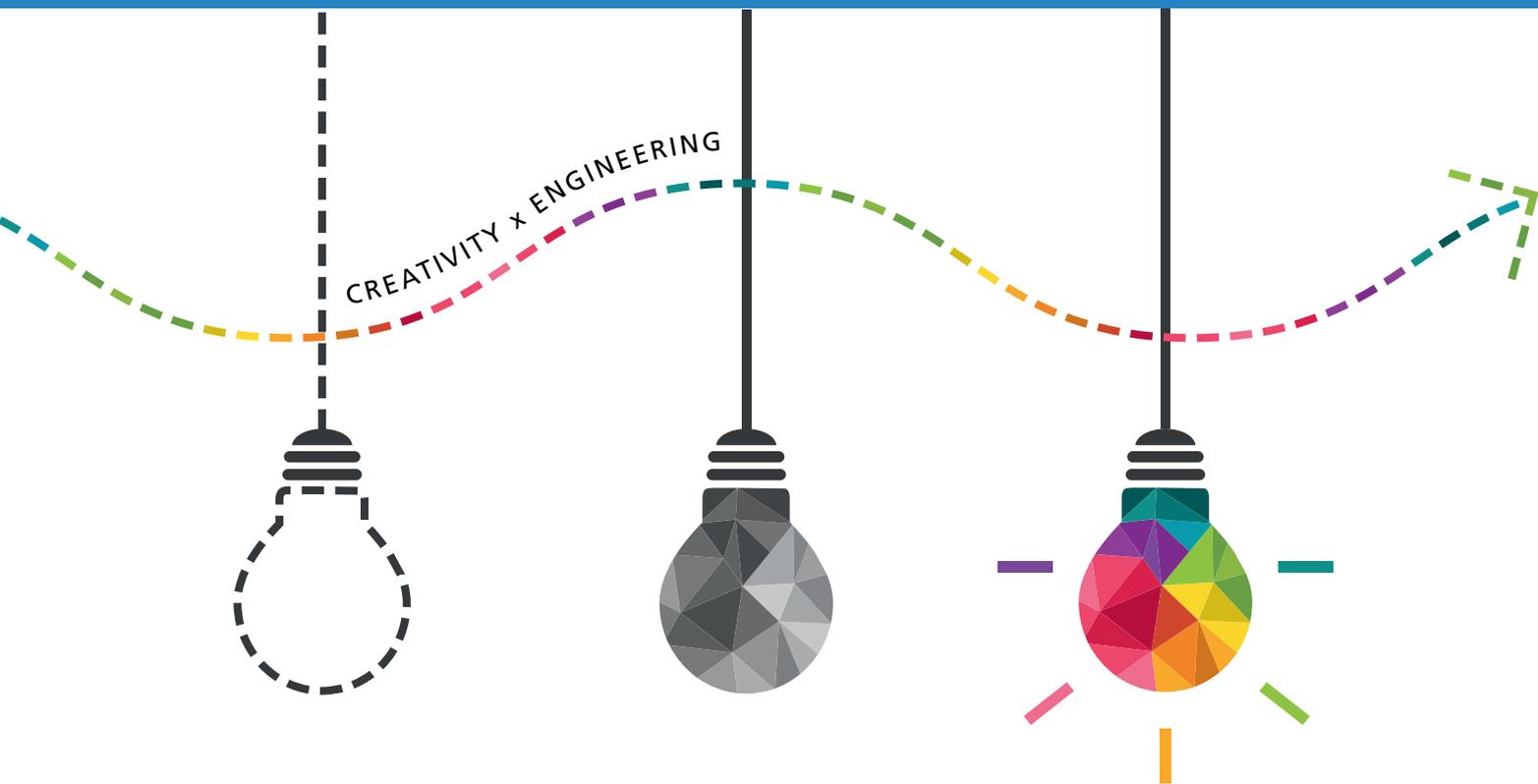


Newsletter

# SERVICE ENGINEERING & MANAGEMENT

Aktuelles zur Entwicklung und zum Management von Dienstleistungen | Ausgabe 2/2017



IM FOKUS



DESIGN THINKING MEETS  
SERVICE ENGINEERING



## LIEBE LESERINNEN UND LESER,

der offizielle Sommeranfang steht vor der Tür. Bei den meisten löst der Gedanke daran, insbesondere wenn das gute Wetter dann auch tatsächlich eintritt, Glücksgefühle aus. Das Aufstehen morgens fällt leichter und abends hat man länger Energie, um vielleicht noch Freunde zu treffen und draußen zu sitzen. Beschwingter durchläuft man den Tag und lässt sich auch durch kleine Ärgernisse am Tag die Laune nicht so einfach verderben. Vielleicht ist auch die Kellnerin im Lieblingsrestaurant auffallend gut gelaunt? Oder der Postbote grüßt besonders freundlich? Möglicherweise entwickelt sich sogar mit dem sonst etwas morgenmuffeligen Zahnarzt bei der Behandlung um sieben Uhr morgens ein netter Plausch über den bevorstehenden Abenteuerurlaub ... Obgleich bei solchen Dienstleistungen ein gewisser Qualitätsstandard erwartet wird, wozu auch Höflichkeit und Wertschätzung gehören, beeinflussen obendrein Emotionen – positive wie negative – je nach Stärke das Erlebnis eines jeden Kunden mal mehr, mal weniger. Dabei spielen aber selbstverständlich nicht nur Wetter und Jahreszeit eine Rolle, sondern weitaus mehr Faktoren, welche auf die Bedürfnisse und Befindlichkeiten von Menschen einwirken. Bei interaktiven Dienstleistungen gilt dasselbe natürlich auch für die Mitarbeiterseite und es kommt eine gegenseitige Beeinflussung hinzu.

Höhe- und Tiefpunkte beziehungsweise Potenziale für Begeisterung und kritische Faktoren für Frustration in der Gestaltung von Dienstleistungen zu berücksichtigen, ist eine große Herausforderung und beschäftigt die Forschenden am Fraunhofer IAO. Einen kleinen Einblick gibt es im Beitrag »Emotionen im Service Design«.

