



**WACKWORK**  
PROJECTS & CHANGE

# WHITE PAPER#2

# DIE «CUSTOMER EXPERIENCE» MACHT DEN UNTERSCHIED

WARUM SERVICE DESIGN?



**CUSTOMER JOURNEY MAP**  
in einem ersten  
Arbeitsschritt

*Warum Service Design?*

## DIE «CUSTOMER EXPERIENCE» MACHT DEN UNTERSCHIED

### EXECUTIVE SUMMARY

Die Erfahrungen und Erlebnisse Ihrer Kunden, die «Customer Experience», sind längst zum Wettbewerbsfaktor geworden. Dies gilt insbesondere für die Geschäftsmodelle, die auf Services und Dienstleistung – auch in Verbindung mit Produkten – setzen.

Service Design bietet ein strukturiertes Vorgehen, um Services analog zum Produktdesign zu gestalten und Ihre Kunden durch eine gelungene «Customer Experience» zu überzeugen.

Gleichzeitig bringt Service Design die neuen Formen des Zusammenarbeitens in Ihr Unternehmen, die Ihnen helfen, die Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu meistern.

Analysen und Untersuchungen zur «Customer Experience», also zum Kunden-Erlebnis und zur Kunden-Erfahrung, kommen seit Jahren schon zu eindeutigen Ergebnissen:

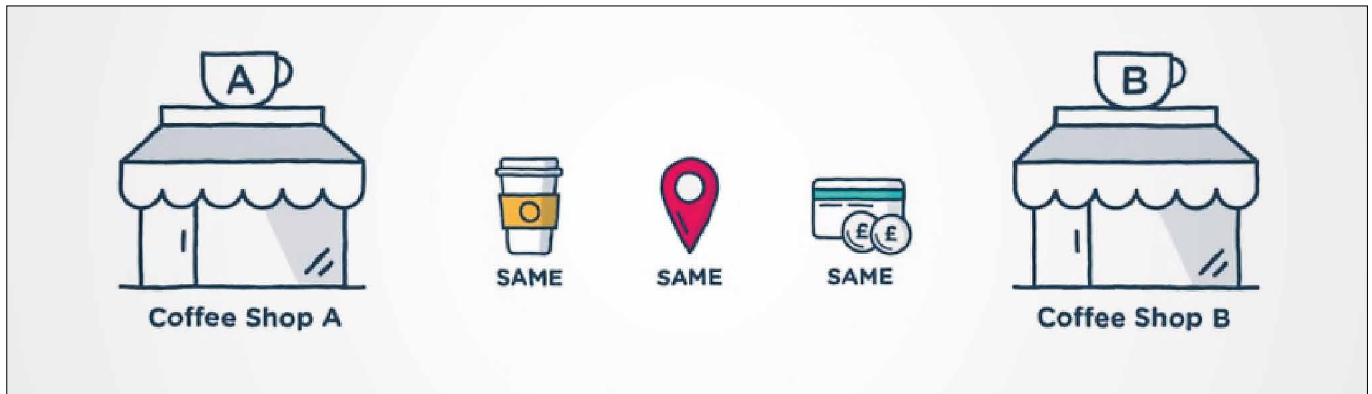
- » Die Erfahrungen und Erlebnisse, die Kunden mit einem Unternehmen machen, sind die letzte verbleibende Möglichkeit, um sich als Unternehmen nachhaltig von anderen zu unterscheiden. Hier liegt das «künftige Schlachtfeld des Wettbewerbs».
- » Mehr als die Hälfte der Kunden ist bereit, für eine bessere Customer Experience auch mehr zu zahlen – solange diese Erfahrung nicht nur versprochen wird, sondern tatsächlich erlebbar ist.

Wir reden hier also nicht von einem bloßen «Wohlfühlfaktor» für den Kunden, sondern von einem knallharten Wettbewerbsvorteil und potenziellen Ertragsbringer. Dies gilt übrigens sowohl für das B2C- als auch für das B2B-Geschäft.

Diese Kunden-Erlebnisse müssen jedoch weder Zufallsprodukt noch Ergebnis kurzfristiger Service-Exzellenz-Initiativen sein. Nein, sie lassen sich gezielt und langfristig verändern und gestalten: durch Service Design.

### **PRODUKTDESIGN IST BEKANNT, SERVICE DESIGN (NOCH) NEU**

Im Unterschied zu Service Design ist uns Produktdesign ein geläufiger Begriff und schon allein deshalb leichter verständlich, weil Produkte sichtbar



«COFFEE SHOP-BEISPIEL» Service Design auf einen Blick. Quelle: FJORD, <https://vimeo.com/212939377>

und im Wortsinn begreifbar sind. Anders bei Serviceprozessen: Sie existieren nicht losgelöst für sich alleine, sondern entstehen erst durch den Kunden bzw. Nutzer. Das Unternehmen schafft die «Bühne» für diese Services. Doch der Kunde allein entscheidet, welche Angebote er auf welchen Wegen nutzt.

