

GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel
Winter 2005

Servolution

Die Zukunft der Dienstleistung



Mit Chris Anderson, Frank Furedi, Birgit Mager,
Meinhard Miegel, Jeffrey F. Rayport, G. Günter Voss
und vielen Automaten (denn am Ende wird jemand
anders die Arbeit machen).

Thema: Servolution

- 4 AUTOREN
- 100 SUMMARIES
- 102 FEEDBACK
- 103 IMPRESSUM
- 104 GDI-STUDIEN
- 105 GDI-VERANSTALTUNGEN
- 106 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT
- 108 GDI-AGENDA 2006

> Handel

Gespräch mit Jeffrey F. Rayport

8 SERVOLUTION

In der Dienstleistungswelt treten Menschen gegen Automaten an. Der jeweils Bessere sollte den Job machen.

> Die grosse Grafik

20 DER KONTINENT DER DIENSTLEISTUNG

> Strategie

Birgit Mager

22 ENDLICH KÖNIG!

Zehn Service-Design-Basics, die helfen, Ihrem Kunden endlich die Krone aufzusetzen.

> Innovation

Peter Sennhauser

30 SCHÖN, DASS SIE DA SIND ...

Ideo hat die Regeln für gutes Design auf Dienstleistungen übertragen. Und veränderte unsere Innovationskultur.

> Strategie

Phil Janson, Erich Rüttsche

36 SERVICE ON DEMAND

Die industrielle Revolution war nur möglich durch die Positionierung von Arbeit und Prozessen. IBM überträgt dieses Prinzip auf den Dienstleistungssektor.

> Foto-Essay

Thomas Eugster

42 DEALER DES DIENENS

Service-Automaten sollen uns helfen. Tatsächlich machen sie uns abhängig.

Ideen

> Gesellschaft

Gespräch mit G. Günter Voss

56 «Die nächste Stufe der Selbstbedienung ist der arbeitende Kunde ...»

Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden, profitieren vor allem die Unternehmen. Wir stehen an einer historischen Wende.

> Trends

Chris Anderson

66 «Rattenschwänze. Nichts als Rattenschwänze ...»

Das Long-Tail-Modell von «Wired»-Chefredaktor Chris Anderson zeigt: Es gibt eine Wirtschaft jenseits des Mainstreams.

> Gesellschaft

Frank Furedi

74 «Lassen Sie uns die menschlichen Fähigkeiten nicht unterschätzen.»

Unsere Gesellschaft benötigt eine Politik der Möglichkeiten, der Fantasie und der Gestaltung – jenseits von rechts und links.

> Zwischenruf

Meinhard Miegel

82 «Wir müssen unsere Lebensweise ändern!»

Wenn der Westen die Zukunft gewinnen will, muss er neue Massstäbe setzen. Für die ganze Welt.

Workshop

> Shopping

GDI-Research

88 WIE TOPPT MAN ERFOLG?

Das Zürcher Warenhaus Globus war eines der erfolgreichsten der Welt. Und unzufrieden.

> Handel

Thomas Gerdesic

92 VON SUPERMARKT-HANDY ZUM HANDY-SUPERMARKT

Die Konvergenz von Handel und Mobilfunk bietet Raum für neue strategische Perspektiven. Erste Beispiele werden bereits umgesetzt.

> Kolumne

Gerd Folkers

95 «I, ROBOT» – «WIR, MENSCHEN»

Unser Traum vom perfekten Dienstleister reflektiert den Wunsch nach makelloser Oberflächlichkeit.



Birgit Mager

Endlich König!

Zehn «Service-Design-Gesetze», die helfen, Ihrem Kunden die Krone aufzusetzen.

Wer dazu anregt, Dienstleistungen kundenorientierter zu gestalten, rennt offene Türen ein. Doch dahinter befindet sich meist ein ganz leerer Raum. Noch immer klafft zwischen der Bedeutung des Dienstleistungssektors für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung der modernen Industrienationen auf der einen Seite und dem Wissen um eine systematische Entwicklung und Gestaltung des «unsichtbaren» Produkts Dienstleistung auf der anderen Seite eine grosse Lücke. Auch wenn Dienstleistungen inzwischen einen Anteil am Bruttoinlandsprodukt um die siebzig Prozent verzeichnen, sind die Qualität, die Produktivität und die Innovationskraft im gesamten Dienstleistungssektor noch ausgesprochen entwicklungsbedürftig.

