

Newsletter

SERVICE ENGINEERING & MANAGEMENT

Aktuelles zur Entwicklung und zum Management von Dienstleistungen | Ausgabe 3/2016



IM FOKUS



ERFOLGREICHE
DIENSTLEISTUNGSINNOVATION
DURCH NUTZEREINBINDUNG



LIEBE LESERINNEN UND LESER,

ergeht es Ihnen auch manchmal so? Sie sind in einem schönen Lokal mit Freunden, das Essen ist herrlich, die Stimmung erheiternd – und das Glas leer. Der Kellner, der zuvor alle fünf Minuten an den Tisch kam, um nach dem Rechten zu fragen, ist plötzlich unauffindbar und Sie befürchten schon, sich am nächsten Tag zum Physiotherapeuten begeben zu müssen, da durch das ständige Drehen Ihres Kopfes, nach der Bedienung Ausschau haltend, der Nacken langsam zu schmerzen anfängt. Die beste Lösung hier wäre, so dachte ich mir, ein Button an jedem Tisch, der dem Kellner, zum Beispiel direkt auf das Tablet, ein Signal sendet, genauso wie im Flugzeug oder in Krankenhäusern. Doch wie kann ich nun, ohne die gesellige Runde zu stören, dem Restaurant unauffällig meinen Verbesserungsvorschlag zustecken? Welche Möglichkeiten gibt es für den Kunden proaktiv in der Dienstleistungsgestaltung mitzuwirken? Hier böte es sich an, wenn das Restaurant eine Ideenbox anbieten oder zu einem Co-Design-Workshop für Stammgäste einladen würde, um aus den Anregungen im besten Fall eine Innovation zu machen – oder zumindest den Service zu verbessern. Die Forschung nennt dies: Nutzereinbindung.

Übergreifend dazu berichten Thomas Meiren und Sabrina Lamberth-Cocca heute in unserem Fokusthema »Erfolgreiche Dienstleistungsinnovation durch Nutzereinbindung«. Sabrina Lamberth-Cocca steht zudem noch in der Rubrik »Nachgefragt bei« Rede und Antwort und erklärt den Begriff ganz praktisch anhand der User Experience, beispielsweise beim Carsharing.

Mit dem Projekt DELFIN – Dienstleistungen für Elektromobilität geht es bald auf Tour, und zwar zur eCarTec nach München vom 18.-20. Oktober. Wenn Sie in der Nähe sind, schauen Sie doch einfach mal vorbei. Solange können Sie in dieser Ausgabe unter »Forschung und Entwicklung« nachlesen, wie Kunden auf spielerische Weise in die Entwicklung von Elektromobilitätsangeboten einbezogen werden können.

In »Für Unternehmen« stellen Ihnen in dieser Ausgabe Dr. Mike Freitag und Christian Schiller wichtige Punkte vor, die man für eine kundenorientierte Prozessoptimierung beachten sollte.

Ich hoffe, Sie konnten den Sommer genießen und freuen sich schon auf ausgiebige Herbstspaziergänge.

Es grüßt Sie herzlich
Julia Hart



AKTUELLES

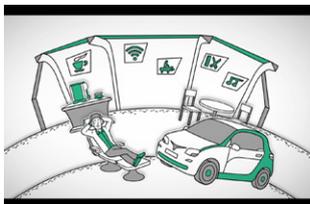
An dieser Stelle informieren wir Sie regelmäßig kurz und bündig über Veranstaltungen, Downloads, Befragungen und weitere Highlights zur Entwicklung und zum Management von Dienstleistungen.



Befragung »Dienstleistungen für Elektromobilität« gestartet

In einem funktionierenden Elektromobilitätssystem ergänzen innovative Dienstleistungen leistungsfähige Technik. Eine aktuelle Befragung widmet sich der Herausforderung, wie Dienstleistungen zum wirtschaftlichen Erfolg von Elektromobilität beitragen können.

www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de/?p=3218



© simpleshow

Neue Animation: Glückliche Elektromobilitätsnutzer dank Dienstleistungen

In einer neuen Animation lüftet das Fraunhofer IAO das Geheimnis, wie Herr Schneider überzeugter Elektromobilitätsnutzer wurde. In der Nebenrolle der eigentliche Star: innovative Dienstleistungen.

<https://www.youtube.com/watch?v=s05SKG4HSEo&feature=youtu.be>



© Marco2811 –

Fotolia / Fraunhofer IAO

Neuer Internetauftritt »Dienstleistungs- und Personalmanagement«

Die Internetseite des IAO-Geschäftsfelds »Dienstleistungs- und Personalmanagement« hat ein neues Design. Mit einem veränderten Seitenbild, einer besseren Usability und neuem Bildmaterial haben wir unseren Internetauftritt aktualisiert. Schauen Sie doch einfach mal vorbei und lernen Sie uns noch besser kennen.

www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de



© Fraunhofer IAO

Best Paper Award zu Smart Services

Für ihren Beitrag »An integrated approach for measuring and managing Quality of Smart Senior Care Services« wurden Jens Neuhüttler und Walter Ganz in den USA mit dem Best Paper Award der internationalen Konferenz »The Human Side of Service Engineering 2016« ausgezeichnet. Gemeinsam mit Dr. Jianbing Liu vom Beijing Research Center of Urban Systems Engineering stellten sie darin erste Ergebnisse aus dem deutsch-chinesischen Kooperationsprojekt zur Gestaltung von altersgerechten Smart Services vor.

