III – Interview mit Christoph Egger

Interviewpartner:	Christoph Egger, Direktor Schilthornbahn AG
Datum:	23. September 2016
Ort:	Interlaken

1. Nach Ihren Erkenntnissen und bisherigen Erfahrungen: Wie definieren Sie den Begriff „Service Design“ (in 1 -2 Sätzen)?

Service Design ist die optimale Gestaltung von Dienstleistungen und Produkten nach den Aspekten der Gastfreundlichkeit einerseits aber auch Kosteneffizienz andererseits. So arbeiteten wir während den letzten Jahren unter anderem im Bereich der Serviceorientierung und Freundlichkeit der Mitarbeiter aber gleichzeitig auch im Bereich Prozessoptimierung – dies unter anderem als Teil der neuen Strategie bei der Produktentwicklung.

2. Aus welchen Gründen haben Sie sich mit Ihrem Unternehmen dazu entschieden im Bereich Service Design zu arbeiten? Seit wann (Zeitperiode)?

Das generelle Ziel während den letzten Jahren war es unsere Schwächen am Berg zu beheben und gleichzeitig das Erlebnis zu verbessern. Als ich vor vier Jahren hier ankam war ich mir bewusst, dass dieser Berg enorm viel Potential hat – aufgrund der Umgebung, der Gästezentren in der Nähe (Interlaken), einer Höhe von fast 3000 Meter über Meer und einer wunderbaren Aussicht. Auf der anderen Seite waren die Infrastruktur und das Angebot in einem weniger guten Zustand – es hat sich während den letzten 40 Jahren fast nichts verändert. Für mich war dies die optimale Ausgangslage ein Produkt von Grund auf neu zu gestalten und aus diesem Grund haben wir uns auch für den Ansatz des Service Designs entschieden.

Begonnen haben wir mit Gästebefragungen, auch um dort auf einige konkrete Punkte einzugehen (Gästezufriedenheit mit verschiedenen Bereichen) - diese war Teil der Situationsanalyse. Erstaunlich war dabei, das 95% der Gäste das Schilthorn auch 45 Jahre nach den Dreharbeiten mit dem James Bond Film verbinden. 88% der Gäste denken beim Schilthorn an das Panorama mit Eiger, Mönch und Jungfrau. Diese Erkenntnisse haben uns bei der Produktgestaltung und dem Relaunch des Angebotes bekräftigt.

Im Hintergrund haben wir gleichzeitig mit dem Erstellen eines Masterplans angefangen, welcher unter anderem die Verbesserung der Serviceleistung der Mitarbeiter, der Vermarktung

und der Produktgestaltung beinhaltete. In diesen Bereichen haben wir mit externen Partnern zusammengearbeitet, mit dem Ziel die Abläufe am Berg zu vereinheitlichen.

3. Wo sehen Sie die grössten Potentiale bei der Anwendung von Service Design im Umfeld von Bergbahnunternehmen allgemein? Wo sehen Sie diese in Ihrem Unternehmen?

Das grösste Potential sehe ich dabei, dass die verschiedensten Aktivitäten / Prozesse am Berg koordiniert ablaufen und besser aufeinander abgestimmt werden können. Durch Service Design kann eine Produktgestaltung aus einem Guss erreicht werden – vom Marketing bis über die Arbeitsprozesse am Berg und dem Service am Gast, unser gesamtes Erlebnisangebot aus einer Hand.

Dann ist die Bergbahnbranche nach wie vor eine technisch orientierte Branche wobei der Bahnbau immer noch das wichtigste zu sein scheint. Der Gast hingegen sieht dies gerade anders – er sucht das Erlebnis am Berg wobei die Bahn nur das Mittel zum Zweck ist.

Ein weiterer Punkt: Durch die Anwendung von Service Design sind wir durchaus näher am Gast. Wir haben während den letzten Jahren einige Änderungen vorgenommen und unsere Mitarbeiter berichteten mir, dass sie von den Gästen prompt vermehrt positive Rückmeldungen erhalten. Dies hat die Mitarbeiter ebenfalls in ihrer Arbeit bestärkt.

4. Wo sehen Sie Schwächen oder Nachteile bei der Anwendung von Service Design?

Ich denke es ist bei all diesen Ansätzen in etwa das Gleiche, es darf nicht zu einem sektiererischen Brauch werden. Man muss das Ganze mit einer bestimmten Lockerheit angehen und die Umsetzung gewisser Punkte nicht zu strikt durchsetzen – es muss authentisch bleiben. Sobald es aufgesetzt wirkt (beispielsweise die Begrüssung) verfehlen die Massnahmen das Ziel, deshalb müssen hier klar Grenzen gezogen werden.

5. Mit welchen Service Design-spezifischen Tools haben Sie bisher gearbeitet / arbeiten Sie heute? Wie sind Sie im Service Design Prozess vorgegangen / gehen Sie vor?

Zu Beginn hatten wir zum einen eine sehr umfassende Situationsanalyse und zum anderen eine klare Zielvorgabe als Teil der Marketingstrategie. Teile der Situationsanalyse waren unter anderem die Gästebefragungen, eine Analyse der finanziellen Situation, Analyse der Gästestruktur (Herkunftsmärkte, Reisemotive, etc.), SWOT-Analyse, Konkurrenzvergleich als auch eine Analyse von möglichen Trends in der Branche.

Das ganze Projekt lief unter dem Namen „gute Gefühle am Berg“ und wir haben uns ganz unbescheiden als Hauptziel gesetzt, der „best-inszenierte Ausflugsberg der Alpen“ zu werden. Daher wussten wir von Beginn an, dass wir uns in allen Bereichen verbessern mussten und zusammen mit den Mitarbeitern am gleichen Strang ziehen.

Um nochmals auf die Frage zurückzukommen: nebst den Tools der Situationsanalyse, haben wir eigentlich keine weiteren Tools eingesetzt. In der Umsetzung haben wir uns auf Inputs von externen Experten verlassen (Trainings mit Manfred Ritschard, etc.).

6. Haben Sie sich gezielt an den Bedürfnissen spezifischer Zielgruppen orientiert und das Service Design jeweils angepasst? Wenn ja, welche Zielgruppen (Beispiele)?

