



immotour Beach Paper¹ 2022

Das SIP - Service Innovation Portfolio

Ein einfaches Tool für die laufende Verbesserung von Dienstleistungen

Downside up, upside down... The only constant I am sure of is this accelerating rate of change. Wie recht Peter Gabriel (1) hat! Er besingt in meinen Earpads gerade das atemberaubende Tempo mit dem sich alles immer wieder ändert. Ich sitze am Strand im Golfo del Sole - Follonica, Toskana, Italien... und blicke zurück auf ein bewegtes Jahr. Nach einem kurzen Ausflug in die Immobilienwirtschaft bin ich seit einem guten Jahr zurück im Spannungsfeld Tourismus und Digitalisierung, habe zusammen mit meiner Familie die Beratungsfirma immotour aufgebaut, mich an der HES-SO wieder als ordentlichen Professor anstellen lassen, leite das Cyberlearn Team, unterrichte Business Analyse und nehme daneben spannende Verwaltungsrats-, Vorstands- und Beratungsmandate wahr. Nun blicke ich wie jeden Sommer hinaus aufs Meer, hinüber zur Insel Elba und frage mich: gibt es bei so viel Speed und Diversität nicht einen einfachen, **gemeinsamen Nenner**? Ja, gibt es! Wenn sie wissen wollen, was aus einer gedanklichen Verbindung von Peter Gabriel mit Business Analyse, Destinationsmanagement und meinem morgendlichen Cappuccino mit Aprikosencroissant entstanden ist, dann lesen sie weiter. Ansonsten schauen sie vielleicht noch rasch das Service Innovation Portfolio im Anhang 1 an. Und surfen danach getrost eine Welle weiter.

Wir leben in einer beschleunigenden Welt. Das Informationszeitalter (2) hat Mittel gebracht damit wir sehr schnell neue Ideen, Konzepte, Produkte, Applikationen, Tools usw. entwerfen, produzieren und verbreiten können. Wussten Sie zum Beispiel, dass es in der Cloud mehr als 8'000 Marketing-Apps und -applikationen gibt? (3) Tendenz exponentiell steigend. Dabei ist das nur die Spitze des Eisbergs. Glaubt man gängigen Vorhersagen (4), dann dürften bereits im 2023 rund 500 Millionen digitale Apps und Services bereit stehen. Was uns in Form von Technologie im Betrieb schneller vorwärts treibt (5), hat auch Auswirkungen auf unser Denken und wie wir die private und die geschäftliche Welt wahrnehmen. In der Business Analyse (6) zum Beispiel gibt es heute weit über hundert *essentielle Tools*, die man offenbar kennen sollte, um den Betrieb agil durch die Wellen des Wandels steuern zu können. **Change** ist allgegenwärtig, agil sein (7) ist ein *must* und manchen stösst dies mittlerweile auch schon sauer auf (8).

Von diesem Downside up und Upside Down ist auch unser Beratungsbereich nicht ausgenommen. Wir haben uns auf Übergangsphasen spezialisiert und begleiten unsere Kunden mit einer Methode, die sich seit gut 25 Jahren einerseits stabilisiert, andererseits verfeinert, aber vor allem vereinfacht hat. **Vereinfachung** ist für uns das *mot clé* des Wandels. Denn dem menschlichen Hirn sind beim Umgang mit ständig Neuem bestimmte Grenzen gesetzt (9). So erstaunt es nicht, dass renommierte Denker und Autoren heute mit vergleichbar einfachen Konzepten auftrumpfen. Zum Beispiel im Bereich der Teamorganisation (10) oder beim Testen von Innovationen. Ein Bekannter aus meiner Studienzeit (11) hat dies im Frühling am *Schweizer Ferientag* sehr schön illustriert. Sein Vortrag hat mich zum Nachdenken gebracht. In der Folge habe ich mir die Frage gestellt, ob sich auch mein Business Analyse Kurs auf *ein* Tool vereinfachen liesse? Damit wäre den Studierenden, den Dozierenden und uns Beratern gedient. Wir haben die Idee mit in die Sommerpause genommen und uns entschieden, das diesjährige Beach Paper genau dieser Frage zu widmen.

Unser **Ziel** ist es also, ein einfaches Tool für die laufende Verbesserung von Dienstleistungen zu finden. Wir sehen eine Map² auf der man Veränderungsideen mit Post-its aufkleben kann. Die Ideen sollen einfach bewertet und bearbeitet werden können. In der beschleunigten Welt geht es ja darum, Ideen schnell und effizient umzusetzen oder auszuschneiden (12). Innovation findet permanent und vermehrt in kleinen Schritten statt. Wir nennen diese Map sinngemäss SIP für *Service Innovation Portfolio*. Sie soll uns dabei helfen, bei ständigen Veränderungen die Übersicht zu behalten.

