

Kundenwünsche aufspüren und umsetzen

Mit Service Design in den Schuhen des Kunden wandern

von Professor Birgit Mager

Der Begriff des Service Designs erklärt sich noch nicht von selbst. Design wird meist mit Produkten und deren Styling, vielleicht noch mit der grafischen Gestaltung eines Logos, Layouts oder dem Corporate Design eines Unternehmens in Verbindung gebracht. Im Mittelpunkt des Service Designs allerdings steht die Gestaltung der Dienstleistungsschnittstelle aus der Sicht des Kunden.

Wir verabschieden uns gerade vom Produkt-Paradigma und schwenken ein in eine Epoche, in der immaterielle Dienstleistungen die Märkte antreiben. Erfolgreiche Dienstleistungen müssen in Zukunft mit der gleichen Akribie konzipiert und „gebaut“ werden wie die technologischen Innovationen des industriellen Zeitalters.

Service Design...

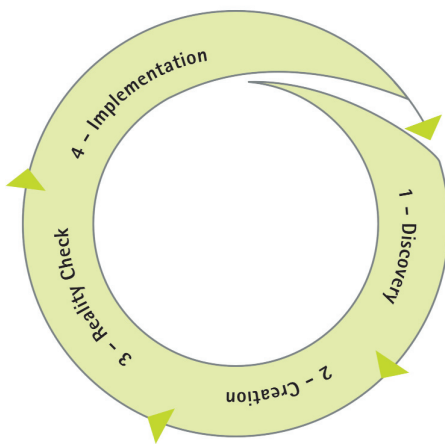
Einmal in die Schuhe des Kunden zu schlüpfen empfehlen viele Service-Experten – allerdings geschieht dies meist nur gedanklich. Im richtigen Leben hat das vor ca. 10 Jahren eine Gruppe von Service Design Studenten getan und sich unter Obdachlose gemischt – Tag und Nacht. Sie hatten ein Ziel: Wirklich zu verstehen, welche Bedürfnisse Obdachlose haben und daraus intelligente Serviceangebote zu entwickeln. Entstanden ist aus dieser Idee „Gulliver“, eine „Überlebensstation für Obdachlose“ in Köln. Wenn auch ein extremer Fall, ist es genau das, was Service Designer tun: Sie tauchen in die Welt der (potenziellen) Kunden ein, reden mit diesen, beobachten gezielt, gewinnen das Vertrauen und begreifen so deren Probleme und Bedürfnisse.

...durch Customer Journey

Service-Designer wandern tatsächlich in den Schuhen des Kunden durch deren (Service-)Welt und sehen, wenn ein Ort schlecht ausgeschildert ist oder sonst irgendetwas nicht passt. Diese Reise dokumentieren und beurteilen sie und liefern dem Unternehmen detaillierte Ideen, den Service wirklich am Kunden auszurichten. Die Methode macht Defizite im Service sichtbar, die manchmal zwar auch Kunden sehen... die Frage ist nur, ob diese auch bemängelt werden... und ob diese Anregungen von Unternehmens-Seite ernsthaft aufgenommen und weiter verfolgt werden. Das ist jedoch nur ein Aspekt des Service Design Prozesses. Durch die Anwendung von Explorationstools dringen Service Designer wesentlich tiefer in die Welt der Kunden ein

(Discovery) und erkennen Innovationspotentiale. Auf der Grundlage umfassender Analysen entwickeln sie Service Szenarien (Creation) und nutzen Design Methodik, um kreativ und innovativ an der Verbesserung und an Innovationen von Service zu arbeiten. Anschließend wird geprüft, ob diese Szenarien auch der Realität standhalten (Reality Check). Ist dies der Fall, werden die Innovationen eingeführt (Implementation). Dieser Prozess erfolgt in den vier im Ansatz beschriebenen Stufen:

- Discovery (= Entdeckung, Enthüllung, Ermittlung)
- Creation (= Gestaltung, Erschaffung, Design)
- Reality Check (= Realitätsprüfung)
- Implementation (= Einführung, Umsetzung, Anwendung).



Service Design liefert Denkanstöße und vor allem Unternehmern und Führungskräften auch die Anregung, sich den Service selbst einmal aus Kundensicht anzusehen und als Regisseur sozusagen neu zu inszenieren. Nur so kann es gelingen, Service komplett neu zu definieren.