Ja, absolut, da kann ich verschiedenste Beispiele nennen. Wir sind sehr breit diversifiziert in den Märkten, was für uns bedeutet, dass wir uns dem anpassen müssen. So soll jeder Gast aus unseren Zielmärkten in seiner Landesprache angesprochen werden – in der Bahn, im Restaurant oder an der Station. Ausserdem achten wir in unseren Restaurants darauf, dass wir den Essgewohnheiten der Gäste gerecht werden (z.B. Halal, asiatisches Essen, koscheres Essen, etc.).

Auch hier erhalten wir laufend Feedbacks von Gästen, sei es direkt an die Mitarbeiter oder Online (z.B über TripAdvisor).

7. Wie entwickeln Sie neue Ideen oder erarbeiten Sie Massnahmen zur Verbesserung der Service Leistung in Ihrem Betrieb?

Bei der Erstellung des Masterplans haben wir uns aufbauend auf der Situationsanalyse vor allem auf ein Brainstorming konzentriert um neue Ideen zu generieren. Diese Ideen werden ausgewertet nach verschiedenen Kriterien: was lässt sich umsetzten, was nicht; was wäre eine neue Entwicklung, was nur eine Kopie der Konkurrenz; etc. Die definitiven Ideen müssen dann noch finanziell abgeklärt werden und werden dann Teil des Masterplans.

Kleinere Anpassungen im täglichen Betrieb werden von uns sehr unkompliziert gehandhabt – besteht ein Problem, schauen wir uns dieses an, suchen nach einer Lösung und testen diese dann umgehend. Solche Anpassungen sind jeweils auch Thema der Teamsitzungen. Die Prozessoptimierung ist somit ein laufender Prozess.

Unsere Mitarbeiter können ebenfalls neue Ideen einbringen – gemeinsam mit Manfred Ritschard haben wir da das sogenannte „Parkplatz-Tool“ entwickelt, wo Mitarbeiter Anregungen oder Ideen einbringen können. Diese Ideen werden in der Geschäftsleitung nach und nach

bearbeitet. Hier ist es auch spannend zu sehen wie sich die Situation der Mitarbeiter verändert hat, auch weil wir gezielt nach innen gearbeitet haben. Einige Mitarbeiter waren von Beginn an motiviert ihr Verhalten gegenüber den Gästen anzupassen, andere weniger – durch den aufkommenden Erfolg haben sich aber auch die eher skeptischen Mitarbeiter bereit erklärt sich anzupassen. Es entstand eine sehr positive Dynamik innerhalb des Teams!

8. Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Massnahmen im Bereich Service Design? Wie funktioniert Ihr Service Management?

Wir führen pro Jahr eine ausführliche Gästebefragung durch, jeweils abwechslungsweise im Sommer oder im Winter. Diese Befragungen sind mehrheitlich standardisiert und können somit miteinander verglichen werden. Nebst den Befragungen kontrollieren wir laufend die Feedbacks auf den Bewertungsportalen und sammeln Gästefeedbacks die direkt zu uns kommen. Das Reklamationsmanagement läuft hierbei über mich – ich beantworte jedes Feedback persönlich, wenn möglich innerhalb von 24 Stunden. Allfällige Probleme werden direkt mit der verantwortlichen Stelle angeschaut und wenn nötig behoben. Somit haben wir durch das Feedbackmanagement laufend die Kontrolle über unsere Serviceleistungen und das Angebot allgemein.

9. In welchen Bereichen eignet sich Ihrer Meinung nach die Anwendung von Service Design am ehesten? (z.B. Vermarktung, Verkauf, Transport, Bergerlebnis, Besucherlenkung, etc.)

Meiner Meinung nach, eignet sich Service Design vor allem bereichsübergreifend, hier sehe ich einen grossen Vorteil. So konnten wir in verschiedensten Bereichen grössere oder kleinere Verbesserungen erreichen.

So haben wir beispielsweise die Zufahrt und die Parkplatzorganisation an der Talstation in Stechelberg angepasst, nachdem wir das Verhalten der Gäste bei der Anreise mehrmals analysiert haben und Verbesserungspotential erkannt haben. Das Beobachten der Gäste ist für mich ebenfalls ein gutes Tool, mit welchem ich oft arbeite – mich an einem Ort im Gebiet hinzusetzten und das Verhalten der Gäste zu beobachten hilft mir die Gäste zu verstehen.

Vielleicht ein weiteres Beispiel aus der Gastronomie, welche ja für jeden Service Designer eine Traumwelt ist. So haben wir in unserem Drehrestaurant vermehrt Verbesserungspotential entdeckt, gerade bei Abläufen des Servicepersonals – auch hier waren Beobachtungen auschlaggebend. Hier haben wir gemeinsam mit dem Personal die Abläufe angepasst und auch die Vorgesetzten darauf aufmerksam gemacht, mehr auf diese Abläufe zu achten. Allgemein ist es mir wichtig, dass die Bereichsleiter sich bewusst Zeit nehmen ihre Teilbereiche zu

analysieren um mögliches Verbesserungspotential zu erkennen. Hier mussten wir zuerst das Bewusstsein der Bereichsleiter erhöhen.

Um nochmals auf die Prozesse innerhalb der einzelnen Bereiche zurückzukommen: Was ich hier kritisch sehe, ist genau die Wahrnehmung dieser Prozesse in der Praxis – wenn ich meine Angestellten fragen würde, erklärt mir einen bestimmten Prozess, hätte die Mehrheit Mühe damit. Hier fehlt ein gewisses abstraktes Denkvermögen um die einzelnen Prozesse im alltäglichen Betrieb zu erkennen. In dieser Hinsicht besteht sicherlich Nachholbedarf, auch bei der Schulung der Mitarbeiter. Die Sensibilisierung der Mitarbeiter für Serviceprozesse ist für mich ein Schlüsselelement.

10. Wo konnten Sie Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen durch die Anwendung von Service Design einen Mehrwert generieren?

Was wir vor allem erreicht haben, ist eine andere Grundeinstellung im Team als noch vor ein paar Jahren. Jeder Mitarbeiter im Team ist sich seiner Aufgaben bewusst und leistet seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens. Sich Gedanken über Abläufe machen, Rückmeldung erstatten, neue Ideen einbringen – hier haben unsere Mitarbeiter sicherlich Fortschritte gemacht, was meiner Meinung nach der grösste Mehrwert für uns ist.

