

AUS KUNDENSICHT
Interview mit Frau Angela Beck
von Bäcker Beck's Backwelt

ZAD IN NÜRNBERG
Wissen, was ältere Kunden wollen

**DIENSTLEISTUNGEN
ENTWICKELN**
Studie »Service-Orientierung im Mittelstand«

**LESEN SIE IN EINER
DER NÄCHSTEN AUSGABEN**

VON DEN BESTEN LERNEN.
Benchmarking als Erfolgsfaktor

WOHIN DES WEGES?
Transportlösungen der Zukunft

WIE BEWEGLICH MÜSSEN WIR SEIN?
Markttrends in der Logistik

LAGE, LAGE, LAGE.
Immobilien- und Standortplanung
in der Logistik

ZAHLEN SIND MEHR ALS NUMMERN.
Mathematische Optimierung in der Logistik

**KUNDENZENTRIERTE
DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG** **FROHE
KUNDE(N)**

KUNDENZENTRIERTE DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG **FROHE KUNDE(N)**

SCS SPEZIAL AUSGABE » 1 « 2012

Liebe Leserin,
lieber Leser,

wissen Sie tatsächlich, wie viele Dienstleistungen Ihr Unternehmen anbietet und womit Ihr Dienstleistungsgeschäft den Unternehmenserfolg beeinflusst? Welche Verbindung aus Produkt- und Service wird von Ihren Kunden in besonderem Maße nachgefragt? Oder welche Zusatzservices müssen in Ihrer Branche mindestens angeboten werden, damit Sie als kompetenter Lösungsanbieter überhaupt wahrgenommen werden? Wenn Sie diese Fragen nicht sofort beantworten können, befinden Sie sich in guter Gesellschaft. Unsere jüngste Studie zeigt, dass das Controlling von Dienstleistungen bei vielen Unternehmen – insbesondere im Mittelstand – noch gar nicht existiert oder in den Kinderschuhen steckt. Dies ist umso erstaunlicher, da mittlerweile über 70% des Bruttoinlandsprodukts der Bundesrepublik Deutschland durch Dienstleistungen erwirtschaftet wird.



Das Problem liegt in der Natur der Dienstleistungen selbst: Sie sind in der Regel nicht greifbar und leben von der Interaktion mit dem Faktor »Kunde«. Damit nicht genug, sind Dienstleistungen einem stetigen Wandel unterzogen: So wurde aus einem ehemaligen Produkt, wie dem Walkman® durch Musik-Apps für Smartphones innerhalb kürzester Zeit ein Dienst. Geschäftsmodelle, Prozesse und Anforderungen an Personal werden durch diesen Wandel grundlegend verändert. Der Mensch wird zum zentralen Erfolgsfaktor – egal ob als Kunde oder als Mitarbeiter. Zur Gestaltung solcher Veränderungen muss es deshalb Unternehmen immer wieder interessieren, wie ihre Kunden zu begeistern sind, was sie antreibt und welche Erwartungen sie an die angebotenen Lösungen knüpfen. Kurz: sie müssen ihre Dienstleistungen systematisch und kundenzentriert entwickeln.

Wie dies am sinnvollsten zu bewerkstelligen ist, untersucht Fraunhofer SCS in der Service Factory Nürnberg, die vor zwei Jahren gegründet wurde, um die Entwicklung neuer Dienstleistungen voranzutreiben und Nürnberg als sichtbaren Standort für innovative Service-Ideen zu etablieren. Einige der Ergebnisse finden Sie nun in der ersten Ausgabe unseres SCS-Spezial. Übrigens ein Magazin, in dem auch unsere Kunden zu Wort kommen. Viel Spaß beim Lesen.

Herzlichst Ihr

Dr. Frank Danzinger
Leiter Service Factory Nürnberg

INHALT

- 4** DIENSTLEISTUNGEN ENTWICKELN
Studie »Service-Orientierung im Mittelstand« der Fraunhofer SCS
- 7** OPEN INNOVATION MIT UND FÜR DEN KUNDEN
Ideenwettbewerb als Open-Innovation-Ansatz
- 8** DIENSTLEISTUNGEN AUS KUNDENSICHT
Interview mit Frau Angela Beck von Bäcker Becks Backwelt
- 10** AUS 2 MACH 1 IM HANDEL
Technologiebasierte Informationsdienstleistungen
- 12** WISSEN, WAS ÄLTERE KUNDEN WOLLEN
Zentrum für altersgerechte Dienstleistungsentwicklung (ZAD) in Nürnberg
- 14** AUF DER SUCHE NACH DEM SERVICE-INNOVATOR
Entwicklung neuartiger Services
- 16** WAS WIR LESEN
Lesetipps
- 17** SERVICE-BENCHMARKING

DIENST- LEISTUNGEN ENTWICKELN



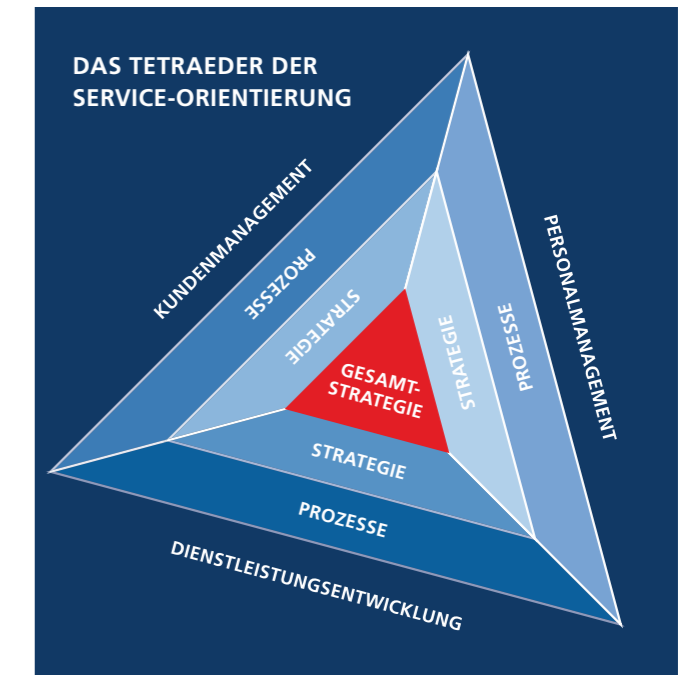
STUDIE »SERVICE-ORIENTIERUNG IM MITTELSTAND«
DER FRAUNHOFER-ARBEITSGRUPPE SCS

DIE FRAUNHOFER-ARBEITSGRUPPE FÜR SUPPLY CHAIN SERVICES SCS HAT IN EINER STUDIE ERSTMALS DIE SERVICE-ORIENTIERUNG MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN IN DER METROPOLREGION NÜRNBERG UNTERSUCHT.