Um Dienstleistungen systematisch und gleichzeitig menschenzentriert zu entwickeln, ist Empathie vonnöten, ebenso wie

ein gewisser Grad an Kreativität. Was aber machen Entwicklerinnen und Entwickler, die sich selbst als weniger einfühlsam und kreativ bezeichnen würden? Wie kann man diese Fähigkeiten gezielt fördern und nutzen? Hier schaffen unterschiedliche Methoden Abhilfe, die in einer strukturierten Vorgehensweise zielführend kombiniert werden: »Design Thinking« trifft »Service Engineering«. Das Beste aus zwei Denkwelten – nachzulesen im Fokuserartikel.

Richtig menschenorientiert wird es auch in unserem neuen Forschungsprojekt »SB:Digital«, über dessen Start wir in dieser Ausgabe berichten. Das Projekt hat unter anderem zum Ziel, die Mitarbeiterpartizipation im digitalen Zeitalter zu verbessern. Welche Emotion dadurch erzeugt wird? Bestimmt eine Menge Spaß bei der Arbeit!

Aber auch die unternehmensnahen Dienstleistungen kommen nicht zu kurz. Und diese verändern sich wie das soziale Miteinander ebenfalls maßgeblich durch die Digitalisierung. Mit Plattformen das Servicegeschäft zu revolutionieren, ist ein vielversprechender Ansatz. Warum und wie, erfahren Sie am 11. Juli 2017 am Fraunhofer IAO. Weitere Informationen dazu sind im Beitrag »Plattformen für das Dienstleistungsgeschäft« zu finden.

Und wie geht es Ihnen gerade, wenn Sie sich ans Durchstöbern dieser Newsletter-Ausgabe machen? Die Teams »Dienstleistungsmanagement« und »Dienstleistungsentwicklung« wünschen Ihnen auf jeden Fall viel Freude beim Lesen und herrliche Sommertage.

Herzliche Grüße  
Sabrina Lamberth-Cocca



## 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.



© Iakov Kalinin – Fotolia

### 5. Juli 2017: Abschlussstagung »Dienstleistungsinnovationen für Elektromobilität«

Unter dem Motto »Mit kundenorientierten Angeboten zum Erfolg« präsentieren 16 Projekte ihre Forschungsergebnisse und laden Unternehmen in interaktiven Sessions zum Austausch ein. Schnell anmelden – es sind nicht mehr viele Plätze frei.

[www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de/?p=3495](http://www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de/?p=3495)



© vege – Fotolia

### 11. Juli 2017: Seminar »Smart Services«

Referenten aus der Praxis stellen Serviceplattformen für technische Dienstleistungen vor und diskutieren die Auswirkungen auf das Servicegeschäft im Maschinen- und Anlagenbau.

[www.iao.fraunhofer.de/lang-de/veranstaltungen/eventdetail/416](http://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/veranstaltungen/eventdetail/416)



© Fraunhofer IAO

### Bericht »Gesellschaftliche Anforderungen an Smart Urban Services« kostenlos downloaden

Kommunen verfolgen mit dem Einsatz digitaler Technik eine Vielzahl an Zielen wie die Steigerung ihrer Attraktivität für die Bürger oder die Realisierung von Einsparungen. Gleichzeitig obliegt ihnen eine besondere gesellschaftliche Verantwortung. Die Publikation geht der Frage nach, welche Aspekte aus Sicht der Bürger bei der Entwicklung von Smart Urban Services zu beachten sind.

**Download unter:**  
[www.smart-urban-services.de/?page\\_id=39](http://www.smart-urban-services.de/?page_id=39)



## AQUIAS

Teilhabe durch Robotik 



Foto: © Bosch

### Rückblick: Demonstrationstag des Projekts AQUIAS bei der ISAK gGmbH

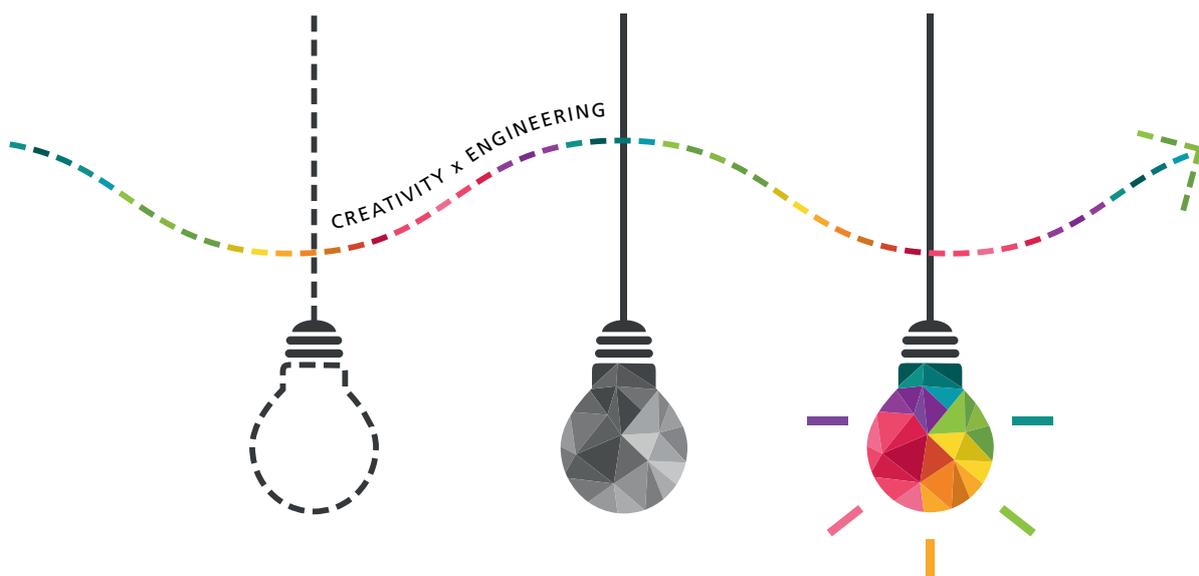
Teilhabe durch Robotik heißt das Motto des Projekts AQUIAS. Beim Demonstrationstag am 10. Mai 2017 konnte der im Projekt entwickelte Mensch-Robotik-Arbeitsplatz für schwerbehinderte Produktionsmitarbeiter zum ersten Mal im laufenden Betrieb besichtigt werden. Das begeisterte Fachpublikum erhielt darüber hinaus in mehreren Vorträgen Einblicke in die technologischen Grundlagen des Roboters, das Vorgehen bei der Gestaltung und Einführung des Arbeitsplatzes, sowie in das spezielle Sicherheitskonzept, das für den Einsatz eines kollaborativen Roboters in einem Integrationsunternehmen erforderlich ist.