Anhang IV – Interview mit Manfred Ritschard

Interviewpartner:	Manfred Ritschard, diplomierter Tourismusexperte, Unternehmensberater, Service Design Coach
Datum:	27. September 2016
Ort:	Zürich / Maienfeld (telefonisch)

1. Nach Ihren Erkenntnissen und bisherigen Erfahrungen: Wie definieren Sie den Begriff „Service Design“ (in 1 -2 Sätzen)?

Service Design ist die Gestaltung effizienter und effektiver Dienstleistungsprozesse und Kommunikationsstandards im Umgang mit Kundschaft und bezweckt die Steigerung der Kundenzufriedenheit und des Unternehmensertrags.

2. Wo sehen Sie die grössten Potentiale bei der Anwendung von Service Design im Umfeld von Bergbahnunternehmen?

Die grössten Potentiale liegen beim Service Design bei der Arbeit entlang der Servicekette in verschiedensten Bereichen, von der Begrüssung bis zur Verabschiedung der Gäste. Vor allem an wichtigen Touchpoints wie beispielsweise an der Kasse, können Prozesse optimiert werden. Aber auch im Bereich der Besucherlenkung und der Effizienzsteigerung während des Aufenthaltes liegt Potential. Ein Bereich der ebenfalls nicht zu unterschätzen ist, ist das Reklamations- und Reputationsmanagement.

Da bei Bergbahnen vermehrt Gäste unterschiedlicher Kulturen aufeinandertreffen, ist die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter ebenfalls von Bedeutung. Dazu kommen mögliche Konflikte zwischen verschiedenen Interessensgruppen, beispielsweise Biker und Wanderer, wo durch Service Design zielgruppenorientiert Lösungsansätze entwickelt werden können.

Generell kann gesagt werden, dass alle möglichen Bereiche entlang der Servicekette am Berg Potentiale aufzeigen, da jeweils Serviceprozesse anhand von Service Design analysiert und verbessert werden können.

3. Wo sehen Sie Schwächen oder Nachteile bei der Anwendung von Service Design?

Schwächen sehe ich bei Bergbahnunternehmen vor allem im Bereich Personal. Gerade Angestellte die bereits länger in einem Unternehmen tätig sind tun sich oftmals schwer mit der Veränderung oder Anpassung von bestimmten Prozessen. Somit kann die Akzeptanz beim Personal durchaus als Schwäche gesehen werden, welche oftmals auch ein Hindernis bei der Umsetzung von konkreten Massnahmen im Bereich Service Design darstellt.

4. Wie sieht Ihr Service Design Prozess aus, von der ersten Analyse bis hin zur Umsetzung neuer oder verbesserter Serviceleistungen?

Bei meinem Service Design Prozess sind vor allem drei Phasen von zentraler Bedeutung. Zunächst die Situationsanalyse aus verschiedenen Perspektiven, dann in einer zweiten Phase Service- und Kommunikationstrainings mit Angestellten sowie Vorgesetzten und zuletzt die Sicherung der Nachhaltigkeit im Betrieb (z.B. durch Train the Trainer).

5. Welche Service Design-spezifischen Tools wenden Sie in Zusammenarbeit mit Bergbahnunternehmen an? Haben Sie dazu konkrete Beispiele?

Zu Beginn sicherlich Tools wie Mystery-Testing, Kundenbefragung, teilnehmende Beobachtung, Mitarbeiterbefragung (Situationsanalyse). Dann halten wir Mitarbeiterworkshops mit Angestellten und Vorgesetzten sowie Mitarbeiterschulungen in den Bereichen Kommunikation und Servicetraining. Ausserdem wurden bereits sogenannte „Train the Trainer“ Schulungen durchgeführt, wobei Vorgesetzte sowie ausgewählte Mitarbeiter geschult werden um intern Servicetrainings durchzuführen. Dadurch kann die Nachhaltigkeit bei der Ausbildung des Personals sowie der Verbesserung der Serviceleisten im Betrieb sichergestellt werden.

6. Wie entwickeln Sie neue Ideen oder erarbeiten Sie Massnahmen zur Verbesserung der Service Leistung in den Betrieben? Wie können neue Ideen getestet werden?

Zu tragen kommt bei einer allfälligen Umsetzung von Massnahmen vermehrt das Service Management, welches eigentlich schon den gesamten Service Design Prozess begleitet. Service Management beinhaltet zum einen das Analysieren, Instruieren und Kontrollieren (Feedback) der Service Prozesse sowie die dazu verwendeten Hilfsmittel bereitzustellen. Hinzu kommt Arbeit im Bereich Leadership, also eine serviceorientierte Unternehmenskultur zu gestalten und zu vermitteln – Service Design soll schlussendlich alle im Unternehmen betreffen und miteinbeziehen.

Das kreieren von neuen Ideen kann beispielsweise durch Kreativworkshops unterstützt werden. [...] Hier kommt zum einen die Innerperspektive zu tragen unterstützt durch die Aussenperspektive z.B. durch einen Coach. Um Ideen und neue Services dann zu testen können beispielsweise ein zeitlich begrenzter Pilotbetrieb zusammen mit einer Pilotgruppe eingesetzt und zugleich wieder analysiert werden. Hier kommt sicherlich auch der Begriff Projektmanagement zu tragen – die Umsetzung von neuen Ideen gezielt begleiten, koordinieren und überprüfen.

7. Orientieren Sie sich jeweils gezielt an den Bedürfnissen spezifischer Zielgruppen und passen das Service Design danach an? Wenn ja, welche Zielgruppen?

Hierzu eine Ergänzung zum Voraus: Service Design gehört für mich zum Marketing und Marketing geht ausschliesslich von Zielgruppen aus – somit gehört eine Definition von Zielgruppen dazu und die Anpassung der Service Leistung an deren Bedürfnisse ist anschliessend die Hauptaufgabe im Service Design und der Produktgestaltung.

Bei Zielgruppen können wir unterscheiden nach Motivorientierten (Skifahrer, Wanderer, Sightseeing, etc.) oder Segmentierung nach Herkunft (Märkten). Eine dritte mögliche Segmentierung, die gerade im Marketing geläufig ist, wäre nach Lebensphase (Jugendliche, Senioren, etc.) wie im Falle ihrer Arbeit. Meiner Meinung nach bewährt sich diese Segmentierung vor allem für Bergbahnen welche hauptsächlich Schweizer Gäste haben. Am Pizol, wie in Ihrem Fall, macht dies also auch Sinn.