Services sind zunächst nicht greifbar und müssen erst bewusst sichtbar gemacht werden. Dennoch lassen sie sich systematisch entwickeln, gestalten und verbessern. Service Design bietet dazu das strukturierte Vorgehen und die Methoden.

### WAS IST SERVICE DESIGN?

Eine treffende Beschreibung von Service Design in einem Satz geht so: Wenn zwei Coffee Shops am selben Ort denselben Kaffee zum selben Preis anbieten, dann ist Service Design der Grund, dass Sie in den Coffee Shop A gehen, wiederkommen und ihn Ihren Freunden und Bekannten weiterempfehlen.

Der entscheidende Unterschied zum klassischen Marketing ist dabei: Ihr Erlebnis als Kunde gibt den Ausschlag. Sie wollen wiederkommen und Sie wollen anderen davon erzählen. Deshalb gehört zur guten Gestaltung von Services und Dienstleistung immer auch die Möglichkeit des Teilen-Könnens. Oft tendieren wir noch dazu, uns mit einem guten Prozess zufrieden zu

geben und vergessen die Bedeutung, die Empfehlungen inzwischen haben – selbstverständlich verstärkt durch die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung.

### NEUE GESCHÄFTSMODELLE ÄNDERN ALLE BRANCHEN

Warum ist der Fokus auf Services und Dienstleistung so wichtig? Die Geschäftsmodelle verschieben sich weg von produkt-dominiert hin zu service-dominiert. Auch wenn Produkte weiterhin eine entscheidende Rolle spielen, so sind sie doch immer häufiger digital (wie z.B. das Streaming in der Musikindustrie) oder sie werden nicht mehr verkauft, sondern als Service angeboten: «Kunden brauchen keine Bohrmaschine, sondern ein Loch in der Wand.» Inzwischen ist diese Entwicklung schon im Konsumgütermarkt angekommen, wie das Beispiel von MediaMarkt zeigt.

Während Services bisher meist nur ein Anhängsel rund um den Produktverkauf waren, rücken sie nun in den Mittelpunkt und bestimmen den Kundenkontakt: Nicht mehr der einmalige Point of Sale ist entscheidend, sondern eine möglicherweise jahrelange Nutzung des Services durch den Kunden. Mit allen Chancen, den Kunden immer wieder zu überzeugen und dadurch zu binden. Und mit allen Risiken, den Kunden zu enttäuschen und zu verlieren. In beiden Fällen steigt der Einfluss der Kunden: wenn sie über ihre Erlebnisse erzählen.

Die Konsequenzen sind weitreichend: Die Wertschöpfung verschiebt sich signifikant, neue Prozesse werden erfolgskritisch und müssen vor allem so abgebildet werden, dass sie vom Kunden ohne Brüche erlebt werden können. Auch die Wertschätzung von Mitarbeitern, die bisher «nur im Service» tätig waren, wird sich ändern.

«Die Macht der Kunden wächst: 73 Prozent der erwachsenen Onliner (US) vertrauen Empfehlungen von Freunden und Verwandten, und nur 19 Prozent der direkten Kommunikation.»

Quelle: Forrester report, «Consumer Attitudes' Stay strong, 2012»

## WIE FUNKTIONIERT SERVICE DESIGN?

Im Grunde geht es beim Service Design immer wieder um zwei Dinge:

### 1. HINTERFRAGE DEINE ANNAHMEN!

Beim Service Design ist es zunächst wichtig, die Bedürfnisse, Probleme und Hindernisse des Kunden überhaupt zu verstehen. Erst aus diesem Verstehen heraus lassen sich für ihn passgenaue Service-Angebote entwickeln. Dazu müssen wir uns durch Befragen, Beobachten und Selbst-Ausprobieren in die Welt des Kunden hineinversetzen und unsere Annahmen auf den Prüfstand stellen. Eine Aufgabe, die sich nicht abgeben lässt: «*Never delegate understanding!*», fordert Charles Eames.

Ein neues Vorgehen, das Vertrauen voraussetzt. Vertrauen, dass sich dieser Aufwand zeitlich und finanziell am Ende lohnen wird. Und zwar durch die Erkenntnisse, die dabei gewonnen werden. Dass dies so kommt, ist nach aller Erfahrung sehr wahrscheinlich; nur gibt es dafür keine Garantie. Ebenso wenig wie die Sicherheit, dass wir von Beginn an an der richtigen Fragestellung arbeiten. Eventuell sind das nur unsere aus technischer oder wirtschaftlicher Sicht getriebenen Vorstellungen («Was ist alles möglich?» «Was wollen wir verkaufen?»), die gar nichts mit den Bedürfnissen der Kunden zu tun haben und uns zunächst in die Irre leiten.



