

## SERVICE DESIGN - STRINGENT AM WERT FÜR KUNDEN ENTWICKELN.

Interview mit Steffen Weimann,  
Geschäftsführer Servicelle GmbH

### Was versteht man unter Service Design? Was ist daran neu?

Provokativ gesagt: Hier zeigt sich, ob wir uns wirklich für die Bedürfnisse unserer Kunden interessieren! Fassen wir uns doch mal an die eigene Nase. Wir alle schlüpfen tagtäglich in die Rolle des Kunden, im Arbeitsumfeld oder privat. Wir sind kritisch und treffen unsere Entscheidungen auf Basis des erwarteten und eingelösten Nutzens, den wir von Dienstleistern erhalten. Was wir im Zusammenspiel im wahrsten Sinne des Wortes erfahren und als Wert erhalten.

Kunden erwarten von Anfang, dass sie mit in den Leistungsprozess integriert werden, legen Wert auf Individualität, dass Services mobil und zeitunabhängig zur Verfügung stehen. Finde ich die gut im Netz, ist es kompliziert an die Leistung ran zu kommen, funktioniert die Transaktion reibungslos, sind die nett und authentisch, was sagen andere, halten die ein, was sie versprechen?

In Rollen und Funktionen in Unternehmen vergessen wir das sehr schnell wieder. Es fällt uns schwer die Perspektive zu wechseln. In Produkten und Leistungen zu denken scheint einfacher als an Nutzen für und den Werte-Austausch mit unseren

Kunden. Das ist kompliziert und ist mit den Möglichkeiten der Digitalisierung noch unübersichtlicher zu werden.

Um also auf die Frage zurück zu kommen. Unabhängig davon, ob ich eine neuen Leistung entwickeln oder einen bestehenden Service verbessern möchte, ob ich Startup oder etabliertes Unternehmen bin, hilft ein systematisches Service Design von Anfang an Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Die Tools und Methoden sind ganz darauf ausgerichtet, den Nutzen in den Vordergrund zu stellen. Service Design beschreibt den kreativen konzeptionellen Prozess der Gestaltung von Dienstleistungen, stellt Tools zur Verfügung und zeigt Handlungsfelder auf.

Service Design bedeutet sich auf Menschen und ihre Bedürfnisse empathisch einzufühlen und dann Mitarbeiter, Systeme und Prozesse danach auszurichten. Mitarbeiter müssen das aber im täglichen Kontakt auch transportieren und erlebbar machen. Digital müssen Systeme und Transaktionen auf den Nutzen und das Erleben des Users abgestimmt werden.

Da sich Bedürfnisse an sich aber nicht wesentlich ändern, aber die Anforderungen und die Ansprüche sehr wohl, bietet ein konsequentes Service Design auch die Möglichkeit seine Leistungen kontinuierlich zu verbessern. Eine Aussage aus einem



→ Servicelle GmbH - Real Customer Journeys

Artikel von McKinsey beschreibt das aus meiner Sicht treffend: *Imagine the reaction of a time traveler from 50 or even 20 years ago upon visiting a contemporary hospital. The medical devices, tools, and products available to physicians would be largely unrecognizable, but the service experience, in many cases, would be largely the same.* Quelle: <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/service-innovation-in-a-digital-world>

Service Design ist eine sehr junge Disziplin. Das erstaunt, weil man denken sollte mit mehr als 75% der deutschen Wirtschaftsleistung (BIP) durch Dienstleistungen müssen Unternehmen in der Lage sein, Services gezielt zu entwickeln. Genau das scheint aber neu zu sein. In den letzten 10 Jahren gibt es mehr und mehr Erfahrungen damit. Das Bewusstsein für die Bedeutung von Dienstleistung für den Unternehmenserfolg steigt. Das motiviert uns, hier unseren Beitrag zu leisten. →