Diese Defizite hängen nicht zuletzt damit zusammen, dass in der Vergangenheit der gesellschaftliche und wirtschaftliche Fokus sehr stark auf materielle Güter ausgerichtet war. Was jedoch im Produktbereich längst als Selbstverständlichkeit in den Köpfen der Entscheidungsträger verankert ist, muss im Service-Bereich erst noch als Neuland erobert werden.

BAUSTELLE DIENSTLEISTUNGSSEKTOR Für die Entwicklung und Optimierung von Produkten, Produktionsprozessen und Produktionsmitteln gibt es dezidierte Ausbildungsgänge sowie Fachabteilungen und Vorstandsressorts in den Unternehmen. Ebenso selbstverständlich sind in den Organisationen und ihren Budgets die Entwicklung, das Design und das Marketing für ihre Produkte verankert. Dagegen kann im Dienstleistungssektor noch nicht einmal davon ausgegangen

2001 wurden in Deutschland von produzierenden Unternehmen pro Mitarbeiter im Jahr durchschnittlich 6700 DM für Forschung und Entwicklung ausgegeben. In Dienstleistungsunternehmen waren es 137 DM.

werden, dass zwingend servicespezifische und professionelle Forschungs- und Entwicklungsprozesse oder Marketing-Abteilungen vorhanden sind, geschweige denn ein Service-Design. Nicht zu Unrecht weist daher Uday Karmarkar in seinem Artikel «Will you Survive the Service Revolution»¹ auf die Notwendigkeit hin, auch im Dienstleistungssektor in die Dimension der «Mass Customized Services» vorzustossen. Dieser Aufruf erfolgt allerdings zu einer Zeit, in der vielfach Dienstleistungen sozusagen noch in altherwürdigen Manufakturbetrieben gefertigt werden und die Phase der «Industrialisierung» dieses Sektors gerade erst begonnen hat.

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

¹In: «Harvard Business Review» . June 2004

EXOTISCHES FUNDAMENT Erste Grundsteine sind gelegt. Ausbildungsgänge in Service-Marketing, Service-Engineering, Service-Management und Service-Design sind an Hochschulen eingerichtet worden. Forschungsprojekte rund um das Thema Dienstleistung sind angestossen, und ihre Erkenntnisse werden in die unternehmerische Praxis übernommen. Auch einzelne Unternehmen bauen bereits servicespezifische Fachabteilungen auf und anerkennen, dass es entsprechender Kompetenzen bedarf.

Diese Entwicklungen stecken jedoch noch in den Kinderschuhen und werden in der Breite als «exotisch» angesehen. Im Folgenden wollen wir daher dazu beitragen, dass diese Exotismen zu mehr Normalität und Selbstverständlichkeit finden. Speziell wird das innovative Arbeitsfeld des Service-Designs vorgestellt, das im deutschsprachigen Raum noch relativ unbekannt ist.

ES HAPERT BEI DEN BASICS Der Zusammenhang von Service und Design erklärt sich noch nicht von selbst. Wird doch «Design» meist mit Styling und Produktkosmetik in Verbindung gebracht, allenfalls mit Produkt-, Grafik- oder Interface-Design. Begreift man jedoch Design im eigentlichen Sinne als Kompetenz zur Gestaltung von Schnittstellen zwischen einem Angebot – sei es eine Information, ein Produkt oder eine Interaktion – und einem Nutzer, begreift man es also als Aufgabe des Designs, die Funktionalität und Form in ein gelungenes und kundenorientiertes Gleichgewicht zu bringen und dabei die ökonomischen und ökologischen Faktoren zu berücksichtigen, dann erschliesst sich in der Zusammenbringung von Service und Design ein spannender Zugang für Innovation und Differenzierung am Markt.