In unseren Kursen, Vorträgen und während unseren Aufträgen sehen wir, dass sich jede Veränderungsidee mit sechs einfachen Fragen einordnen lässt. Erstens stellt sich die Frage, ob die Veränderung jemandem einen

¹ *Beach Papers* schreiben wir ... am Strand. Wir bei **immotour gmbh** beschreiben darin jedes Jahr kurz ein Konzept, welches in unseren Workshops und Kursen zwischen zwei Sommerpausen gewachsen ist. Ein Konzept, das nicht den wissenschaftlichen Anspruch hat und auch nicht als solches publiziert werden muss. Einfach ein paar Ideen, welche die letzten zwölf Monate zusammenfassen, leicht miteinander verbunden und spontan niedergeschrieben - leicht wie die Möve über unseren bevorzugten Strand in der Toskana fliegt. Beach Papers sind maximal 2 Seiten lang mit maximal 2 Grafiken und maximal 12 inspirierenden Quellen - eine für jeden Monat.

² siehe Anhang 1



Mehrwert bringt? Ja oder nein. Wenn es die Kunden - im Tourismus die Gäste - nicht verlangen, lassen wir es sein. Ausser es vereinfacht den Job der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn dann können sie sich mehr den Gästen widmen, was für diese wiederum ein Mehrwert sein kann. In der Business Analyse kann die Mehrwertfrage falls nötig zum Beispiel noch mit einem Value Proposition Canvas, einer Customer Journey oder einem Fishbone Diagramm vertieft werden. Zweitens stellt sich die Frage, ob die Veränderung **Risiken** mit sich bringt? Ja oder nein. Diese Frage kann zum Beispiel mit einer PESTEL, SWOT oder einem Chancen-Risiken Raster vertieft werden. Wenn die Idee sie dazu bringt, beim Risiko ein Ja zu geben, dann halten sie sie zurück bis dieses eingegrenzt und überschaubar ist. Wenn der Mehrwert da ist und die Risiken kein Hindernis mehr sind, dann rücken sie die Idee³ im SIP auf die nächste Ebene vor, d.h. vom roten ins blaue Feld, in den Quadranten unten links.

Drittens stellt sich die Frage, ob wir die für die Veränderung nötigen **Menschen** haben? Ja oder nein. Diese Frage kann zum Beispiel mit einer Team Alignment Map (10) oder einer RASCI Tabelle vertieft werden. Viertens stellt sich die Frage, ob die für die Veränderung nötige **Zeit** da ist und zwar in zweierlei Hinsicht: ist die Zeit für die Veränderung gekommen und steht für die Umsetzung genügend Zeit zur Verfügung? Diese Fragen können zum Beispiel mit einem MOSCOW Raster und einem WBS oder Gantt Diagramm vertieft werden. Wenn die Menschen verfügbar sind und die Zeit da und vorhanden ist, dann rücken sie die Idee im SIP auf die nächste Ebene vor, d.h. vom blauen ins grüne Feld, in den Quadranten unten links.

Fünftens stellt sich die Frage, ob für die Realisierung der Idee genügend **Geld** zur Verfügung steht? Ja oder nein. Diese Frage werden sie nur zusammen mit den Geldgebern beantworten können. Für die Verhandlung der Mittel ist es ratsam, wenn sie die vier ersten Fragen bereits beantwortet haben. Daher hat unser SIP-Modell mehrere Stufen. Der Geldgeber wird wahrscheinlich ein Investitions- und ein Betriebsbudget verlangen, sowie eine Kosten-Nutzen-Analyse. Sechstens stellt sich schliesslich die Frage, ob wir die nötige **Unterstützung** haben? Ja oder nein. Diese Frage kann zum Beispiel mit einem Interessen-Einfluss-Raster, einer Stakeholder-Trend Tabelle oder wiederum mit einer RASCI Tabelle beantwortet werden.

Die SIP **Methode** ist einfach und sie haben sie sicher schon begriffen: Ideen starten ganz unten links im roten Bereich. Dort kleben wir die Post-its mit den Ideen, die wir im Auge behalten auf die Map. Ideen, die wir im Moment nicht im Auge behalten, lassen wir aussen vor. Dafür hat die Map ausserhalb der roten, blauen und grünen Felder genügend Platz. Wir nehmen uns regelmässig ein wenig Zeit und denken alle Ideen auf der Map durch. Dazu stellen wir uns für jedes Post-it einfach die nächsten Fragen. Befindet sich eine Idee zum Beispiel im blauen Feld unten links, dann sehen wir ihren Mehrwert und die Risiken sind vertretbar. Wir können aber die Fragen zu den Menschen und zur Zeit⁴ noch nicht beantworten. Und so weiter und so fort, bis eine Idee alle sechs Fragen überstanden hat. Dann kommt sie ganz oben rechts aus dem grünen Feld heraus in die Dienstleistung, wird realisiert und wertet das Kundenerlebnis auf.