Die Service-Märkte von morgen

Der Blick auf die Entwicklung von Dienstleistungen verdeutlicht und erklärt, wie

schwer es fällt, sich vom Denken in der alten Industrielogik zu lösen. In einer durch das Produkt-Paradigma geprägter Haltung wurden Dienstleistungsberufe noch Anfang des 20. Jahrhunderts in Statistiken teilweise als Hilfsberufe bezeichnet. Unternehmer betrachteten sie häufig als Kosten verursachendes notwendiges Übel. Aber die Welt verändert sich: Zunehmend liegt der Fokus der Konsumenten, in einer mit materiellen Gütern tendenziell gesättigten Welt, weniger auf dem Besitz von Produkten als auf dem Konsum von Nutzen und Leistung. Die Eigenständigkeit und die Besonderheiten von Service werden entdeckt und bilden den Grundstein für die – insbesondere in den USA – schnell wachsende Community des Service-Marketings.

Die 3 Service-Ps für den Markterfolg

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts herrschte Konsens über den neuen Gegenstand des Marketinginteresses. Waren es bis dahin im Produkt Marketing die Dimensionen Product, Price, Place und Promotion, die als wesentliche Faktoren für den Markterfolg betrachtet wurden, kamen nun im Marketing für Dienstleistungen People, Process und Physical Evidence als Marketing-Faktoren ins Spiel – die drei neuen Service-Ps. Häufig wurde als Besonderheit der Dienstleistung auch die Tatsache herausgestellt, dass die Mitwirkung des Konsumenten für eine erfolgreiche Dienstleistungserbringung vonnöten ist.

5 Herausforderungen für Unternehmen

Der Konsum von Dienstleistungen macht inzwischen 69 % des BIP aus. Doch immer wieder stellt sich die Frage: Vor welchen wesentlichen Herausforderungen stehen Unternehmen, Institutionen und Behörden, um erfolgreiche Services mit zufriedenen

Kunden und interessanten Margen wirklich auf breiter Fläche zu etablieren? Fünf dieser Herausforderungen möchten wir im Folgenden skizzieren:

1. Wir brauchen mehr Forschung und Entwicklung!

Dienstleistungen basieren, wie Produktinnovationen auch, auf intensiver Forschung. Doch bislang ist das von den Dienstleistungsunternehmen noch nicht erkannt worden. 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. 38 Prozent aller Industrieunternehmen führen Forschung und Entwicklung durch – der Anteil der Forschungstreibenden im Dienstleistungssektor liegt unter 10 Prozent (Quelle: Ebling u.a.: „Dienstleistungen in der Zukunft“, 2000).

Wo, so fragt man sich in Anbetracht dieser Lage, sollen dann zukunftssträchtige Services herkommen? Erfolgreiche Innovation ist im Produkt- wie im Dienstleistungssektor nur in den seltensten Fällen ein Zufallsprodukt. Meist ist sie das Resultat intensiver und systematischer Forschung. Langsam, zu langsam, reagieren die Unternehmen. IBM beispielsweise beschäftigt inzwischen weltweit 500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Bereich Dienstleistungsforschung. Allerdings wird auch dort schmerzlich erfahren, wie schwer sich Dienstleistungserbringer noch mit der aktiven Partizipation an Forschungsprojekten tun. Es fehlt an Sensibilität für die Wichtigkeit und es fehlt an einer Infrastruktur, die Forschung jenseits des Alltagsgeschäfts erlauben würde.

2. Wir brauchen gutes Design!

Primär dem Faktor Design ist es zu verdanken, dass sich der iPod trotz seines deutlich höheren

Preises unter den MP3-Playern als der unangefochtene Superstar sehen kann. Primär dem Design ist die führende Stellung von Bang und Olufsen im Audio-, Video- und Sound-Segment zu verdanken. Erfolgsgeschichten aus der Welt der gut designten Produkte ließen sich beliebig fortsetzen. Und sie zeigen deutlich, dass Design bei weitem nicht mit „ein bisschen Styling am Produkt“ gleichgesetzt werden kann, wie es heute fälschlicherweise häufig noch geschieht. Gutes Design verbindet Funktionalität und Form aus der Perspektive des Kunden und trägt dazu bei, dass Produkte nicht nur hervorragend benutzbar sind, sondern auch begehrenswert und genussvoll anmuten. Und dass sie auf dem Markt erfolgreich und profitabel sind.