8. Wie kann der Erfolg dieser Massnahmen im Bereich Service Design gemessen werden? Wie funktioniert das Service Management?

Hier kommen sicherlich Gäste- sowie Mitarbeiterbefragungen zum Einsatz, um gezielt Feedback von beiden Seiten zu erhalten. Weitere Feedbacks erhält man durch Auswertungen im Bereich Reputationsmanagement auf den verschiedenen Onlineplattformen wie TripAdvisor oder durch die Auswertung von Gäste-Reklamationen. Wie bereits bei der Analyse kann auch zur Kontrolle beispielsweise Mystery-Testing eingesetzt werden.

Schlussendlich geht es bei der Anwendung indirekt auch um die Steigerung des Unternehmenserfolges. Der Erfolg von neu entwickelten oder verbesserten Massnahmen lässt sich somit auch anhand der Gästezahlen sowie dem Geschäftsergebnis bei Umsatz und Ertrag darstellen. Service muss sich schlussendlich auch in der Kasse rechnen.

9. Wo können Unternehmen Ihrer Meinung nach durch die Anwendung von Service Design einen Mehrwert generieren?

Kurz und bündig: Mehrwert durch Effizienzsteigerung, Gastfreundschaft, Mehrumsatz.

10. Können Sie mir Beispiele für erfolgreiches Service Design in Betrieben nennen, mit welchen Sie gearbeitet haben?)

1. Regional spezifische Begrüssung: In Bern „Grüessech Welcome“, im Wallis „Tagwohl Welcome“ oder in der Innerschweiz „Grüezi Welcome“. So wird zugleich Swissness aber auch regionale Identifikation vermittelt.

2. Begrüssung von ausländischen Gästen: where are you from? Durch Small Talk eine verstärkte Willkommenskultur schaffen, sich den Gästen zuneigen.

3. Besucherlenkung: Gerade bei Gruppenreisen die Reiseleiter direkt ansprechen und instruieren. Gruppen durch einfache mündliche Informationen („human touch“) leiten, nicht nur durch Beschilderung.

4. Reklamationen: Das erste Wort muss bei einer Reklamation „Danke“ sein. Feedback positiv entgegennehmen.

5. Kasse: Durch gezielte Fragen die Bedürfnisse der Gäste erkennen und diese entsprechend beraten. Ablauf an der Kasse dadurch effizienter gestalten durch proaktive Kommunikation – guter Service ist schneller Service.

Anhang V – Gespräch mit Klaus Nussbaumer

Interviewpartner:	Klaus Nussbaumer, CEO Pizolbahnen AG
Datum:	Montag, 10. Oktober 2016
Ort:	Bad Ragaz / Maienfeld

1. **Sagt Ihnen der Begriff „Service Design“ etwas? Wenn ja, haben Sie sich mit Ihrem Unternehmen bereits mit dem Thema auseinandergesetzt?**

Service Design sagt mir persönlich etwas. Ich würde es als die Gestaltung der Schnittstellen entlang der Servicekette definieren. Natürlich haben wir uns auch am Pizol schon Gedanken darübergemacht, wie unsere Schnittstellen verbessert werden könnten. So auch zu unseren Partnern am Berg, um so eine bessere Zusammenarbeit gewährleisten zu können. Gerade bei uns am Pizol ist es ja der Fall, dass wir nicht auf die gesamte Dienstleistungskette am Berg direkt Einfluss nehmen können und von verschiedenen Partnern abhängig sind (Gastronomie, Hotellerie, Skischule, etc.). Hier sehe ich auch bereits eine Grenze von Service Design – wir haben wirklich eine grosse Anzahl an Partnern und da ist es teilweise schwierig diese ins Boot zu holen, um gemeinsam an der Verbesserung der Dienstleistungen im Interesse des Gastes zu arbeiten.

Klar kann Service Design zum einen auf die gesamte Dienstleistungskette angewendet werden, jedoch ist es auch möglich in Teilbereichen zu arbeiten – haben Sie sich bei Ihrer Bergbahnunternehmung schon auf das konzentriert?

Klar schauen wir uns Prozesse, welche wir direkt beeinflussen können an. So zum Beispiel die Anreise, die Beschilderung, die Kasse, etc. – da haben wir auch bereits Verbesserungspotential erkannt. So haben wir beispielsweise Automaten aufgestellt, wo sich die technikaffinen Gäste zu Spitzenzeiten ihr Ticket selbst lösen können. Ausserdem haben wir uns die Organisation vor der Kasse angesehen und haben anschliessend Leitsysteme angebracht um die Personen und das Anstehen besser zu koordinieren. Auch die Anzahl an Kassen haben wir erhöht, um so zu Spitzenzeiten mehr Leute gleichzeitig bedienen zu können. Ein weiteres Beispiel wäre sicherlich auch die Information der Mitarbeiter (an der Kasse, etc.), an welcher wir ebenfalls gearbeitet haben.

Das sind alles Beispiele die zeigen, dass wir unsere Probleme erkannt haben, uns über interne Prozesse Gedanken machen und dann versuchen diese zu verbessern, mit dem Blickwinkel des Gastes.

2. Mit Perspektive auf die Servicekette am Pizol – wo kommt es da am ehesten zu Problemen? Wo sehen Sie vor allem Verbesserungspotential? Bezug auf verschiedene Bereiche.

Potential sehe ich da zum einen bei der Parkplatzorganisation, da hier auch einfach zu wenig Parkplätze vorhanden sind. Ich glaube das wir für diese Situation bisher eine vernünftige Lösung gefunden haben mit Shuttle-Bus, etc., aber diese Lösung kann im Vergleich zu den Mitbewerbern nicht zufriedenstellend sein. Gerade an Spitzentagen bei schönem Wetter haben wir einfach zu wenig Kapazitäten.

Beim Transport am Berg ist die Optimierung der Anlagen ein schwieriger und langjähriger Prozess, auch gerade weil in der Vergangenheit neue Projekte nicht optimal geplant und umgesetzt wurden. Aufgrund dessen müssen wir bestimmte Abläufe gezielt planen, z.B. der Gepäcktransport auf den Berg oder der Transport von Vorräten für die Bergrestaurants (wie und wann werden diese transportiert? Wo werden sie zwischengelagert? etc.). Anpassungen bezüglich der Infrastruktur sind hier aufwändig und kostenintensiv und deshalb wird auch viel Zeit in Anspruch genommen.

