

Erfolg mit zukunftsfähigem Service

Gesellschaftliche Strukturen und Lebensentwürfe sind einem drastischen Wandel unterworfen – und mit ihnen ändern sich die Konsumgewohnheiten. Die demographische Entwicklung, zunehmende Globalisierung und ein beschleunigter technologischer Fortschritt wecken bislang unbekannte Bedürfnisse und lassen neue Märkte entstehen. Zur Unterstützung in allen Lebenslagen suchen Kunden nach passenden Dienstleistungen. Wie werden Serviceangebote der Zukunft aussehen?

Dirk Zimmermann



Ser Service der Zukunft folgt dem Wandel in den Konsum- und Nutzungsgewohnheiten der Kunden. Er passt sich dynamisch und flexibel den Bedürfnissen an und stellt dabei den Mensch in den Mittelpunkt. Intelligente Servicelösungen, die individuell und persönlich skalierbar sind, schaffen die Voraussetzungen für eine verbesserte Zeit- und Ergebnisökonomie und sorgen so für ein Mehr an Lebensqualität.

Die Gestaltung der Beziehung zwischen Kunde und Anbieter wird zum zentralen Ausgangspunkt für wirtschaftlichen Erfolg. Dabei werden Kunden (private Haushalte und Unternehmen) in Zukunft besser informiert und mit einem höheren Anspruchsniveau Service nachfragen, das heißt, sie richten sich bei der Nutzung oder dem Kauf von Services nach ähnlich objektiven Kriterien wie bereits heute im Bereich von Konsum- oder Investitionsgütern.

Maßgeblichkeit des Kunden

Kunden werden sich in erhöhtem Maß Servicequalität in Form von vertraglich vereinbarten Qualitätsstandards zusagen lassen. Darüber hinaus erkennen Kunden zunehmend den Wert von Dienstleistungen (auch als Teil von Gesamtangeboten). Das erfolgreiche Treffen der Kundenbedürfnisse wird zu einem wesentlichen Differenzierungsmerkmal.

Die Unternehmen werden die Märkte der Zukunft noch stärker als heute aus Kundenperspektive betrachten. Zugleich verändert die Integration des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung die Rollenverteilung zwischen Anbieter und Abnehmer. Mehr als heute werden Kunden eigene Ressourcen für die Leistungserstellung einbringen und damit eine Teilverantwortung für den Erfolg der Leistung übernehmen. Dazu bedarf

.....
Dirk Zimmermann ist Gründer und Direktor des X [iks] Institut für Kommunikation und ServiceDesign[®] sowie Autor.

es neuer vertraglicher und außervertraglicher Arrangements zwischen Kunden und Anbietern.

Flexibilität der Leistung

Die Wechselwirkungen zwischen Service- und Technologieentwicklung intensivieren sich: Neue Technologien – insbesondere aus den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnik – ermöglichen neue Arten von Services und neue Mechanismen ihrer Entwicklung und Erbringung.

Zugleich befördern innovative Servicekonzepte die Entwicklung neuer technischer Lösungen. Schließlich erfordern innovative Technologien neue Dienstleistungen, um überhaupt nutzbar zu werden, beispielsweise in den Bereichen Schulung, Installation und Wartung.

Es kommt zu einer engeren Verzahnung von Produktion und Dienstleistungen: Immer häufiger werden materielle Produkte und Dienstleistungen zu »Komplettangeboten« gebündelt. Unternehmen des produzierenden Gewerbes nutzen in immer höherem Maß innovative Dienstleistungen »um ihre Produkte herum«, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

Weiter erwarten wir eine Polarisierung der Dienstleistungstypen: Dienstleistungen, die möglichst leicht angewendet werden können (»Easy-to-use-Services«) werden den Kunden von kognitiv-mental anstrengungen entlasten. Daneben werden solche Services stehen, die ein möglichst breites Nutzungspotential bieten (»Everything-is-possible-Services«) und den versierten Kunden alle nur erdenklichen Optionen offerieren.¹

Es deutet vieles darauf hin, dass sich die Dynamik der Märkte weiter verstärkt, insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, individualisierter Konsumstile, zunehmender Globalisierung und einer beschleunigten technologischen Entwicklung. Hier werden mittelfristig völlig neue Bedürfnisse, Märkte und Angebotsstrukturen entstehen.