Service Design als integrierter Prozess

Wurden bis vor kurzem Innovationen im ICT-Bereich noch im Wesentlichen von technologischen Entwicklungen her abgeleitet, ist nun eine spürbare Wendung zu verzeichnen: Hin zur Ausrichtung am Nutzer und Kunden. Heute werden selbst Forschungsprojekte aus der Analyse der Kundenbedürfnisse heraus entwickelt. Die leitenden Fragestellungen hierbei: Wie sieht der Alltag bestimmter Kundensegmente aus? Welche Bedürfnisse und Anforderungen lassen sich daraus ableiten? Und wie kann dieser Alltag durch neue Services leichter und besser gestaltet werden? Diese Fragen sind Ausgangspunkt für Innovationen, für die nicht mehr das Produkt an sich im Vordergrund steht, sondern ineinander greifende Services für den Kunden. Für diese Art der Forschung arbeiten Design- und Technologie-Forschung interdisziplinär mit der Soziologie und Psychologie zusammen.

Gesche Joost, Research Scientist an den Deutsche Telekom Laboratories in Berlin
www.telekom.de/laboratories

Qualitäten, von denen man sich im Dienstleistungskontext wahrlich mehr wünschen würde. Doch wenn Forschung und Entwicklung im Service-Kontext schon eine Ausnahme sind, so ist Design in diesem Zusammenhang erst recht noch eine Seltenheit. Das ändert sich jedoch. Große Innovationsagenturen wie IDEO haben zwischenzeitlich eigene Service-Design-Abteilungen aufgebaut. Erfolgreiche Hochschulen schließen sich auf internationaler Ebene zu einem „Service Design Network“ zusammen (www.service-design-network.org). Forschungszentren wie sedes-research (www.sedes-research.de) an der Fachhochschule Köln entstehen.

3. Wir brauchen mehr Kritik!

Jammern hilft keinem weiter. Aber die offene Kritik an den Defiziten und Versäumnissen unserer Servicegesellschaft wird die Qualität des Angebots ohne Frage steigern. Die Stiftung Warentest hat im Produktsektor einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Qualität von Produkten geleistet, indem sie durch systematischen Vergleich Transparenz geschaffen hat. Qualität wurde für die Kunden ohne großen Aufwand sichtbar und durch entsprechende Gütesiegel auch noch am Point of Sale erkennbar. Für Hersteller wurde eine positive Bewertung durch die Stiftung zu einem wichtigen Faktor für den Markterfolg, und somit waren Anreize zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung geschaffen.

Dieser qualifizierende Vergleich ist im Dienstleistungssektor für die Kunden nicht nur schwieriger, sondern war in der Vergangenheit geradezu unmöglich. Die Anfänge zu mehr Transparenz in bezug auf Serviceleistungen sind jedoch gemacht. Große Anbieter wie der TÜV, aber auch klei-

ne und renommierte Institute wie Service Rating führen systematische Qualitätsanalysen durch und vergeben entsprechende Bewertungen, die den Kunden Transparenz und Orientierung im Service-Dschungel geben. Auch wenn die Stiftung Warentest inzwischen Service-Leistungen in ihren Tests unter die Lupe nimmt, gibt es hier gehörigen Nachholbedarf. Kritik und Transparenz werden einen wichtigen Beitrag auf dem Weg zum Super-Service leisten können.

4. Wir brauchen klug eingesetzte Technologien!

Hightech als Hightouch wird in den nächsten Jahren unsere Service-Welt bereichern. Hierbei kommt es darauf an, technologische Innovationen zu smarten Alltagsbegleitern zu machen – die Grenzen zwischen Über-technisierung und Kundenfreundlichkeit sind fließend. Wenn manch einer noch glaubt, Service sei im Idealfall menschen- des Sorgen um das Wohl des Kunden und in Anbetracht dieses authentizitätsheischen- den Miteinanders schwerlich oder gar nicht standardisierbar, so irrt er. Diejenigen, die das erkannt haben, haben auch praktische Konsequenzen daraus gezogen: Sie haben Selbstbedienungsterminals aufgestellt und vollautomatisierte Telefonanlagen installiert, die den Kunden anhand einer hochkomplexen Benutzerführung durch ein Labyrinth von Optionen lenken. Sie haben ihre Kompetenzen auf CD-ROMs gebrannt und nehmen Bestellungen über MDE-Geräte auf. Und sie stellen ihre Leistungen schon lange ins Internet, um dort den Dialog mit dem Kunden aufzubauen. Sie versenden Podcasts und versuchen über Datamining und CRM am Puls der Zeit zu bleiben.