[www.aquias.de/index.php/events/event/demonstrationstag-am-10-05-2017-bei-isak-ggmbh](http://www.aquias.de/index.php/events/event/demonstrationstag-am-10-05-2017-bei-isak-ggmbh)



## DESIGN THINKING MEETS SERVICE ENGINEERING

Wie muss die Entwicklung neuer Dienstleistungen gestaltet werden, um erfolgreich zu sein?



ideacreativesteps © IvnI - Fotolia / Fraunhofer IA0

*»Achte darauf, dass du die richtigen Mittel wählst, dann wird das Ziel von selbst erreicht.«*

*Mahatma Gandhi*

Am Rande der renommierten Frontiers in Service Conference, die im letzten Jahr in Bergen (Norwegen) stattfand, kam es zu einer interessanten Diskussion über das »richtige« Vorgehen bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen. Auf der einen Seite wurde argumentiert, dass Kreativität der Schlüsselfaktor für neue Dienstleistungen sei und diese keinesfalls durch formalisierte Abläufe und starre Strukturen eingeengt werden dürfe. Gerade bei Dienstleistungen handle es sich um »people work«, die ohnehin wenig Ansatzpunkte für ein systematisches Gestalten liefere. Insbesondere wenn disruptive Innovationen das Ziel seien, müsse man sich vom engen Korsett starrer Entwicklungsprozesse lösen und kreativen Ansätze wie etwa dem Design Thinking einen breiten Raum bieten.



Demgegenüber wurde die Meinung vertreten, dass eine Systematisierung der Entwicklung notwendig sei, um gerade bei komplexen Dienstleistungen sämtliche wichtigen Aspekte zu berücksichtigen und entscheidende Entwicklungsaufgaben nicht zu vergessen – denn gerade bei Dienstleistungen käme es auf Details an, um am Markt Erfolg zu haben. Außerdem seien bei der Realisierung neuer Dienstleistungen oft Herausforderungen zu lösen, die mit reiner Kreativität nicht umsetzbar seien, etwa wenn es um die Schulung einer großen Zahl an betroffenen Mitarbeiter ginge oder das Timing im Roll-out-Prozess, damit sämtliche benötigte Ausstattung am Platz ist, wenn erste Kunden in Kontakt mit der neuen Dienstleistung kommen. Design Thinking käme bei solchen Fragen nicht über das »Zusammenbauen von Legosteinen« hinaus und könne hierzu keine Hilfe bieten.

Insgesamt entwickelte sich eine muntere Diskussion, in der sich schön beobachten ließ, wie zwei unterschiedliche Denkwelten aufeinanderprallten. Auch schien es so, dass es eine gewisse Korrelation zu den jeweiligen Fachdisziplinen gäbe – so setzten Vertreter des Service Design eher auf Kreativität, während Anhänger des News Service Development und des Service Engineering eher die Fahne der Formalisierung hochhielten.

### Was sagt die Literatur?

Zu einer Lösung kam es während der Konferenzdiskussion freilich nicht, was auch nicht zu erwarten war, zumal sich die Diskussion während des abendlichen Dinners ereignete und man sich schließlich wieder den weniger akademischen Freuden des Lebens zuwandte.

Eine knappe Woche später im Büro erinnerte ich mich an die Diskussion und da es meine Zeit zuließ, recherchierte ich ein

wenig in der verfügbaren Literatur zu diesem Thema. Insbesondere empirische Studien interessierten mich – also weniger irgendwelche rein subjektiven Einschätzungen von Wissenschaftlern, die ja zumeist noch nie in ihrem Leben eine neue Dienstleistung entwickelt hatten (aber oft wunderbar hierüber schreiben können), sondern eher Bestandsaufnahmen aus der Praxis.

Da die Entwicklung neuer Dienstleistung nicht gerade ein »überforschtes« Themengebiet ist, war die Anzahl der auffindbaren Studien überschaubar. Insgesamt fanden sich deutlich mehr Belege, dass in der Praxis ein systematisches Vorgehen überproportional von Erfolg gekrönt sei (etwa in Studien von Cooper, de Bretani, Edvardsson, Horne, Kleinschmidt und anderen). Allerdings kamen auch Studien zu einem gegenteiligen Schluss (z. B. Buganza und Verganti, Yu und Sangiorgi). Außerdem war auffällig, dass die meisten Studien zu diesem Thema zehn Jahre und älter waren, es also insofern fraglich sein dürfte, ob sie den aktuellen Stand der Praxis widerspiegeln.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass eigene IAO-Studien ebenfalls kein klares Bild liefern. In Unternehmensbefragungen in 1999 und 2005 konnte man einen signifikanten Zusammenhang zwischen Formalisierung und Entwicklungserfolg nachweisen, in der letzten 2012 mit internationalen Partnern durchgeführten Studie allerdings nicht.

### Und nun?

Was ist nun der »bessere« Weg bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen? Sollen wir alle Händchen haltend auf dem Flokati-Teppich sitzen und rhythmisch brummend hoffen, dass uns die große Eingebung kommt? Oder brauchen wir ein möglichst dichtes Regelwerk aus Vorschriften und Verboten für die Dienstleistungsentwicklung?



Sicherlich keines von beiden – oder vielleicht positiver formuliert: von jedem ein bisschen. Denn warum nicht die Vorteile beider Welten miteinander kombinieren? In frühen Phasen der Entwicklung hilft Design Thinking ohne Zweifel dabei, einen Blick über den Tellerrand zu werfen und komplett neue Lösungsansätze zu entwickeln. Stärken liegen außerdem in der eingängigen Visualisierung von Ideen und Konzepten – die Zeiten mehrerer hundert Seiten dicker, mit Text vollgestopfter Business Pläne sollten sich somit hoffentlich dem Ende entgegen neigen. Aber auch eine gewisse Formalisierung scheint durchaus ihre Berechtigung zu haben (übrigens kommt auch Design Thinking nicht gänzlich ohne formale Prozesse und Methoden aus). Denn je näher sich ein Projekt der Markteinführung einer neuen Dienstleistung nähert, desto mehr müssen die Prozesse sitzen – man will ja schließlich weder die Kunden noch die eigenen Mitarbeiter vergraulen. Um es an dem eingangs erwähnten Schulungsbeispiel festzumachen: bitte Kreativität bei der Entwicklung des Schulungskonzepts, um Mitarbeiter möglichst gut zu erreichen und vielleicht sogar Spaß an der neuen Dienstleistung zu vermitteln, aber bitte auch Systematik, wenn schließlich Schulungen von vielleicht mehreren hundert Mitarbeitern effizient durchzuführen sind.

