

Markenmanagement mit Service Design

Der Erfolg einer Marke hängt davon ab, wie sie der Kunde erlebt und bewertet. In Zeiten sinkender Loyalität müssen Unternehmen mehr Services bieten. Denn nur so wird eine Marke glaubwürdig, hebt sich vom Wettbewerb ab und kann Kunden langfristig binden.

VERBRAUCHER KOMMENTIEREN HEUTE täglich millionenfach, wie sie Marken erleben und beeinflussen damit das Verhalten potenzieller Kunden. Online-Beurteilungen bewegen sich dabei meist in Extremen. Man spricht schnell über eine negative Erfahrungen und warnt die Community vor einer Marke. Das etwas in Ordnung war, ist nicht mitteilenswert. Aber eine überraschend positive »Über«-Erfüllung eines Markenversprechens wird auch gepostet. Ergo: Nur die schlechte oder sehr gute Erfahrung wird im Web kommentiert.

Für das Markenmanagement ist es daher wichtig, die konkrete Erfahrung mit Markenangeboten zu beeinflussen. Hier muss die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden stimmen. Es reicht nicht mehr, mittels perfekter Produktszenierung konsistente Markenwelten aufzubauen. Die heute relevanten Instrumente der Markenführung sind Online-Kommunikation und Mitarbeiterverhalten. Unternehmen müssen konsistente analoge und digitale Dialoge mit den Kunden führen, wenn sie erfolgreich sein wollen.

Nutzererfahrung steuern, Prozesse gestalten

Markenführung muss prozess- und anwendungsorientiert sein. Denn das Erlebnis einer Marke ist geprägt vom täglichen Umgang mit ihren Produkten und Angeboten. Im Moment des Gebrauchs entscheidet sich der Nutzer, ob ihn eine Marke überzeugt. Im Fokus liegt daher das »User Experience Management«: die Steuerung der Nutzererfahrungen an allen Kontaktpunkten. Ob durch persönliche Ansprache oder digitale Services – die Marke muss dem Nutzer durchweg das Gefühl vermitteln, verstanden zu werden. Hier spielt Service Design eine entscheidende Rolle. Dieses Teilgebiet des Markendesigns beschreibt den Entwicklungsprozess von analogen und digitalen Dienstleistungen.

Service Design braucht Methode und Empathie, denn kundengerechter Service entsteht nur in enger Zusammenarbeit von Unternehmen mit ihren Kunden. Es geht hier sowohl um die Gestaltung der Kommunikation als

auch um die erforderlichen Prozesse, in denen der Kunde mit dem Dienstleister oder dem Produkt verbunden wird, wie beispielsweise Hotline, Konfigurator, Customized Products, Online Self Service, Helpdesk.

Der Kunde erwartet beim Kauf eines Produktes angemessene Beweise von Verständnis und Aufmerksamkeit. Er möchte merken, dass er als Kunde mit seinen Bedürfnissen ernst genommen wird. Service Design heißt also, die gesamte Produktpalette mit Blick auf das Kundenerlebnis zu entwerfen und ständig zu optimieren. Dabei geht es um eine intelligente Verknüpfung der Kanäle und Schnittstellen für alle Kundenkontaktpunkte: Werbung, Website, Social Media, Shop, Telefon etc. Zudem müssen alle Mitarbeiter das Markenversprechen verstanden und verinnerlicht haben, um es im Kundenkontakt auch glaubwürdig zu vermitteln.

Entscheidungen vorhersehen

An den relevanten Kontaktpunkten soll ein positives, widerspruchsfreies und zu den Markenwerten passendes Gefühl beim Kunden ausgelöst werden. Das ist nicht einfach, denn in der Praxis wissen wir, dass man nicht überall perfekt sein kann. Darum gilt es herauszufinden, welche Touchpoints für den Kunden die wichtigsten sind – also welche Momente es sind, an denen Entscheidungen für oder gegen die Marke stattfinden. Die so genannten Moments of Truth können bei der Nutzung des Online-Warenkorbs oder Helpdesks sein, bei der Vertragsunterzeichnung, der Produktauslieferung, Installation oder beim Rechnungseingang. Fast immer gehört auch der Prozess der Reklamation zu diesen entscheidenden Momenten.

