

Das ist Service Design

Service Designer legen einen unerbittlichen Fokus auf die Bedürfnisse echter Menschen, um Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die wirklich wertvoll und nützlich sind

● Airbnb, Uber, Netflix, Spotify: Die Überflieger der Sharing- und Streaming-Economy machen deutlich, wie allgegenwärtig verlässliche und intuitiv bedienbare Services heute sind. Dabei geht es nicht nur um Websites und mobile Apps, sondern um das gesamte System dahinter, das die Abläufe im Unternehmen genauso umfasst wie sämtliche persönlichen und automatisierten Berührungspunkte mit den Kunden. Hier kommen Service Designer ins Spiel. Sie betrachten den kompletten Prozess einer Dienstleistung und gestalten diesen so reibungslos und konsistent wie möglich.

Services machen in der heutigen Wirtschaft den Unterschied. Die Märkte sind weitgehend gesättigt, viele Produkte sind sich zum Verwechseln ähnlich. Nie war es so leicht, Angebote zu vergleichen und Dienstleister zu wechseln, denn eine emotionale oder rationale Bindung an bestimmte Unternehmen und Marken besteht kaum noch. Wirklich differenzieren können sich Unternehmen nur durch Service-Ökosysteme, die das Nutzen von Produkten oder Dienstleistungen zu einem rundum zufrieden stellenden Ergebnis machen.

Dabei geht es nicht nur um Services, die ganze Wirtschaftszweige auf den Kopf stellen. Auch kleinere Anwendungen, zum Beispiel Fahrplan- und Ticketsysteme des öffentlichen Nahverkehrs, wollen gut geplant und ausgeführt sein.

Eine interdisziplinäre Rundum-Methode und ihre Geschichte

Die Entwicklung der Disziplin vollzog sich Anfang der 1990 Jahre zunächst in Großbritannien, wo der British Design

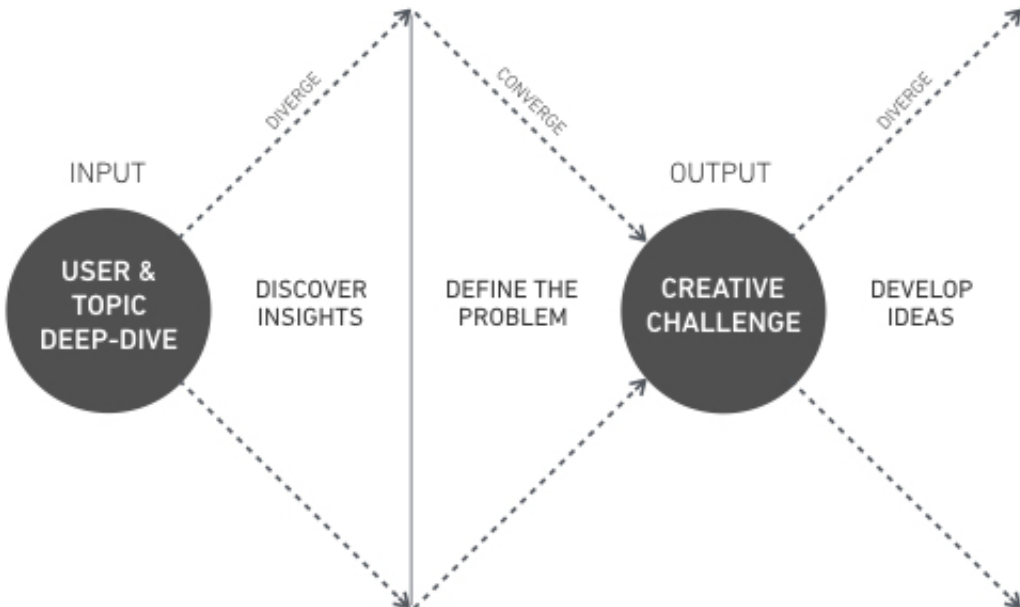
Council sie früh auf der politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsebene einbrachte. Dort tauchten auch die ersten Service-Design-Agenturen auf. Eine davon ist Prospect, 2006 gegründet von Anja Klüver, mit der die deutsche Digitalagentur SinnerSchrader gelegentlich kooperiert. Die studierte Grafikdesignerin Klüver sieht den wesentlichen Unterschied zwischen Service Design und traditionellen Designdisziplinen darin, »dass Service Designer einen unerbittlichen Fokus auf die Bedürfnisse echter Menschen legen, um Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die wirklich wertvoll und nützlich sind«.