Foto: ©fotolia.com



KONTAKT:
BETTINA HOFMANN
SERVICE-ENTWICKLUNG FRAUNHOFER SCS
TEL. +49(0)911 58061-9565
BETTINA.HOFMANN@SCS.FRAUNHOFER.DE



KUNDEN UND MITARBEITER RICHTIG NUTZEN

Im Zentrum der Überlegungen bei der Entwicklung und Erbringung von Dienstleistungen stehen Menschen: Kunden und Mitarbeiter sind die elementaren Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg eines Services bestimmen. Doch inwieweit haben Unternehmen diese Faktoren bereits in den Fokus ihrer Betrachtung gerückt? Werden Kunden in die Dienstleistungsentwicklung einbezogen? Erfolgt die Dienstleistungsentwicklung nach einem bestimmten Schema? Welche Rolle spielen dabei die Mitarbeiter?

Um diese und weitere Fragen zu beantworten, wurden in der Studie »Service-Orientierung im Mittelstand« die Themenbereiche **Kundenmanagement, Personalmanagement und Dienstleistungsentwicklung** untersucht.

KUNDENMANAGEMENT

Die Studie der Fraunhofer SCS zeigt, dass 70% der Unternehmen Dienstleistungen nicht unmittelbar in Rechnung stellen und nur 55% ihre Dienstleistungen regelmäßig bezüglich ihrer Kosten analysieren. Dies lässt vermuten, dass Dienstleistungen häufig »verschenkt« werden. Was – bewusst eingesetzt – jedoch nicht zwangsläufig falsch sein muss. Für den Kunden entwickelte, kostenfreie Dienstleistungen können sich durchaus auszahlen, z. B. als Differenzierungskriterium im Wettbewerb oder für eine stärkere Kundenbindung. Der Erfolg dieser mit einer Dienstleistung verbundenen Ziele muss jedoch regelmäßig überprüft werden. Hier zeigt die Studie, dass solche Messungen zu Kundenzufriedenheit und Kundenbindung aber

nur von ca. der Hälfte der Unternehmen tatsächlich durchgeführt werden. Das heißt, viele Unternehmen wissen gar nicht, ob die angebotenen Dienstleistungen die Kundenerwartungen tatsächlich erfüllen oder sogar übertreffen.

Mehr Erfolg durch kontinuierliche Analyse der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit

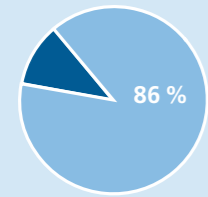
Wer sein Kundenverständnis verbessern will, kann vielversprechende Analysemethoden wie z. B. zu Kundenwerten, Kundenabwanderungen oder Kundenkontaktpunkten einsetzen. Aus den Ergebnissen dieser Analysen können anschließend Maßnahmen abgeleitet werden, deren Erfolg wiederum mit spezifischen Kontrollinstrumenten überprüft werden sollte.

PERSONALMANAGEMENT

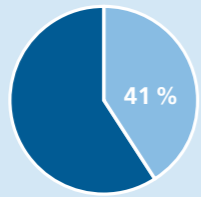
Ähnliche Defizite finden sich auch im Personalmanagement: Nur 55% der Unternehmen befragen ihre Service-Mitarbeiter zu deren Jobzufriedenheit, 45% tun dies nicht. Dabei bilden gerade sie die Schnittstelle zum Kunden. Bereits mit kurzen Befragungen und Interviews könnten wichtige Informationen eingeholt und für die Weiterentwicklung von bestehenden Dienstleistungen genutzt werden.

Unzufriedene Kunden in zufriedene umwandeln

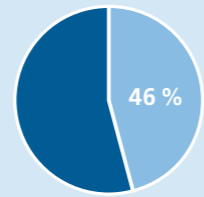
Im Umgang mit unzufriedenen Kunden stehen zudem viele Service-Mitarbeiter alleine da: Nur 30% der Unternehmen definieren entsprechende Geschäftsprozesse, an die sich Mitarbeiter halten müssen. Optimal wären aber Richtlinien, die Orientierung geben und dennoch genügend Freiräume



kaum formalisierte Prozesse zur Dienstleistungsentwicklung (86%)



kein Leiter für Dienstleistungsprojekte (41%)



Dienstleistungsprojekte nicht funktionsübergreifend (46%)

50%

Flop-Rate von Dienstleistungsentwicklungsprojekten im ersten Jahr der Markteinführung

beinhalten, um schnell und angemessen auf Kundenwünsche und -probleme reagieren zu können.

Dienstleistungsentwicklung

Anregungen von Kunden und Mitarbeitern einzuholen ist aber nicht nur für bestehende Dienstleistungen wichtig, sondern spielt auch bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen eine zentrale Rolle.

Kunden und Mitarbeiter von Anfang an einbeziehen

Immerhin 83% der Unternehmen nutzen ihre Mitarbeiter bei der Ideenfindung zu neuen Dienstleistungen. Kunden werden hingegen nur in 48% des Unternehmens mit einbezogen, obwohl der Zielkunde über Erfolg oder Misserfolg einer Dienstleistung entscheidet. Mögliche Ansätze zur Kundenintegration sind Panel-Befragungen, Ideenwettbewerbe oder sogenannte »Customer Journey Maps«, bei denen aus Sicht der Kunden eine Dienstleistung anhand von Ereignis- und Erlebnisketten dargestellt wird.

