

---

# Lessons Learned aus einem Service Design-Projekt

Anna Zbiek, Christiane Rau

FH OÖ Studienbetriebs GmbH, Stelzhamerstraße 23, 4600 Wels, AUSTRIA

---

## ABSTRACT

Anbieter von Produkten mit hohem Konformitätsgrad, sogenannten Commodities, sehen sich zunehmend mit starkem Wettbewerbsdruck konfrontiert. Um einem Preiskampf zu entkommen, stellt die Entwicklung von individuell angepassten Dienstleistungen eine strategische Option zur Differenzierung dar. In diesem Beitrag wird eine Fallstudie zur Entwicklung einer individuell angepassten Dienstleistung für die Firma redgas GmbH, Tochterfirma der Linz AG, dargestellt. Hierzu wurde der Service Design-Ansatz gewählt. Im Rahmen der Entwicklung wurden neben klassischen Methoden wie qualitativen Interviews auch neuere Methoden wie Service Safaris oder Digital Prototype-Tests eingesetzt. Die Erfahrungen aus dem Ablauf des Entwicklungsprojekts sowie der Anwendungen der einzelnen Methoden bilden die Grundlage für die Lessons Learned, welche im Paper abgeleitet werden.

## 1 EINLEITUNG

Durch Kommodisierung von Produkten sinkt das Differenzierungspotenzial in reifen Märkten. Eine Differenzierung ist häufig nur noch kurzfristig durch niedrigere Preise möglich. Um dem Preiskampf zu entgehen und neue Möglichkeiten zur Differenzierung zu schaffen, setzen nun auch Produkthanbieter in reifen Märkten verstärkt auf service-orientierte Strategien [1,2]. Die Differenzierung durch individuell angepasste Dienstleistungen oder Dienstleistungskomponenten im Leistungssystem stellt eine strategische Option dar [3]. Die Gestaltung der Dienstleistungen kann operativ z.B. mit den Methoden des Service Engineerings [4] oder des Service Design [5] umgesetzt werden.

Ziel dieses Beitrags ist es, Lessons Learned aus den Erfahrungen bei der Anwendung des Service Design-Ansatzes abzuleiten. Es handelt es sich bei dem analysierten Projekt um eine Entwicklung für die redgas GmbH, Tochterfirma der Linz AG, welche bei der FH OÖ in Auftrag gegeben wurde. Die Firma redgas GmbH ist als online Gasanbieter im Discountbereich positioniert. Der Service Design-Ansatz wurde eingesetzt, um neue Dienstleistungen für diesen Commodity-Anbieter zu entwickeln und so die Kundenbindung in einem stark preissensitiven Markt zu erhöhen.

## 2 SERVICE DESIGN

Ursprung des Service Design-Prozesses ist der Design Thinking-Ansatz. Dieser erfährt seit ca. 2009 zunehmendes Interesse durch Forscher und Praktiker [6]. Der Design Thinking-Ansatz kann als reflektierende Praxis (reflective practice) im Sinne von Donald Schön [7] verstanden werden [6]. Aus designtheoretischer Perspektive betrachtet, wechseln sich in einem wiederkehrenden iterativen praxiszentrierten Prozessphasen der Kreation mit Phasen der Reflektion ab. Ein konstanter Aufbau von Kompetenzen im Design-Team sowie die Weiterentwicklung der Kreation wird im Prozess möglich [6]. Aus einer innovationstheoretischen Perspektive betrachtet, werden durch die iterative Annäherung an die Lösung marktbezogene, technische sowie organisationale Unsicherheiten graduell reduziert. Bezogen auf das Agieren unter Unsicherheit argumentiert Schön [7] für die Existenz einer Problemlösungskompetenz in der Entwicklung und im Management, die auf Intuition aufbaut. Sie speist sich aus praktischer Erfahrung und übersteigt in ihrer Nützlichkeit die theoretisch erlernbare „technische Rationalität“ [7]. Design-Thinking, bzw. Service Design, wird nun in den Bereichen der Dienstleistungsentwicklung [z.B. 8], bzw. in der Entwicklung von Produkt-Dienstleistungs-Systemen [z.B. 9] eingesetzt.