Im Mittelpunkt der Disziplin Service-Design steht die Gestaltung der Dienstleistungsschnittstelle aus der Perspektive des Kunden. Dabei werden Forschungs- und Designmethoden aus Interface-Design und Interaktions-Design sowie Herangehensweisen aus dem Service-Marketing gleichermaßen adaptiert und zu spezifischen Service-Design-Methoden weiterentwickelt. Die folgenden zehn «Service-Design-Basics» geben einen Einblick in den theoretischen und methodischen Rahmen, innerhalb dessen Service-Design an Innovation, Qualität und Profitabilität für Dienstleistungen arbeitet. Es ist nur die Basis – diese wird aber in der Praxis noch kaum berücksichtigt.



BETRACHTEN SIE SERVICE ALS PRODUKT

In der Vergangenheit sind Dienstleistungsangebote eher zufällig und reaktiv entstanden – als Antwort auf Kundenbedürfnisse, als Reaktion auf Aktivitäten des Wettbewerbs, als Ergänzung zu bestehenden Angeboten. Nur selten findet man Dienstleister, die eine ausformulierte Service-Strategie verfolgen. Und wo es eine vom Management getragene Strategie gibt, ist noch lange nicht gewährleistet, dass diese Strategie auch an die Kunden respektive die Mitarbeiter an der «Kundenfront» kommuniziert wird.

Erst einzelne Unternehmen haben ein strategisch ausgerichtetes Service-Portfolio aufgebaut und pflegen es systematisch. Selbst das Bereitstellen und Auswerten betriebswirtschaftlicher Kennzahlen ist im Servicekontext nicht selbstverständlich implementiert; all dies wäre im Produktkontext undenkbar. Diese Mängel stammen daher, dass unsere Wirtschaftsgeschichte durch das Produktparadigma definiert wurde und Dienstleistungen oft als notwendiges und Kosten verursachendes Übel verstanden wurden.



FOKUSSIEREN SIE AUF DEN NUTZEN FÜR IHRE KUNDEN

Ein wesentlicher Bestandteil der Service-Strategie ist die festgehaltene Aussage zum Kundennutzen. Damit ist für viele Dienstleistungsan-

Obdachlose als Kunden

(cr) In Köln erweckt seit fünf Jahren das Projekt «Gulliver» Aufsehen – eine originelle Mischung aus Café, Hygienestation und Beratungsstelle für Obdachlose. Gulliver geht zurück auf eine Studienarbeit der «Köln International School of Design», die zum Ziel hatte, die öffentlichen Toilettenanlagen in der Innenstadt attraktiver zu gestalten. Nach Analyse der Bedürfnisse der beiden Hauptnutzergruppen – Touristen und Obdachlose – wurden zwei neue Hygieneanlagen mit spezifischem Zuschnitt für die Anforderungen dieser Nutzer geschaffen.

Ungewöhnlich war die Idee, den Ort für Obdachlose als kundenorientierte Servicestation zu denken. Zusammen mit dem Kölner Arbeitslosenzentrum, dem heutigen Träger der Einrichtung, wurde ein Konzept entwickelt, das täglich von rund 150 Besuchern genutzt wird. Als neues Glied der so genannten «Hilfskette» wird es andernorts kopiert.

Gulliver bietet ein «niedrigschwelliges» Angebot – eine sozialarbeiterfreie Zone. Beratungen finden nur auf Wunsch statt. Teilweise werden die Arbeiten von den Obdachlosen selbst ausgeführt, was ihnen eine Perspektive auf den regulären Arbeitsmarkt öffnet. Zu den Dienstleistungen gehören die Benutzung von Duschen und Waschmaschinen, die Inan-

spruchnahme ambulanter Versorgung, warme Ruheräume, günstige Verpflegung sowie ein eigenes Postfach. Geöffnet ist auch in den für Obdachlose wichtigen Randzeiten von 6.00 bis 22.00 Uhr.

Gulliver bietet ein Gegenstück zur ästhetischen Tristesse gängiger Sozialstationen. Die 384 Quadratmeter in einem Brückenpfeiler am Hauptbahnhof wurden von Architektur- und Designspezialisten mitgestaltet. Um nicht als perfekte Anlaufstelle für Randgruppen doch wieder der Ausgrenzung zuzuarbeiten, positioniert sich Gulliver als Schnittstelle zwischen den Kölner Bürgern und der Welt der Marginalisierten, indem Ausstellungen, Lesungen und Konzerte veranstaltet werden.

bieter ein kleiner, aber zentraler Perspektivenwechsel verbunden – denn häufig steht im Vordergrund jeglicher Kommunikation das Leistungsangebot. Aber die Leistung ist nur das Werkzeug, mit dem im Kontext eines Kundenbedürfnisses ein Nutzen erbracht wird. 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.