Durch die Entwicklung und Nutzung innovativer Dienstleistungsangebote besteht jedoch die Chance, diese Prozesse positiv zu gestalten und die damit verbundenen Potentiale besser zu nutzen.

Neue Services auf soziale und konsumbezogene Trends auszurichten, bedeutet zunächst einmal, den Kunden und seine Bedürfnisse ins Zentrum der Betrachtung zu rücken:

1. Wie verändern sich Konsumverhalten, Lebensentwürfe und gesellschaftliche Strukturen?
2. Welche Dienstleistungen werden wir in Zukunft in Anspruch nehmen?
3. Wie können wir schon heute dafür entsprechende Service-Angebote entwickeln?

Um auf diese Fragen Antworten zu formulieren, können wir uns nur selten auf bewährte Lösungen der Vergangenheit verlassen.

Neue Zielgruppen

Moderne Gesellschaften zeichnen sich durch einen Trend zur Pluralisierung und Ausdifferenzierung der Lebenswelten, Wertvorstellungen und Einstellungen aus. Durch den Wertewandel (weg von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zur Selbstverwirklichung), die allgemeine Wohlstandssteigerung, die Emanzipation der Frau, die Lockerung der Erziehungsnormen etc. ist es zu einer Pluralisierung sozialer Milieus gekommen.

Um die Zielgruppen differenziert ansprechen zu können, ist eine Marktsegmentierung notwendig, also die Aufgliederung des Marktes in klar abgegrenzte potentielle Kundengruppen. Diese unterscheiden sich unter anderem durch demographische, psychographische und (kauf-)verhaltensrelevante Merkmale. Die Analyse und Beschreibung der einzelnen Segmente erlaubt es, konzentrierte Maßnahmen auf einzelne Zielgruppen abzustimmen und die jeweils adäquaten Service-Angebote festzusetzen.

Andere Lösungen

Die neue Mitte, die entsteht, fordert von den Unternehmern eine ebenso klare Positionierung wie an den beiden Polen Luxus und Discount. Angebote, die Dauerhaftigkeit verkörpern, werden eine wachsende Zielgruppe finden. Was neu gekauft wird, muss beispielsweise Ressourcen schonen oder soziale Bindungen schaffen. Rückbesinnung auf Qualität ist also angesagt, stressfreie Produkte und Services werden gefragt. Was die Work-Life-Balance im Arbeitsumfeld, wird die Shop-Life- und Service-Life-Balance im Konsumumfeld sein. Es herrscht ein Mangel an Zeit, an Sinnerfüllung, an Freundschaft, an Aufmerksamkeit und an Vertrauen.

Mit Blick auf die Zukunft heißt das für die Unternehmen, sich damit zu beschäftigen, ob sie wirklich die Angebote in ihrem Portfolio haben, die Kunden interessieren oder nicht. Dass Unternehmen in gesättigten Märkten – auch Servicemärkten – nur mit differenzierten Angeboten wachsen können, liegt dabei auf der Hand.

Die Koordinaten der Lebenswelt sind heftig in Bewegung geraten. Arbeit und Freizeit verschmelzen. Mobilität und Flexibilität prägen den Alltag. So entstehen neue Bedürfnisse. Die Kategorie Zeit ist dabei von zentraler Bedeutung. Der kreative und befriedigende Umgang mit der zur Verfügung stehenden Lebenszeit wird zum alles entscheidenden »Konsumprodukt«.

Zeitwohlstand beginnt den herkömmlichen Güterwohlstand abzulösen. Welchem Unternehmen es gelingt, seinen Kunden mehr von dem edlen Gut Zeit zu verschaffen, gehört zu den Gewinnern von morgen. Neue Serviceangebote kreisen genau um die Frage des Zeitwohlstands. Sie versprechen die Entpflichtung von unangenehmen Tätigkeiten und lassen den Kunden zu dem kom-

men, was ihm wirklich wichtig ist.

Erfolgreiche Anbieter begreifen Service als Arbeit an der Lebensqualität des Einzelnen und Dienstleistung als Luxusgut mit Renditegarantie in der nahen Zukunft.