Formalisierte Prozesse zur Dienstleistungsentwicklung einführen

Für den Erfolg einer Dienstleistung mindestens ebenso wichtig ist eine systematische Organisation der Prozesse bei der Entwicklung selbst. Die Realität sieht jedoch anders aus: 86% der befragten Unternehmen haben kaum formalisierte Prozesse zur Dienstleistungsentwicklung definiert, 41% keinen Leiter für die Dienstleistungsprojekte benannt und 46% entwickeln Dienstleistungen nicht funktionsübergreifend. Allein die Berücksichtigung dieser Faktoren kann die Flop-Rate von Dienstleistungsentwicklungsprojekten deutlich verringern, die immerhin bei ca. 50% im ersten Jahr der Markteinführung liegt. ☐



Die Fraunhofer-SCS-Studie »Service-Orientierung im Mittelstand« ist in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik I der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und der IHK Nürnberg für Mittelfranken im Mai 2012 beim Fraunhofer Verlag unter der ISBN-Nummer 978-3-8396-0400-7 erschienen.

Dienstleistungsentwicklung bei Fraunhofer SCS:

Angebot eines Individual-Benchmarkings über die eigene Service-Orientierung für Unternehmen

Wissenschaftliche Beratung bei der Dienstleistungsentwicklung

Weiterbildung von KMU in Arbeitsgruppen und Workshops zum Know-how-Transfer von der Forschung in die Praxis

OPEN INNOVATION MIT UND FÜR DEN KUNDEN

Wir schreiben das Jahr 1995. Im Untergeschoss eines deutschen Industriegebäudes tüftelt ein Team von Ingenieuren daran, das Angebot eines Mobilfunkbieters zu optimieren. Um an ihren Arbeitsplatz zu gelangen, müssen sich die Entwickler beim Wachmann ausweisen und anschließend zwei Sicherheitsschleusen passieren. In ihrem Arbeitsvertrag gibt es außerdem einen Passus, der es untersagt, die Innovationsbedarfe des Unternehmens nach außen zu kommunizieren. Die besten Ideen kommen schließlich von internen Experten, und diese sollen wie ein Schatz gehütet werden.



Dass Menschen ihre Ideen gerne teilen, zeigt die große Resonanz auf den Wettbewerb: Insgesamt bewarben sich 35 Teams aus ganz Deutschland und der Schweiz.

Unterstützung bei der Ideenfindung

Und für die Unternehmen selbst bieten kreative Köpfe enormes Potenzial im Innovationsprozess. Je nach Aufgabenstellung können weitere Instrumente der Open Innovation, wie »Crowdsourcing«, »Customer Co-Creation« oder

»Online-Innovations-Communities« dazu genutzt werden, neue Dienstleistungen gemeinsam mit Kunden zu entwickeln. Unabhängig von der Methode ist es jedoch für den Erfolg des Innovationsprozesses unbedingt notwendig, ihn systematisch zu planen und umzusetzen. Hier bietet Fraunhofer SCS in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik I der Universität Erlangen-Nürnberg Unternehmen und öffentlichen Institutionen Unterstützung an. ☐



KONTAKT:
TIM POSSELT
SERVICE-ENTWICKLUNG FRAUNHOFER SCS
TEL. +49(0)911 58061-9552
TIM.POSSELT@SCS.FRAUNHOFER.DE

Im Jahr 2012 muten diese Methoden wie ein Bild aus grauer Vorzeit an. Telekommunikationsunternehmen rufen die Kunden auf ihrer Website offen zur Einsendung von Verbesserungsvorschlägen auf und auf Innovationsportalen stehen die Unternehmen Schlange, um sich gegen ein Entgelt die Kompetenz anonymer Internet-Nutzer zu sichern. »Open Innovation« heißt das Stichwort, das Innovationsprozesse in den 2000er Jahren branchenübergreifend verändert hat. Unter Open Innovation versteht man Innovationsprozesse, die nicht an den Grenzen von Unternehmen oder deren Innovationsabteilungen enden, sondern Akteure unabhängig von deren institutioneller Zugehörigkeit in die Gestaltung von Innovationen einbinden.

Die Idee: Ein Ideenwettbewerb

Open Innovation ist vielseitig umsetzbar – zum Beispiel durch Ideenwettbewerbe. So hat Fraunhofer SCS 2012 den Ideenwettbewerb »Nachhaltige Services« ausgerufen, mit dem Ziel Themen aufzuspüren, die die Zukunft der Dienstleistungswirtschaft im Sinne ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit prägen können.

Ergebnisse des Ideenwettbewerbs »Nachhaltige Services«: Den ersten Platz belegte das Team »Desomat-Service« mit einem Geschäftsmodell, das die Desinfektion von Einkaufswägen vorsieht und damit der Übertragung von Krankheiten entgegenwirkt. Zweiter wurde das Team »healthme«, das gesundes Verhalten belohnen will, indem smartphone-basiert Bonuspunkte bei Krankenkassen gesammelt werden können. Den dritten Platz erreichte das Team »smact« von der FH Nordhausen. Sie entwickelten ein Geschäftsmodell, mithilfe dessen werdenden Eltern eine qualitativ hochwertige und dennoch kostengünstige Ausstattung für Säuglinge und Kleinkinder auf Mietbasis angeboten werden kann.



