

Straßencafés.

In den 50er Jahren in Deutschland noch weitgehend unbekannt, geht es heute nicht mehr ohne. Sie gehören ganz selbstverständlich zum Gastronomieangebot und prägen in den meisten deutschen Städten und Gemeinden das Stadtbild.



Service Design – Erlebnisse gestalten

Von Wirtschaft bis Verwaltung – sie alle haben den Kunden für sich entdeckt. Trotzdem sind die wenigsten Dienstleistungen wirklich auf die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe zugeschnitten.

- Dienstleistungen werden in aller Regel ad hoc angeboten und nicht systematisch entwickelt und gestaltet.
- Der Ansatz des „Service Designs“ kann helfen, Serviceprozesse so zu gestalten, dass die Bedürfnisse des Kunden optimal befriedigt werden.

Das Thema ist bekannt, die Notwendigkeit seit Langem erkannt. Kundenorientierung und Servicequalität sind in der Wirtschaft und mittlerweile auch in Verwaltungen oft benutzte Schlagworte. Wer sie einfordert, rennt offene Türen ein. Doch dahinter befindet sich leider meist ein leerer Raum.

Das Wissen um die systematische Entwicklung und Gestaltung des „unsichtbaren“ Produkts Dienstleistung ist im Gegensatz zu seiner wirtschaftlichen Bedeutung völlig unterentwickelt. Für Entwicklung, Design und Marketing von Produkten stehen große Budgets zur Verfügung. Dass auch Dienstleistungen designt werden müssen, ist weitgehend unbekannt. Das hat vor allem historische Gründe: Im Mittelpunkt der ökonomischen Betrachtung stand über viele Jahrhunderte ausschließlich die Produktion materieller Güter. Dienstleistungen dagegen werden als wertschöpfender Faktor eigentlich erst seit den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts wahrgenommen.

Es wird somit höchste Zeit, dass servicespezifische Kompetenzen aufgebaut werden, dass in den Köpfen der Verantwortlichen der Wandel nachvollzogen wird und Wirtschaft und Verwaltung akzeptieren, dass die Qualität und Produktivität von Dienstleistungen genauso einer strategischen Fokussierung und gezielter Investition bedürfen wie die Qualität und Produktivität im Bereich der Produkte.

Erste Grundsteine sind zwar gelegt – Ausbildungsgänge in Service Marketing, Service Engineering, Service Management und Service Design sind an Hochschulen eingerichtet worden. Forschungsprojekte sind angestoßen. Insgesamt steckt diese Entwicklung aber noch in den Kinderschuhen.

Sich vom Wettbewerber abheben

Der Zusammenhang zwischen Service und Design erklärt sich nicht von selbst. Design wird meist mit Styling, Produktkosmetik oder Grafik assoziiert. Man muss Design aber im eigentlichen Sinne begreifen: als Kompetenz zur Gestaltung von Schnittstellen zwischen einem Angebot – sei es eine Information, ein Produkt oder eine Interaktion – und einem Nutzer unter den Gesichtspunkten der Funktionalität und Form. Dann erschließt sich in der Zusammenbringung von Service und Design die Chance für funktionale, formvollendete und innovative Services, die eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern möglich machen. Dem Design fällt dann die Aufgabe zu, die Prozesse, das Serviceumfeld, eine Information oder eine Interaktion so zu gestalten, dass der Service aus der Perspektive des Kunden einen echten Mehrwert bringt und seine Bedürfnisse optimal trifft.

Erfolgsstorys aus der Welt gut designter Produkte sprechen für sich. So ist es sicherlich primär dem Faktor Design zu verdanken, dass sich der iPod trotz seines deutlich höheren Preisniveaus unter den MP3-Playern als der unangefochtene Megaseller sehen kann. Primär ist es dem Design zu verdanken, dass beispielsweise Bang und Olufsen im Audio-Segment einen führenden Platz belegt. Gutes Design verbindet Funktionalität und Form aus der Perspektive des Kunden und trägt dazu bei, dass Produkte nicht nur benutzbar sind, sondern auch begehrenswert anmuten.