www.ahfe-hsse.org/index.php/awards-2016/



ERFOLGREICHE DIENSTLEISTUNGS- INNOVATION DURCH NUTZEREINBINDUNG

Service Engineering zwischen agilen Entwicklungsansätzen, Gamification und Design Thinking

»To understand the man, you must first walk a mile in his moccasin.«

Indianisches Sprichwort

Man muss kein Indianer sein, um kundenfreundliche Dienstleistungen zu entwickeln. Doch vielleicht muss man sich genauso heranpirschen? Mit Sicherheit aber sollte man mit höchster Aufmerksamkeit beobachten und zuhören, um herauszufinden, was Kunden wirklich wollen. Empathie lautet das Stichwort. Erst dann ist es möglich, den Bedarf der Kunden angemessen zu adressieren, in eine Dienstleistung »hinein zu entwickeln« und damit am Markt erfolgreich zu sein. Doch wie stellen Unternehmen das in der Praxis an? Was kann die klassische Marktforschung allein nicht leisten – und welche Lösungen bietet das moderne Service Engineering?

Von der Zielgruppe über die Kunden bis hin zum Nutzer, dem Menschen

Ein erster kritischer Schritt ist es, seine Kunden und deren Bedürfnisse und Erwartungen zu (er)kennen. Klassische Marktforschungsmethoden verraten bereits einiges über die Zielgruppen, die ein Unternehmen am Markt adressiert. Klassische Instrumente wie Befragungen oder Beobachtungen zielen darauf ab, die Bedarfe von Käufern, Konsumenten, Kunden, Nachfragern – unterschiedliche Begriffe, die sich auf ein und dasselbe beziehen – genauestens zu analysieren, um das Angebot optimal darauf abzustimmen und so den Markterfolg zu garantieren. Schließlich ist die nachfrageseitige Akzeptanz Grundlage für den Erfolg von Innovationen. Durch die Ablösung vom ökonomisch gefärbten Kundenbegriff hin zum »Nutzer« oder »Anwender« – auf Englisch auch als Begriff »User« bekannt – ist es möglich, sich in unterschiedliche Typen von Menschen hineinzudenken, die eine Dienstleistung in Anspruch nehmen oder es in Zukunft möglicherweise tun würden. Auf einmal wird die Zielgruppe persönlich und bekommt ein Gesicht – oder besser gesagt: viele Gesichter. Die praktische Umsetzung ist indes nicht trivial und erfordert ein Verständnis dafür, wie Menschen eine Dienstleistung erleben.

Service Experience Design: In die Perspektive von Nutzern schlüpfen und Erlebnisse gestalten

Das Ergebnis allein hinsichtlich einer reinen Problemlösung zu betrachten, ist heutzutage nicht genug; das Erlebnis während der Inanspruchnahme muss begeistern. Hier sind ein Verständnis für das optimale Nutzererlebnis und die Fähigkeit, diese in eine Dienstleistung hinein zu entwickeln, der Schlüssel. Im Zentrum stehen Nutzer und ihr Erlebnis, also wie sie Dienstleistungsprozesse und Dienstleistungsumgebungen (so genannte



»Servicescapes«) erleben. Bekannt ist in diesem Zusammenhang der Begriff der (User) Experience, definiert als »A person's perceptions and responses that result from the use and/or anticipated use of a product, system or service« (DIN EN ISO 9241). In einen pragmatischen Kontext hat Steve Jobs die User Experience gesetzt und sie dabei noch einen Schritt weiter gedacht: »Get closer than ever to your customers. So close, in fact, that you tell them what they need well before they realize it themselves.« Die Service Experience ist dementsprechend das subjektive Erleben von Dienstleistungsprozessen und -umgebungen durch Personen, die sich darin befinden; dabei steht jedoch nicht die Analyse im Vordergrund, sondern eine proaktive Gestaltung durch Anbieter. Für die Antizipation dessen, was Nutzer letztendlich begeistert, brauchen Unternehmen viel Feingefühl – und eine saubere Methodik.

Service Engineering als solide Grundlage zur Generierung von Innovationen

Die Disziplin des »Service Engineering« bietet fundierte Methoden, um Dienstleistungen systematisch von der Idee über die Konzeption bis hin zur Markteinführung zu entwickeln und zu gestalten. Durch die Kombination aus strukturiertem Vorgehen auf der einen Seite und der intensiven Einbindung von Kunden und Mitarbeitern auf der anderen Seite lässt sich eine deutlich höhere Erfolgsquote für neue Dienstleistungen erreichen. Das Fraunhofer IAO hat den Grundstein für Service Engineering bereits in den Neunziger Jahren gelegt und es seither den sich wandelnden Ansprüchen der Unternehmenspraxis angepasst. So wurde 2006 das ServLab eröffnet, das weltweit erste Innovationslabor für Dienstleistungen, das sich 3D-Modellierungen und Virtueller Realität (VR) bedient. Weitere richtungsweisende Arbeiten folgten zum Testen neuer Dienstleistungen, zur Anpassung der Methoden auf den Be-

darf kleiner und mittelständischer Unternehmen sowie zur Entwicklung digital unterstützter Dienstleistungen bzw. Smart Services. Werkzeuge zur Umsetzung viel versprechender Dienstleistungsideen in neue Dienstleistungsangebote oder auch komplexe Dienstleistungssysteme sind also vorhanden. Jüngst lassen sich die Dienstleistungsingenieure durch weitere Entwicklungskonzepte inspirieren und ebnen den Weg zu einer menschenzentrierten, agilen Dienstleistungsentwicklung in einem integrierten und einfach anwendbaren Ansatz.