DIENST-
LEISTUNGEN AUS

KUNDENSICHT

INTERVIEW MIT
FRAU ANGELA BECK
VON BÄCKER BECK'S BACKWELT



Die Bäckerei »Bäcker Becks Backwelt« aus Aurach kann auf eine rückblicken. Das Backen hat in der Familie Beck Tradition. Dennoch neue Ära: weg von der reinen Produktfokussierung, hin zum ihr Ehemann rückten den Kunden noch stärker in den Mittelpunkt tungsportfolio, das bislang nicht berücksichtigte Kundenbedürfnisse schäftigt die Bäckerei 42 Mitarbeiter und zehn Lehrlinge. »Bäcker drei Backfilialen ein Restaurant und seit März 2012 sogar ein Hotel.

fast 100-jährige Geschichte zu- fiel 2004 der Startschuss für eine Konsumenten. Angela Beck und und entwickelten ein Dienstleis- auffangen soll. Inzwischen be- Beck's Backwelt« betreibt neben

»Frau Beck, was machen Sie beim Verkauf von Brot und Brötchen anders als Ihre Konkurrenten?«

»Backwaren sind Produkte, die es mittlerweile überall gibt: Tankstelle, Supermarkt, Bäcker usw. Da wir preislich mit diesen Konkurrenten nicht mithalten können, versuchen wir uns über besondere Dienstleistungen und außerordentlich gute Qualität zu differenzieren. So bieten wir beispielsweise in unserem Hotel ein Frühstück rund um die Uhr an, nach dem Motto »Man weiß nie, wann der Kunde aufsteht«. Des Weiteren haben wir uns überlegt, einen Drive-In anzubieten, um somit alle Annehmlichkeiten der Brot- und Backwarenbesorgung zu verbinden. Gerade dieses Angebot wird auch sehr gerne von Senioren oder Gehbehinderten in Anspruch genommen, da ihnen dies ein einfaches Einkaufen ermöglicht. Ein weiteres Angebot an unsere Kunden ist die Öffnung der Filialen an 365 Tagen im Jahr. Sie glauben nicht, wie gerne Feuerwehrleute, Ärzte oder Krankenschwestern ihre Brötchen auch an Feiertagen frisch kaufen.«

»Wie Sie das so schildern, scheinen Sie Ihre Dienstleistungen sehr nah am Kunden entlang anzubieten. Wie gehen Sie vor?«

»Wir führen monatliche Mitarbeiterbesprechungen durch. Dort erkundige ich mich, welche Artikel beispielsweise gut laufen und welche Wünsche Kunden äußern. Eine Kundenbefragung haben wir mit der Firma Puls Marktforschungs GmbH durchgeführt. Diese hat uns sehr interessante und hilfreiche Ergebnisse geliefert. Weiterhin haben wir einen Fragebogen in Postkartengröße, auf der die Kunden täglich festhalten können, wie zufrieden sie mit uns sind. Letztendlich entscheidet der Kunde durch seine Nachfrage immer selbst, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung Erfolg hat oder nicht.«

»Wie schaffen Sie es, Ihre Kunden an sich zu binden? Wir alle wissen, wie vielfältig das Backangebot in Filialen oder Supermärkten ist.«

»Zum einen versuchen wir aktiv das Thema Lebensmittel wieder in das Bewusstsein der Kunden zu bringen, d. h. unsere Kunden können in Backstufenführungen sehen, aus welchen Zutaten und wie ihr Brot hergestellt wird. Zum anderen rückt

»LETZTENDLICH ENTSCHEIDET DER KUNDE DURCH SEINE NACHFRAGE IMMER SELBST, OB EIN PRODUKT ODER EINE DIENSTLEISTUNG ERFOLG HAT ODER NICHT.«

Angela Beck, Prokuristin
Bäcker Becks Backwelt GmbH
www.baecker-becks-backwelt.de

das Thema Lebensmittel durch Skandale und vermehrt auftretende Unverträglichkeiten stärker in den Fokus der Kunden. Dies führt dazu, dass sich die Kunden intensiver damit auseinandersetzen. Ergänzungs- und Konservierungsstoffe sind Zusätze, die es in der Lebensmittelindustrie sehr oft gibt und häufig zu Unverträglichkeiten führen. Da wir auf herkömmliche und natürliche Weise backen und Rohstoffe aus der Region verwenden, wissen unsere Kunden, dass die Produkte keine Nebenwirkungen auslösen. Um Lebensmitteln wieder den Stellenwert zu verschaffen, der ihnen unserer Meinung nach gebührt, sind wir als Inhaber und unsere Mitarbeiter ständig bemüht, unseren Kunden gute und qualifizierte Dienste zu leisten – und das beginnt bereits morgens mit dem ersten Brötchen.«

TECHNOLOGIEBASIERTE INFORMATIONSDIENSTLEISTUNGEN

AUS 2 MACH 1 IM HANDEL:

NEUES SOFTWARESYSTEM VERBINDET VIRTUELLE MIT REALER WELT



In den letzten 20 Jahren hat das Internet die Welt des Handels massiv verändert. Inzwischen haben sich Online-Stores in vielen Bereichen des Konsumgütermarktes etabliert und existieren nun gleichberechtigt neben dem klassischen stationären Einzelhandel. Und dieses Nebeneinander ist das Problem.

Zwar beginnen aus organisatorischer Perspektive »Online«- und »Offline«-Welt langsam miteinander zu verschmelzen. Aus informationstechnischer Sicht sind die beiden Welten allerdings nach wie vor vollständig voneinander getrennt.

ONLINE- UND OFFLINE-WELT: ZWEI PARALLELE UNIVERSEN

In der Regel kommen trotz gleichem Betreiber in beiden Geschäftsmodellen unterschiedliche Systeme zum Verwalten von Kunden-, Kassen- oder Inventarinformationen zum Einsatz. Ein Online-Kunde bleibt damit an seine virtuelle Existenz gebunden – und umgekehrt. So werden keine Informationen zwischen den Systemen ausgetauscht, wichtige Daten müssen doppelt angelegt, überprüft und angepasst werden und schlimmstenfalls tauchen sie in einem Geschäftsmodell gar nicht mehr auf. Letztlich fehlt also ein einheitliches System, mit dem Händler ihr Inventar, ihr Kassensystem und ihre Kunden verwalten können, ohne zwischen stationärem und Online-Handel unterscheiden zu müssen.

EINE »APP« SCHAFFT ABHILFE

Als Anbieter für ganzheitliche Softwarelösungen für den Online-Handel entwickelt 4SELLERS deshalb gemeinsam mit der Fraunhofer SCS eine technologiebasierte Informationsdienstleistung, die genau dieses Manko beheben soll. Der Konsument wird dabei über das eigene Smartphone bei seinem Einkauf unterstützt. Eine »App« begrüßt den Kunden bereits beim Betreten des Ladens, spielt ihm vor jedem



Fotos: (l) ©Robert Kneschke – fotolia.com, (re) ©ryccio – istockphoto.com

Regal die wichtigsten produktspezifischen Informationen zu, unterstützt ihn an der Kasse beim Bezahlen und informiert ihn abschließend über den erfolgreichen Einkauf.