In diesem Projekt wurde einem vierstufigen Service Design-Prozess, welcher zur Entwicklung von Produkt-Dienstleistungs-System geeignet ist gefolgt. Dieser besteht aus den vier Phasen „Exploration“, „Creation“, „Reflection“ und „Implementation“, die iterativ durchlaufen werden [8].

In der Exploration-Phase ist es das Ziel ein umfassendes Verständnis der Ausgangssituation zu entwickeln. Hier sind Kundenbedürfnisse und –erwartungen genauso zu erheben wie die Anforderungen und Rahmenbedingungen des Dienstleistungsanbieters. Die identifizierten Probleme werden aus der Perspektive des Kunden artikuliert und möglichst frühzeitig visualisiert. In der Creation-Phase werden Lösungen zu den identifizierten Problemen in kreativen Prozessen erarbeitet. Häufig werden in dieser Phase auch Stakeholder (z.B. Kunden) aktiv in die Lösungsentwicklung eingebunden. In der folgenden Reflection-Phase werden die potenziellen Lösungen mit Kunden und Experten getestet, dabei wird Feedback erhoben und eingearbeitet. Vornehmlich wird dabei auf die Gestaltung leichtverständlicher User-Stories zurückgegriffen, um so potenziellen Kunden die per se intangible Dienstleistung zu vermitteln. Die User-Stories können z.B. als Rollenspiele, Desktop-Walkthroughs oder Kurzfilme gestaltet sein [8]. In der abschließenden Implementation-Phase werden Prozesse und Prozessoutputs definiert und aufgebaut, Mitarbeiter trainiert und wenn nötig die Implementierung durch Change-Management unterstützt.

In den Phasen des Prozesses werden verschiedene Methoden aus den Bereichen Design, Sozial- und Ingenieurwissenschaften bedarfsgerecht angewendet, um Dienstleistung einheitlich, attraktiv, nützlich und anwendbar aus Sicht der Kunden und effizient, erfolgreich und einzigartig aus Sicht des Unternehmens zu gestalten [5]. Es gilt dabei sich iterativ der möglichen Lösung anzunähern und so schrittweise Unsicherheiten zu überwinden.

Die Design-Perspektive bei der Entwicklung von Services und Produkt-Service-Systemen zeichnet sich besonders durch (1) die systemische Betrachtungsweise des Entwicklungsgegenstands und seines Umfelds sowie (2) die daraus resultierende geforderte enge Einbindung von Kunden und anderen Stakeholdern aus [10–12]. Der Grundstein für die Entwicklung eines Systemverständnisses wird in der Exploration-Phase gelegt. Hier sollte ein tiefes Verständnis des Kunden, seiner Gewohnheiten, Motivationsstruktur, Kultur, des sozialen Kontextes, erarbeitet werden. Über den Prozessverlauf werden anhand der spezifischer werdenden Anforderungen die gesamte Dienstleistung und deren Eigenschaften und Komponenten exakt mit den Zielgruppenbedürfnissen iterativ abgestimmt [13]. Insbesondere dem Bau von Prototypen kommt als sogenannter „shared space“ im Dialog mit den Stakeholdern im Prozess eine zentrale Rolle zu. Der Ausarbeitungsgrad der Prototypen nimmt im Laufe des Projektes Form an und unterstützt das Design-Team beim Testen der Ideen und Konzepte mit der jeweiligen Zielgruppe.

Im Folgenden wird der Einsatz des Service Design-Prozesses in einem Projekt für die Firma redgas dargestellt und analysiert. Das Projekt umfasste die Phasen Exploration, Creation und Reflektion. Die Implementierungsphase wurde nach Projektabschluss von der Firma redgas GmbH durchgeführt. Das Projekt wurde durch ein Team von vier Studentinnen in Zusammenarbeit mit der Firma redgas über vier Monate bearbeitet. Die Erstautorin fungierte als Projektmitarbeiterin, die Zweitautorin als Betreuerin des Projekts. Die Ableitung der Lessons Learned erfolgte durch (1) eine deduktive Analyse der erarbeiteten Dokumente, Artefakte, Audiofiles und Videofiles sowie (2) eine Reflektion der Erfahrungen im Projektteam. Um die Frage nach den Lessons Learned zu beantworten, wurde die Methode der teilnehmenden Fallstudie gewählt. Diese ist geeignet komplexe soziale Phänomene, Praxis-Ereignisse sowie organisatorische und betriebliche Prozesse zu verstehen [14].