Der Wandel klassischer Projektorganisation hin zu agilen Entwicklungsansätzen

Die Welt des FuE-Managements hat in den letzten Jahren durch agile Ansätze eine neue Perspektive erhalten, die sich durch deutlich interaktivere und personenzentrierte Herangehensweisen auszeichnen und von der starken Formalisierung von Entwicklungsprozessen in Gestalt starrer Vorgehensmodelle und klassischen Projektmanagementmethoden Abstand nehmen. Solche agilen Vorgehensweisen haben ihren Ursprung in der Softwareentwicklung und wurden mit dem sogenannten »Agilen Manifest« (engl. Originaltitel: »Manifesto for Agile Software Development«) maßgeblich geprägt. Die darin vertretenen Werte hinterfragen die traditionellen Vorgehensweisen in der Entwicklung und sollen diese maßgeblich verändern. Was in Ansätzen wie zum Beispiel Scrum als Framework für die moderne Entwicklungsarbeit daher kommt, ist gleichzeitig ein Impuls hin zu einem organisatorischen und kulturellen Wandel in Unternehmen. Unter anderem rühren diese Veränderungen in neuen Rollen, die in klassischen Hierarchien neu interpretiert werden müssen (z. B. Teammoderatoren, auch bekannt als ScrumMaster), und indem eine gemeinsame Vision, persönliche Kommunikation und Selbstverantwortung des Entwicklungsteams sowie der einzelnen

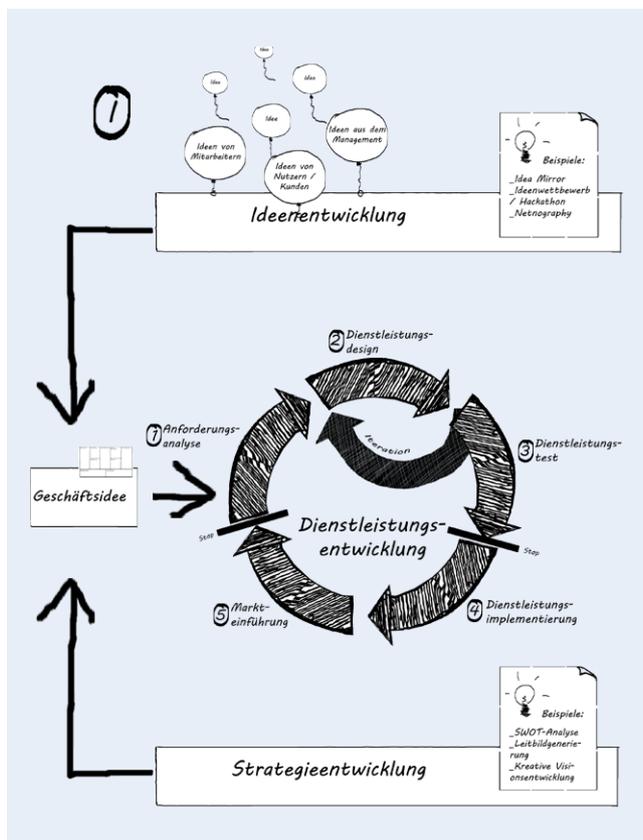


Abbildung: Auszug aus einem agilen Service-Engineering-Vorgehensmodell des Fraunhofer IAO (eigene Skizze)

Personen darin aktiv gefördert werden. Nicht zuletzt zeigen agile Ansätze aber auch einen Lösungsweg auf, wie Unternehmen Kundenanforderungen effizient und zielführend im Rahmen von Entwicklungsprozessen umsetzen können: durch einfach erlernbare Methoden, um Kunden und ihre Bedürfnisse zu verstehen (z. B. User Stories), in sich funktionierende Prototypen (Zwischenstände) und regelmäßige Feedbackschleifen mit Kunden. Für die personenzentrierte Entwicklung von Dienstleistungen erscheinen diese ursprünglich für die Softwareentwicklung gedachten Ansätze somit vielversprechend, wengleich sie für die Anwendung in der Dienstleistungsentwicklung angepasst werden müssen.

Mehr als nur Gestaltung für die fünf Sinne: (Service) Design Thinking

Ursprünglich als Kreativitätstechnik bzw. kreativer Lösungsprozess verstanden und vielleicht aufgrund der vielen bunten Klebezettel ein wenig belächelt, wird es heute als mächtiges Konzept mehr als ernst genommen: »Design Thinking« ist eine Denkschule, die das Entwickeln und Gestalten von Produkten und Dienstleistungen unterstützt. In Ergänzung zur Nutzeranalyse geht es also darum, Erkenntnisse in Ideen und konkrete Lösungen zu synthetisieren. Hierzu wird eine Kultur der Empathie gefördert. Im Vordergrund steht jedoch nicht nur die Lösungsfindung und -umsetzung, also ein wünschenswertes Ergebnis aus einer Menge an Ideen herauszukristallisieren, sondern dieses auch bereits vor der eigentlichen Entwicklung in ersten Prototypen zu visualisieren. Ein wichtiger Schritt ist es, die Probleme und Bedarfe der Zielgruppe ausgiebig zu analysieren und zu verstehen. Auch bei den Design-Ansätzen besteht die Herausforderung aber letztendlich in der praktischen Umsetzung des hohen Anspruchs, nutzerorientierte Innovationen zu generieren. Service Designer denken und fühlen sich in