Für die Konsumenten liegen die Vorteile klar auf der Hand: Sie erhalten in Echtzeit alle notwendigen Informationen über das Produkt und sparen beim Einkauf wertvolle Zeit – zum einen durch einen automatisierten »Kassen-Checkout« mit Hilfe eines elektronischen Einkaufswagens und zum anderen durch ein standardisiertes mobiles Bezahlsystem, das alle etablierten Mobile-Payment-Systeme einbettet. Produkte können so »offline« erlebt und »online« gekauft werden. Die Händler sparen durch die 4SELLERS-Lösung nicht nur Zeit, Kosten und Ressourcen, die bei der Betreuung, Wartung und dem Abgleich von zwei unterschiedlichen Systemen anfallen. Sie steigern durch die größere Kundennähe auch die Kundenbindung und damit letztendlich ihren Umsatz.

Gegenwärtig werden von 4SELLERS und Fraunhofer SCS Online-Händler als Lead User gesucht, die sich gerne an einer Pilotanwendung beteiligen möchten. <<



KONTAKT:
PROF. DR. ALEXANDER PFLAUM
FRAUNHOFER IIS
TEL. +49(0)951 863-1770
ALEXANDER.PFLAUM@IIS.FRAUNHOFER.DE



KONTAKT:
ALEXANDER VOGGENAUER
4SELLERS
TEL. +49(0)9090 9494-125
ALEXANDER.VOGGENAUER@4SELLERS.DE

ZENTRUM FÜR ALTERNGERECHTE DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG (ZAD) IN NÜRNBERG

WISSEN, WAS ÄLTERE KUNDEN WOLLEN

Die »Senioren« kommen! Die neuesten Bevölkerungsvorausrechnungen des Statistischen Bundesamtes besagen, dass in 40 Jahren 34% der Bevölkerung 60 Jahre oder älter sein wird. Die Zielgruppe der »Best Ager« wird damit immer bedeutsamer. In Zahlen ausgedrückt heißt das für Unternehmen: Im Jahr 2050 wird diese Altersgruppe mehr als 40% der Konsumausgaben tätigen. Doch sind Hersteller und Dienstleister aller Branchen auf dieses enorme Potenzial überhaupt vorbereitet?

ALTERNGERECHTE DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG – ZWISCHEN BEWUSSTSEIN UND IGNORANZ

Seniorenhandy, Einkaufshilfen oder Treppenlift – noch immer sind dies die ersten Produkt- und Dienstleistungsassoziationen, die im Zusammenhang mit der Generation 50+ in den Sinn kommen. Der Kundennutzen, den Entwickler und Designer ihrem (Dienstleistungs-)Produkt zuschreiben, wird jedoch oft von der angedachten Zielgruppe so nicht wahrgenommen. Verständlich: Wer möchte gerne ein Seniorenprodukt kaufen und sich so freiwillig mit dem Begriff »alt« stigmatisieren lassen? Negative Altersstereotype sind in Wirtschaft und Gesellschaft



Illustration: ©istockphoto.com

noch immer stark vertreten. Hier haben die Unternehmen eine große Lücke zu füllen, denn die Senioren von heute wollen nicht mehr nur mit rein kompensatorischen Hilfen versorgt, sondern in ihren Bedürfnissen ernst genommen werden.

Doch eine konkrete Definition der Zielgruppe dieser »neuen Alten« gibt es nicht: Keine Personengruppe ist so heterogen wie die sogenannte Generation 50+. Für Unternehmen spielt in dieser Frage deshalb weniger das kalendarische Alter eine Rolle, als vielmehr der Grad an Mobilität, Aktivität und Gesundheit. Dienstleistungen und Produkte müssen sich flexibel auf die Bedürfnisse, Präferenzen und Ansprüche des Kunden anpassen lassen – egal wie alt der Kunde auf dem Papier auch sein mag.

FLEXIBLE, BEDÜRFNISGERECHTE DIENSTLEISTUNGEN FÜR »NEUE ALTE«

Die heutigen Dienstleistungsentwicklungsprozesse beziehen derartige Faktoren kaum mit ein. Hier setzt die Philosophie des Zentrums für altersgerechte Dienstleistungsentwicklung (ZAD) an: Wir beraten Partner aus Forschung und Industrie bei der Entwicklung von Dienstleistungen, die wirklich altersgerecht sind und sich flexibel an die Bedürfnisse des Kunden anpassen lassen.

Einzigartig ist auch die interdisziplinäre Zusammensetzung des ZAD: Denn hier kooperieren Service-Experten der Fraunhofer Service Factory aus Nürnberg mit Gerontologen des Instituts für Psychogerontologie sowie Innovationsforscher des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik I. Darüber hinaus arbeitet das ZAD mit Seniorinnen und Senioren zusammen, die sich gerne


Haben Sie Fragen rund um das Thema altersgerechte Dienstleistungs- und Produktentwicklung?

Suchen Sie Unterstützung bei der Ideenfindung oder Bewertung von Prototypen?

Haben Sie Fragen zu den Besonderheiten der Generation 50+?

Die ZAD-Experten stehen für Fragen, Erstgespräche, Anforderungsanalysen, Methodenberatung und Projektarbeit zur Verfügung.

mit ihrem Erfahrungswissen in die Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen einbringen. Damit bringt das ZAD alle wichtigen Protagonisten bei der Dienstleistungsentwicklung zusammen.

Der Schwerpunkt des ZAD liegt explizit auf Dienstleistungen, die die gesamte Lebensspanne und vorrangig das höhere Erwachsenenalter betreffen. Das reicht von neuen Urlaubsdienstleistungen, über die virtuelle Einkaufshilfe bis hin zu neuen Angeboten und Lösungen für die ambulante Pflege. 