### **3 FALLSTUDIE REDGAS**

#### **3.1 Die Firma REDGAS**

Die Firma Linz AG bietet seit November 2013 unter der Marke redgas einen Gastarif zum Diskontpreis an. Dieser wird über die Webseite der dafür gegründeten Firma redgas GmbH ([www.redgas.at](http://www.redgas.at)) vertrieben. Alle Leistungen (Vertragsabschluss, Rechnungslegung und Anfra-

genbearbeitung) werden online über die Webseite angeboten. Bis dato bietet redgas nur den Gastarif „formula web“, welcher sich an preissensible Kunden richtet an. Tirol und Vorarlberg ausgenommen, die nicht an das Gasnetz angeschlossen sind, wird der Tarif in ganz Österreich angeboten. Im Vergleich mit Angeboten anderer Diskontanbieter bietet der Tarif den höchsten Neukundenrabatt und ist auf online Plattformen wie dem „E-Control Rechner“ in den meisten Fällen der günstigste Anbieter.

### 3.2 Das Service Design-Projekt

Um dem Preiskampf zu entkommen, wurde im März 2014 ein Projekt mit dem Ziel ein neuartiges Service-Konzept zur Differenzierung am Markt zu erarbeiten initiiert. Das Konzept sollte auf die Bedürfnisse einer vorgegebenen Zielgruppe so optimal zugeschnitten sein, dass die Wechselbereitschaft gesenkt und die Zahlungsbereitschaft erhöht wird. Das finale Konzept umfasste neben der kundengruppenspezifischen Tarifgestaltung auch Maßnahmen zur kundenspezifischen Informationsvermittlung im Anmelde- und Abrechnungsprozess sowie einer Optimierung der Homepage auf die Bedürfnisse der Zielgruppe.

Im Folgenden wird der Ablauf des Service Design-Prozesse sowie die angewandten Methoden dargestellt.

### 3.3 Die Phase „Exploration“

In der ersten Orientierungsphase kamen unter anderem die Methoden Service Safari, Konkurrenzanalyse und persönliche sowie telefonische Interviews zum Einsatz.

Um Daten über andere Dienstleistungsanbieter im Internet zu erheben, wurde auf die Methode „**Service Safari**“ zurückgegriffen. Deren Ziel es ist, ähnliche Prozesse anderer Branchen und Anbieter im Internet zu identifizieren und aus Sicht des Kunden zu analysieren [8]. In diesem Projekt wurden Dienstleistungen, die Ähnlichkeiten mit dem online Gastarif der redgas GmbH aufweisen verglichen. Als Dienstleistungen, die ähnliche Abläufe und Verträge wie Energielieferanten haben, wurden Handyverträge, Stromanbieter und Banken, die direkt Onlinebanking anbieten, sowie reine Onlinebanken identifiziert. Es wurden neun Angebote hinsichtlich festgelegter Kriterien analysiert.

Im Rahmen einer **Konkurrenzanalyse** wurden Daten über Konkurrenten der redgas GmbH erhoben. Es wurden die Tarife, der Webauftritt, der Anmeldeprozess als auch der allgemeine Eindruck, der drei wichtigsten Diskontanbietern, die direkte Konkurrenten von redgas sind, verglichen.

Um ein umfassendes Bild der Bedürfnisse und des Verhaltens der Zielgruppe zu erhalten, wurden im Rahmen des Projekts 30 **Telefoninterviews**, 27 **persönliche Interviews** und 11 **Usability-Tests** mit potenziellen Kunden durchgeführt. Zunächst wurden bestehende Kunden mittels Interviewleitfaden zu ihrer bisherigen Erfahrung mit redgas gefragt, anschließend wurden Nicht-Kunden mittels Fragebogen nach der Nutzung von PC und Internet und die Gefühle und Einstellung gegenüber diesen befragt. Um Verbesserungsvorschläge zur Webseite zu generieren, wurde diese hinsichtlich einfacher Auffindbarkeit der Informationen, der Usability des Tarifrechners und des Anmeldeprozesses getestet. Somit konnten Stärken und Schwächen aus Sicht der Zielgruppe identifiziert werden.