Auch bei Prozessen im skitechnischen Bereich kommt es noch zu Problemen, weil zum Beispiel Anlagen nicht gut aufeinander abgestimmt sind. So müssen Gäste, wenn sie oben aus der Bahn aussteigen noch hochlaufen zur nächsten Bahn, anstatt mit den Skiern zu fahren. Man hat sich da also früher zu wenig Gedanken darübergemacht.

In den Bereichen Erlebnisangebot oder Gastronomie haben wir versucht vieles zu stärken, indem wir die Angebote selbst in die Hand genommen haben aber es geht nicht ohne Partnerbetriebe. Wir können nicht alle Anpassungen selber umsetzen, schon aus finanzieller Hinsicht nicht.

Beim Thema Besucherlenkung haben wir uns verstärkt auf die Information der Gäste im Gebiet konzentriert. Wie können wir den Gästen mitteilen wo Engpässe entstehen? Da werden wir uns ab nächstem Jahr ein neues Tool anschauen. Bisher haben wir schon versucht unsere Gäste frühzeitig zu informieren, wenn der Wind stärker wird – Thema Wind Monitoring. Durch die Auswertung von aktuellen Winddaten können wir den Gästen über LED-Anzeigen frühzeitig mitteilen, sollte sich die Situation verändern.

Wir machen uns definitiv Gedanken in den verschiedensten Bereichen um die Dienstleistungen am Berg zu verbessern.

Wie gehen Sie bei der Analyse der Prozesse vor und wie entstehen neue Lösungen zur Verbesserung der Dienstleistungen?

Zur Analyse haben wir eigentlich keine spezifischen Tools, wir versuchen also einfach Probleme frühzeitig zu erkennen und probieren dann aktiv neue Lösungen zu finden. Hier liegt natürlich viel in der Verantwortung der Mitarbeiter vor Ort und dies versuchen wir zu nutzen. Wenn ein Mitarbeiter ein mögliches Problem erkennt oder eine gute Idee hat, muss er auch die Möglichkeit haben dies mitzuteilen – deshalb haben wir hierfür ein spezielles Tool entwickelt. Wir haben eine App (Helping Hand Pizol) entwickelt im letzten Jahr, mit welcher Mängel oder Ideen aufgenommen werden können. Es können Text und Bilder eingegeben werden und das ganze wird per GPS lokalisiert. Die Daten werden gesammelt und kommen in ein Management Tool, auf welches alle Mitarbeiter Zugriff haben. So können Mitarbeiter direkt mit der Geschäftsleitung kommunizieren und Probleme können schneller behoben werden. Zudem können wir über die App aktuelle Informationen an unsere Mitarbeiter weiterleiten (Push-Nachrichten). Bei der Arbeit mit diesem Tool haben wir aber noch das Problem, dass nicht alle Mitarbeiter wirklich Technikaffin sind und der Umgang mit der App somit schwierig ist. Dies wird sich mit der Zeit aber sicherlich ändern.

Soviel zu der Informationsbeschaffung. Bei der Entwicklung von neuen Ideen haben wir eigentlich keine Tools. Hier geht es um gesunden Verstand und neue Ideen die im Gespräch untereinander entwickelt werden. Anschliessend werden neue Ideen umgesetzt, getestet und wieder angepasst - dies ist ein laufender Prozess.

3. Welche Angebote bietet der Pizol für Senioren (Sommer / Winter)?

Konkret haben wir kein eigentliches Seniorenangebot und auch keinen Seniorentarif – der Senior liegt nicht direkt im Fokus. Ich bin der Meinung, dass man eher nach Angebotsgruppen unterscheiden muss, auch weil Senioren heute sehr individuell sind und so verschiedenste Bedürfnisse haben – es gibt nicht den Senior. Viele Senioren sind zudem noch sehr aktiv und mobil, somit ist eine klare Definition schwierig.

Wir wissen aber zum Beispiel, dass der Senior heutzutage gerne mit den Enkelkindern unterwegs ist, also müssen wir ein Angebot für Kinder haben. Ausserdem sind sie noch mobil, steile und steinige Wanderwege erschweren jedoch die Fortbewegung und müssen deshalb etwas entschärft werden. Wir sorgen deshalb für gut unterhaltene Wanderwege die einfach zu

begehen sind – z.B. der neue Höhenweg welcher auch für weniger mobile Leute ein Angebot bietet.

Soviel im Sommer, im Winter haben wir kein wirkliches Seniorenangebot. Vielleicht ist der Winterwanderweg du erwähnen, dieser spricht aber längst nicht nur Senioren an.

4. Welche Angebote bietet der Pizol für Jugendliche (Sommer / Winter)?

Das Thema Jugendliche ist eine schwierige Geschichte. Wenn man sie noch irgendwie erreichen kann, dann über die verlängerte Familie – also über Familienangebote wo man als Jugendlicher noch mitgeht. Wir haben einen speziellen Jugendtarif, um so wenigstens noch Anreize zu schaffen. Es ist und bleibt aber schwierig, vor allem im Sommer, Jugendliche auf den Berg zu bringen. Im Winter versuchen wir es mit dem Riderpark Pizol, unserem Freestylepark, welcher professionell von der Firma Q-Parks betrieben und vermarktet wird. Dort wird auch gezielt ein eigenes Jugendmarketing betrieben, weil wir selber oftmals die Sprache nicht sprechen und die Szene zu wenig kennen.

Das Free WLAN ist hier sicherlich auch noch zu erwähnen – dies soll es gerade Jugendlichen aber auch anderen Gästen erleichtern neue Medien zu nutzen und Bilder zu posten.

5. Wurden Ihre Mitarbeiter in Bezug auf den Umgang mit Gästen spezifisch geschult? Wenn ja, auf was legen Sie dabei Wert?

Das ist klar, für uns gehört dies zur allgemeinen Serviceorientiertheit. Wir machen seit Jahren Trainings mit externen Partnern in den Bereichen Service oder Freundlichkeit – mindestens einmal pro Jahr nach der Sommerpause. Wir müssen uns immer bewusst sein, dass viele dieser Mitarbeiter aus Berufen (Landwirt, Dachdecker, etc.) kommen, die überhaupt nichts mit Service zu tun haben. Darin liegt für uns dann auch die Herausforderung und gleichzeitig die Begründung für solche Mitarbeitertrainings.