Natürlich brauchen wir beim Aktualisieren des SIP ein wenig **Disziplin**: So stellen wir die Fragen geordnet nacheinander. Es bringt erfahrungsgemäss nicht viel, mit einer neuen Idee gleich zum Geldgeber zu rennen, bevor die Fragen des Mehrwerts, der Risiken, der Menschen und der Zeit geklärt sind. Es bringt wohl auch nicht viel, eine Umsetzung schon planen zu wollen, bevor wir wissen ob wir überhaupt die Menschen dazu haben. Die Abfolge der sechs Fragen und deren Einordnung auf die roten, blauen und grünen Felder macht also a priori durchaus Sinn. Ob das wissenschaftlich verhält, lässt sich vom Strand aus schwer sagen.

Wir nehmen diese SIP nun mit nach Hause und werden sie im Unterricht und während unseren Aufträgen testen. Im **Ausblick** haben wir jeweils eine Anwendung im nächsten Kurs Business Analyse, im Destinationsmanagement, in einer strategischen Neuausrichtung, im Backlog und Entscheidungsprozess für e-learning Tools, beim Aufbau eines Datawarehouses, sowie bei einer C-Level Übergangsphase. Wir werden auf den üblichen Kanälen über unsere Erfahrungen mit der SIP berichten. Falls sie dieses Beach Paper inspiriert und sie das SIP⁵ auch selber testen, wären wir um einen Feedback oder eine Resonanz an info@immo-tour.ch dankbar. Selbstverständlich begleiten wir sie falls nötig auch auf Mandatsbasis dabei. Wir wünschen ihnen noch einen schönen Sommer und danach eine gute Reprise!

Quellen

³ konkret: das Post-it

⁴ und natürlich auch die Folgefragen des Geldes und der Unterstützung

⁵ sie können das SIP im A0 pdf Format von unserer Webseite www.immo-tour.ch herunterladen und anwenden, unter der Bedingung dass sie die **Quelle angeben**: Steiner, T. *Le SIP - Service Innovation Portfolio*. immotour sàrl, 2022.



- 1) Gabriel, P. *Downside Up*. Ovo 2000.
https://open.spotify.com/track/3XNNzktle4d2SdaHBXysx6?si=xW6_BquqQBGfRgkOqkAE0w
- 2) Castells, M. *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft*. Das Informationszeitalter, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur. Band 1. 2. Auflage. Springer, 2003.
- 3) chiefMartec.com *Marketing Technology Landscape*. Zuletzt eingesehen 08/2022
- 4) IDC. *IT industry 2020 predictions*. cit. 3)
- 5) Brinker. S. *Hacking Marketing. Agile practices to make marketing smarter, faster and more innovative*. Wiley, 2016.
- 6) Cradle, J., Paul D. & P. Turner. *Business Analysis Techniques - 99 essential tools for success*. BCS, 2014.
- 7) Kotter, J. *Accelerate - building strategic agility for a faster moving world*. Harvard Business Review Press, 2014.
- 8) Koch, A. *Change mich am Arsch - wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputt verändern*. Econ, 2018.
- 9) Hofmann, M.L. *Neuro-Design - Was Design und Marketing von Neurowissenschaften und Psychologie lernen können*. Brill Fink, 2019.
- 10) Mastrogiacomo, S., Osterwalder, A., Smith, A. & T. Papadakos. *High-Impact Tools for Teams - 5 tools to align team members, build trust, and get results fast*. John Wiley & Sons, 2021.
- 11) Keynote von Alexander Osterwalder am Schweizer Ferientag 2022 in Arosa. siehe u.a. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernada, G. & A. Smith. *Value Proposition Design - How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons, 2014 und Osterwalder, A., Pigneur, Y. Smith, A. & F. Etienne. *The Inevitable Company*. John Wiley & Sons, 2020.
- 12) Bland, D.J. & A. Osterwalder. *Testing Business Ideas - a field guide for rapid experimentation*. John Wiley & Sons, 2019.

Kontakt

Thomas Steiner
CEO immotour sàrl
info@immo-tour.ch
www.immo-tour.ch

Anhänge

Anhang 1 - Das SIP - Service Innovation Portfolio

