

Durchblick mit Kundenbrille

«Service Design» – klingt schick und ist in vieler Munde. Aber was bedeutet Service Design wirklich? Und wie lässt es sich in der FM-Industrie anwenden? Eine Annäherung.



Wenn Spiderman die Fenster reinigt, wird aus einem alltäglichen Service ein Erlebnis – hier für die kranken Kinder in einem Kinderspital in den USA.

CHRISTOPH KOHLER *

KUNDENWÜNSCHE ERFÜLLEN. Ein Kadermitarbeiter des grössten Facility-Management-Anbieters (FM) der Schweiz versetzt sich in die Rolle des Kunden: «Wir haben mehr erwartet!», behauptet er und bringt damit die rund 60 Teilnehmer eines Service-Design-Workshops zum Schmunzeln. Denn diese Situation kennen die Kadermitarbeiter gut: Die Kunden erwarten immer mehr – zu Recht.

Es wird überhaupt viel gelacht, gezeichnet und mit Ideen jongliert in diesem Workshop, der im Rahmen der «Thought Leadership Academy» von ISS Schweiz stattfindet. Und das ist für die Teilnehmer durchaus ungewöhnlich. Im Alltag hat sie das operative Geschäft fest im Griff, beim Austausch mit den Kunden geht es vor allem um die kontinuierliche Optimierung der Services – und um Geld.

NEUE SERVICE-MANAGEMENT-KONZEPTE. Optimierung von Services und Ressourcen sowie Effizienzsteigerung sind seit Jahrzehnten die Leitmotive der FM-Industrie. Das ist nicht verkehrt, aber sind nicht noch weitere Themen zentral? Ein ISS Key Account Manager im Pharmabereich bringt es auf den Punkt: Die Kunden leben den Innovationsgeist und investieren Milliarden von Franken in Forschung und Entwicklung, während sich die FM-Branche nur allzu oft auf bewährte Prozesse

verlässt. «Es besteht das Risiko, dass wir die Fähigkeit verlieren, out-of-the-box zu denken und zu handeln».

Lösung in Sicht? Ob Hilti, IBM oder Kone – in fast allen Industrien bahnt sich in den letzten Jahren das sogenannte «Service Design» oder «Design Thinking» den Weg. Bei dieser Methode geht es nicht mehr nur um kalte Zahlen, sondern um den Menschen. Oder etwas weniger pathetisch formuliert: um die Erfahrungen, welche die Endkunden machen. In der FM-Industrie wären dies die Mitarbeitenden und Kunden der Kunden.

» Ich finde, jeder Facility Manager sollte das Konzept des Service Design im Kern kennen.«

PROF. BIRGIT MAGER, UNIVERSITÄT KÖLN

MENSCH IM MITTELPUNKT. Sollen diese Erfahrungen positiv sein, müssen Service-Anbieter raus aus ihrer Routine. Sie müssen sich nicht nur fragen, was für Services sie bieten und wie sie dies möglichst effizient tun, sondern die Sinnfrage stellen: Warum braucht der Kunde unsere

Services? Inwiefern unterstützen wir ihn beim Erreichen seiner Ziele? «Im Begriff Facility Management steckt das englische «facilitate», also erleichtern oder ermöglichen», erklärt Christian Coenen, Professor für Marketing und Services Management an der ZHAW. Der Sinn des modernen Facility Managements sei es, jedem einzelnen Mitarbeitenden oder Kunden des Kunden die Arbeit zu erleichtern. Deshalb sei das herkömmliche Business-to-Business-Modell in der FM-Branche überholt und durch ein Business-for-Business-for-Customer-Modell zu ersetzen, also B4B4C statt B2B.

SPIDERMAN ÜBERNIMMT DIE FENSTERREINIGUNG. Um einen Mehrwert beim Endkunden zu generieren, muss man dessen Bedürfnisse kennen, oder wie Prof. Coenen sagt: «Die Kundenbrille aufsetzen.» Tut man dies, können erstaunliche Services entstehen. Ein Beispiel, das vor einigen Jahren durch alle US-Sender ging, waren die Superheroes-Fensterreiniger in einem Kinderspital. Dort verrichtete die Reinigungsequipe ihren Dienst an den Glasfassaden eines Tages kostümiert als Spiderman oder Captain America. Die Aktion sorgte nicht nur für blitzblanke Fenster, sondern auch für lachende Kindergesichter. Durch die Aktion wurden die Kinder nicht gesünder, aber besser ging es ihnen auf jeden Fall – ein schlichtes Kostüm mit grossem Mehrwert für den Endkunden: die kranken Kinder.