**VON PRODUKTEN ZU SERVICES:** statt einmaligem Kauf eine jahrelange Kundenbeziehung. *Quelle: [www.mediamarkt.de](http://www.mediamarkt.de)*

### 2. BEZWEIFLE DEINE IDEEN!

Service Design bietet uns unterschiedliche Möglichkeiten an, einen Service zu entwerfen oder zu verändern. Doch diese Blaupausen sind noch kein Projektergebnis, noch kein realisiertes Angebot. Sie sind nur ein Konzept, nicht mehr als eine Idee. Diese Idee schnell und kritisch zu überprüfen, ist die einzige Möglichkeit, herauszufinden, ob wir mit ihr richtig liegen, denn: «Die Wahrheit liegt draußen und nicht in unserem Workshop.»

Das zweite wesentliche Element des Service Designs ist daher das Prototyping – und zwar «schnell und schmutzig». Hauptsache ausprobieren, Hauptsache, neue Erkenntnisse gewinnen. Und das kann schmerzlich werden. Denn in 99,9 Prozent der Fälle hatten wir nicht die geniale Idee und wir müssen uns von unserem Favoriten am Ende sogar trennen. «Kill your darling» als Methode.

Eine Methode, mit der wir die Treffsicherheit unserer Angebote erhöhen, unsere Risiken reduzieren und unsere (künftigen) Kunden überzeugen. Und die uns erfolgreicher macht.

### NEUE FORMEN DER (ZUSAMMEN-) ARBEIT ALS ANTWORT AUF DIE HERAUSFORDERUNGEN DER DIGITALISIERUNG

Digitalisierung bedeutet die grundlegende Veränderung von Geschäftsprozessen und -modellen auf Basis der neu entstandenen technischen Möglichkeiten. Dieser Wandel ist so fundamental und dabei gleichzeitig so rasant, dass wir ihn nicht mit denselben Arbeitsweisen bewältigen können, mit denen wir die letzten Jahrzehnte erfolgreich waren. Service Design ist weder die (gar nicht mehr so) neue Wundertüte noch ein Allheilmittel. Doch Service Design bringt wesentliche Elemente für den bevorstehenden Wandel in Ihr Unternehmen:

- » Das Einüben einer Haltung des Experimentierens. Dort, wo es um Verbesserungen und Innovationen geht. Selbstverständlich nicht in operativen Prozessen. Dort gilt operationelle Exzellenz.
- » Die Strukturen für das Selbst-Lernen in einer Organisation. Für ein iteratives Vorgehen, vergleichbar mit dem agilen Vorgehen.
- » Die Stärkung von cross-funktionalen Teams. Multidisziplinär und stärkenorientiert.



«DESKTOP WALKTHROUGH» Service Design Summit #1. *Quelle: Matthias Merz*

» Die Fokussierung auf den Kunden, die Kundenbedürfnisse und das Kundenerlebnis.

### **SERVICE DESIGN EIGNET SICH FÜR DIE ERSTEN SCHRITTE**

Der Vorteil am Service Design: Alle Methoden sind darauf ausgelegt, schnell und einfach die Beteiligung von vielen unterschiedlichen Personen zu ermöglichen. Deswegen sind die Methoden immer stark visuell geprägt und sehr pragmatisch zu nutzen – «hands-on» eben. Bestes Beispiel: die «Customer Journey Map», die in Phasen und einzelnen Schritten visualisierte «Reise des Kunden».

Der Einstieg ins Service Design ist schnell und auch in ganz unterschiedlichen Phasen eines Projekts oder Innovationsprozesses möglich. Egal, ob zu Beginn, wenn schon einige Research-Aktivitäten (Befragen, Beobachten, Selbst-Erproben) wesentliche Einblicke und Erkenntnisse und damit echten Mehrwert schaffen können oder später, wenn bereits fertige Lösungsansätze vorhanden sind, die sich durch Prototyping erproben lassen.

Doch egal, in welcher Phase man einsteigt: Man braucht neben einem offenen und engagierten Team auch das Commitment des Managements. Die Ebene hängt hierbei sicher von der Größenordnung des Vorhabens ab, doch generell ist sie unabdingbar, wenn man das Experimentieren wirk-



«IDEATION» Service Design Summit #2, Nürnberg  
Quelle: Daniel Karmann

lich ernst meint und nicht nur eine Bestätigung des bislang Entwickelten haben möchte.