Heute bahnt sich Service Design zunehmend den Weg in die Digitalagenturen. Denn immer mehr Touchpoints, also Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Kunde, sind digital. Ein Großteil der Interaktionen erfolgt über technische Geräte wie Smartphones und

Service Designer betrachten den kompletten Prozess einer Dienstleistung und gestalten diesen so reibungslos und konsistent wie möglich.

Touchscreens im öffentlichen Raum. »Die Basis erfolgreicher Customer Experiences ist Technologie«, so Klüver. »Sie erlaubt uns nicht nur das Monitoring von Kundenerlebnissen, um adaptive und personalisierte Anwendungen zu gestalten, sondern ermöglicht uns auch, Services über Ländergrenzen und Kontinente hinweg auszuspielen.« Allerdings darf man Transformation nicht nur auf die Technologie beziehen. Service Design betrifft nicht nur das Gestalten von Interfaces und User Experiences, sondern umfasst auch die Prozesse und Organisationsmodelle innerhalb von Unternehmen. Es bildet eine Schnittstelle zwischen Business, Marketing, Design und Technologie.

Dementsprechend verbindet es viele Disziplinen wie Produktdesign, User Experience Design, Interaction Design, Grafikdesign, Interior Design, Architektur, Datenanalyse, Ethnografie et cetera. Insofern gibt es nicht den typischen Service Designer, sondern Menschen, die jeweils verschiedene Fähigkeiten in sich vereinen – und die nicht zwingend in der klassischen Designausbildung vermittelt werden. Während die Köln International School of Design den Fachbereich Service Design seit 1995 fest im Lehrplan verankert hat, ist die Disziplin in den wenigsten Universitäten unter ihrem Eigennamen zu finden. Als Querschnitt verschiedener Designausprägungen und Kompetenzen



handelt es sich vielmehr um ein Feld, in das man während seines Berufslebens hineinwächst.

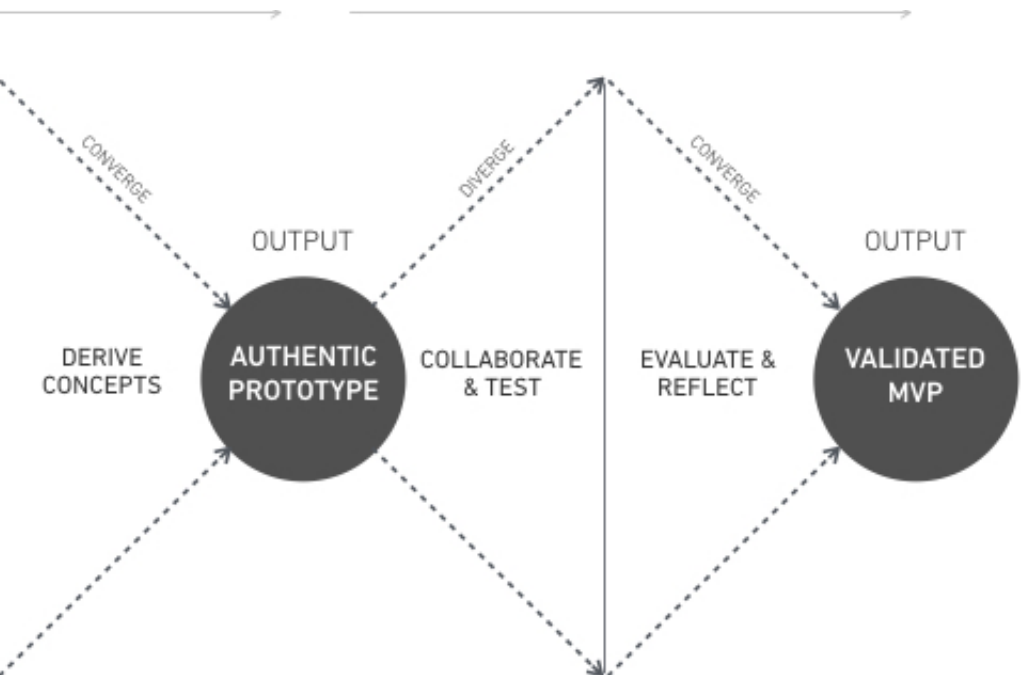
»Allen Servicedesignern gemein ist, dass sie ein großes Einfühlungsvermögen haben müssen für die Bedürfnisse, Treiber, Motivationen und Probleme der Nutzer«, erklärt Klüver. »Zudem müssen sie es lieben, mit anderen Designdisziplinen zusammenzuarbeiten ebenso wie mit Angestellten, Geschäftsführern, Analysten, Developern und sogar Unternehmensberatern.«