Infobox

Prof. Birgit Mager studierte



morphologische Psychologie an der Universität zu Köln. Anschließend

war sie mehrere Jahre als Organisations- und Personalentwicklerin im Bereich Human Resources Development bei Hewlett Packard tätig. Als selbständige Beraterin spezialisierte sie sich auf die Service Industrie. Seit 1995 leitet Birgit Mager den Lehrstuhl für „Service-Design“ an der „Köln International School of Design“ (KSID). Im Jahr 2006 hat sie ein eigenes Forschungszentrum namens Sedes Research gegründet. Sie veröffentlichte zahlreiche Artikel und Bücher zum Thema Service Design, war als Gastdozentin unter anderem am Polytechnicum in Hong Kong tätig und ist Mitglied in Jurys und diversen Kuratorien.

Bildquelle: die arge lola

Allerdings beherrschen die zum Einsatz kommenden Technologien leider zu häufig noch den Kunden (statt umgekehrt). Der zeitgeplagte Alltagsmensch wird dabei zum Sklaven der Technik bzw. zum Sklaven des Anbieters von Service, für den Kunden nun plötzlich die Arbeit zu übernehmen, meist ohne dafür jedoch adäquate finanzielle Vorteile zu erhalten. Auf dem Weg von der Service-Manufaktur, die wir hier zu Lande noch vorrangig finden, zu den Mass-Customized-Services der Zukunft werden klug und kundenorientiert eingesetzte Technologien mit Sicherheit die wesentlichen Treiber sein. Dabei wird man im Dienstleistungssektor auch nach sehr eigenständigen Wegen suchen müssen, um nicht in die Falle der rein funktionalen Standardisierung von Prozessen und Technologien zu tappen.

5. Wir brauchen den Kunden!

Wir brauchen den Kunden, um...

- ihn wertzuschätzen und ernst zu nehmen
- ihn zu fragen, auf ihn zu hören, ihn einzubinden
- ihm etwas zu bieten
- ihn zu begeistern

Das sind die einfachen und dennoch herausfordernden Grundlagen für eine zukunftssträchtige Beziehung. Eine Unternehmensstrategie, die auf den Kunden ausgerichtet ist, wäre schon einmal ein guter Anfang. Organigramme und Service-Prozesse, die vom Kunden her gedacht werden, wären das Gerüst, innerhalb dessen die Kundenbeziehung sich entwickeln und lebendig werden kann. Offene Membranen, die einen kontinuierlichen Dialog möglich machen, halten das gemeinsame Beziehungsgefüge lebendig. Mitarbeiter, die befähigt und berechtigt sind, guten Service zu bieten und dafür auch eine angemessene Anerkennung bekommen, sind substantiell wichtig.

In einem Projekt an der FH Köln wurde untersucht, wie Kunden beim Kauf von DSL-Anschlüssen mit

der Frage umgehen, ob sie ihren Anschluss selber installieren werden oder Montage-Service in Anspruch nehmen möchten. Die meisten Kunden dilettieren lieber tage-, wochen- oder gar monatelang bei dem verzweifelten Versuch, den Anschluss ans World Wide Web zu bekommen. Nicht zuletzt, weil sie häufig keinen Service, der sein Geld wert wäre, erwarten und erwarten können – so die Arbeitshypothese des Projekts. Noch ist Selbermachen geil: Wenn aber die hier dargelegten Herausforderungen angenommen werden, besteht Grund zur Hoffnung, dass in nicht allzu ferner Zukunft Service-Konsum wirklich unsere Lebensqualität steigern wird!

„Es ist mit den Geschäften wie mit dem Tanze: Personen, die gleichen Schritt halten, müssen sich unentbehrlich werden; ein wechselseitiges Wohlwollen muss daraus entspringen.“

Johann Wolfgang von Goethe



Wollen Sie mehr dazu erfahren, welche Service-Trends die Märkte von Morgen prägen werden? Wie müssen die smarten Services von morgen aussehen, wo entwickeln sich neue Ideen? Wie sehen die Wertschöpfungsketten der neuen Dienstleister aus? Antworten auf diese Fragen und mehr finden Sie in der Studie „Service-Märkte“ (Juni 2006, 90 Seiten, 13 Abbildungen). Zu beziehen über www.zukunftsinstitut.de

Mehr zum Thema Service-Design finden Sie auch auf www.service-design.de