Die Ausformulierung des Kundennutzens ermöglicht auch eine neue Sicht auf das bisherige Leistungsportfolio. Denn nicht unbedingt sind alle angebotenen Leistungen wirklich nützlich – und möglicherweise wären andere zur Vervollständigung des Nutzens sinnvoll. Im Service-Design wird daher die Methode der «Persona-Entwicklung» (vgl. Alan Cooper: «About Face 2.0») eingesetzt, um die Service-Angebote am Kunden ausrichten zu können. Ursprünglich im Usability-Kontext entwickelt, lässt sich diese Methode der Entwicklung von Kunden-Archetypen, die im Gestaltungsprozess als virtuelle Begleiter dienen, sehr erfolgreich auf die Anforderungen der Arbeiten im Service-Design übertragen.



TAUCHEN SIE EIN IN DIE WELT IHRER KUNDEN

Im Normalfall sind Dienstleistungsorganisationen wie produzierende Unternehmen auf-

gebaut: ein Kästchen- und Kastenwesen mit direkten und indirekten Berichtslinien, mit Zuständigkeiten und Stellenbeschreibungen – und vielen Gräben, in die der Kunde beim Versuch, die Dienstleistung zu konsumieren, fällt. Auf den meisten Organigrammen kommen die Kunden – deren Wünsche und Bedürfnisse ja durch das Werkzeug «Organisation» erfüllt werden sollen – gar nicht vor.

Auch hier ist ein Perspektivenwechsel erforderlich. Denken Sie Ihre Organisation mit den Augen Ihrer Kunden. Tauchen Sie ein in deren Welt und erkunden Sie die Reise, die ein Kunde beim Konsum Ihrer Dienstleistungen macht. Erkennen Sie die «Touch Points» mit denen die Kunden in Berührung kommen – und richten Sie die Organisation auf diese Schnittstellen zum Kunden aus. Im Grunde genommen sollten alle Menschen innerhalb einer Organisation wissen, welchen Beitrag sie direkt oder indirekt zur erfolgreichen Gestaltung des Service-Interfaces leisten.



SEHEN SIE DAS GROSSE BILD

Im Rahmen einer am Service-Interface ausgerichteten Organisationsgestaltung wird deutlich, dass dieses nicht auf die eigentliche Phase des Service-Konsums reduziert werden kann, sondern dass auch der Prozess vor und nach dem Konsum in die Gestaltung mit einzubeziehen ist. Die

Service-Interface-Analyse ist eine Methode zur systematischen Analyse und Gestaltung der Schnittstelle zum Kunden unter Berücksichtigung des «grossen Bildes». Sie kann auch eingesetzt werden, um das Management und die Mitarbeiter eines Unternehmens in dem Perspektivenwechsel zu unterstützen und sie zu befähigen, wirklich in die Welt des Kunden einzutauchen. So können beispielsweise Manager oder Kunden, mit Einwegkameras ausgestattet, eine Service-Interface-Analyse der Dienstleistung vornehmen und die Erkenntnisse fliessen später gezielt in den Modellierungsprozess ein.



GESTALTEN SIE DAS KUNDENERLEBNIS Dienstleistungen gehen nicht in den Besitz des Kunden über; er erwirbt kein materielles Gut. Was

der Kunde erwirbt, ist eine Erfahrung, ein Erlebnis, das eine gewünschte Wirkung auf ihn oder seinen Besitz hat. Bei Dienstleistungen geht es also um das Design eines Erlebnisses. Service-Design integriert hier Methoden aus dem Theater- und Filmkontext mit Ansätzen aus dem Interaktionsdesign.