Prall gefüllter Methodenkeffer

Service Design geht mit einer bestimmten Denkweise und einem dazugehörigen

Der Service-Design-Prozess

Service Designer begleiten den gesamten Entwicklungsprozess eines Produkts oder Services und tauchen tief in alle Phasen der Produktentstehung ein. Bei der Hamburger Digitalagentur SinnerSchrader sieht das so aus: Nach dem Kundenbriefing und dem Kick-off-Meeting startet eine ergebnisoffene Recherche und Marktforschung zu Problemen und Bedürfnissen der User. Daraus leitet das Team Personas und User-Journeys ab und entwirft erste Konzeptideen. Diese setzt es mithilfe von Prototyping-Tools in Dummies um, die den Frontend-Entwicklern zur Orientierung dienen und in ersten Nutzertests zum Einsatz kommen. Die Service Designer werten die Ergebnisse aus und optimieren gemeinsam mit Developern und User-Interface-Designern. Das Ganze verläuft in iterativen Schleifen bis



Methodenkoffer einher. Mit der Verlagerung von Dienstleistungen in die Beziehung zwischen Mensch und Maschine kommen zunehmend Prozesse und Methoden aus dem Interaction Design zum Tragen, etwa Prototyping, Storyboards oder Screenflows. Service Design ist hier dem traditionellen Entwicklungsprozess in Digitalagenturen vorgelagert. Statt direkt mit der Konzeption eines digitalen Services zu beginnen, hinterfragen Designer die Problemstellung und führen im Vorfeld nutzerzentrierte Recherchen durch. »Die meistgenutzten Tools generieren quantitative und qualitative Insights, um tief in Nutzerbedürfnisse, Ge-

schäftsziele und Leistungen bestehender Services einzutauchen und Zukunftsszenarien anhand von Geschichten und greifbaren Prototypen darzustellen«, sagt Anja Klüver.

Dazu gehören unter anderem Nutzerinterviews, User-Testing, Selbstbeobachtung mittels sogenannter Cultural Probes, Persona-Erstellung, Customer Journey Mapping, Stakeholder Mapping, Service Blueprinting, Marktforschung, Trendanalyse, Business Modelling, Service-Szenarios, Organigramme, Prototyping und Training Tools. Jede Agentur und Designberatung passt sie für ihre Arbeitsweise und das jeweilige Projekt an (siehe Seite XX f.).

Der Service-Design-Prozess ist iterativ angelegt. Das heißt, dass Konzept, Design und Entwicklung der Dienstleistung keinem linearen Verlauf folgen, an dessen Ende der fertige Service steht, sondern dass in verschiedenen Stadien immer wieder getestet und weiterentwickelt wird – ähnlich den Betaversionen von Online-Anwendungen. Viele Agenturen setzen bei solchen Prozessen deshalb auf Scrum oder Kanban, Methoden aus der agilen Softwareentwicklung, mit denen Projekte in zwei- bis dreiwöchigen Zyklen, sogenannten Sprints, bearbeitet werden. Dazwischen überprüft die Agentur gemeinsam mit dem Kunden die bisherigen Ergebnisse und bestimmt das weitere Vorgehen.