Deutsche Unternehmen der verarbeitenden Industrie investieren pro Jahr und Mitarbeiter im Schnitt ca. 3.215 Euro in Forschung und Entwicklung. Dienstleistungsunternehmen dagegen bringen es im Vergleich dazu gerade mal auf 67 Euro. Wo, so fragt man sich in Anbetracht dieser Lage, sollen dann zukunftssträchtige Services herkommen? Erfolgreiche innovative Dienstleistungen sind kein Zufallsprodukt, sondern das Resultat intensiver und systematischer Forschung. Angesichts der Tatsache, dass 70 Prozent der Bruttowertschöpfung in Deutschland mit Dienstleistungen erwirtschaftet werden – rund 75 Prozent der Erwerbstätigen arbeiten in diesem Sektor –, besteht hier dringender Handlungsbedarf. Das gilt nicht nur für die Wirtschaft, sondern auch und gerade für den öffentlichen Sektor. Hier dominieren Dienstleistungen – sowohl im übertragenen als auch im klassischen Sinn – das Leistungsangebot. Und die Qualität der öffentlichen Leistungen kann erhebliche Einflüsse auf das Wirtschafts- und Sozialwesen haben. Die Durchlaufzeiten von Baugenehmigungen können den Standortfaktor positiv oder negativ beeinflussen. Die Versorgung von Obdachlosen kann das Sozialgefüge von Stadtteilen und Kommunen verändern.

Chance für den öffentlichen Sektor

Für die öffentliche Hand ergeben sich verschiedene Ansatzpunkte, um die Herangehensweise des Service Designs für die Gestaltung der Schnittstellen zum Bürger nutzen zu können.

In der Vergangenheit sind gerade im Verwaltungsbereich viele Dienstleistungsangebote eher zufällig und reaktiv entstanden – als Antwort auf Bürgerbedürfnisse und in Ergänzung zu bestehenden Angeboten. Dienstleistungen wurden oft auch als notwendiges und Kosten verursachendes Übel verstanden. Dabei müssen Services genauso entworfen, entwickelt und getestet werden wie materielle Güter auch. Ein erster und wichtiger Schritt ist das Bereitstellen und Auswerten betriebswirtschaftlicher Kennzahlen zur Status-quo-Analyse (zum Beispiel: Wie lang sind die Warte- und Bearbeitungszeiten? Wie oft werden Leistungen nachgefragt?).

Im Vordergrund muss der Nutzen für den Bürger bzw. Kunden stehen – nicht die Leistung an sich. Ein grundsätzlicher Denkfehler, der auch in der Wirtschaft immer wieder gemacht wird: Unternehmen fokussieren ihre eigene Leistung. Aber die Leistung ist nur das Werkzeug, mit dem im Kontext eines Kundenbedürfnisses ein Nutzen erbracht wird. Die leitenden Fragestellungen müssen sein: Wie sieht der Alltag der Zielgruppe aus? Welche Bedürfnisse und Anforderungen lassen sich daraus ableiten? Wie kann der Alltag der Zielgruppe durch neue Services leichter und besser gestaltet werden?

Ein funktionales und formvollendetes Design für eine Dienstleistung basiert auf dem präzisen Verständnis der Bedürfnisse und Wünsche der Kunden und des Nutzens, der mit einer Leistung verbunden ist. Unter diesem Gesichtspunkt sollte auch eine Überprüfung des Dienstleistungsportfolios erfolgen. Denn nicht alle angebotenen Leistungen sind schließlich wirklich nützlich – und möglicherweise wären andere zur Vervollständigung des Nutzens sinnvoll. So werden zum Beispiel lange Öffnungszeiten bei Ämtern je nach Lage nicht per se genutzt. Oft ist die Alternative der Terminvereinbarung in Amtsangelegenheiten dann ein sehr viel sinnvolles Instrument für den Bürger. Hilfreich für einen solchen Prozess ist es, sich bestimmte Kundenarchetypen, etwa Unternehmensgründer, Senioren, Eltern, zu entwerfen und deren Bedürfnisse durchzuspielen – eine Methodik, die im Service Design als Persona-Entwicklung bezeichnet wird. Durchaus vergleichbar ist das in der Verwaltung bekannte Lebenslagenmodell. →



Links: **Mustergültig.**
Der iPod – perfektes Design hat den MP3-Player bereits kurz nach seiner Markteinführung zum Kultobjekt gemacht.

Rechts: **Dresscode.**
Das Erscheinungsbild der Mitarbeiter als wahrnehmbarer Service am Kunden.

- Ein erfolgreiches Service Design erfordert, die Organisation von außen, also mit den Augen der Kunden, zu sehen. Service Designer erkunden die Reise, die ein Kunde beim Konsum der öffentlichen Dienstleistungen macht. Alle „Touch Points“ in der Organisation, mit denen Kunden in Berührung kommen, müssen konsequent auf ihre Bedürfnisse ausgerichtet sein.