Möglicherweise ist die Frage der Formalisierung der Dienstleistungsentwicklung in der Praxis ohnehin eher weniger relevant. Schließlich hängt die Art und Weise wie neue Dienstleistungen entwickelt werden von vielen Faktoren ab und Dienstleistungstyp, Branche und Unternehmensgröße haben hier sicherlich einen gehörigen Einfluss. Letztlich muss jedes Unternehmen für sich einen geeigneten Weg finden, der am besten zum Unternehmen und der dort herrschenden Kultur passt.

**Kontakt**

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

**Thomas Meiren**

Telefon +49 711 970-5116

[thomas.meiren@iao.fraunhofer.de](mailto:thomas.meiren@iao.fraunhofer.de)



# PLATTFORMEN FÜR DAS DIENSTLEISTUNGSGESCHÄFT

## Wie Plattformen das Servicegeschäft verändern

Plattformanbieter wie Amazon, ebay und Uber haben in den letzten Jahren den Markt für konsumentenorientierte Dienstleistungen umstrukturiert. Doch auch im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen kündigen sich Änderungen an. Ein kurzer Überblick über aktuelle Entwicklungen in der Plattformökonomie.

Plattformen sind vergleichbar mit Marktplätzen; verschiedene Produzenten haben dort die Möglichkeit, ihre Produkte oder Dienstleistungen potentiellen Konsumenten anzubieten. Die Hauptaufgaben des Plattformanbieters sind dabei die Bereitstellung bestimmter Regeln und der nötigen Infrastruktur. Sie bilden und kontrollieren somit die Schnittstelle zwischen Produzenten auf der einen und Konsumenten auf der anderen Seite.



© vege – Fotolia / Fraunhofer IAO

Diese Neugestaltung der Wertschöpfung hat auch Folgen für die strategische Stoßrichtung von Unternehmen; die Organisation von Ressourcen gewinnt an Bedeutung gegenüber deren Kontrolle, die Ermöglichung der Interaktion zwischen externen Produzenten und Konsumenten gewinnt an Bedeutung gegenüber der Optimierung interner Prozesse und der Gesamtwert eines expandierenden Ökosystems gewinnt an Bedeutung gegenüber der Erhöhung des Wertes eines einzelnen Kunden (van Alstyne et al., 2016).

### Plattformen auch für unternehmensnahe Dienstleistungen

Neben den bereits erwähnten konsumentenorientierten Lösungen entstehen aktuell auch im Bereich unternehmensnaher Dienstleistungen erste Plattformen, wie beispielsweise MindSphere von Siemens oder Axoon von Trumpf. Aktuelle Studien (z. B. acatech 2015) prognostizieren diesen Plattformen enorme Wachstumspotentiale. Über sie können Leistungen wie Ferndiagnosen oder Wartungs- und Reparaturleistungen erbracht werden.



Neben den Chancen, die sich durch das Plattformgeschäft ergeben, bestehen jedoch insbesondere für KMU auch nicht zu unterschätzende Risiken. So müssen Unternehmen in der Lage sein, ihr eigenes Serviceangebot für Plattformen aufzubereiten, digitale Schnittstellen zur Verfügung zu stellen und einen verstärkten Wettbewerb zu bewältigen. Zudem besteht die Gefahr, dass sie den direkten Kontakt zu ihren Kunden verlieren. Die Bewältigung dieser Problemstellungen wird eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen in den nächsten Jahren sein und über Erfolg und Misserfolg im globalen Wettbewerb mitentscheiden.

#### **Weiterführender Link**

Zum Thema Plattformen und Smart Services findet am 11. Juli 2017 am Fraunhofer IAO ein Seminar mit Vorträgen aus Industrie und Forschung statt. Weiterführende Informationen dazu finden Sie unter folgendem Link:

[www.iao.fraunhofer.de/lang-de/veranstaltungen/eventdetail/416-/smart-services.html](http://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/veranstaltungen/eventdetail/416-/smart-services.html)

#### **Literatur**

Van Alstyne, Marshall W.; Parker, Geoffrey G.; Choudary, Sangeet Paul (2016): Plattform statt Pipeline, in: Harvard Business Manager, Ausgabe Juni 2016, S. 22-31.

#### **Kontakt**

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

#### **Christian Schiller**

Telefon +49 711 970-2185  
christian.schiller@iao.fraunhofer.de

#### **Thomas Meiren**

Telefon +49 711 970-5116  
thomas.meiren@iao.fraunhofer.de



## PROJEKTSTART DES BMBF-PROJEKTES »SB:DIGITAL«

SB:Digital: Digitale Soziale Netzwerke als Mittel zur Gestaltung attraktiver Arbeit



Im April 2017 startete das Projekt »SB:Digital – Digitale Soziale Netzwerke als Mittel zur Gestaltung attraktiver Arbeit«. Das Ziel des Verbundprojektes ist, die Potentiale sozialer Netzwerke, Medien und Technologien zur Gestaltung guter digitaler Arbeit innerhalb von Unternehmen und Wertschöpfungspartnerschaften zu untersuchen und geeignete Realisierungskonzepte zu entwickeln. Im Ergebnis entstehen Strategien und Konzepte zur proaktiven Gestaltung unternehmensinterner Prozesse und Netzwerke mit Hilfe von oder durch den Einsatz sozialer Netzwerke. SB:Digital ist ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt, welches durch das BMBF gefördert wird und umfasst ein Konsortium aus insgesamt sechs Partnern.