Skripte und Storyboards stellen das Grundgerüst der Erlebnisgestaltung dar. Diese von der Inszenierung her gedachten Ansätze basieren auf der Service-Strategie: Es entstehen vom strategischen Grundansatz abgeleitete Dramaturgien. Über Genre- und Stilmatrixen lassen sich die Grund-

prinzipien durch alle sensorischen und interaktiven Ebenen der Service-Gestaltung durchdeklinieren. Im «Service-Acting» werden in Laborsituationen unterschiedliche Service-Erlebnisse modelliert und variiert. Diese innovativen und kreativen Ansätze erlauben eine aktive Einbindung von Mitarbeitern und von Kunden in der detaillierten Ausgestaltung des Service-Erlebnisses – eine wichtige Grundvoraussetzung für erfolgreiches Service-Design.



KREIEREN SIE EINE SINNLICH WAHRNEHMBARE SERVICE-EVIDENZ Service ist unsichtbar. Er lässt sich weder vor noch während des Kon-

sums anschauen. Allerdings wird der Service sinnlich wahrnehmbar über die mit der Dienstleistung verbundenen Evidenzen. Diese können gegenständlich sein oder geruchlich, akustisch oder taktile. Sie können in den Besitz des Kunden übergehen – wie Verträge, Rechnungen, Flyer, Give-aways – oder im Besitz des Service-Anbieters bleiben – wie Räumlichkeiten, Einrichtung, Werkzeuge oder das Erscheinungsbild der Mitarbeiter.

Die Gestaltung der sinnlich wahrnehmbaren Evidenzen spielt im Service-Design eine besondere Rolle. Die verschiedenen Wahrnehmungsebenen werden dabei über den gesamten Prozess des Service-Konsums («Das grosse Bild») durch-

AOL-Gründer startet Revolution

(cr) AOL-Gründer Steve Case gilt als Mann mit «really big ideas», «lots of money» und «friends with clout». Alle drei Ressourcen hat er nun für sein neuestes Unternehmen «Revolution» mobilisiert: eine Mischung aus privater Holding-Gesellschaft, Venture-Capitalist und Superbrand. Revolution soll lukrative Geschäftsfelder im Bereich neuartiger Services identifizieren und strategisch besetzen.

Das erste Ziel des Unternehmens ist ein grundlegender Umbau des maroden amerika-

nischen Gesundheitswesens. Es soll durch ein Modell ersetzt werden, das Patienten als gesundheitsbewusste Kunden definiert und ihnen «choice, control, convenience, and care» verspricht. Case will im Gesundheitswesen, das sich von der Krankheitsverwaltung zum E-Health-Business wandle, jedes Jahr drei bis vier Firmen hinzukaufen und somit zentrale Schaltstellen des E-Health-Verwertungsprozesses besetzen.

Zudem hat Case mit «Wellness» und «Resorts» zwei Investitionsfelder ausgemacht, die seiner Idee der präventiven Gesundheitspflege entsprechen: «Revolution glaubt daran, dass es gut für die Gesellschaft, die Menschen

und die Wirtschaft wäre, wenn mehr Zeit und Geld darauf verwendet würde, die Menschen gesund und erfüllt zu machen, als sich mit den Problemen herumzuschlagen, die aus schlechter Gesundheit und unerfülltem Leben entstehen. Dieses Konzept ist noch so neu, dass es noch keinen Namen hat – «Wellness», «gesundes Leben», oder «Leben im Gleichgewicht». Uns ist unwichtig, wie die Leute es nennen, sondern wie wir deren Leben verbessern können. Und wie Revolution dabei multimilliardenschwere Unternehmen aufbauen kann.»

Als Erstes hat die Investmentgruppe die Mehrheit der Wisdom Media Group übernom-

gespielt und die Kontaktpunkte werden in Bezug auf die Aussagekraft ihrer Evidenzen hin gestaltet. Auch aus der Perspektive der Mitarbeiter ist die Gestaltung der Evidenzen von besonderer Bedeutung: Sie markieren die Bühne, auf welcher der Service produziert wird, sie stellen die Requisiten für die Erbringung des Service, sie sind der wahrnehmbare Rahmen, in dem die «Performance» erbracht wird.