Um die gesammelten Erkenntnisse über das Nutzerverhalten, die Werte und die Glaubenssätze der Nutzer zu verdichten und zu reflektieren wurde die **Persona-Methode** als Werkzeug genutzt [8]. Personas sind erfundene Charaktere, die eine spezielle Gruppe (innerhalb der Zielgruppe) mit gleichen Interessen repräsentieren. Die Zielgruppe konnte in vier Personas unterteilt werden, die die unterschiedlichen existierenden Bedürfnisse, Motivationen und Reaktionen der befragten Personen, die mithilfe der Interviews herausgefunden wurden, aufzeigen. Die Persona diente außerdem dazu ein klares und einheitliches Bild im Projektteam zu schaffen und das Versetzen in die Lage der Person zu erleichtern.

### 3.4 Die Phase „Creation“

Nachdem die Rahmenbedingungen des Projekts identifiziert waren, wurden verschiedenste Lösungsvorschläge zur Verbesserung des Services im Rahmen eines **Brainstorming-Workshops** generiert. Anschließend wurde aus dem Pool von Lösungsvorschlägen an konkreteren Ideen weitergearbeitet und detaillierte Konzepte ausgearbeitet. Die Webseite und die Tarifvorschläge wurden getrennt bearbeitet und im weiteren Schritt entsprechende Papier Prototypen und digitale Prototypen der Konzepte erstellt.

Um die Verbesserungsvorschläge der Webseite einfach und verständlich potentiellen Nutzern zu verdeutlichen, wurden mit Hilfe von **Papier-Prototypen** die Nachteile ausgebeßert und die Verbesserungen für jede einzelne Rubrik aufgezeichnet. Um mögliche Schwachstellen konkreter herauszufinden, wurde der Papier-Prototyp in Power-Point überführt und durch klickbare Sequenzen digitalisiert.

### 3.5 Die Phase „Reflection“

In der Reflection-Phase wurden die Prototypen mit Fokusgruppen getestet und so finale Konzepte erarbeitet. Um die Tarifkonzepte den Teilnehmern in den Fokusgruppen vorzustellen, wurden die Tarife in Form eines **digitalen Prototypes**, eines Kurzfilms, vorgestellt. Der Kurzfilm wurde mit der Software videoscribe verwirklicht.

Mit der Absicht zur Verbesserung der Tarifkonzepte wurde eine Fokusgruppe durchgeführt. Ziel war es, mögliche Vor- und Nachteile hinsichtlich Verständnis und Attraktivität zu erkennen und diese Verbesserungsvorschläge in die endgültige Tarifwahl einfließen zu lassen.

Im Rückblick wurden die Erfahrungen während der Projektdurchführung reflektiert. Tabelle 1 vermittelt eine detaillierte Übersicht über die Analysegegenstände sowie die eingesetzte Methoden und die daraus abgeleiteten Erfahrungen im Projektverlauf.

**Tabelle 1.** Übersicht zu Forschungsfragen, eingesetzten Methoden und Erkenntnissen

Methode	Beschreibung	Erfahrungen
Exploration		
<i>Forschungsfrage: Was kann man aus analogen Bereichen für die Dienstleistungsentwicklung lernen?</i>		
Service Safari (9 Dienstleister, internetbasierte Recherche)	Durchlaufen von Service-Prozessen in Bereichen mit online Vertragsabschluss: Handyverträge, Stromanbieter und Onlinebanken.	Gute Möglichkeit, um neue Perspektiven auf eine Dienstleistung zu entwickeln Ansatzpunkte, die für den Energiemarkt neu sind, konnten identifiziert werden
<i>Forschungsfrage: Welche anderen Dienstleistungsanbieter gibt es zurzeit auf dem Diskontgas-Markt?</i>		
Konkurrenzanalyse (3 Diskontanbieter, internetbasierte Recherche)	Analyse der Angebote und Webauftritt direkter Konkurrenten von redgas: Gasdiskont, Montana Gas und goldgas.	Tarife und Leistungen sind ähnlich Unterschiede nur in Preisen und gewährten Rabatten
<i>Forschungsfrage: Welche Verhaltensmuster und Bedürfnisse hat die Zielgruppe?</i>		
Interviews (30 Telefoninterviews, 27 persönliche Interviews, 11 Usability-Tests)	Telefoninterviews mit redgas-Kunden zu Vertragswechsel und generelle Erfahrungen mit redgas Persönliche Interviews mit Nicht-Kunden zu Online-Services Usability-Tests mit Nicht-Kunden zur bestehenden Webseite von redgas	Telefoninterviews für schnelle Rückmeldungen hilfreich Beobachtungen und Erkenntnisse in persönlichen Interviews & Usability-Tests auf Nachfrage außerhalb des Interviewleitfadens möglich
<i>Forschungsfrage: Wie kann die Zielgruppe für die Entwicklung verdeutlicht und intuitiv beschrieben werden?</i>		
Personas (Entwicklung von 4 Personas )	Darstellung der gesammelten Erkenntnisse zu Nutzerverhalten der Zielgruppe mittels Personas.	Hilfreich, um ein einheitliches Bild der Zielgruppe im Team zu schaffen und frühere Erkenntnisse gemeinsam zu