Soziale Netzwerke wie Facebook & Co. werden genutzt, um schnell und unkompliziert zu kommunizieren und Informationen auszutauschen. Während soziale Netzwerke lange Zeit der Kommunikation und Organisation des privaten Lebens vorbehalten waren, gewinnen sie zunehmend auch für die Nutzung im Unternehmenskontext an Bedeutung. Vorrangig wird in Unternehmen bisher über soziale Netzwerke der Dialog mit dem Kunden gesucht, sie sind somit Kanäle für das Marketing und das Innovationsmanagement. Neu hingegen sind unternehmensinterne Nutzungs- und Anwendungsszenarien, die Arbeitsbedingungen, Wertschöpfungsprozesse und Unternehmenskulturen durch den Einsatz sozialer Netzwerken verändern. Die Effekte, Gestaltungsparameter und Möglichkeiten einer solchen Nutzung sind bisher nur unzureichend erforscht und geeignete Anwendungshilfen fehlen. Das Vorhaben »SB:Digital« schließt diese Lücke. Es untersucht die Potenziale digitaler sozialer Netzwerke für den Einsatz im Unternehmen vor dem Hintergrund einer attraktiven Arbeitsgestaltung und Mitarbeiterpartizipation. Neben den konzeptuellen Arbeiten des Vorhabens werden umfassende Pilotanwendungen bei kleinen und mittelständischen Unternehmen realisiert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.





Soziale Netzwerke bieten dabei das Potential, unternehmerische und arbeitnehmerbezogene Interessen in Einklang zu bringen, wenn alle Interessengruppen bei der Analyse und Konstruktion der Social-Business-Konzepte systematisch einbezogen werden. Einer digitalen Verweigerungshaltung oder gar einseitig-ausbeuterischen Nutzung entsprechender Arbeitsmitteln wird durch das Vorhaben ein methodischer und potentialorientierter Ansatz des »Social Business« gegenübergestellt. Den Gefahren unsystematisch genutzter digitaler Werkzeuge, Vernachlässigung des Datenschutzes, fehlender Leitlinien für digitale Kommunikation, überhöhten Anwesenheitsdruck bis hin zu Überwachungsgefühlen kann somit konstruktiv arbeitgestalterisch begegnet werden. Gleichzeitig können Potentiale der Flexibilisierung der Arbeitswelt und ein effektiver Wissens- und Informationstransfer umfänglicher erschlossen werden.

Ziel des Verbundprojektes ist es, die Potentiale sozialer Netzwerke, Medien und Technologien zur Gestaltung guter digitaler Arbeit innerhalb von Unternehmen und Wertschöpfungspartnerschaften zu untersuchen und geeignete Realisierungskonzepte zu entwickeln. Im Ergebnis entstehen Strategien und Konzepte zur proaktiven Gestaltung unternehmensinterner Prozesse und Netzwerke mit Hilfe von oder durch den Einsatz sozialer Netzwerke.

Der besondere, integrierte Lösungsansatz des Vorhabens besteht aus der Verknüpfung empirischer und konzeptueller Forschungsarbeit für das Referenzmodell Social Business und der gleichzeitig stattfindenden umfangreichen Pilotierung in unterschiedlichen Anwendungsszenarien bei kleinen und mittelständischen Unternehmen. Daraus resultiert eine Verknüpfung der wissenschaftlichen Grundlagen mit der Anwendung und Erprobung konkreter Einsatzhilfen und Werkzeuge. Auf diese Weise wird eine anwendungsorientierte Lösung für die formu-

lierte gesellschaftliche Problemstellung des Social Business entwickelt.

Projektpartner sind neben dem InfAI e.V. das Institut für Management von Informationssystemen (IMIS), das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, die B.I.G Social Media GmbH, die CADsys GmbH, die highQ Computerlösungen GmbH sowie die SNTL Publishing GmbH & Co KG.

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (FKZ 02L15A070, Laufzeit: 01.04.2017 bis 31.03.2020) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

(Auszug Pressemitteilung)

#### Weiterführender Link

<https://sbdigital.infai.org>

#### Kontakt

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

#### Christian Schiller

Telefon +49 711 970-2185  
christian.schiller@iao.fraunhofer.de

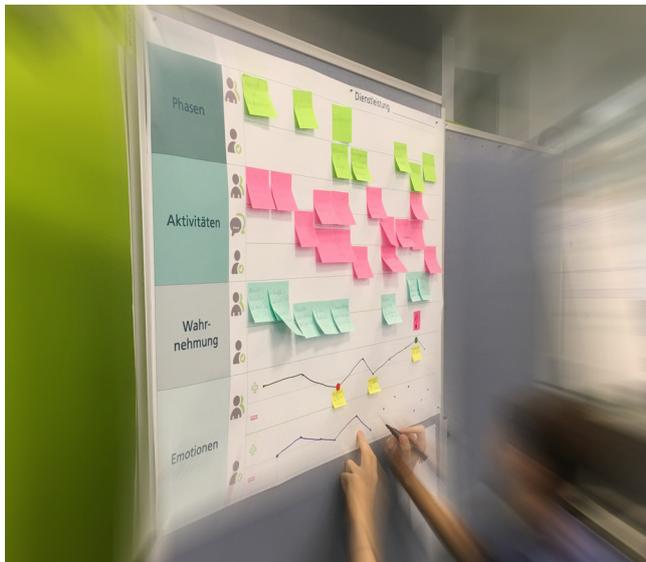
#### Thomas Meiren

Telefon +49 711 970-5116  
thomas.meiren@iao.fraunhofer.de



## EMOTIONEN IM SERVICE DESIGN

Emotionen als kritischer Erfolgsfaktor bei der Gestaltung personennaher Dienstleistungen



*Emotionen in der Dienstleistungsgestaltung berücksichtigen – möglich dank Methoden wie dem Service Empathy Board des Fraunhofer IAO*

Eine Vielzahl aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen führt in den unterschiedlichsten Bereichen zu einem steigenden Bedarf an professionellen personennahen Dienstleistungen. Welche Rolle spielen bei deren Gestaltung Emotionen? Und welche Lösungen gibt es, um Emotionen bei der Gestaltung neuer Dienstleistungen zu berücksichtigen?