SERVICE DESIGN ALS INNOVATIONSTREIBER.

Wer als FM-Anbieter innovative Services zu einem strategischen Asset machen will, der braucht eine Methode, um systematisch innovative Ideen zu kreieren. Service Design ist derzeit der Ansatz der Wahl. Zentral bleibt die Kundenperspektive – daher auch die anfangs erwähnte Rollenspielübung im Service-Design-Workshop. Die Service-Design-Pionierin Professorin Birgit Mager von der Universität Köln empfiehlt sogar, Kunden von Anfang an in den Prozess einzubinden, weil so schnell ein tiefes Verständnis von den beidseitigen Bedürfnissen und Interessen entsteht.

Um die verschiedenen Kundenbedürfnisse zu verorten, ist das Konzept der «Customer Journey» hilfreich: Die Endkunden «reisen» quasi durch ihren Arbeitsalltag,

vom Parken des Autos auf dem Firmenparkplatz über den Eintritt ins Gebäude, die Ankunft am Arbeitsplatz, Kaffeepausen, Meetingräume, Toiletten, Ruheraum, Joggingpause etc. An fast allen diesen Stationen gibt es Berührungspunkte zwischen FM-Anbieter und Endkunden. Sind die «Touchpoints» identifiziert, kann mit Hilfe von Umfragen, Beobachtungen oder mit neuen Technologien gemessen und beurteilt werden, welchen Service die Kunden dort erwarten. Gerade das Internet of Things liefert heute präzise Information darüber, wann beispielsweise am meisten Kaffee getrunken wird und somit öfter Kaffeebohnen nachgefüllt werden müssen.

QUERDENKEN ERLAUBT. Jetzt sind Ideen gefragt! Eine wichtige Spielregel des Service Design ist, Ideen anfangs nie zu kri-

tisieren. Das fällt gerade uns Schweizern schwer, denen das kritische «ja aber» leichter über die Lippen geht als ein «ja und». Eine Übung besteht deshalb darin, Ideen für neue Services aufzuschreiben und in der Runde zirkulieren zu lassen, wobei jeder die überreichte Idee weiterschreiben muss. Das Resultat ist das Denken in neuen Mustern und vor allem: gemeinsam entwickelte Ideen für neue Services.

Im Anschluss werden die Ideen im Plenum vorgestellt und bewertet, die besten visualisiert. Die Visualisierungen – sogenannte Mock-ups – können bei entsprechendem Marktpotenzial und gemäss Kundenfeedbacks weiterentwickelt werden zu Prototypen, die schliesslich in echter Umgebung beim Kunden getestet und im Erfolgsfall implementiert werden.

Manchmal muss man alles auf den Kopf stellen, um innovativ zu sein. Ein Ketchupfabrikant hat Jahrzehnte lang die Rezeptur, den Einkauf, die Produktion und den Vertrieb optimiert. Doch irgendwann hat jemand die Kundenbrille aufgesetzt und gemerkt: Der gute Ketchup kommt nur ungut aus der Flasche. Die Lösung bestand in einer radikalen Umkehrung des Bestehenden – seitdem stehen die Ketchupflaschen auf dem Kopf – zum Wohle des Endkunden. ●



***CHRISTOPH KOHLER**
Der Autor ist Journalist und Mitinhaber der Widmer Kohler AG.

ANZEIGE

Anspruchsvolle Facilities & Professionelles Management

perfekt kombiniert

Werte langfristig erhalten und steigern.

Wir von der Hälg Facility Management AG optimieren Ihren Gebäudebetrieb. Die uns anvertrauten Dienstleistungen erfüllen wir mit Kompetenz, Sorgfalt und Transparenz. Sie profitieren von Kostensicherheit und einer gesteigerten Rendite.

Unsere vorausschauende Planung sichert bauliche und betriebliche Abläufe, sowie den fachkundigen Unterhalt von Anlagen und Mobilien. Individuellen Bedürfnissen begegnen wir mit fokussierten Lösungen. www.hfm.ch



BUILDING SERVICES GROUP