		reflektieren
Creation		
<i>Forschungsfrage: Wie könnten Lösungskonzepte gestaltet sein?</i>		
Brainstorming	Suche nach Konzepten (1) für Webseite und (2) Tarifkonzepte. Berücksichtigung der Inputs der früheren Phasen.	Personas hilfreich als Trigger der Ideengenerierung
<i>Forschungsfrage: Wie könnte eine Webseite für diese Konzepte ausgestaltet sein?</i>		
Papier-Prototyping	Gestaltung von Papier-Prototypen	Ideen konnten schnell, einfach und günstig visualisiert und adaptiert werden
Reflection		
<i>Forschungsfrage: Wie bewertet die Zielgruppe die Konzepte der Webseite?</i>		
Prototypen-Test/ Desktop Walkthrough (12 Personen)	Gestaltung von Papier-Prototypen & eines Power-Point Prototypen der Webseite und Test.	Nach mehreren Befragungen konnte der Papier-Prototype nicht mehr verwendet werden. Papier-Prototyp wurde in MS Power-Point nachgebaut
<i>Forschungsfrage: Wie bewertet die Zielgruppe die Tarifkonzepte?</i>		
Fokusgruppe mit Personen aus der Zielgruppe (18 Teilnehmer) mit Hilfe von digitalen Prototypen der Konzepte	Entwickeln von 3 Tarifkonzepten, darstellen als Kurzfilm Scribbles animiert mit Software „videoscribe“ Kurzfilme erklären Tarifkonzepte als Geschichte mit der/den Persona/s als Protagonisten 25minütige Fokusgruppen zu Attraktivität der Konzepte mit drei Gruppen zu je sechs Personen (2 Runden)	Schwierigkeit Tarife zu kommunizieren – Kurzfilm Scribbles stellen sich als einfache und selbsterklärende Möglichkeit dar Kurzfilme sind geeignet gleiche Informationsbasis der Teilnehmer zu schaffen bei unterschiedlichen Moderatoren

#### 4 LESSONS LEARNED

Im Projekt sollte ein innovatives Service Konzept mit dem Fokus auf eine bestimmte vordefinierte Zielgruppe entwickelt werden. Ergänzend zu den Erfahrungswerten abgeleitet aus der Anwendung der oben genannten Methoden lassen sich bei der holistischen Betrachtung des Projektablaufs drei spezifische Lessons Learned ableiten, die für die Durchführung anderer Service Design-Projekte von Relevanz sein können. Diese werden im Folgenden kurz zusammengefasst:

##### (1) Betrachtung des Gesamtsystems

Den Blickwinkel vom spezifischen Kundenproblem zu lösen und auf eine umfassende Betrachtung des Kunden und seines Umfelds auszuweiten, stellte in diesem Projekt den Grundstein für die spätere innovativen Service-Lösungen dar. Durch enge persönliche Interaktion mit Personen der Zielgruppe, konnten Probleme und Bedürfnisse aufgedeckt werden, die mit dem eigentlichen Angebot in Beziehung stehen, aber nur durch ein tiefes Verständnis der Personengruppe und ihrer Lebensumwelt erkannt werden konnten. Die eingesetzten Personas förderten ein empathisches Einfühlen in die Zielgruppe und stimulierten so in der Kreativitätsphase die Gestaltung eines Lösungskonzepts für die Bedürfnisse der Zielgruppe.