Im Gabler Wirtschaftslexikon wird der Begriff der Emotion erklärt als »innere Empfindung, die angenehm oder unangenehm empfunden und mehr oder weniger bewusst erlebt wird, z. B. Freude, Angst, Kummer, Überraschung« (Gabler Wirtschaftslexikon, 2017). Emotionen kommen also aus dem Inneren des Menschen und können sowohl eine positive als auch eine negative Ausprägung haben. Ziel bei der Gestaltung neuer Dienstleistungen ist es, negative Emotionen zu vermeiden und die Auslösung positiver Emotionen beim Kunden und bei Mitarbeitern zu fördern. Dieser Aspekt muss bereits in der Konzeptionsphase berücksichtigt werden. So finden sich in der Dienstleistungsforschung zahlreiche Ansätze, die helfen sollen, das Thema Emotionen in der Entwicklung zu berücksichtigen. Beispiele sind die Emotional Journey Map, Empathy Map, Empathy Probes und Empathy Tools. Auch die Methode Customer Experience Map integriert die Emotional Journey eines Kunden, hier auch als Emotional Experience bezeichnet (Curedale, 2013). Das Fraunhofer IAO wendet darüber hinaus seit einiger Zeit das selbstentwickelte Service Empathy Board an, mit dessen Hilfe die emotionalen Höhepunkte und Frustrationspotentiale (also das Dienstleistungserlebnis) sowohl von Kunden als auch von Mitarbeitern dem Dienstleistungsprozess und der Dienstleistungsumgebung (»Servicescape«) zugeordnet wird (siehe auch Newsletter-Ausgabe 4/2016). So kann beides, Prozesse wie Servicescape, auf Basis des Dienstleistungserlebnisses optimiert und gestaltet werden.



### Möglichkeiten zu einer objektiveren Emotionsdatenerfassung

Eine Schwäche der genannten Methoden ist die Abhängigkeit ihrer Ergebnisqualität von der subjektiven Einschätzung der Akteure. Die Gefahr ist groß, dass sowohl Kunden als auch Mitarbeiter ihre emotionale Reise im Nachhinein falsch einschätzen oder gar Barrieren für eine realistische Darstellung bestehen. Für den späteren Erfolg einer neuen Dienstleistung ist es allerdings wichtig, eine möglichst genaue Einschätzung über die Empfindungen der Kunden und Mitarbeiter zu erhalten. Die wahrgenommene Qualität einer Dienstleistung hängt maßgeblich davon ab. Neue Perspektiven eröffnen sich in diesem Zusammenhang durch seit einiger Zeit bestehende Softwaretools, die mittels Eye- und Facetracking einen objektiven Ansatz der Emotionsdatenerfassung ermöglichen (zum Beispiel mit dem FaceReader der Firma Noldus). Auch ein Abgleich subjektiv empfundener und objektiv gemessener Emotionsdaten wäre dadurch möglich.

Die Zukunft wird zeigen, inwiefern der Einsatz moderner Softwaretools im Rahmen bestehender und neuer Methoden des Service Designs möglich und sinnvoll ist. Unabhängig vom Ergebnis eröffnet sich aber auf jeden Fall ein weiteres spannendes Feld für die Dienstleistungsforschung.

#### Weiterführender Link

[www.noldus.com/human-behavior-research/products/face-reader](http://www.noldus.com/human-behavior-research/products/face-reader)

#### Literatur

Gabler Wirtschaftslexikon (2017): Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Emotion, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57336/emotion-v9.html>

Curedale, R. (2013): Service design. 250 essential methods. Topanga, Kalifornien: Design Community College Inc.

#### Kontakt

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

#### Christian Schiller

Telefon +49 711 970-2185  
christian.schiller@iao.fraunhofer.de

#### Sabrina Lamberth-Cocca

Telefon +49 711 970-5137  
sabrina.lamberth-cocca@iao.fraunhofer.de



# VON DER IDEE BIS ZUR MARKTEINFÜHRUNG

## Dienstleistungen systematisch entwickeln



*Kreativ-Workshop im ServLab des Fraunhofer IAO: Von der Idee zum Dienstleistungsprototypen*

Müssen Unternehmen für die Entwicklung neuer Dienstleistungen weiterhin auf die zufällige »zündende Idee« warten, den genialen Geistesblitz, der einen Wettbewerbsvorteil ermöglicht? Wie geht man anschließend vor, um eine gute Idee auch zu einer erfolgreichen Dienstleistung zu machen? Solche und ähnliche Fragen sind von hoher praktischer Bedeutung für all diejenigen, deren Aufgabe es ist, neue Dienstleistungen zu »erfinden« und neue Märkte zu erschließen.

Während man in Produkt- und Softwareentwicklung über definierte Prozesse und Verantwortlichkeiten verfügt, ist dies für

Dienstleistungen bislang eher selten der Fall. Insbesondere sehen sich Dienstleister mit dem Problem konfrontiert, dass vor allem für die Entwicklung komplexer und professionell zu erbringender Dienstleistungen – beispielsweise digitale Dienstleistungen oder Smart Services – geeignete Vorgehensweisen und Methoden fehlen. Mit dem Service Engineering hat das Fraunhofer IAO Mitte der 90er Jahre eine eigene Fachdisziplin maßgeblich mitbegründet und seitdem umfangreiches Know-how auf diesem Gebiet aufgebaut. Allein in den letzten Jahren wurden mehr als 40 Unternehmen erfolgreich dabei unterstützt, neue Dienstleistungen zu entwickeln.



Zu unseren Leistungen zählt unter anderem die Bearbeitung folgender typischer Aufgabenstellungen:

- Workshops zu Design Thinking in kreativer Umgebung
- Identifizieren, Visualisieren und Testen von Ideen für neue Dienstleistungen
- Erstellen und Validieren von Geschäftsmodellen
- Ermittlung von Markt- und Kundenanforderungen
- Ausarbeitung von Detailkonzepten
- Entwicklung von Test-Szenarien und Testen von Dienstleistungen
- Begleitung bei der Umsetzung und Markteinführung
- Gestaltung agiler Entwicklungsprozesse für Dienstleistungen

Für unsere Projekte greifen wir auf eine breite Fach- und Methodenkompetenz zurück. Bei Bedarf kann zudem das ServLab, das weltweit erste Labor zum Entwickeln und Testen von Dienstleistungen, genutzt werden.

**Weiterführender Link**

[www.servlab.eu](http://www.servlab.eu)

**Kontakt**

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

**Thomas Meiren**

Telefon +49 711 970-5116

thomas.meiren@iao.fraunhofer.de

**Dr. Mike Freitag**

Telefon +49 711 970-5105

mike.freitag@iao.fraunhofer.de



## DR. ANNE-SOPHIE TOMBEIL

### Zukunftstrends der Dienstleistungsinnovation



Dr. Anne-Sophie Tombeil damals ... und heute  
auf dem Bewerbungsfoto ...