Nutzer ein, befragen und beobachten diese und binden sie zuweilen in Co-Design-Workshops ein. Ob Unternehmen eine gezielte und vor allem kontinuierliche Anwendung von Design Thinking hin zu wirtschaftlich tragfähigen Dienstleistungsangeboten ohne weiteres leisten können, hängt zu einem Großteil von der Kultur – insbesondere der Offenheit und Flexibilität – und der Bereitschaft zum Lernen ab. Denkschulen und Vorgehensmodelle in der Dienstleistungsentwicklung helfen nicht per se dabei, sich auf einen engen Austausch mit Nutzern und eine lösungsorientierte Zusammenarbeit in Projekten einzulassen. An diesem Punkt ergänzen sich systematische Vorgehensmodelle aus dem Service Engineering, Design Thinking und agile Methoden.

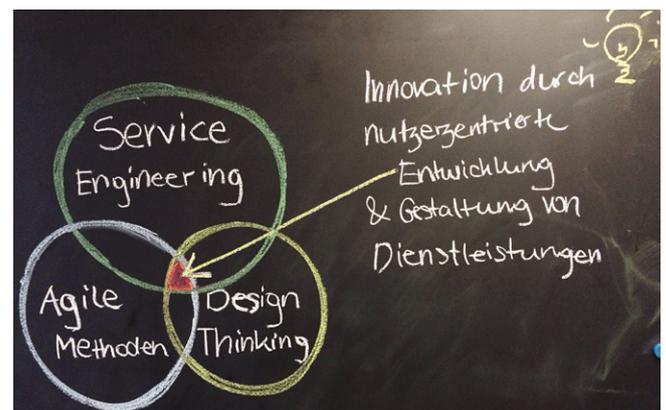
Es darf gespielt, gemalt und erzählt werden: Kreative Methoden zur Modellierung ernsthaft brauchbarer Dienstleistungen

Doch wie setzt man die Empathie in die Entwicklungspraxis konkret um? Um sich tiefer in Nutzer hineindenken und einfühlen zu können, müssen sich Dienstleistungsentwickler auch einmal aus der analytisch-technischen Denke herausbegeben. Dazu gehört Mut und eine offene Kreativitätskultur. Durch stark visualisierende, spielerische Methoden der Nutzeranalyse, die sich mit dem strukturierenden Rahmen des Service Engineering durchaus vereinbaren lassen (z. B. fest eingeplante Workshops, Prototypisierung kreativer Ergebnisse, Modellierung von ServiceBlueprints), lassen sich Nutzer auch einfacher dazu motivieren, als Co-Designer mitzuwirken und Berührungspunkte zwischen Mitarbeitern und Kunden können abgebaut werden. Mithilfe von Methoden wie »Storytelling«, kombiniert mit etwa »Drawing & Sketching« (z. B. Storyboards, User Storys), auch als »Narrative Design« bezeichnet, wird es einfacher, sich in typische Szenarien von Nutzern hineinzusetzen, da die Fähigkeit von Menschen zur Empathie genutzt

wird. Eine weitere Herangehensweise, welche sich der menschlichen Kreativität und Emotionalität bedient, um innovative Ergebnisse zu erzielen, ist der Einsatz spielerischer Methoden für die professionelle Entwicklung von Dienstleistungen. Unter dem Schlagwort »Gamification« werden Methoden wie »Business War Gaming« oder »Serious Gaming« zusammengefasst (vgl. Lamberth-Cocca, Friedrich, 2016). Ergebnis eines solchen kreativ-visuellen Abschnitts im Entwicklungsprojekt ist eine Vorstellung der Erlebniswelt von Nutzern. Aus diesen visuellen Elementen lassen sich systematisch passende Dienstleistungsangebote ableiten und Prozesse und Service-scapes im Detail modellieren.

Auf dem Weg zur nutzerorientierten Dienstleistungsentwicklung

Das Competence Team »Dienstleistungsentwicklung« am Fraunhofer IAO entwickelt neue Vorgehensweisen und Methoden für die nutzerorientierte Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen, die sich unter dem Schlagwort »agile Dienstleistungsentwicklung« subsumieren lassen. Unser Team baut



© Fraunhofer IAO



dabei auf wissenschaftlich gesicherte und bereits etablierte Modelle und Konzepte auf. Unter anderem unterstützen wir Unternehmen mithilfe fundierter Methoden dabei, Kunden und Mitarbeiter in Dienstleistungsprozessen und Servicescapes besser zu verstehen, den Faktor »Emotionalität« abzubilden und das Dienstleistungserlebnis zu optimieren. Die erarbeiteten Vorgehensweisen werden derzeit im Anwendungsfeld Elektromobilität ausgiebig erprobt und weiterentwickelt. Elektromobilität bietet die besondere Herausforderung mangelnder

Marktakzeptanz und stellt daher einen guten Prüfstein für die Vorteile der Nutzereinbindung dar. Außerdem bietet das Themenfeld eine anspruchsvolle Kombination aus Technologien und Dienstleistungen und einen umfassenden Raum für Innovationen.