Allzweckwaffe für die digitale Transformation

Die Auftraggeber sollten so früh und eng wie möglich in die Entwicklung einer Dienstleistung einbezogen werden. Denn

Statt direkt mit der Konzeption eines digitalen Services zu beginnen, hinterfragen Designer die Problemstellung und führen im Vorfeld nutzerzentrierte Recherchen durch.

schließlich sind es die den Service anbietenden Unternehmen oder Institutionen, die diesen kontinuierlich bereitstellen müssen. Bei umfassenden Service-Systemen sind dafür nicht selten firmeninterne Change-Prozesse notwendig. Die Bereitschaft für solche Veränderungen auf Unternehmensseite steigt – immerhin ist die digitale Transformation in aller Munde. In Großbritannien übernehmen große Konzerne und Unternehmensberatungen bereits Service-Design-Agenturen und bauen Inhouse-Teams auf, um Design in den Organisationsprozess zu integrieren.

Laut Anja Klüver bietet Service Design das optimale Rüstzeug für die akuten Herausforderungen: »Service Design entwickelt sich rasant zu einer essenziellen und integralen Methode für Business-Transformation, die Unternehmen und Organisationen dabei hilft, den immer härteren Herausforderungen zu begegnen, vor denen traditionelle Geschäftsmodelle stehen. Um zu überleben, müssen Unternehmen Schritt halten mit den sich konstant verändernden Nutzerbedürfnissen.«

Die Auswirkungen erfolgreichen Service Designs reichen von größerer Kundenloyalität und steigenden Verkaufszahlen über höhere Profitmargen, die Erschließung neuer Märkte sowie das Finden und Halten neuer Kunden bis hin zu größeren Marktanteilen, einem besseren Markenimage und einem optimierten operativen Management dank befähigter Mitarbeiter und neuer Entwicklungsprozesse.

Das Spielfeld weitet sich aus

Naturgemäß spielt Service Design beson-

ders für klassische Dienstleistungsbranchen wie Gesundheits- und Transportwesen, Telekommunikation, Versicherungen oder Banken eine entscheidende Rolle. Doch im Grunde sind Dienstleistungen heute für alle ein Thema. »Services machen rund 70 bis 80 Prozent reifer Marktwirtschaften aus«, sagt Anja Klüver. »Bei Prospect glauben wir, dass beinahe jedes Unternehmen ein Service ist und jeder Service wiederum eine Customer Experience bietet, die designt werden muss.«

Besonders für die Konsumgüterindustrie, die sich bislang auf die Herstellung ihrer Produkte beschränkte, kann der Wandel zum Service-Anbieter allerdings schwierig sein. Verlieren Firmen die Bedürfnisse der eigenen Kunden zu sehr aus den Augen, droht ihnen der Bankrott. Ein in der Branche prominentes Beispiel für den Schwund ganzer Marktsegmente ist der einstige Weltmarktführer Kodak, der die Entwicklung hin zu Digitalfotografie und Foto-Apps verschlafen hat.

Mit dem Vorschreiten von Virtual Reality und dem Internet of Things mit seinen smarten Objekten weitet sich das Feld für Service Designer enorm aus. Anwendungen sind nicht mehr auf Interfaces beschränkt – und müssen darum umso besser konzipiert, getestet und umgesetzt werden. Der Fokus auf die Nutzer darf dabei nie verloren gehen.

Für Agenturen bedeutet das neue Herausforderungen und die Chance, sich früher und tiefer in die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen ihrer Kunden einzubringen und – mithilfe von gut ausgebildeten Service Designern – ein Stück weit die Welt zu verändern. nik