Ihr Studium in Politikwissenschaften und Allgemeiner Rhetorik an den Universitäten Tübingen und Florenz schloss Anne-Sophie 1999 mit einer preisgekrönten Promotion zum Thema Regionalentwicklungsprozesse in der Europäischen Union ab. Nach ihrem Studium kam Anne-Sophie an das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, wo sie auch heute wieder, nach einem Zwischenstopp als persönliche Referentin des Präsidenten in der Fraunhofer-Zentrale in München, tätig ist. Mit viel Begeisterung erforscht sie Themen mit Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette und beschäftigt sich viel mit Management, insbesondere Forschungsmanagement und Innovationen im Dienstleistungsbereich. Wenn Anne Ihre Freizeit nicht gerade mit ihren drei Kindern verbringt, Amerika mit dem Motorrad erkundet oder Berggipfel besteigt, liebt sie es zu lesen. Die Redewendung »Lesen ist wie Atmen« trifft bei Anne definitiv zu und begleitet sie in Form eines Bildes seit vielen Jahren von Lebensmittelpunkt zu Lebensmittelpunkt.

#### STECKBRIEF

##### Name:

Dr. rer. pol. Anne-Sophie Tombeil

##### Competence Team:

Dienstleistungsmanagement

##### Themenschwerpunkte:

Arbeit der Zukunft, Vernetzte Wertschöpfung, Mensch und Arbeitswelt, Mensch und Dienstleistung

##### Motto zum Forscheralltag:

Dran bleiben!

#### Wie kamst du zur Dienstleistungsforschung am IAO?

Während meiner Promotion hatte ich ein Stipendium. Als die Promotion noch nicht ganz fertig, aber das Stipendium ausgelaufen war, brauchte ich einen Job zur Überbrückung der letzten Meile und bin als wissenschaftliche Hilfskraft im Sekretariat der Institutsleitung des Fraunhofer IAO, damals Prof. Dr.-Ing. Bullinger, gelandet. Nach meiner Promotion habe ich angefangen, mit Walter Ganz an dem Projekt »Fit for Service« zu arbeiten. Dieses war eines der ersten Forschungsprojekte zu Dienstleistungen am Institut und hatte das Ziel, die Dienstleistungsforschung als eine anerkannte Forschungsdisziplin zu etablieren. Demnach war ich quasi von Anfang an dabei!

#### Wohin entwickelt sich deiner Meinung nach die Dienstleistungsforschung? Was sind die »wichtigsten« Trends?

Dienstleistungen sind meiner Meinung nach ein zentraler Wirtschaftsfaktor und werden inzwischen auch als dieser geschätzt. Von zentraler Bedeutung für die Zukunft der Wirt-



schaft wird, egal ob Produkt, Dienstleistung oder Information, der Nutzwert sein, den ein Leistungsangebot im Kontext des Kunden erbringt. Es ist wichtig, nah an den Zielgruppen einer Leistung zu sein und zu wissen, was dort gebraucht wird um Alltag – B2B und B2C – zu erleichtern.

Ein Trend ist die zunehmende Vernetzung – real und digital – in allen Bereichen unseres Lebens. Die Dienstleistungsforschung trägt dazu bei, Wege zu finden, vernetzte Zustände so zu organisieren und auszuschöpfen, dass Mehrwert für alle Beteiligten entsteht. Technologische Innovationen können ihre Potenziale nicht entfalten, wenn sie nicht Hand in Hand mit sozialen Innovationen gehen, also der Änderung von Praktiken, Routinen, Organisationsformen, Verhaltensweisen. Mit tiefer Empathie für den Kunden, Überblick über Kontexte und darin verborgene Möglichkeiten ist es zu schaffen, Leistungsangebote zu entwickeln, welche die kleinen und großen Herausforderungen unserer heutigen Zeit adressieren. Da sowohl diese Herausforderungen als auch die Technologien sehr komplex sind, werden genauso komplexe, innovative und vernetzte Lösungen benötigt. Das ist schwierig, aber möglich. Zum Beispiel bei und mit uns.

Ein weiterer Trend, der sich meiner Meinung nach abzeichnet ist Smartness. Hier besteht die Herausforderung darin, die Erzeugung eines Nutzwertes durch Datennutzung zu verbessern. D. h. Antworten auf die Fragen zu geben, wie bekomme ich die benötigten Daten, was lese ich aus diesen Daten heraus und wie kreierte ich aus diesen Erkenntnissen Innovation. Diese Antworten, denke ich, findet man nur durch viel ausprobieren in möglichst schnellen, kollaborativen Innovationszyklen. Gleichzeitiges Forschen und Entwickeln, wie es im Fraunhofer-Institut gehandhabt wird, wird immer wichti-

ger, da man mit der Vielfalt der Möglichkeiten Schritt halten und diese durch schnelle praxisnahe Entwicklung umsetzen muss.

Ein Trend den ich kritisch sehe, ist, dass viele Neuerungen als »nice to have« Innovationen gesättigter Industrienationen daherkommen. Das ist schon in Ordnung, allerdings würde ich mir wünschen, dass die daraus entstandenen Lerneffekte genutzt werden, um auch große gesellschaftliche Herausforderungen, für deren Lösung mit sehr langem Atem dicke Bretter gebohrt werden müssen, wirksam anzugehen. Der Bereich der Dienstleistungsforschung bietet sich hierfür, durch den Blick auf Nutzwert im Zusammenspiel von Mensch, Technologie und Organisation, an.