Weiterführende Links

www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de/?page_id=119
www.iao.fraunhofer.de/lang-de/leistungen/mensch-und-dienstleistung/marktforschung-fuer-dienstleistungen.html
<http://blog.iao.fraunhofer.de/die-kunst-seine-kunden-zu-kenntnen-ein-meisterwerk-in-3-akten/>

Literatur

Cocca, S.; Klemisch, M.; Meiren, T.: Geschäftsmodelle und Nutzerorientierung. In: Cocca, S.; Fabry, C.; Stryja, C.: Dienstleistungen für Elektromobilität. Ergebnisse einer Expertenstudie. Stuttgart: Fraunhofer, 2015, S. 33-46.

Cocca, S.; Klemisch, M.; Meiren, T.: Erfolgsfaktor nutzerfreundliche Dienstleistungen: Elektromobilität aus Kundensicht begreifen. In: Beverungen, D.; Fabry, C.; Ganz, W.; Matzner, M.; Satzger, G. (Hrsg.): Dienstleistungsinnovationen für Elektromobilität. Märkte, Geschäftsmodelle, Kooperationen. Stuttgart: Fraunhofer, 2015, S. 40-51.

Ganz, W.; Satzger, G.; Schultz, C. (Hrsg.): Methods in Service Innovation. Current Trends and Future Perspectives. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2012.

Lamberth-Cocca, S.; Friedrich, M.: Erfolg mit Elektromobilität. Fallstudien zu nutzerfreundlichen Dienstleistungen und innovativen Geschäftsmodellen. Stuttgart: Fraunhofer, 2016.

Kontakt

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Sabrina Lamberth-Cocca

Telefon +49 711 970-5137

sabrina.lamberth-cocca@iao.fraunhofer.de

Thomas Meiren

Telefon +49 711 970-5116

thomas.meiren@iao.fraunhofer.de



ELEKTROMOBILITÄT SPIELERISCH ENTDECKEN

Fallstudien zu nutzerfreundlichen Dienstleistungen und innovativen Geschäftsmodellen



Wie können Dienstleistungen die Verbreitung von Elektromobilität unterstützen und wie werden sie systematisch entwickelt? Anhand von vier Fallstudien aus Finnland, Estland, Dänemark und Norwegen stellt das Fraunhofer IAO Ansätze für die Entwicklung von Elektromobilitätsangeboten vor. Als wesentliches Ergebnis zeigte sich dabei unter anderem, wie Kunden auf spielerische Weise in die Entwicklung von Elektromobilitätsangeboten einbezogen werden können, damit diese Akzeptanz finden.

Im Rahmen des Forschungsprojekts DELFIN untersucht das Fraunhofer IAO die Rolle von Dienstleistungen bei der Verbreitung von Elektromobilität. Aus den Ergebnissen leiten die Forscherinnen und Forscher Vorgehensweisen und Methoden für die Entwicklung und Umsetzung erfolgreicher Elektromobilitätsdienstleistungen ab. In neu veröffentlichten Fallstudien stellen zwei Autorinnen aus dem Team konkrete Elektromobilitätsangebote bzw. Projekte vor und durchleuchten diese aus der Dienstleistungsperspektive. Dadurch können Interessierte nicht nur unterschiedliche Sichtweisen auf die Rolle von Dienstleistungen bei der Verbreitung von Elektromobilität einnehmen; sie erhalten auch wertvolle Einblicke in Erfolgsfaktoren für die Entwicklung erfolgreicher Dienstleistungsangebote.

Nutzereinbindung in frühen Entwicklungsphasen und spielerische Ansätze als Erfolgsfaktoren

Um gewerbliche und private Nutzer für Elektromobilitätsangebote zu begeistern, müssen diese in Entwicklungsprozesse eingebunden werden – und das möglichst früh. Davon profitieren Unternehmen gleich zweifach: Die Zielgruppe kann nicht nur konkrete Anforderungen an die entsprechende Dienstleistung äußern, sondern wird gleichzeitig auch früh an das Unternehmen und deren Angebot gebunden. Wie der optimale Grad der Einbindung in den einzelnen Entwicklungsphasen aussieht, ist jedoch abhängig von unterschiedlichen Faktoren, wie etwa Art der Zielgruppe, Stand des Dienstleistungsprototyps oder Projektbudget. »Co-Design klingt spannend und die Zusammenarbeit mit Kunden macht Spaß – die richtige Dosis, das passende Timing und geeignete Methoden auszuwählen ist jedoch nicht trivial«, so Sabrina Lamberth-Cocca, Wissenschaftlerin am Fraunhofer IAO und eine der Autorinnen. Es gehe darum, geschickt zu kombinieren: stark integrative Co-Design-Methoden mit Methoden der Befragung sowie zur Einnahme der Nutzerperspektive. Wichtig ist es, bei der Festlegung des Integrationsgrads den gesamten



© Andres Rodriguez – Fotolia / Fraunhofer IAO



Entwicklungsprozess einer Dienstleistung zu berücksichtigen, die Methoden je nach Entwicklungsphase zu variieren und insbesondere früh mit der Einbindung zu beginnen, um die Dienstleistung optimal auf Nutzerbedürfnisse abzustimmen. Eine besondere Bedeutung kommt dabei spielerischen Ansätzen zu, die sich unter dem Schlagwort »Gamification« subsumieren lassen. Labor- und Pilotansätze werden als ideal für die Testphase vor dem Roll-out auf dem Markt angesehen, wobei in vielen Fällen Geschäftsmodelltests vorgeschaltet sein sollten.