Man kann besprechen und diskutieren, man kann beschließen, ab sofort agiler vorzugehen – doch ein Nutzen oder gar ein Mehrwert entstehen dadurch in der Regel nicht. Bei Service Design dagegen zeigen sich die Schwierigkeiten und Herausforderungen bereits nach den ersten Gehversuchen. Die allerdings muss man wagen. Denn das Wichtigste am Service Design ist das Doing, das Ins-Tun-Kommen – also Service Design Doing statt Service Design Thinking. Denken wir an das Fahrradfahren: Das haben wir auch nicht gelernt, indem wir ewig darüber gesprochen haben, wie es gehen könnte und was zu tun wäre. Der erste Tritt in die Pedale und früher oder später der

erste Sturz waren unumgänglich, um am Ende Fahrt aufzunehmen.

### **EIN KONKRETES MODELL FÜR DEN EINSTIEG**

Die Chancen auf ein erfolgreiches Arbeiten im Service Design steigen nicht mit der Dauer des Trainings. Das Entscheidende ist, Service Design möglichst schnell und mit überschaubarem Aufwand zu erproben, und zwar im eigenen Kontext, d. h. mit realen Aufgabenstellungen aus dem Unternehmen. Dafür hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

- » 1-tägige Tool School, um den Service Design-Prozess im Überblick zu verstehen und einzelne Methoden kennenzulernen und spielerisch auszuprobieren
- » 1/2-tägige Vorbereitung des Researchs, um eine passende «Forschungsfrage» zu formulieren und die dafür sinnvollen ersten Recherche-Schritte zu planen
- » 2-tägiger Innovation Sprint, um mit den zuvor gewonnenen Recherche-Ergebnissen einen ersten Design-Zyklus mit dieser eigenen Aufgabenstellung zu durchlaufen
- » 1/2-tägige Planung des Transfers einzelner Methoden oder des gesamten Prozesses in das Unternehmen

«Der Wandel durch die Digitalisierung ist so fundamental und dabei gleichzeitig so rasant, dass wir ihn nicht mit denselben Arbeitsweisen bewältigen können, mit denen wir die letzten Jahrzehnte erfolgreich waren.»

*Keine neuen Schlagworte, sondern die nutzenstiftende Umsetzung im Unternehmen*

## NEUE ARBEITSFORMEN FÜR STRATEGIE, INNOVATION UND VERÄNDERUNG

Stefan Wacker ist selbstständiger Unternehmensberater. Seit über 13 Jahren unterstützt er mit seinem Unternehmen WACKWORK Projects & Change seine Kunden bei Veränderungs-, Innovations- und Strategie-Prozessen. Dabei fokussiert er sich auf die Umsetzung und eine konsequente Ergebnisorientierung. Stefan Wacker ist davon überzeugt, dass die aktuellen Herausforderungen an Unternehmen radikal neue Arbeitsformen und Denkansätze erfordern. Deshalb setzt er vor allem auf agile Vorgehensmodelle wie Scrum, auf Innovationsprozesse wie Service Design Thinking und die Verbindung zum Lean Startup-Ansatz.

### **VERBINDUNG VON «ALT» UND «NEU»**

Stefan Wacker sieht die neuen «Heilsbringer» auch kritisch. Klassisches Projekt- und Change-Management hat für ihn weiterhin seine Berechtigung. Gerade die Verbindung von Bisherigem mit den aktuellen Ansätzen birgt seiner Ansicht nach die größten Chancen und ermöglicht vor allem einen schrittweisen Übergang in neue Formen des Ar-

beitens. Denn gerade der Mittelstand mit seinem Pragmatismus ist manchen Ansätzen näher als es zunächst den Anschein hat.

### **SERVICE DESIGN NÜRNBERG**

Mit der von ihm initiierten Onlineplattform und Community «Service Design Nürnberg» und der Veranstaltungsreihe «Service Design Drinks» bietet Stefan Wacker eine zentrale Anlaufstelle für Interessenten zu diesem Thema in der Metropolregion Nürnberg und darüber hinaus.

### **KONTAKT**

WACKWORK  
Projects & Change  
Stefan Wacker  
Roritzerstr. 28  
D 90419 Nürnberg  
M 0151 140 60 280  
T 0911 715 04 65  
[www.wackwork.de](http://www.wackwork.de)  
[stefan.wacker@wackwork.de](mailto:stefan.wacker@wackwork.de)



«Walking in the customer's shoes – das heißt zuerst einmal: die eigenen Schuhe, die eigenen Annahmen und Denkmuster aufgeben. Nur so entsteht echter Mehrwert!»

*Stefan Wacker* FREIBERUFLER SEIT 2005