Ein Beispiel: Wenn der Fensterheber der gerade gekauften Luxuskarosse nicht funktioniert, ist das schon ärgerlich genug. Wenn dann aber die Reklamationsabteilung telefonisch schwer erreichbar ist oder der dortige Mitarbeiter auf den genervten Anrufer falsch reagiert, dann wackelt das Markenimage. Eine technische Panne kann man noch in Kauf nehmen. Aber

KUNDENGERECHTEN SERVICE GESTALTEN

Quelle: Kleiner & Bold



Damit Services funktionieren, müssen Mitarbeiter, Produkte und Technologien ineinander greifen. Eine eingehende analyse ist deshalb wichtig

die falsche Reaktion des Gegenübers am Telefon ist zu viel. Autohersteller sollten stattdessen Service anbieten und reagieren mit »Wir holen Ihr Auto sofort ab!«, »Die Nachtschicht in der Werkstatt schaut sich das noch an.«, »Sie erhalten einen kostenfreien Ersatzwagen.« oder »Dürfen wir Ihren Wagen kostenlos waschen?« Es kann auf diese Weise sogar geschehen, dass aus der schlechten Produkterfahrung (kaputter Fensterheber) eine gute Markenerfahrung wird. Die Moments of Truth sollte man daher kennen und analysieren, bevor man in Service Design investiert.

Angebote nachvollziehbar machen

Services sind zudem prozesshafte und dynamische Systeme. Oft sind sie eingebettet in andere Servicesysteme oder hängen von ihnen ab. Damit sie funktionieren, müssen Mitarbeiter, Produkte und Technologien ineinander greifen. Man muss sie daher ganzheitlich betrachten. Da sie oft erst im Moment der Inanspruchnahme durch Interaktion zwischen Anbieter und Konsument entstehen, sind sie weniger greifbar als Produkte. Service Design muss Angebote nachvollziehbar und Serviceabläufe, -ideen und -konzepte durch Visualisierungen verständlich machen.

Um zu wissen, was der Kunde denkt, fühlt und erwartet, braucht es neue Methoden, um Möglichkeitsräume zu erkunden und systematisch Neues zu entwickeln. Grundsätzlich wird beim Service Design integrativ gearbeitet, indem sich neben den Mitarbeitern auch Kunden und andere Stakeholder gemeinsam an der Entwicklung der Angebote beteiligen. Teams im Service Design werden zudem interdisziplinär besetzt, so dass alle ihre unterschiedlichen Blickwinkel und Erkenntnisse in den Prozess mit einbringen.

Gute Rahmenbedingungen für die Entwicklung neuer Services sind multifunktionale und flexible Räume und Oberflächen. Sie müssen sich dazu eignen, schnell und sichtbar für alle Teilnehmer eines Denkprozesses Ideen zu visualisieren und zu präsentieren. Als Arbeitsmittel

reichen Karten, Stifte, Post Its. Aufwendige Präsentationen am Beamer sind unnötig.

Am Ende von vorne

Zu Beginn des Service Design-Prozesses wird eine möglichst offene Frage formuliert – ohne konkrete Zielbeschreibung, ohne Definition eines Mediums, einer Funktion oder eines Produkts. In der ersten Phase der Analyse wird ein Briefing erstellt, Fakten werden gesammelt, Wettbewerber beobachtet und analysiert. Dann folgt die Konzeption: Die Rechercheergebnisse werden ausgewertet, die angesprochenen Nutzer genau definiert, erste Ideen entwickelt. Im Zuge der Umsetzung werden Lösungen erarbeitet, Prozesse modelliert, Service-Blueprints erstellt. Der wichtigste Schritt ist dann die Phase der Anwendung, bei der man die entstandenen Prototypen auf deren Akzeptanz beim User testet. Die gewonnenen Einsichten werden wieder in den Service Design-Prozess eingespeist.

Das für viele Ungewohnte und Überraschende an diesem Prozess ist die schnelle und nonlineare Entwicklung von Lösungen. Der Prozess ist iterativ angelegt und das Team durchläuft ihn mehrfach. In jeder Schleife wird mehr erfahren und fokussierter gedacht. So wird in kontinuierlichen, kleinen Optimierungsstufen das Beste für den Kunden herausgeholt.

Tammo F. Bruns



Tammo F. Bruns ist geschäftsführender Gesellschafter der Berliner Markenagentur Kleiner und Bold GmbH und berät Unternehmen in der Strategie- und Designentwicklung von Marken.