Persönliche Ökonomie

Wichtige Veränderungen bestimmen zusehends das Leben der Kunden:

- ⚡ Erwerbsarbeit wird für Männer und Frauen zum selbstverständlichen Teil des eigenen Lebensentwurfs. Dadurch verändert sich die Gestaltung von Familie und Privatleben.
- ⚡ Die Rollenerosion zwischen den Geschlechtern wiederum verlangt nach neuen Modellen, wie Beziehungen und Intimität künftig gelebt werden können.
- ⚡ Die Globalisierung der Wirtschaft verlangt ein flexibles Engagement und ein hohes Maß an Mobilität. Dadurch verändern sich die Beziehungen zur Mitwelt, der Berufsalltag usw. usf.

Was Kunden in diesem Zusammenhang brauchen, sind Services, die es erlauben, der neuen Realität zwischen Familie und Beruf gerecht zu werden. Neue Services müssen den Alltag »outsourcen«: Ihr oberstes Ziel ist es, ihren Kunden beim Zeitsparen zu helfen. Wohlstand wird künftig von vielen von uns als Zeitwohlstand eingekauft. Gefragt sind: Lösungen statt Produkte, individuelle Hilfestellung statt Massenkonsum.²

Individueller Gewinn

Jeder Kunde sucht nach der Verbesserung der eigenen Lebensqualität in all den Bereichen, die den Alltag wesentlich bestimmen: Familie und Partnerschaft, Beruf und Freizeit, Gesellschaft und Gemeinschaft, Konsum und Genuss.

Zum einen soll durch Service als »Support in allen Lebenslagen« nicht nur Zeit gewonnen, sondern auch effizient genutzt werden, zum anderen sich die Verbesserung des Zeitmanagements auch auf die Qualität der Beziehungen (Familie, Freunde, Gemeinschaft, Gesellschaft) positiv auswirken.

Service als Lösungsbündel ist gleichzeitig gefragt zur Befriedigung ureigner Bedürfnisse/Sehnsüchte des Einzelnen:

1. Unterstützung: Vereinfachung, Klärung, Transparenz
2. Entspannung: Balance, Selbstfindung
3. Gemeinsinn: Soziale Bindung, Netzwerken, Sinnbildung
4. Vernetzung: Horizonterweiterung, Optionen, schaffen, Abwechslung

Die Individualisierung, die als das Hauptmotiv des Kunden bezogen auf die steigende Nachfrage nach Service identifiziert werden kann, legt auch den Grundstein für eine Veränderung des Lebens-

ziels: die Hinwendung zu einem »Neuen Luxus« (mehr Lebensqualität, individuelles Wohlergehen, inneres Wachstum, einzigartige Erlebnisse, mehr Zeit).

Nachhaltige Ergebnisse

Kunden suchen nach dem messbaren oder spürbaren »Profit« eines Serviceangebots, etwa durch die Zunahme materieller und ideeller Werte, wie z. B. finanzieller Gewinn (Geld-Wert), Mehr-Wert, Erlebnis-Wert bzw. deren wirkungsvollste Kombination. Die Höhe des »Kunden-Profits« ergibt sich aus der Differenz zwischen Gesamt-Wert und der Investition, die der Kunde tätigt.

Die Höhe des »Kunden-Profits« ist

- ⚡ das einzig messbare oder spürbare Alleinstellungsmerkmal!
- ⚡ die einzige nicht austauschbare Komponente, die aus Kundensicht den Unterschied zum Wettbewerb ausmacht!
- ⚡ die Wirkung bzw. das Ergebnis, das vermarktet werden kann!

Nachhaltigkeit erzielt ein hoher »Kunden-Profit« dann, wenn Vertrauen in die Kompetenz, das Wohlwollen und Diskretion des Anbieters geschaffen wurde. Vertrauen kann letztlich nur durch eine respektvolle Grundhaltung der Anbieter gegenüber ihren Kunden wachsen.

Gerade dort, wo der Kunde durch eine zunehmende »Selbst-Öffnung« (Hinterlegung persönlicher Profile) und »Selbst-Beteiligung« (Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen) die Nähe zu Unternehmen sucht, kann jedes schlechte Verhalten in der Gegenwart zu einem Stolperstrick in der Zukunft werden. ■

¹ vgl. Kleppel, Christoph; Siegel, Dirk; Ganz, Walter: Services Made in Germany, 2005

² vgl. Steinle, Andreas: Wie die Service-Zukunft aussieht, 2006