## Gibt es prägnante Beispiele aus Deiner Praxis?

Da fallen mir ein paar Beispiele ein. In einem Seminar – Systematische Entwicklung produktnaher Dienstleistungen –, das wir auch in Zusammenarbeit mit der IHK durchführen hat ein Teilnehmer, Geschäftsführer eines Maschinenbau-Unternehmens bei der Vorstellung gesagt: „Ich weiß, dass ich in Richtung Service etwas tun muss, aber ich habe überhaupt keine Kapazitäten dafür.“ Das erinnerte mich an „Who moved my cheese“ – Solange beim Alten bleiben, bis kein Käse mehr da ist. Im Seminar konnten wir dann gemeinsam Wege erarbeiten, wie man da drangeht und wie die Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess integriert werden können. Ein weiteres Beispiel fällt mir ein beim Thema – Entwicklung service-orientierter Geschäftsmodelle. Die Aussage einer Geschäftsführerin eines erfolgreichen IT-Unternehmens nach 2 Tagen Workshop zum ihrem Geschäftsführungs-Kollegen: „Es ist unglaublich wie eingefahren wir sind“, zeigt, dass man mit der Anwendung der Methoden und Tools schon etwas bewegen kann. Meistens gilt es zunächst verkrustete Denk-Strukturen aufzubrechen. Aber natürlich möchten wir auch weitergehen. Ein Handelsunternehmen, das wir begleiten, ist dabei sich, obwohl ja schon klassisch Dienstleistung, weiter in seinem Geschäftsmodell zu entwickeln. Angefangen hat alles mit der Herausforderung ein neues ERP/CRM System einzuführen. Dabei sollte aber auch gleichzeitig

neben der Optimierung der Prozesse auch ein Fokus auf dem Kundennutzen liegen. Da kamen wir ins Spiel. Am Anfang gab es viele Fragezeichen in den Augen der Beteiligten, wo das hinführen soll. Nach einer Serie von Workshops und der Entwick-



→ Steffen Weimann

lung eines zentralen Wertversprechens gelang es, den Kundennutzen in den Mittelpunkt der Handlungen zu stellen und die Fragezeichen in Ausrufezeichen zu verwandeln. Das Whiteboard mit der Original Workshop Flipchart steht heute im Büro des Chefs und dient als Orientierung für alle strategischen und operativen Entscheidungen.

## Was sind aus Deiner Sicht dabei die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Fallstricke?

Erfolgsfaktoren bei der Neuentwicklung und Verbesserung bestehender Services sind aus unserer Erfahrung beispielsweise die Integration von Personen unterschiedlicher Funktionen und Ebenen in den Entwicklungsprozess. Die Einbindung von Kunden selbst oder anderen Stakeholdern wie z. B. Schlüsselpartnern. Unterschiedliche Sichten auf die Kundenbedürfnisse werden damit integriert und es fällt anschließend leichter, die Lösungen in die Organisation zu implementieren. Dazu kommt immer wieder Feedback einzuholen und iterativ vorzugehen. Die Ergebnisse vorangegangener Schritte immer wieder mit neuen Erkenntnissen und Einsichten abgleichen.

Erfolgsversprechend ist aus unserer Erfahrung die Kombination u. a. mit Modellen der Service-Qualität und der Geschäftsmodellierung, um ein stimmiges Gesamtbild zu erzeugen sowie die richtigen Maßnahmen ableiten zu können.

Bei Projekten stellen wir folgenden fest: Tools alleine reichen nicht aus. Wir empfehlen ein Set von Tools konstant anzuwenden und ein tiefes Verständnis für deren Anwendung, und Zusammenhänge zu entwickeln. Es ist auch wichtig, nicht schnell wieder in die „Produkt-Sicht“ zurück zu fallen, sondern den Blick und die Perspektive aufrecht zu erhalten. Das ist vor allem auch Aufgabe der verantwortlichen Berater und Moderatoren.

Fallstricke sind beispielsweise, sich zu früh von einer Lösung einnehmen zu lassen. Kritische Fragen, das Aufstellen von Hypothesen, Messkriterien und Reality Checks bestimmen die Validi-

tät von Ideen. Auch die Bildung von Varianten oder die Änderung des angenommenen Kontexts, in dem sich die Personas bewegen, helfen. Im weiteren Verlauf kommt dann die Erstellung von Prototypen hinzu. Das Time to Market ist der natürliche Gegenspieler des ausreichenden Testens von Ideen und deren Ausgestaltung. Also nicht „verzetteln“ gilt bildlich gesprochen für den kreativen Prozess. Bleibt dran. Institutionalisiert den Innovationsprozess und schafft Freiräume, um Euch regelmäßig mit neuen Ideen für Eure Kunden zu befassen.

Die Kultur des Unternehmens spielt zu Beginn der Arbeit eine besondere Rolle. Sie bestimmt auch im weiteren Verlauf den Erfolg der Arbeit. Sie sollte bei den Planungen eine Rolle spielen. Hier lohnt es sich auf Signale in der Kommunikation während der Anbahnungsphase zu achten.