Der »Seniorenbeirat für die Produktentwicklung« umfasst 129 Mitglieder im Alter von 61 bis 88 Jahren, die sich seit 2008 in regelmäßigen Abständen treffen, um speziell neu entwickelte Lösungen zu testen. Das ZAD nutzt diese einzigartige Institution, beispielsweise um das Design intelligenter Sensor Kleidung an die Geschmäcker der Zielgruppe anzupassen oder um die richtige Ansprache und Anwendung für Sprachsteuerungssysteme in der altersgerechten Wohnung zu finden.

Über die »ZAD-Innovationsplattform« können ältere Erwachsene im Sinne einer offenen Ideenfindung ausgewählte Themen und Probleme des täglichen Lebens untereinander und gemeinsam mit Experten diskutieren. Auch bereits bestehende Service-Lösungen können hier virtuell dargestellt und von der Zielgruppe erprobt werden.



ZENTRUM FÜR ALTERNGERECHTE DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG (ZAD)



KONTAKT:
STEPHANIE SCHMITT-RÜTH
ZAD FRAUNHOFER SCS
TEL. +49(0)911 58061-9531
STEPHANIE.SCHMITT-RUETH@SCS.FRAUNHOFER.DE



KONTAKT:
BETTINA WILLIGER
FRIEDRICH-ALEXANDER-UNIVERSITÄT
ERLANGEN-NÜRNBERG
INSTITUT FÜR PSYCHOGERONTOLOGIE
TEL. +49(0)9131 85-26558
WILLIGER@GERONTO.UNI-ERLANGEN.DE



AUF DER SUCHE NACH DEM SERVICE- INNOVATOR



MEIST HABEN MENSCHEN EIN KLARES BILD VOR AUGEN, WENN ES UM GROSSE INNOVATOREN GEHT. SIE DENKEN AN BESONDERE CHARAKTERE WIE THOMAS ALVA EDISON ODER ORGANISATIONEN WIE APPLE. DIESE TÜFTELN IN DER REGEL ABGESCHOTTET AN NEUEN PROTOTYPEN UND HERAUS KOMMEN GROSSARTIGE PRODUKTE, WIE DIE GLÜHBIRNE ODER DAS IPHONE.

Seltsamerweise denkt dabei kaum jemand an die Entwicklung neuartiger Services – und das, obwohl der Dienstleistungssektor in Deutschland in den letzten 40 Jahren beständig gewachsen ist und der Anteil an der Bruttowertschöpfung mittlerweile bei ca. 70% liegt (Destatis, 2009). Wie kann man sich nun also das Arbeiten und die Methoden von Service-Innovatoren vorstellen?

Services sind definiert durch die Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch. Sie können nur bedingt durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie räumlich und zeitlich entkoppelt werden (z. B. Wartungsleistungen). Services sind interaktive Wertschöpfungsvorgänge zwischen Mitarbeitern und Kunden, in denen im Tagesgeschäft beständig Lösungs- und Bedürfnisinformationen ausgetauscht und integriert werden (Reichwald & Piller, 2009). Derartige Integrationsleistungen gilt es auch in Innovationsprozessen anzuregen und vorwegzunehmen, um zielorientiert innovative Services zu entwickeln. Hierzu werden ein entsprechender organisatorischer Rahmen sowie interaktions- und integrationsunterstützende Methoden benötigt. Die Fraun-

hofer SCS ist Partner in dem Verbundprojekt WiIPOD (www.wiipod-projekt.de), das gegründet wurde, um diesen Rahmen und das entsprechende Umfeld anzubieten und relevante Methoden zu erproben. Methodische Anreize kommen aus unterschiedlichen Disziplinen, wie zum Beispiel aus der Softwareentwicklung (z. B. Design Thinking). Damit diese adaptierten oder bereits bestehende Methoden zur Service-Entwicklung jedoch tatsächlich erfolgreich in der Praxis eingesetzt werden können, müssen sie fünf Aspekte berücksichtigen: (vgl. Stickdorn & Schneider, 2010):

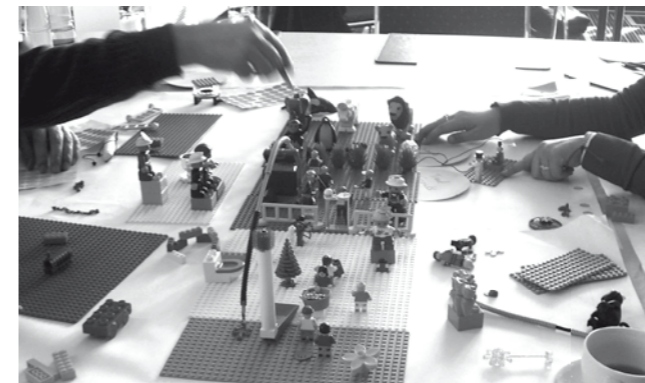
- » Kundenzentrierung
- » Einbezug aller Stakeholder
- » Sequenzierte Darstellung zusammenhängender Aktivitäten eines Services
- » Konsequente physische Darstellung nicht greifbarer Services
- » Holistische Herangehensweise

Wie die jeweiligen Service-Innovationsprozesse gestaltet werden, ist abhängig von der Problemstellung. Viele der neuen Techniken unterscheiden sich jedoch stark von traditionellen

Entwicklungsmethoden: So wirken einige dieser Ansätze durch ihre nicht-lineare, multiperspektivische Herangehensweise für den Außenstehenden auf der ersten Blick chaotisch und spielerisch, was sie jedoch nur scheinbar sind. Gerade dieser Ansatz garantiert einen neuen Blick auf alte Probleme und generiert so am Ende unterschiedlichste Lösungsmöglichkeiten, beispielsweise die nachfolgend beschriebenen Methoden des Lego Serious Play(TM), des Storyboardings oder der virtuellen Sitzungen.

LEGO SERIOUS PLAY(TM)...

... verbindet die Vorzüge des Spiels und des Modellierens mit Service-Entwicklung. Entlang einer Abfolge von Leitfragen machen Kunden- und/oder Mitarbeiter ihre Erfahrungen, Probleme und Lösungsmöglichkeiten greifbar und entdecken gänzlich neue Zugänge. Der spielerische Charakter führt zum Abbau von Hierarchie im Team und erhöht das gegenseitige Verständnis von Service-Ideen und zugrunde liegenden Problemen. Gemeinsam erarbeitete Lösungen werden so schnell zu gemeinsamen Visionen und Maßnahmen.