#### **Diesen Ansatz würde das Gesundheitsprojekt »INDIGER« direkt aufgreifen, oder? Kannst du kurz erklären, worum es in diesem Projekt geht?**

INDIGER ist aus dem Wettbewerb »Gesundheits- und Dienstleistungsregionen von morgen« des BMBF hervorgegangen. Ziel des Wettbewerbs war es, fünf Regionen zu ermitteln, welche gemeinsam »vor Ort« passgenaue und umsetzbare Konzepte zu dem Thema Präventions-, Gesundheits- und Pflegedienstleistungen entwickeln. »INDIGER – Innovative Netzwerke für Dienstleistungen und Gesundheit in Regionen von morgen« ist die Begleitforschung zu diesem Projekt. Ziele von INDIGER sind, Handwerkszeug zu entwickeln, das dazu beiträgt, Interessierte bei Netzwerkaufbau und -Management zu unterstützen, Produktisierung zu systematisieren und Geschäftsmodelle zu entwickeln, mit denen man Gesundheit über Dienstleistungen transportieren kann. Dazu gehört auch Möglichkeiten zu entwickeln, mit welchen entstehende und bestehende Netzwerke messen können, an welchen Zielen



*im Bereich Gesundheit sie den Erfolg, die Wirkung ihrer Bemühungen messen möchten.*

*Wettbewerb und Begleitforschung sind eine Initiative aus einem der Themenfelder der Hightech-Strategie der Bundesregierung, deren Entstehung ich in der Zeit im Präsidialbüro in München eine Zeitlang strategisch begleiten durfte und jetzt mit diesem Projekt operativ umsetze. Diskutiert wurde unter anderem der demografische Wandel in seiner Wirkung auf Wirtschaft und Gesellschaft. Als ein Zielkorridor wurde formuliert, dass Menschen in Zukunft in der Lage sein müssen, länger und gesünder zuhause zu bleiben. Der oben genannte Wettbewerb sowie INDIGER ist Teil des Lösungsansatzes.*

*Wichtig ist es zu wissen, dass Gesundheit zwar auch, aber nicht nur die Abwesenheit von Krankheit ist. Prävention wird gerade für alternde Gesellschaften ein Paradefeld sein, in dem verprobt werden kann, ja muss, wie soziale Innovation, Geschäftsmodellinnovation, Technologieentwicklung und -einsatz und nicht zuletzt die Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen zusammen gehen. Es müssen Lösungen gefunden werden, die früh ansetzen, alle verfügbaren Akteursgruppen in Modellen gemischter Wohlfahrtsproduktion einbeziehen und Aktivität und Teilhabe auch im hohen Alter ermöglichen. Essenziell für Dienstleistungsentwicklung in diesem Bereich ist es, den Blick auf die Entfaltung von Förderfaktoren und den Abbau von Barrieren zu legen. Als ein wesentliches Ergebnis von INDIGER ist gelungen, im gemeinsamen Rahmenmodell für mehr Gesundheit vor Ort im Netz das Biopsychosoziale Modell und die ICF Klassifizierung von Gesundheit der World Health Organisation für die Entwicklung von Dienstleistungsinnovation in vernetzten Arrangements nutzbar zu machen. Was bei INDIGER besonders gut funktioniert, ist zu zeigen, wie ein großer gesellschaftlicher*

*Bedarf durch Dienstleistungen gelöst bzw. sehr nah zum Ziel gebracht werden kann. Wir hoffen, auch einen Beitrag dazu leisten zu können, wie eine der großen Herausforderungen, nämlich gelingende Vernetzung, im Alltagsgeschäft unterstützt werden kann.*

### **Wie denkst du, können Unternehmen dazu beitragen, gesellschaftlichen Herausforderungen wie dem demografischen Wandel oder auch der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu begegnen?**

*Grundsätzlich denke ich, Beruf und Familie ist nicht vereinbar. Einer zahlt immer drauf, die Kinder, die Mütter, die Väter, manchmal auch die Arbeitgeber. Was es gibt ist eine – mehr oder weniger friedliche – Koexistenz. Das ist schon viel, mehr sollte man vielleicht nicht erwarten. Es gibt in den letzten Jahren – zumindest bei der Verfügbarkeit von Müttern für den Arbeitsmarkt – spürbare Verbesserungen. Ein wichtiger Faktor dabei ist die Schaffung von mehr Flexibilität durch digitale Möglichkeiten mobiler Arbeit. Die Projektarbeit am Fraunhofer IAO ermöglicht es sehr gut – im Rahmen der rechtlichen Vorgaben – Arbeitszeit und Arbeitsort flexibel zu gestalten. Hinzu kommen bei uns eine gute IT-Infrastruktur und hilfreicher Support, Angebote von Kitaplatzkontingenten, Ferienbetreuung, ja sogar Notfallintervention durch Dienstleister, wenn, beispielsweise bei kranken Kindern oder hochbetagten Eltern, kurzfristig Unterstützung nötig ist. Dennoch sehe ich, zumindest in meinem Umfeld, dass es die individuellen Familiennetze sind, die die Koexistenz von Beruf und Familie wesentlich tragen. Unentgeltlich.*

*Aus Dienstleistungsforschungsperspektive zeigt sich, dass Arbeitgeber sich stärker bemühen, den Menschen im Kontext zu sehen und, ebenso wie ein lebendiges Ökosystem personennaher Dienstleistungsinnovatoren, auf einem guten Weg*



*sind. Es gibt wirklich tolle Konzepte beispielsweise zu einer das Lebensalter adaptierenden Vertrags- und Arbeitsgestaltung und viele privatwirtschaftliche Angebote zur Gestaltung gelingenden Alltags – wenn die Portokasse stimmt. Die großen Innovationen wie beispielsweise arbeitgeberübergreifende Lebensarbeitszeitkonten oder ein bedingungsloses Grundeinkommen stehen aber noch aus. Solange ist jeden Tag auf Neue von jedem Individuum an seinem Platz und mit seinen Verantwortungen Engagement und Kreativität zur Arbeits- und Lebensgestaltung gefragt*

**Vielen Dank für das Interview und weiterhin frohes Schaffen!**

Das Interview führte Ana Maria Krink.

### **Herausgeber und Kontakt**

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

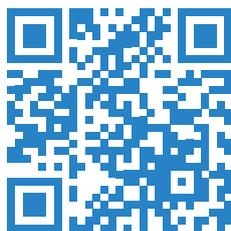
[www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de](http://www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de)

### **Sabrina Lamberth-Cocca**

Telefon +49 711 970-5137  
[sabrina.lamberth-cocca@iao.fraunhofer.de](mailto:sabrina.lamberth-cocca@iao.fraunhofer.de)

### **Titelbild**

© IvnI - Fotolia / Fraunhofer IAO



Der Newsletter »Service Engineering & Management« kann im Internet unter [www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de](http://www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de) oder über [service@iao.fraunhofer.de](mailto:service@iao.fraunhofer.de) kostenlos abonniert werden. Über diese Seite können auch bereits veröffentlichte Ausgaben (ab 2010) abgerufen werden. Der vorliegende Newsletter ist die 41. Ausgabe.