Wissenschaftlich fundierte Unterstützung für die Entwicklung von Elektromobilitätsdienstleistungen

Das Fraunhofer IAO unterstützt Unternehmen bei der nutzerorientierten Entwicklung von Dienstleistungen in unterschiedlichen Bereichen. Für das Innovationsfeld Elektromobilität erarbeiten die Forscherinnen und Forscher Vorgehensweisen und wählen geeignete Methoden aus, die auf die speziellen Bedürfnisse der Branche abgestimmt sind.

Die Publikationen stehen unter dem Titel »Erfolg mit Elektromobilität – Fallstudien zu nutzerfreundlichen Dienstleistungen und innovativen Geschäftsmodellen« auf Deutsch und Englisch im Internet zum Download zur Verfügung. Im Rahmen des Projekts DELFIN (»Dienstleistungen für Elektromobilität – Förderung von Innovation und Nutzerorientierung«) entsteht derzeit ein an agilen Prinzipien orientiertes Innovationsmodell für nutzerorientierte Elektromobilitätsdienstleistungen, das Anwender flexibel auf unterschiedliche Unternehmens- und Dienstleistungskontexte anpassen können.

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 01FE13001E gefördert.

Weiterführende Links

Download der Publikation als PDF:

www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de/?p=3113 (deutsch)

www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de/?p=3118 (englisch)

<http://blog.iao.fraunhofer.de/acht-fragen-fuenf-laender-ein-fall-die-erfolgsformel-der-elektromobilitaet/>

Publikation im IAO-Shop:

<https://shop.iao.fraunhofer.de/publikationen/erfolg-mit-elektromobilitaet.html> (deutsch)

<https://shop.iao.fraunhofer.de/publikationen/success-with-electric-mobility.html?id=674> (englisch)

Messestand auf der eCarTec Munich 2016:

www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de/?p=3007

Kontakt

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Sabrina Lamberth-Cocca

Telefon +49 711 970-5137

sabrina.lamberth-cocca@iao.fraunhofer.de

Michaela Friedrich

Telefon +49 711 970-2219

michaela.friedrich@iao.fraunhofer.de



KUNDENORIENTIERTE PROZESSOPTIMIERUNG



© Ludmilla Parsyak / Fraunhofer IAO

Von Unternehmen wird erwartet, dass sie schnell und flexibel auf Marktveränderungen reagieren und dabei gezielt auf Kundenbedürfnisse und -erwartungen eingehen. Folgerichtig wurde bereits vor Jahren eine verstärkte Kundenorientierung von der überwiegenden Mehrheit der deutschen Unternehmen als zentrale Strategie erkannt, jedoch sind in der Praxis Probleme bei der Umsetzung offensichtlich. Dabei mangelt es insbesondere an einer konsequenten Gestaltung des direkten Kundenkontakts. Zudem reicht eine alleinige Festschreibung von Kundenorientierung in den Unternehmenszielen nicht aus, sondern es müssen begleitende organisatorische und personelle Maßnahmen verwirklicht werden. Insbesondere lässt sich Kundenorientierung letztlich nur von fachlich, methodisch und sozial kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgreich umsetzen.

Einen wichtigen Ansatzpunkt für eine konsequente Kundenorientierung bildet eine entsprechende Gestaltung der eigenen Prozesse. Diese können als das »Rückgrat« der Dienstleistung angesehen werden und bilden die Basis für einen klar definierten Umgang mit Kunden. Insbesondere lassen sich somit wichtige Kundenkontaktpunkte identifizieren und gestalten, Richtlinien für die Interaktion mit Kunden hinterlegen und Messkriterien (»Key Performance Indicators«) definieren. Darüber hinaus können gut dokumentierte Prozesse für die Schulung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt werden.

Insofern ist es wenig verwunderlich, dass die Analyse und Optimierung von Prozessen in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen hat. Um jedoch zu vermeiden, dass nicht nur



»mit netten Prozessbildchen bedrucktes Papier« produziert wird, sondern die Ergebnisse vielmehr einen tatsächlichen Einfluss auf die Schnittstellen zu Kunden haben, sind bei der Gestaltung von Dienstleistungsprozessen folgende Dinge zu beachten:

- 1. Einnehmen einer Kundenperspektive**, d. h. betrachten, wie Kunden eine Dienstleistung erleben und, sofern möglich, eine direkte Einbindung von Kunden in Prozessoptimierungsprojekte herstellen.
- 2. Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** – um zum einen deren Wissen im Kundenkontakt zu nutzen und zum anderen eine hohe Akzeptanz der Ergebnisse sicherzustellen.
- 3. Flexible Gestaltung der Prozesse** – sodass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, auf individuell unterschiedliche Kundentypen einzugehen.
- 4. Berücksichtigung emotionaler Aspekte** – damit die eigene Dienstleistung bei Kunden positiv in Erinnerung bleibt.
- 5. Auswahl geeigneter Prozessmodellierungswerkzeuge**, je nach Einsatzzweck (z. B. Optimierung, Simulation, Zertifizierung) und Unternehmensanforderungen (z. B. Preis, Schnittstellen).

Das Fraunhofer IAO verfügt über langjährige Erfahrungen in der Optimierung kundennaher Prozesse. Neben der Entwicklung eigener Methoden, wie 3KM und Service Empathy Boards sowie der regelmäßigen Durchführung von Studien zum Einsatz von Prozessmodellierungswerkzeugen, ist das Institut ein bewährter Partner bei der Durchführung von Optimierungsprojekten in Unternehmen.