Die Welt mit den Augen des Kunden erleben

Der Serviceprozess reduziert sich nicht auf die Phase des eigentlichen Dienstleistungskonsums. Es ist sehr wichtig, auch die vor- und nachgelagerten Prozesse in die Betrachtung mit einzubeziehen. Service ist unsichtbar, aber sinnlich wahrnehmbar – über die mit der Dienstleistung verbundenen Evidenzen. Diese können gegenständlich sein oder olfaktorisch, akustisch oder taktil. Sie können in den Besitz des Bürgers übergehen – wie Bescheide, Flyer oder Give-aways – oder im Besitz der Verwaltung bleiben – wie Räumlichkeiten, Einrichtung oder das Erscheinungsbild der Mitarbeiter. Diese sinnlich wahrnehmbaren Evidenzen werden im Service-Design-Prozess systematisch entwickelt und gestaltet.

Selbstverständlich erwarten Bürger eine gleichbleibende Dienstleistungsqualität. Dafür sind feste Standards wichtig. Sie geben eine relative Gewissheit über das, was erwartet werden kann. Allerdings sollte es möglich sein, diese Standards so flexibel zu halten, dass Verwaltungen ausreichend auf die nicht immer standardisierbaren Sorgen und Nöte ihrer Kunden eingehen können. Wer den Kontakt mit dem Bürger zu einem solchen Erlebnis macht, verbessert nicht zuletzt die Außenwirkung seiner Leistung. Und sein Image. →

Links und weiterführende Informationen

www.service-design.de Homepage der Autorin Birgit Mager mit Informationen über Entwicklungen, Projekte, Veranstaltungen und Publikationen im Bereich Service Design sowie mit weiterführenden Links zu diesem Thema.

www.sedes-research.de Ziele und Forschungsprojekte von Sedes Research, dem Zentrum für Service Design Forschung an der Köln International School of Design, werden vorgestellt.

„10 Service Design Basic Cards“, Prof. Birgit Mager, Köln 2006.

„Service Design – A Review“, Prof. Birgit Mager, Köln 2005, englischsprachig.

„The Journey to the Interface. How Public Service Design Can Connect Users to Reform.“ Joe Heapy, Sophia Parker, herausgegeben von Demos, Juli 2006. PDF-Download unter: <http://www.demos.co.uk/files/journeytotheinterface.pdf>

Alle Literaturempfehlungen können unter info@service-design.de bestellt werden.



Die Autorin:

Birgit Mager leitet seit 1995 den Lehrstuhl für Service Design an der Köln International School of Design. Sie ist Gründerin und Leiterin des Forschungszentrums Sedes Research an der Fachhochschule Köln.



Interview

Kundenorientierung ist eine Frage der Gestaltung. Wie viel Aufmerksamkeit eine Stadt ihren Bürgern schenkt, lässt sich nicht zuletzt auch an ihrem architektonischen Erscheinungsbild ablesen. Durch intelligente Raumplanung können Kommunen sich und ihren Bürgern sogar eine solch starke und unverwechselbare Identität verleihen, dass sie im Standortwettbewerb weltweit an Reputation gewinnen. 360° sprach darüber mit dem Städtebauexperten Stephan Braunfels.

360°: Was zeichnet bürgerorientierte Stadtplanung aus?

Braunfels: Bürgerorientierte Stadtplanung stellt voll und ganz den Menschen in den Mittelpunkt. Die Gebäude selbst und ihr Innenleben spielen dabei zunächst nur eine untergeordnete Rolle. Viel entscheidender sind die Straßen und Plätze zwischen den Gebäuden. Venedig, Florenz und Rom zählen zu den schönsten Städten der Welt, weil ihr Erscheinungsbild wie ein einziger Innenraum wirkt. Die Fassaden von Gebäuden sind nicht nur Außenwände, sie ergeben im Zusammenspiel selbst ein Raumerlebnis. Sie bilden die Innenwände des Außenraums. Den Menschen ein erhebendes Raumerlebnis zu verschaffen, ist Bürgerorientierung pur.

360°: Wie gut sind darin Deutschlands Städte?

Braunfels: Sie haben enorm aufgeholt. In den 60er Jahren erlaubten die Kommunen den großen Kaufhausketten noch, wahre Bunker in die Innenstädte zu setzen. Der Raum um diese fensterlosen Kästen war so ungemütlich, dass die Kunden nicht schnell genug ins Kaufhaus rennen konnten. Die neuen Kaufhäuser vermitteln ein weitaus offeneres, einladenderes Raumgefühl. Ihre