HOLEN SIE SICH STEHENDEN APPLAUS Eine gelungene Performance wird mit stehendem Applaus belohnt. Das Stück war gut, die Bühne geglückt, die Akteure haben ihre Rolle hervorragend gespielt. Im Service braucht es servicespezifische Rollen – auf und hinter der Bühne. Viel zu stark sind die Funktionen in Service-Organisationen noch von den Produktionsunternehmen geprägt. Viel zu selten findet man servicespezifische Rollen und Positionen. Es gibt weder einen Service-Interface-Manager noch einen Performance-Coach oder einen Evidenz-Gestalter.

Es braucht servicespezifische Rollen. Und es braucht Akteure, die sich als Akteure begreifen und die ihre Rollen beherrschen. Je anspruchsvoller das Service-Stück, desto offener die Drehbücher, desto mehr wird das Improvisationstalent der Akteure gefragt. Im Gegensatz zur Stellenbeschrei-

bung ist die Rolle ein offenes System, in dem alle mitverantwortlich sind für die gelungene Performance. Diese braucht dann Ihren «Applaus» – Feedback-Systeme, die die Kundenrückmeldung zum Ensemble und zum Akteur zurückspielen.



GESTALTEN SIE EINE LEBENDIGE ORGANISATION

Dienstleistungsanbieter brauchen eine offene Membran zum Umfeld. Sie müssen in der Lage sein, kontinuierlich von Kunden, Mitarbeitern oder vom Mitbewerberumfeld zu lernen. Sie sollten in der Lage sein, früh gesellschaftliche, politische, gesetzliche, ökonomische oder ökologische Entwicklungen in die Weiter- oder Neugestaltung ihrer Dienstleistungsangebote einzubeziehen. So gesehen sind Forschung und Entwicklung wesentliche Aufgaben von Dienstleistungsunternehmen – Aufgaben, die mit derselben Ernsthaftigkeit betrieben werden sollten, wie dies in produzierenden Unternehmen selbstverständlich ist. Neben dem Verankern von Forschung, Entwicklung und Design in zentralen Zuständigkeiten schlägt ein spannender Ansatz vor, konkrete Forschungsfragen in allen Projekten und bei allen Mitarbeitern zu verankern.² Forschung ist eine zentrale Aufgabe von Dienstleistungsunternehmen, die leider selten kon-

² Tom Peters . Dienstleistungsmanagement . Econ 2001

men, die Radio- und TV-Programme über Yoga, Akupunktur, Feng-Shui und Wellness produziert. Kurz darauf gab Case auch den Kauf von Miraval und Exclusive Resorts bekannt, die 175 Luxus-Healthclubs mit medizinischer Betreuung für Mitglieder betreiben – diese können für 375 000 Dollar Aufnahmegebühr dreissig Tage pro Jahr in einem Resort genesen. Am weitesten sind die Bestrebungen im Bereich Gesundheit. Die Revolution Health Group (RHG) erwarb Anteile an zehn Start-up-Firmen, darunter eine Internetseite für Medizin-News, ein Unternehmen, das Patienten bei der Suche nach Ärzten und Terminen hilft, und eine Beteiligung an einer Billigklinik-Gruppe.

Der Verwaltungsrat der RHG liest sich als «Who was who» von CEOs der USA, ergänzt durch Ex-Aussenminister Colin Powell. Keiner der Beteiligten, so Case, erwarte angesichts des langfristigen Ansatzes schnelle Gewinne. Seine Vorbilder seien Waren Buffet, Richard Branson und Robert Anschutz. Wie Buffet will Case Firmen übernehmen. Wie Branson will er eine Weltmarke aufbauen. Wie die Anschutz Group will er seine Anteile halten und nicht mit einzelnen Firmen an die Börse gehen.

Revolution Investments hat seine Marke bereits für fünfzig weitere Produkte und Geschäftsfelder schützen lassen. Eines Tages soll dann «Revolution» nur noch mit der Mar-



ke der Investment-Gruppe assoziiert werden und nicht mehr mit dem Umsturz eines Gesellschaftssystems.

sequent wahrgenommen wird. Geld für Forschung, Entwicklung und Design auszugeben, liegt vielen Dienstleistern noch fern – oft denen, die über mangelnde Produktivität und Kundenzufriedenheit klagen.