Das bereits angesprochene „Helping Hand Pizol“ beinhaltet nicht nur die App. So haben wir beispielsweise allen unseren Mitarbeitern Handschuhe mit dem Aufdruck Helping Hand Pizol gegeben, so dass diese auch bewusst sehen, für was ihre Hände da sind. Zudem haben wir in den Bädern Spiegel gemacht mit dem Spruch „schenk jedem Gast ein Lächeln, es kostet nichts“ einfach um die Mitarbeiter wieder darauf hinzuweisen.

Wichtig ist für mich immer die Frage: Wie kann sich der Pizol abheben von anderen Gebieten? – wir müssen mit unserer Serviceorientiertheit, Freundlichkeit und Softskills überzeugen.

6. Wie messen Sie den Erfolg ihres Angebotes und die Zufriedenheit der Gäste am Pizol?

Ob etwas funktioniert oder nicht erfahren wir beispielsweise durch Gästefeedbacks – bei uns nennt sich das „Lob & Tadel“. Dazu haben wir Feedbackblätter, welche ausgefüllt in die dazugehörigen Briefkästen eingeworfen werden können. Diese Feedbacks sind Chefsache und werden von mir persönlich behandelt – so erfahre ich direkt wo der Schuh beim Gast drückt.

7. Haben Sie noch weitere Inputs in Bezug auf meine Arbeit?

Ich finde das Thema Service Design spannend. Wie unser Gespräch ja bereits gezeigt hat, arbeiten wir am Pizol bereits in einigen Bereich mit Service Design. Sicherlich interessant wäre, wenn Sie eine Art Prozess aufzeigen könnten, wie bei der Serviceoptimierung noch etwas strukturierter vorgegangen werden könnte. Wir sind eine technikorientierte Branche, da schadet ein stärkeres Service-Bewusstsein sicherlich nicht.

Anhang VI – Interview mit Dr. Urs Kalbermatten

Interviewpartner:	Dr. Urs Kalbermatten, emer. Professor Berner Fachhochschule, Studienleitung Gerontologie
Datum:	26. September 2016
Ort:	Bern

1. **Der Begriff „Senioren“ ist eher unspezifisch und die Zielgruppe wird oft als homogene „graue Masse“ gesehen. Wie kann die Zielgruppe Ihrer Meinung nach differenzierter betrachtet und definiert werden?**

Der Begriff Senior ist geläufig, als Alternative dazu käme „ältere Menschen“ in Frage. Auf jeden Fall sollte aber nie der Begriff Betagte verwendet werden. Allgemein ist zu sagen, dass die Altersgruppe der Senioren die am meisten diversifizierteste ist im Vergleich zu Jugendlichen (Schülern) oder Erwachsenen zwischen 30 – 50 Jahre (sind am Arbeitsplatz). Senioren haben mehr Zeit, einen höheren Freiheitsgrad und somit auch einen vielseitigeren Lebensstil als jüngere Altersgruppen.

2. **Welche zentralen Veränderungen auf das individuelle Verhalten bringt „das Altern“ (Alterungsprozess) mit sich?**

Es ist zu unterscheiden zwischen fitten und weniger fitten Senioren. Die 65 bis 70-jährigen sind beispielsweise oftmals fitter als die 55 bis 60-jährigen, dies sowohl subjektiv als auch medizinisch bestätigt. Zeit ist der Hauptfaktor für die Gesundheit! Doch auch bei der Gesundheit der Senioren ist ein hoher Diversifikationsgrad festzustellen, was auf den bisherigen Lebensstil der jeweiligen Person zurückzuführen ist. Ein Grund mehr dafür, warum individuelle Bedürfnisse im Alter zunehmen.

Im höheren Alter nehmen dann sicherlich die körperlichen „Beschwerden“ zu, die Kraft lässt etwas nach und alles verläuft etwas langsamer. Ebenfalls Veränderungen gibt es beim älter werden im gesellschaftlichen Umfeld. So ist der Begriff Senior in der Gesellschaft oftmals etwas negativ behaftet – es fehlen die Erwartungen an die Altersgruppe. Dies kann einen Einfluss auf das Wohlbefinden und die Psyche von älteren Menschen haben.

3. Welches sind grundlegende Bedürfnisse, die bei einer Mehrheit der Senioren festgestellt werden können?

Die Herausforderung besteht nach der Pensionierung sicherlich darin sinnvolle Handlungen zu finden. Zuvor hatte die Arbeit den grössten Stellenwert im Leben und erst dann die Freizeit, etc. Nach der Pensionierung fällt diese wichtigste Lebensaufgabe weg und es müssen Alternativen gesucht werden – dies ist jedoch nicht für alle Leute so einfach. Es besteht somit ein verstärktes Bedürfnis nach einer sinnvollen Freizeitgestaltung.

Das Bedürfnis weiterhin eine Aufgabe im Leben zu haben ist auch von zentraler Bedeutung. Senioren können zum Beispiel als Freiwillige integriert werden, Führungen leiten, Auskunft geben – hier besteht sicherlich auch Potential für touristische Leistungsträger.

4. Mit welchen Problemen / Schwierigkeiten sehen sich Senioren in ihrem Alltagsleben konfrontiert?

Eines der grössten Probleme ist sicherlich die oft negative Haltung gegenüber Senioren in der Gesellschaft. Man fühlt sich als Senior in der Öffentlichkeit teilweise nicht akzeptiert (z.B frühmorgens im Zug, wenn alle zur Arbeit fahren), obwohl man ein verstärktes Bedürfnis hat unter Leuten zu sein. Diskussionen um die AHV oder Krankenkassenprämien beispielsweise unterstützen die Haltung in der Gesellschaft gegenüber Senioren. Dazu kommt, dass man durch die etwas eingeschränkte Mobilität, etc. oftmals das Gefühl hat jüngeren Menschen im Weg zu sein. Das Bild der Senioren als „Last der Gesellschaft“ ist leider verbreitet in der Gesellschaft und macht älteren Leuten oftmals zu schaffen.

Senioren haben teilweise auch Ängste betreffend der persönlichen Gesundheit und ihrer eigenen Zukunft. Ausserdem verkleinert sich im Alter das soziale Umfeld mehr und mehr. Das Arbeitsumfeld geht verloren, Freunde sterben und die Familie ist vermehrt anderswo beschäftigt. Deshalb besteht auch das Bedürfnis unter Leuten zu sein, ein soziales Umfeld zu haben. Dieser soziale Aspekt sollte bei der Angebotsgestaltung ebenfalls beachtet werden. Dieser kann oftmals als Hauptmotivation von Senioren betrachtet werden, wenn es darum geht z.B. einen Ausflug zu planen.