## Welche Tipps möchtest Du anderen Entrepreneuren, Business Developern etc. mit auf den Weg geben?

Zum einen kann ich jedem, der Dienstleistungen systematisch entwickeln will, zurufen: Habt Spaß an der Co-Creation mit Partnern, Kollegen, Mitarbeitern und Kunden. Verzweifelt nicht an der Vielzahl an Möglichkeiten, habt keine Angst zu scheitern. Erinnert Euch, welche Erfahrungen ihr selbst als Kunden mit einem Dienstleister machen möchtet und übertragt das auf Eure Arbeit. Denkt an Standards und Must Haves, setzt was oben drauf und schafft etwas, das begeistert. Systematisch entwickeln heißt auf keinen Fall, starr einer Vorgehensweise zu folgen und nicht abzuweichen. Die flexible Anwendung der Tools und Methoden und die Diskussion der Zusammenhänge und Abhängigkeiten im Kreise der mit unterschiedlichen Erfahrungen ausgestatteten Individuen sind gerade das bereichernde bei dieser Arbeit. Denn daraus entstehen gerade die besten Ideen, die vorher noch keiner hatte.

**Servicelle GmbH – Real Journeys**  
[www.servicelle.de](http://www.servicelle.de)  
[steffen.weimann@servicelle.de](mailto:steffen.weimann@servicelle.de)

## IN EIGENER SACHE:

# SOFTWAREGESTÜTZTES ROADMAPPING: IT-WERKZEUGE IM VERGLEICH

In der gemeinsam mit dem Fraunhofer-IAO erstellten „Praxisstudie Roadmapping“ von 2016 wurde die aktuelle Verwendungsweise von Roadmaps in Unternehmen untersucht. Die damalige Studie lieferte interessante Einblicke in Einsatzbereiche, verwendete Informationsquellen, bevorzugte Methoden sowie branchenspezifische Besonderheiten. Speziell für uns interessant war die allgemein höhere Methodendurchdringung seitens der Unternehmen, die spezifische RM Softwarelösungen anstelle von Microsoft Office (Word, Excel, Powerpoint) o.a. nicht speziell hierfür entwickelten Programmen verwendeten.

Insbesondere für Großunternehmen und Mittelständler mit breitem Produktportfolio und weit verzweigtem Spezialisten-netzwerk kann eine Roadmapping-Software der Schlüssel hin zu einer systematischen und gleichbleibenden Unternehmensplanung, die alle innerbetriebliche Fachkompetenz sowie externen Wissensdatenbanken bestmöglich einbindet, sein. Die Verwendung von reiner Textverarbeitungs-, Tabellenkalkulations- und Präsentationssoftware führt in derartigen Dimensionen zwangsläufig zu Inkonsistenz, Missverständnissen, unnötiger zeitlicher Belastung von Führungskräften sowie einem hohen Maß an manueller Recherchearbeit, die vor jeder weiteren Entscheidung erneut betrieben werden muss.

zahl von Anbietern durch Umfragen und Live-Demos erhoben haben und auch die Nutzer der entsprechenden Tools befragt haben.

**Schon jetzt Interesse an der Studie? Dann schicken Sie uns einen kurzen Hinweis an [info@tim-consulting.eu](mailto:info@tim-consulting.eu)**

**Die „Praxisstudie Roadmapping“ von 2016 können Sie über <http://www.xinxii.com/praxisstudie-roadmapping-p-368351.html> beziehen.**



Roadmapping-Software unterscheidet sich jedoch stark in ihrem Planungsansatz, Umfang, integrierten Methoden, Überleitung in das operative Projektmanagement etc. als auch ihrer Benutzerfreundlichkeit. Da sich aber auch die Implementierung von Roadmaps von Unternehmen zu Unternehmen unterscheidet, gibt es wohl nicht die beste Software-Lösung, sondern ggfs. eine jeweils bestmögliche Lösung für die unternehmensspezifischen Herausforderungen.

Aus diesem Grund sind wir derzeit – wieder in Kooperation mit dem Fraunhofer IAO – dabei, das Feld der Roadmapping – Software zu beleuchten, um damit eine Unterstützung zur Auswahl zu bieten. Bis Ende Februar werden wir den Leistungsumfang einer Viel-

TECHNOLOGIE- UND  
INNOVATIONSMANAGEMENT AKTUELL

NEWSLETTER | FEBRUAR 2017 | AUSGABE 27

 **TIM CONSULTING**  
Technologie- und Innovationsmanagement

**Impressum**

Prof. Dr. Thomas Abele

Hohnerstraße 25 | 70469 Stuttgart

Telefon + 49 (0) 711 3151 5661

Email: [thomas.abele@tim-consulting.eu](mailto:thomas.abele@tim-consulting.eu)

Besuchen Sie doch unsere Website: [tim-consulting.eu](http://tim-consulting.eu)

USt-IdNr. DE265610729 | Finanzamt Schwäbisch Gmünd

BLICKPUNKT TIM