Kontakt

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Dr. Mike Freitag

Telefon +49 711 970-2185

mike.freitag@iao.fraunhofer.de

Christian Schiller

Telefon +49 711 970-5105

christian.schiller@iao.fraunhofer.de



SABRINA LAMBERTH-COCCA

Nutzereinbindung als erfolgreiche Dienstleistungsinnovation



Sabrina Lamberth-Cocca
damals ...



... und heute

Couch-Potato? Von wegen! Sabrina Lamberth-Cocca ist stets in Bewegung. Sechs- bis siebenmal Sport pro Woche muss schon sein. Die Abwechslung darf dabei natürlich nicht fehlen. Ihre Energie und Leidenschaft machen sich bei Sabrina Lamberth-Cocca auch im Beruf bemerkbar. Während ihres Studiums der Kommunikationswissenschaften an der Universität Hohenheim belegte sie eine Vertiefung im Bereich Informations- und Kommunikationstechnik am Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart. Ihre Diplomarbeit über das Thema »Cloud Computing« schrieb sie am Fraunhofer IAO und arbeitete nebenher als studentische Hilfskraft. Nach ihrem Abschluss 2010 begann sie, als wissenschaftliche Mitarbeiterin am IAT zu arbeiten und wechselte dann 2013 ans Fraunhofer IAO, wo sie unter anderem die Leitung für das Projekt DELFIN – Dienstleistungen für Elektromobilität übernahm. Lösungsorientiert und zielstrebig beschäftigt sie sich mit der Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen und der Thematik der Nutzerein-

STECKBRIEF

Name:

Sabrina Lamberth-Cocca

Themenschwerpunkte:

Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen, Nutzereinbindung, agile Entwicklung

Wellness oder Wandern?

Als Bewegungsfreak natürlich Wandern

Liebingsland:

Dänemark

bindung und ist sowohl privat als auch beruflich immer auf der Suche nach neuen Herausforderungen. Derzeit lernt sie in ihrer Freizeit dänisch, übt sich am Schlagzeug und macht berufsbegleitend einen zusätzlichen Master in Wirtschaftsinformatik.

Du beschäftigst dich hauptsächlich mit dem Bereich der Elektromobilität – wie verhält es sich hier mit der Usability?

Aus eigener Erfahrung würde ich sagen, dass Elektroautos einfach zu handhaben sind, das Fahrgefühl anfangs aber schon etwas anders ist. Usability wird in der Regel als Nutzerfreundlichkeit verstanden und bedeutet per definitionem, dass ein Produkt – im Fall Elektromobilität zum Beispiel Fahrzeuge, Ladestationen, Apps – so gestaltet ist, dass Benutzer ihre Ziele effektiv, effizient und zufriedenstellend erreichen können. Mein Fokus liegt jedoch nicht auf den technischen Details, dafür habe ich meine Kollegen (lacht). Es macht aber auch Sinn, im Kontext der Elektromobilität das Verständnis auf die User Experience auszuweiten, also das Erleben von Nutzern, wenn



sie ein Elektromobilitätsangebot in Anspruch nehmen – egal ob es das eigene Auto oder ein Carsharing-Fahrzeug ist, ob nur ein einziges Elektrofahrzeug oder eine multimodale Kombination genutzt wird, um von A nach B zu kommen oder welcher Art von Ladedienstleistung sich ein Kunde gegenüber sieht.

Was genau bedeutet »User Experience« in der Praxis und wie wendet man das Konzept auf Dienstleistungen an?

Bei dieser Sichtweise geht es darum, die Prozesse von Nutzern zu verstehen, sich in sie hineinzusetzen und das Erlebnis zu designen. Dazu gehören neben funktionalen Anforderungen auch emotionale Aspekte. Aus Sicht der Dienstleistungsingenieure spricht man von »Service Experience«. Man kann aus dieser Warte Ladedienstleistungen ebenso betrachten wie Carsharing- und multimodale Mobilitätsangebote, Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen, Wartung und Reparatur, Versicherungs- sowie Rettungs- und Pannendienstleistungen, um ein paar Beispiele zu nennen. Immer steht dabei im Mittelpunkt, Nutzer entlang des gesamten Prozesses optimal zu verstehen und zu begleiten. Direkt an der Schnittstelle zu Nutzern sind dabei drei Perspektiven besonders wichtig: reine Nutzeraktivitäten – was Nutzer alleine machen, gemeinsame Aktivitäten – Interaktionen zwischen Anbieter und Nutzer und reine Anbieteraktivitäten, die entweder für Nutzer sichtbar oder auch unsichtbar sein können. Dieses – ich nenne es jetzt mal – »Full-Service-Erlebnis«, was Elektromobilität für Nutzer bequem und vielleicht auch Spaßig macht, fehlt an vielen Stellen noch. Es sind schon viele tolle Beispiele vorhanden, wie Roaming-Dienstleistungen, die das Laden bequemer machen, oder Apps, welche durch Informationsbereitstellung Unsicherheiten bezüglich Reichweite und Ladeinfrastruktur reduzieren. Jetzt fehlt nur noch die flächendeckende Integration und mit etwas

Gefühl für die Mobilitätsnutzer von morgen lassen sich auch noch weiße Flecken in der Dienstleistungslandschaft rund um die Elektromobilität finden, die den einen oder anderen Erfinder bestimmt reich machen.