Fotos: (li) ©BrendanHunter – istockphoto.com, (re) ©Uni Erlangen

EIN STORYBOARD...

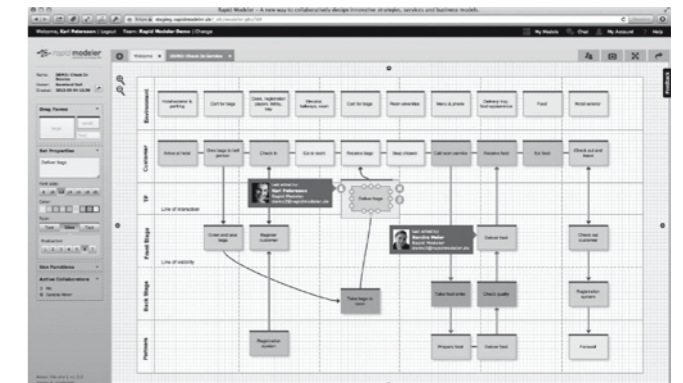
... ist eine Serie/Abfolge von Skizzen, die den spezifischen Ablauf eines Services visualisiert. Diese Methode ermöglicht es, individuelle Service-Erfahrungen (z. B. Qualität) zu erfassen, zu dekontextualisieren und so verschiedene Perspektiven zu integrieren. Hierzu werden Skizzen angefertigt, die ein Service-




Erlebnis beschreiben. Das Storyboard ist in der Lage, grundlegende Probleme aufzudecken oder gänzlich neue Lösungsmöglichkeiten aufzeigen.

VIRTUELLE SITZUNGEN...

... eignen sich zur Sammlung, Strukturierung und Bewertung von Service-Elementen und Problemfeldern, insbesondere bei ortsverteilten Innovatoren (z. B. Mitarbeiter und Kunden). In begleiteten Sitzungen, die Telefonkonferenzen und ein virtuelles Multi-User-Whiteboard (z. B. www.rapidmodeler.de) koppeln, können die Teilnehmer Beiträge einordnen, verbinden und ergänzen. Je nach Typ der Fragestellung unterstützt ein Canvas, d. h. eine Strukturierungshilfe, die Teilnehmer bei der Innovationsarbeit.



Wie sieht er nun also aus und wie arbeitet er, der moderne »Service-Innovator«? Service-Innovation ist kunden- und mitarbeiterorientiert. Abgeschiedenes Tüfteln ist demzufolge nicht erfolgversprechend. Erfolgreiche Service-InnovatorInnen sind aktiv. Sie sind MitarbeiterInnen oder KundInnen. Sie arbeiten mit spielerischen und zugleich analytischen Methoden online und offline interaktiv zusammen. Erfolgreiche Service-Organisationen ermöglichen und gestalten zudem bewusst Freiraum für Service-Innovationen und stellen entsprechende Methoden und Infrastruktur bereit. 



KONTAKT:
PROF. DR. KATHRIN M. MÖSLEIN
CENTER FOR LEADING INNOVATION &
COOPERATION (CLIC)
KATHRIN.MOESLEIN@
WISO.UNI-ERLANGEN.DE



KONTAKT:
DR. FRANK DANZINGER
LEITER SERVICE FACTORY NÜRNBERG
TEL. +49(0)911 58061-9527
FRANK.DANZINGER@
SCS.FRAUNHOFER.DE

WAS WIR LESEN

Oliver Fuhrmann ist Wirtschaftswissenschaftler mit Schwerpunkt Marketing und beschäftigt sich damit nicht erst als Vater einer kleinen Tochter mit dem unbekanntem Wesen »Kunde« und seinen Bedürfnissen. Für Fraunhofer SCS entwickelte er die Customer Management Scorecard, die bisher isoliert betrachtete Ansätze aus Kundenmanagement und weiteren betriebswirtschaftlichen Kernfunktionen miteinander in Beziehung setzt und so als ganzheitliches Modell die Lücke zwischen zumeist unzusammenhängenden Kennzahlensystemen und den Umsetzungsmöglichkeiten in den Unternehmen schließt.

OLIVER FUHRMANN
EMPFEHLT IHNEN FOLGENDE LITERATUR:



Dieter Spath,
Walter Ganz
(Herausgeber)
»Am Puls wirtschaftlicher
Entwicklung –
Dienstleistungstrends«
ISBN: 978-3446425842

»Dieser Sammelband wurde im Jahr 2011 veröffentlicht. Er gibt einen sehr guten Überblick über den Stand der Service-Forschung in Deutschland. Herausgeber sind der Leiter und der Direktor des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO Prof. Dieter Spath und Walter Ganz. Sie haben in den letzten mehr als 20 Jahren gemeinsam mit Prof. Bullinger, dem langjährigen Präsidenten der Fraunhofer-Gesellschaft, wichtige Grundsteine für die Dienstleistungsforschung gelegt.«



Marc Stickdorn,
Jakob Schneider
(Herausgeber)
»This is Service
Design Thinking,
Basics, Tools, Cases«
ISBN: 978-9063692797

»Stickdorn und Schneider von der Universität Innsbruck haben mit diesem Buch einen leicht handhabbaren Methodenkasten des Service Designs vorgelegt, der sich schon durch sein außergewöhnliches Design, aber auch durch die einfache Anwendbarkeit der vorgestellten Tools in der Praxis wohlwollend von Lehrbüchern und wissenschaftlichen Veröffentlichungen unterscheidet. Für unsere Arbeit in der Service Factory ist das Buch schon jetzt ein Standardwerk.«



Manfred Bruhn/
Karsten Hadwich
(Herausgeber)
»Customer Experience
– Forum Dienstleistungsmanagement«
Verlag Springer Gabler,
Wiesbaden, 2012
ISBN-10: 3834940003