5. Wie sehen die Bedürfnisse von Senioren bezüglich der Freizeitgestaltung aus?

Einige Bedürfnisse wurden bereits angesprochen – das Gemeinschaftserlebnis sowie sinnvolle Beschäftigungen sind wichtige Bedürfnisse in der Freizeitgestaltung von Senioren. Dazu kommt die Wertschätzung in der Gesellschaft und somit auch bei der Freizeitbeschäftigung – man will nicht als Randgruppe gelten, sondern sich willkommen fühlen.

Ein grosses Bedürfnis von Senioren, welches oftmals unterschätzt wird, ist es auch neue Sachen zu erleben. Dies ist teilweise mit Schwierigkeiten verbunden, da die Gewohnheit zu stark ist und es eine zusätzliche Herausforderung ist neue Dinge zu probieren. Das Bedürfnis nach Sicherheit ist gross jedoch brauchen die älteren Menschen auch neue Herausforderungen. Senioren werden oft unterschätzt und deshalb auch wenig gefordert. Hier kommen wieder die Handlungsoptionen oder Vorschläge zum Spiel, welche zuvor bereits angesprochen wurden – den Senioren müssen konkret Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie sie ihre Freizeit gestalten können und so Neues erleben. Zeit ist soviel vorhanden wie nie zuvor, sie muss nur sinnvoll genutzt werden können.

Zielgruppe „Senioren“ im Umfeld von Bergbahnunternehmen

6. Ist das Angebot von Schweizer Bergbahnunternehmen für die Zielgruppe der Senioren attraktiv? Wie sieht es im Sommer aus? Wie im Winter?

Das bestehende Angebot bietet bereits gute Möglichkeiten für Senioren. Potential sehe ich aber bereits in der Vermarktung – nur wenige trauen sich gezieltes Senioren-Marketing zu betreiben. Ein Blick in die Prospekte der Bergbahnen verdeutlicht dies (Beispiel Niesen wo kein einziger Senior abgebildet ist). Senioren können sich mit den abgebildeten Angeboten teilweise nicht identifizieren, da die Zielgruppe nicht ersichtlich ist. Bei Angeboten für Familien könnte die Familie auch auf die Grosseltern erweitert werden, da diese vermehrt ebenfalls an Familienausflügen teilnehmen.

Beim Sommer- und Herbstangebot sind die Senioren bereits eine der Hauptgruppen, jedoch könnte im Winter noch mehr angeboten werden und dies nicht zwingend im Bereich Schneesport. Draussen zu sein an der frischen Luft beim Winterwandern bietet auch für Senioren eine gute Möglichkeit für ein Bergerlebnis im Winter.

7. Wo sehen Sie das grösste Potential bei der Angebotsgestaltung (Erlebnis) von Bergbahnunternehmen in Bezug auf die Zielgruppe Senioren? Welche Angebote sind besonders gefragt? Auf was muss geachtet werden?

Wie bereits erwähnt suchen viele Senioren nach einer sinnvollen Freizeitgestaltung – hier besteht Potential. Es geht vor allem darum konkrete Handlungsoptionen aufzuzeigen, was am Berg alles unternommen werden kann (z.B. Fotografieren, Tiere beobachten, mit den Enkelkindern etwas unternehmen, etc.). Somit sind die Bergbahnunternehmen bei der Angebotsgestaltung und Vermarktung gefragt – zum Beispiel fahren Enkelkinder gratis auf den Berg, wenn sie mit den Grosseltern unterwegs sind.

Angebote für Kinder, an welchen sich die Grosseltern ebenfalls beteiligen können, sind nicht zu unterschätzen (z.B. schöne Spielplätze, Erlebniswelten, etc.). Das intergenerative Erlebnis bietet gute Möglichkeiten bei der Angebotsgestaltung – (inter)-aktive Erlebnisse für beide Generationen.

8. Wo können für ältere Menschen während einem Tag am Berg Schwierigkeiten auftreten? Was kann diesbezüglich von Seiten der Bergbahnunternehmen verbessert werden?

Hier ist sicherlich das Sicherheitsbedürfnis zu beachten – Am Berg muss Sicherheit und Vertrauen vermittelt werden (z.B. Erste Hilfe Station, Notfallnummer, etc.). So können Vorbehalte von Senioren vermindert werden. Dies bedingt sicherlich auch Anpassungen bei der Infrastruktur.

9. Welche Erwartungen haben Senioren bezüglich der Infrastruktur am Berg?

Nebst der Freundlichkeit und der Willkommenskultur ist die Infrastruktur sicherlich auch von Bedeutung. Gut präparierte Wege oder Geländer als Hilfeleistung anbringen sind von Vorteil. Daneben ist auf gut leserliche und klare Beschilderung (grosse Schrift, Kontrast) zu achten. Die Beleuchtung ist ebenfalls nicht zu unterschätzen, dunkle Räume oder Gänge verunsichern Senioren oft – hell gestaltete Räumlichkeiten vermitteln Sicherheit.