##### (2) Erlebbar machen von frühen Service-Konzepten

Eine Kernanforderung des Service Design-Ansatzes ist es, Kunden während des gesamten Designprozesses zu integrieren. Im Projekt stellte sich das besonders in einer frühen Phase des Prozesses als Herausforderung dar. Um eine frühzeitige Einbindung des Kunden in den Entwicklungsprozess zu ermöglichen, ist es von besonderer Wichtigkeit die Methoden zur Darstellung der Service-Ideen gezielt auszuwählen. Im Rahmen dieses Projekts erwie-

sen sich Scribble-Video-Sequenzen als effektiv. User Stories und damit Service-Erlebnisse konnten kommuniziert werden. Potenzielle Kunden waren damit in der Lage adäquates Feedback auf frühere Service-Konzepte zu geben.

### **(3) Überdenken der Anwendung von traditionellem Projektmanagement**

Es bestand im Projekt die Anforderung Projektmanagement zu implementieren. Dies stellte sich aber nach kurzer Zeit als unmöglich heraus, da es die Flexibilität des Service Design-Ansatzes nicht unterstützen konnte. Die Planungsinstrumente (z.B. Projektstrukturpläne) waren nur mäßig geeignet die sich wiederholenden Schleifen, welche sich in Anzahl und Dauer aus der Kundeninteraktion ergaben, abzubilden. Tools, die bei Stage-Gate-Prozessen (z.B. Service Engineering-Ansätzen) hilfreich sind, können bei einem Vorgehen nach dem Service Design-Ansatz eher als Hindernis angesehen werden. In folgenden Projekten sollte überprüft werden, ob der Ansatz des agilen Projektmanagements die notwendige Flexibilität ermöglicht.

Die im Projekt entwickelten Services werden voraussichtlich Mitte 2015 auf den Markt gebracht werden. Aus wettbewerbspolitischen Gründen konnte die Zielgruppe in dieser Arbeit leider nicht genauer spezifiziert werden.

Zu besonderem Dank für die Unterstützung im Projekt sind die Autorinnen Herrn Ing. Peter Steinberger (Geschäftsführer redgas) sowie den Projektmitarbeiterinnen Frau Julia Peherstorfer Frau Tanja Scherb und Frau Susanna Sulzer verpflichtet.

### **LITERATURVERWEISE**

- [1] Mathieu, V. (2001): Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. In: *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), S. 451-475.
- [2] Neu, W. A., Brown, S. W. (2005): Forming Successful Business-to-Business Services. In: *Goods-Dominant Firms. Journal of Service Research*, 8(1), S. 3-17.
- [3] Robinson, T., Clarke-Hill, C. M., Clarkson, R. (2002): Differentiation through Service: A Perspective from the Commodity Chemicals Sector. In: *Service Industries Journal*, 22(3), S. 149-166.
- [4] Bullinger, H. J., Scheer, A. W. (2006): *Service Engineering—Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*. Springer, Berlin Heidelberg.
- [5] Mager, B., Gais, M. (2009): *Service Design*. UTB, Stuttgart.
- [6] Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., Çetinkaya, M. (2013): Design thinking: past, present and possible futures. In: *Creativity and Innovation Management*, 22(2), S.121-146.
- [7] Schön, D. A. (1983): *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic books, New Yorks.
- [8] Stickdorn, M., Schneider, J. (2010): *This is Service Design Thinking*. BIS Publishers, Amsterdam.
- [9] Morelli, N. (2002): Designing product/service systems: a methodological exploration. In: *Design Issues*, 18(3), S. 3-17.
- [10] Velamuri, V. K., Neyer, A.-K., Möslin, K. M. (2011): Hybrid value creation: a systematic review of an evolving research area. In: *Journal für Betriebswirtschaft*, 61(1), S. 3-35.
- [11] Evans S., Partidário P. J., Lambert, J. (2007): Industrialization as a key element of sustainable product-service solutions. In: *International Journal of Production Research*, 45(18–19), S. 4225-4246.
- [12] Morelli, N. (2006): Developing new product service systems (PSS): methodologies and operational tools. In: *Journal of Clean Production*, 14(17), S. 1495-1501.
- [13] Burr, W., Stephan, M. (2006): *Dienstleistungsmanagement – Innovative Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen*. W. Kohlhammer, Stuttgart.
- [14] Yin, R. K. (2002): *Case Study Research. Design and Methods*. SAGE Publications, Thousand Oaks.