FORMULIEREN SIE FLEXIBLE STANDARDS

Die Entwicklung der Standardisierung war eine notwendige Begleiterscheinung der Industrialisierung und hat diese in gewissem Sinne erst ermöglicht. Der Standard gibt eine relative Gewissheit über das, was erwartet werden kann. Selbstverständlich erwarten auch die Kunden von Dienstleistungen eine gleich bleibende Qualität – und entsprechend wichtig sind die im Design von Dienstleistungen festgelegten Standards. Allerdings müssen diese Standards flexibel sein, um in der Produktion der Dienstleistung ausreichend auf die nicht immer standardisierbaren Umfeldbedingungen eingehen zu können. Dazu zählen zum Beispiel die Individualität des jeweiligen Kunden, der Kontext, aus dem heraus er die Dienstleistung in Anspruch nehmen will, oder die Einflüsse, die möglicherweise durch andere Kunden ausgeübt werden.



SEIEN SIE ENTHUSIASTISCH! Wer ein Feuer entzünden will, muss den Funken in sich tragen.

Nur wenn es gelingt, innerhalb der Service-Organisation Begeisterung zu wecken, kann diese auf den Kunden überspringen. Das setzt voraus, dass eine serviceorientierte Unternehmenskultur entwickelt wird, in der die Mitarbeiter an Wissen und Kompetenzen teilhaben, in der Begeisterung fördernde Arbeitsbedingungen herrschen, und Anerkennungssysteme, die Erfolge an die Mitarbeiter weitergeben. Ein gut organisiertes internes Marketing trägt dazu bei, dass auch die Mitarbeiter als Kunden begriffen werden, denen die Service-Produkte «verkauft» werden müssen.

SERVICE-DESIGN-PERSPEKTIVEN Das Forschungs- und Arbeitsfeld Service-Design entwickelt sich seit mehr als zehn Jahren sehr erfolgreich und ist inzwischen international anerkannt und vernetzt. Hochschulen und Forschungseinrichtungen,³ Unternehmen und Agenturen anerkennen zunehmend die Bedeutung einer systematischen Entwicklung und

Gestaltung von Dienstleistungen. Allerdings betritt die Disziplin oft noch Neuland bei der praktischen Umsetzung in Unternehmen.

Doch es gibt ermutigende Beispiele. Die international renommierte Design- und Innovationsagentur IDEO hat eine eigene Abteilung für Service-Design aufgebaut, die unter anderem Krankenhäuser, Flughäfen und Handelsorganisationen berät. Das Illinois Institut of Technologie (IIT) hat Service-Design in seinem Design-Department verankert, wohl wissend, dass gerade die neuen Technologien, die es heute für eine höhere Wertschöpfung braucht, als Dienstleistungen begriffen und gestaltet werden müssen. Gemeinsam mit unterschiedlichsten Partnern – zum Beispiel aus dem Bereich der Telekommunikation – werden am IIT zukunftsweisende Dienstleistungen entwickelt. Auch verschiedene Unternehmensbereiche von Siemens arbeiten kontinuierlich mit Experten aus dem Service-Design zusammen, um gerade im sehr technologie-lastigen IT-Umfeld kundenorientierte und kundenintegrierende Dienstleistungen zu gestalten.

Die Disziplin selbst experimentiert mit Methoden bei der Erarbeitung von konkreten Werkzeugen – etwa, um bei der Nutzung von neuen Technologien im Servicebereich die Gratwanderung zwischen «high tech» und «high touch» sinnvoll zu gestalten. Aus der internationalen Vernetzung im Bereich Forschung und Lehre stammt eine Vielzahl neuer Impulse und Zugangsmöglichkeiten. Es entstehen Forschungsprojekte, Kooperationen in der Aus- und Weiterbildung, Konferenzen und Kooperationen mit Partnern aus der Wirtschaft. Hier bieten sich den Unternehmen interessante Möglichkeiten, mit diesem noch relativ jungen Arbeitsfeld in Berührung zu kommen. Denn Hochschulkooperationen mit einem experimentellen Ansatz bieten die Chance, aktuelle Entwicklungen aus der Forschung in den Unternehmen vorzustellen und dabei an praktischen Herausforderungen zu erproben, inwieweit auch längerfristige Perspektiven der Zusammenarbeit sinnvoll sind. <