Wie werden Nutzer praktisch integriert?

Zunächst einmal ist es wichtig, die Nutzer, welche für ein Dienstleistungsangebot relevant sind, zu identifizieren. Dazu muss man als Entwickler die Kurve kriegen von anonym erscheinenden Zielgruppen, die durch Marktforschung identifiziert worden sind, hin zu Nutzern, die ja Menschen sind und auch als solche in Dienstleistungsprozessen verstanden und behandelt werden sollten. Oft wird hierzu die Methode »Personas« eingesetzt, um Nutzern auf Basis der Zielgruppeneigenschaften einen persönlichen Charakter, ein Gesicht und einen Namen zu verleihen. Dann wird es für Dienstleistungsentwickler auch wesentlich einfacher, sich in die Nutzer hineinzusetzen. Anschließend muss geklärt werden, in was man Nutzer eigentlich integrieren möchte. Es sind beispielsweise unterschiedliche Komponenten eines Elektromobilitätsangebots – technische Produkte, Software Services – oder auch Phasen im Entwicklungsprozess denkbar. Möchte ich Nutzer bereits früh einbinden, lade ich sie zur Ideenfindung oder zur Entwicklung von Prototypen ein. Möchte ich fast fertiggestellte Produkte und Dienstleistungen auf den Prüfstein stellen und perfektionieren, mache ich Tests mit ihnen.

Ist eine frühe Einbindung unbedingt empfehlenswert oder wann ist der optimale Zeitpunkt für Unternehmen, wenn sie neue Dienstleistungen entwickeln?

Eine frühe Einbindung bietet viele Vorteile, unter anderem Trends zu antizipieren und ein Elektromobilitätsangebot auch wirklich aus Nutzerbedarfen heraus zu entwickeln und nicht umgekehrt, ein fertiges Angebot mühsam rückwirkend anzu-



passen. Es gibt aber natürlich auch Risiken, denn nur weil ein Produkt oder eine Dienstleistung von Nutzern entwickelt worden ist, heißt das noch lange nicht, dass die Nutzer selbst oder andere Vertreter der Zielgruppe das Angebot auch in der Realität kaufen würden. Hier muss eine geschickte Strategie her und ein Händchen dafür, welche Methoden geeignet sind. Dann kommt noch die Frage auf, was denn integrieren genau bedeutet. Reicht es aus, möglichst viele Informationen über potenzielle Nutzer zu sammeln, auszuwerten und dieses Wissen in Kombination mit Empathie im Entwicklungsprozess einzusetzen? Oder sollten ausgewählte Nutzer, welche die Zielgruppe besonders gut repräsentieren, am besten persönlich und in intensiven Workshops eingebunden werden? Hier muss man einfach die optimale Kombination über den gesamten Entwicklungsprozess finden. Auch kann es sinnvoll sein, in einem aus Nutzersicht wünschenswerten Gesamtangebot zu denken, dieses aber für die konkrete Entwicklung in Bausteine zu zerlegen und in der Art und Intensität der Nutzereinbindung je nach Kontext zu variieren.

Fährst du selbst eigentlich auch »elektro«?

Ja, und zwar meistens mit der Bahn. Carsharing mache ich selten, weil ich mit dem Schienenverkehr gut klarkomme. Aber wenn doch, fahre ich entweder elektrisch oder leihe mir für weitere Strecken oder zum Transport größerer Gegenstände einen Verbrenner. Ich repräsentiere eine bestimmte urbane Zielgruppe der Vollzeit-Berufstätigen und Wegeoptimierer. Ein eigenes Auto hatte ich nie. Ich bin in einem ländlichen Gebiet groß geworden und das Fahrrad war quasi angewachsen. Meine heutige Wohnung liegt in Stuttgart sowohl zum Stadtkern und Fernbahnhof als auch zu meiner Arbeitsstelle so, dass ich in Kombination mit Bahn und zu Fuß maximal 30 Minuten brauche. Mein Fitnessstudio liegt auch um die Ecke und

zum Laufen geht es von der Haustüre die Stuttgarter Stäffele hoch zu den Seen – viele Treppen sollen ja gut für die Beinmuskulatur sein. Für andere Wege kann ich locker auf Bus und Stadtbahnen zurückgreifen. Auch für weitere Strecken – sagen wir bis 1.000 Kilometer – mit guter Schienenverbindung, maximal zwei Umstiegen und vergleichbarem Ticketpreis, erwäge ich immer die Alternative zum Flugzeug. Dieses Jahr reise ich bereits zum zweiten Mal seit 2014 nach Sylt mit der Bahn. Ich lasse mich sozusagen meist elektro fahren (lacht).

Vielen Dank für das Interview und weiterhin viel Erfolg!

Das Interview führte Julia Hart.

Herausgeber und Kontakt

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO
Competence Teams Dienstleistungsentwicklung
und Dienstleistungsmanagement
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de

Julia Hart

Telefon +49 711 970-2165
julia.hart@iao.fraunhofer.de

Titelbild

© Andres Rodriguez –
Fotolia / Fraunhofer IAO



Der Newsletter »Service Engineering & Management« kann im Internet unter www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de oder über service@iao.fraunhofer.de kostenlos abonniert werden. Über diese Seite können auch bereits veröffentlichte Ausgaben (ab 2010) abgerufen werden. Der vorliegende Newsletter ist die 38. Ausgabe.