»Customer Relation Management war gestern – heute ist Customer Experience! Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren den Trend erkannt, Kundenerfahrungen in den Mittelpunkt ihrer Aufmerksamkeit zu stellen. Das Gestalten von Kundenerlebnissen hat eine Abkehr vom unternehmenszentrierten Denken auf Kundenbeziehungen zur Folge. Doch wie manage ich eine einheitliche Customer Experience bei unterschiedlichsten Kundenbedürfnissen und -erwartungen an diversen Kundenkontaktpunkten? Diese Fragen werden im aktuell erschienenen Sammelband auch anhand von Fallstudien erörtert.«

SERVICE- BENCHMARKING

WIE GUT IST IHR KUNDEN- UND PERSONALMANAGEMENT? WISSEN SIE, OB DIE INTERNE ORGANISATION IHRES UNTERNEHMENS EINE ERFOLGREICHE ABWICKLUNG ODER GAR NEUENTWICKLUNG VON DIENSTLEISTUNGEN ÜBERHAUPT ZULÄSST UND AUF WELCHE ASPEKTE SIE BESONDERS ACHTEN MÜSSEN? WISSEN SIE, WAS IHRE KUNDEN WOLLEN UND IHRE MITARBEITER BRAUCHEN?

Die Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS hat in ihrer Studie »Service-Orientierung im Mittelstand« Referenzdaten darüber erhoben, wie Unternehmen ihre internen Personal- und Kundenstrukturen gestalten.

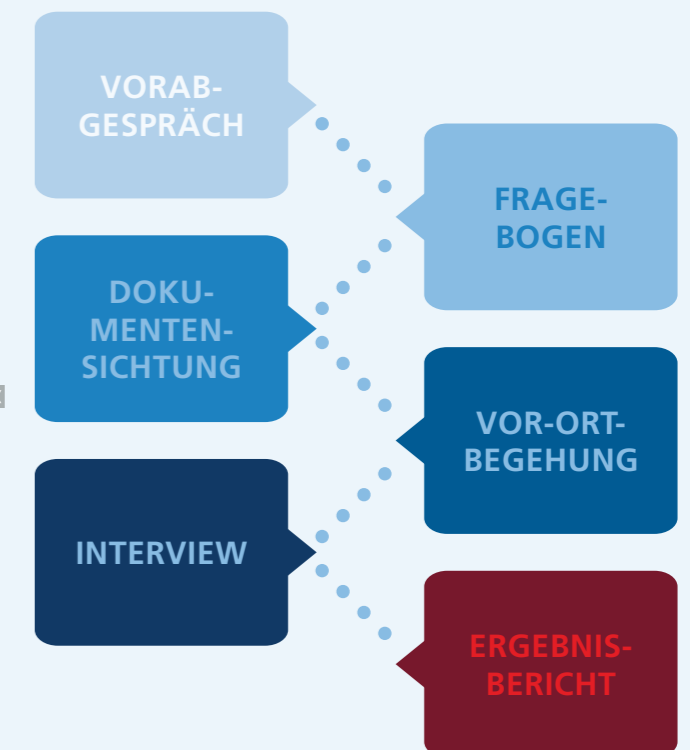
Auf dieser Basis analysieren wir Ihr Kunden- und Personalmanagement und vergleichen es mit anderen mittelständischen Unternehmen der Metropolregion Nürnberg. Damit wissen Sie, wo Sie stehen, was andere tun und was Sie daraus für Ihren eigenen Dienstleistungsprozess ableiten können, um zu den Besten zu gehören.

Inhalt und Umfang des Benchmarkings werden entsprechend Ihren Wünschen und dem Bedarf im Unternehmen individuell angepasst. So bekommen Sie immer genau das, was Sie wirklich benötigen. «



KONTAKT:
BETTINA HOFMANN
SERVICE-ENTWICKLUNG FRAUNHOFER SCS
TEL. +49(0)911 58061-9565
BETTINA.HOFMANN@SCS.FRAUNHOFER.DE

ABLAUF DES SERVICE-BENCHMARKINGS BEI FRAUNHOFER SCS



STUDIE SERVICE-ORIENTIERUNG IM MITTELSTAND

TARGET YOUR
CUSTOMERS



Das Feedback
von Kunden und Mitarbeitern
ist der Schlüssel zu Ihrem Erfolg

86% der Unternehmen haben keinen formalen
Prozess zur Dienstleistungs-Entwicklung

49% der Unternehmen führen keine
Kundenzufriedenheitsbefragung durch

45% der Unternehmen fragen ihre Mitarbeiter
nicht zu ihrer Jobzufriedenheit

Fotos: ©tumpikujia - iStockphoto.com

IMPRESSUM **HERAUSGEBER:** Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS, Nordostpark 93, 90411 Nürnberg,
Telefon: +49 911 58061-9500, Fax: +49 911 58061-9599, E-Mail: info@scs.fraunhofer.de, www.scs.fraunhofer.de
Die Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS des Fraunhofer-Instituts für Integrierte Schaltungen IIS ist eine rechtlich nicht
selbständige Einrichtung der Fraunhofer-Gesellschaft: Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.,
Hansastraße 27 c, 80686 München, www.fraunhofer.de.
REDAKTION: Daniela Rembor, Sabina Ansorge-Buza, Monika Möger **BILDER:** ©wie im Magazin gekennzeichnet

Service-Orientierung im Mittelstand
Autoren: Bettina Hofmann, Tim Posselt,
Oliver Fuhrmann, Angela Roth
Ausstattung: 157 Seiten
Preis: 195,00 Euro, Fraunhofer Verlag
ISBN: 978-3-8396-0400-7
Sprache: Deutsch

Unternehmen müssen in einer dienstleistungsorientierten und global ver-
netzten Welt willens und in der Lage sein, die sich bietenden Chancen
schnell und entschlossen zu nutzen. Grundlage hierfür ist es, dass Unterneh-
men ihre Organisationsstrukturen und internen Prozesse an den Kundenbe-
dürfnissen im Dienstleistungsgeschäft ausrichten. Diese Service-Orientierung
wird anhand der Themen Customer Relationship Management, Human
Resource Management und New Service Development untersucht.