Lektüre zum Thema

K.-P. Fähnrich, Th. Meiren, T. Barth . Service Engineering: Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland . Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement . IRP 1999

³Vgl. www.servicedesign-network.com

GDI IMPULS

WISSENSMAGAZIN FÜR WIRTSCHAFT, GESELLSCHAFT, HANDEL
WINTER 2005

ABONNEMENT FÜR GESCHÄFTS-GEHEIMNISSE

Sichern Sie sich den Zugriff auf ein einzigartiges Informationsnetz für innovative Ideen. In GDI IMPULS analysieren und diskutieren namhafte Visionäre, Opinion-leaders, Forscher und Praktiker die bedeutendsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Management und Handel. Sie erhalten damit frühzeitig und aus erster Hand Anleitungen zum kompetenten Umgang mit den wichtigsten Herausforderungen des Umfelds – ein Abonnement auf zukünftige Geschäftsgeheimnisse.

GDI IMPULS, die führende Vierteljahresschrift für Wirtschaft und Gesellschaft, überschreitet die Grenzen zwischen den Disziplinen, erkundet neue Wirklichkeiten und gibt Denkanstösse am Puls der Zeit. Zukunftsorientiert und relevant. Für die Qualität der Beiträge bürgt der renommierte Schweizer Think-Tank Gottlieb Duttweiler Institut (GDI). Errichtet vom herausragenden Visionär, Politiker und Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler, ist das GDI seit über vierzig Jahren eine wichtige europäische Plattform für den Handel und Know-how-Tankstelle für zukunftsorientiertes Denken.

AUTORENLISTE (AUSZUG)

Ian Angell: Der Ansturm der Barbaren _ Ulrich Beck: Leben in der Risikogesellschaft _ Norbert Bolz: Der Name der Marke _ Steven Brown: Die Retromarketing-Revolution _ Georg Franck: Aufmerksamkeitsökonomie _ Neil Gershenfeld: Dinge, die denken _ Malcolm Gladwell: Der Tipping-Point _ Daniel Goleman: Emotionale Kompetenz im Management _ Peter Gross: Abschied von der monogamen Arbeit _ Gary Hamel: Das revolutionäre Unternehmen _ Naomi Klein: No Logo? _ Christopher Meyer: Die adaptive Ökonomie _ Christian Mikunda: Einkaufsdramaturgie _ Henry Mintzberg: Jenseits des Egoismus _ Kjell A. Nordström: Karaoke-Kapitalismus _ Joseph



Pine: Die Erlebnisökonomie _ Jeffrey Rayport: Virusmarketing _ Florian Rötzer: Superwaffe Panik _ Doc Searls: Das Cluetrain Manifesto _ Robert J. Shiller: Die neue Finanzordnung _ Don Tapscott: Net Kids _ Paco Underhill: Alterskonsum _ Peter Wippermann: Helden der Zukunft

FAX-ANTWORT

Informationen und Summaries zu den aktuellen Ausgaben finden Sie unter www.gdi-impuls.ch Hier können auch einzelne Artikel online bezogen werden. Auskunft zu den Abonnementen erhalten Sie beim Redaktionssekretariat – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon:

Gottlieb Duttweiler Institut
Redaktionssekretariat GDI IMPULS
Langhaldenstr. 21, CH – 8803 Rüslikon/Zürich
Tel +41 44 724 61 11; Fax +41 44 724 62 62
E-Mail-Anfragen: impuls@gdi.ch

JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle GDI IMPULS (4 Ausgaben jährlich) zum Preis von CHF 120.–/EUR 75.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

KOLLEKTIV-JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle Exemplare GDI IMPULS. Jedes weitere Abonnement an die gleiche Adresse kostet CHF 50.–/EUR 31.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

Senden Sie uns bitte:

- ein Probe-Abonnement (2 Ausgaben) CHF 45.–/EUR 28.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)
 die Einzelausgabe Nr. CHF 35.–/EUR 22.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)
 den GDI_Newsletter*

NAME /VORNAME

FIRMA

STRASSE /NR.

PLZ/ORT/LAND

E-MAIL*

TELEFON

DATUM/UNTERSCHRIFT