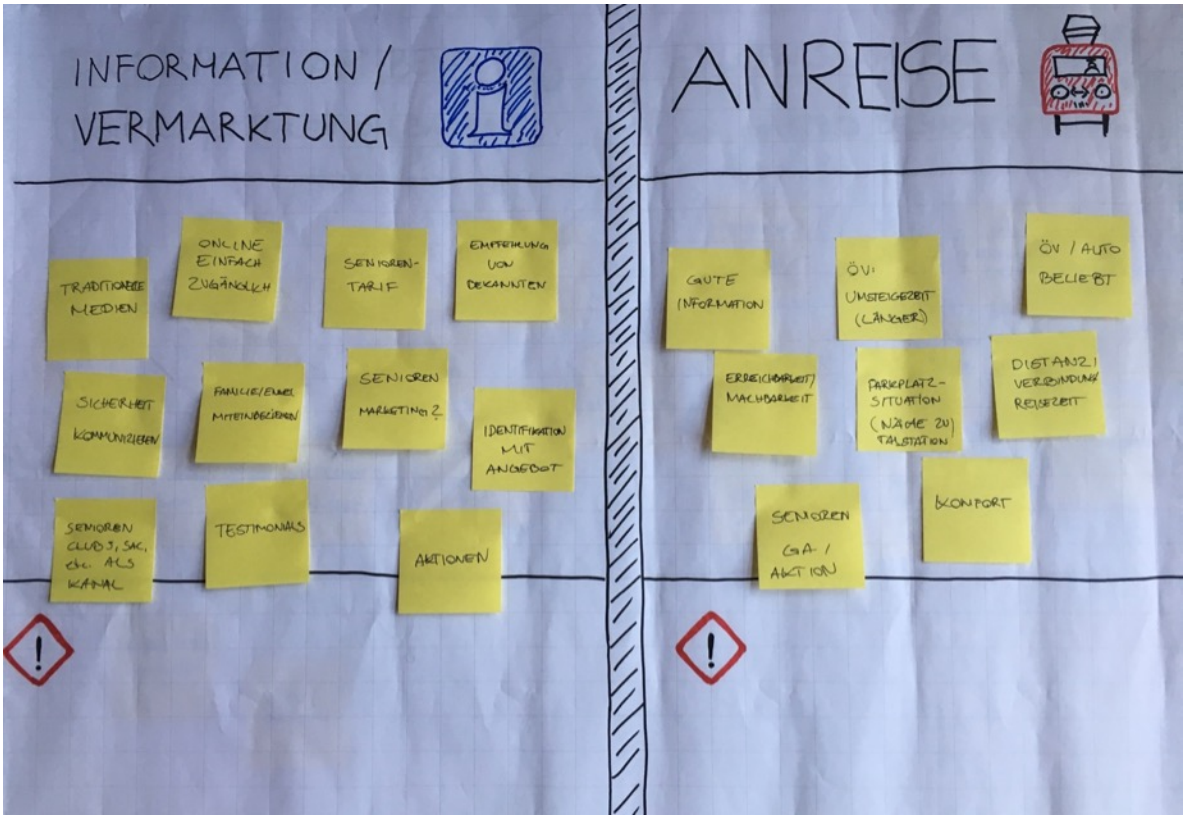
Anhang VII – Vorlage: Contextual Interview

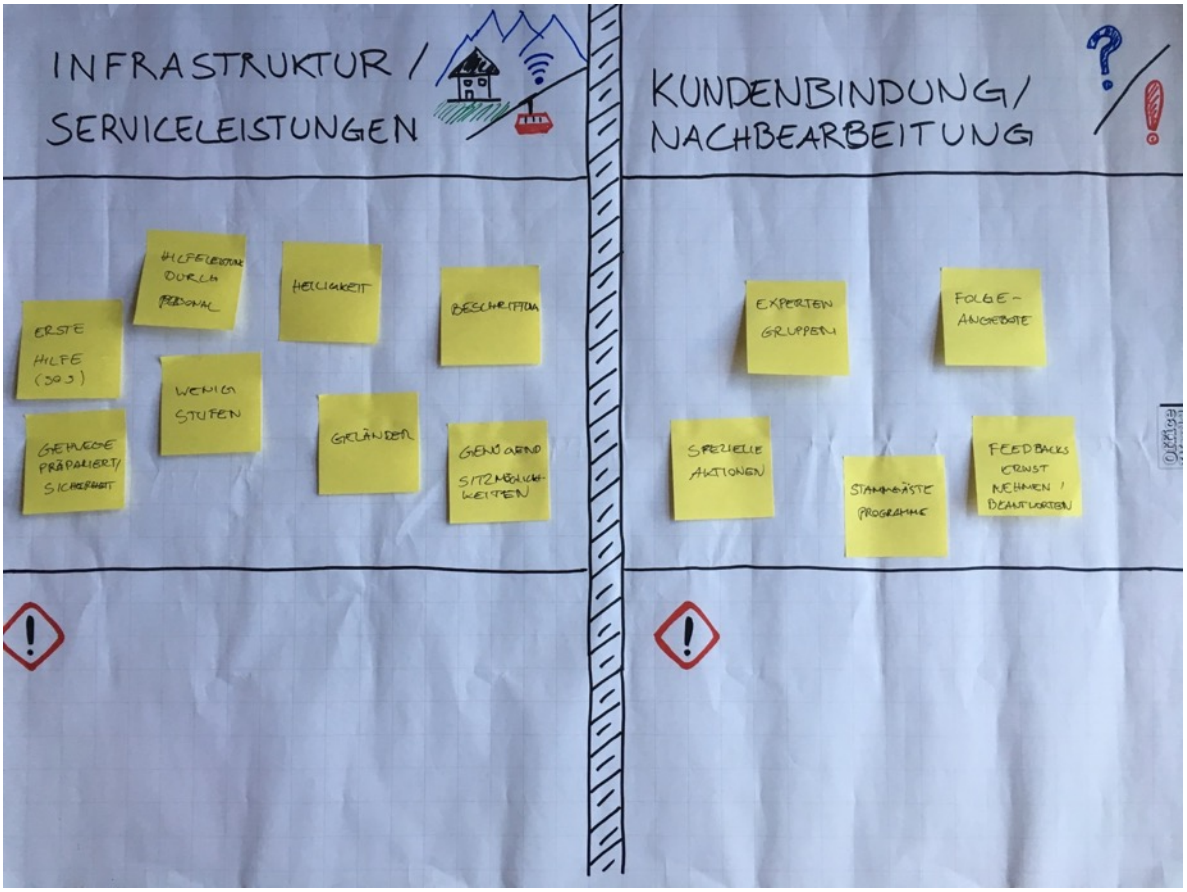
Interviewpartner:	Zielgruppe Senioren
Datum:	Mittwoch, 12. Oktober 2016
Ort:	Pizol

Interviewfragen:

1. Aus welchem Grund besuchen Sie den Pizol?
2. Was gefällt Ihnen am Pizol?
3. Hatten Sie Probleme während Ihres Aufenthaltes am Pizol?
    a. Wie empfinden den Service der Bergbahnen?
4. Wo sehen Sie Verbesserungspotential?

Anhang VIII – Expectation Maps: Senioren





Quelle: Eigene Darstellung

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: Sandra Stockinger, Christoph Egger, Tobias Thut, Klaus Nussbaumer, Manfred Ritschard, Dr. Urs Kalbermatten, Dr. Roger Gfrörer.

Zermatt, 27. November 2016

Mathias Julen