

# SERVICEKULTUR IM NETZZEITALTER

**Zwischen Algorithmen und Intuition – Wie digitale Dienste  
zu sinnlichen Erlebnissen werden**

*Weshalb fast jeder zum Dienstleister wird – Neue Dienste aus dem Netz –  
Service zum Anfassen – Never Ending Service*

von Martina Kühne



## Impressum

Servicekultur im Netzeitalter.  
Zwischen Algorithmen und Intuition – Wie digitale  
Dienste zu sinnlichen Erlebnissen werden.

**Autorin:**

Martina Kühne

**Studienpartner:**

Swisscom (Schweiz) AG

**GDI Research Board:**

David Bosshart, Karin Frick, Stephan Berthoud, Mirjam Hauser, Alain Egli

**Bilder Cover, Seiten 24/25 und Rückseite:**

Hansjörg Walter  
[www.hansjoergwalter.com](http://www.hansjoergwalter.com)

© GDI 2011

ISBN: 978-3-7184-7051-8

**Herausgeber:**

GDI Gottlieb Duttweiler Institute  
Langhaldenstrasse 21  
CH-8803 Rüschlikon / Zürich  
Telefon +41 44 724 61 11  
[info@gdi.ch](mailto:info@gdi.ch)  
[www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)

## Inhalt

- 4 **Résumé**
- 7 **Ausgangslage**
- 9 **Weshalb fast jeder zum Dienstleister wird**
- 9 Satt an Massenprodukten, hungrig auf persönliche Services
- 10 Unbeschränkter Zugang – hier, jetzt, für mich
- 12 Der Produkt-Service-Hybride
- 13 Vom produzierenden Hersteller zum handelnden Dienstleister
  
- 16 **Neue Dienste aus dem Netz**
- 16 Der Service folgt den Kunden
- 18 Die Kundschaft ist mehr als die Summe der Kunden
- 20 Schneller als die Kunden – Sofort-Service war gestern
- 21 Kunden befreien statt Kunden binden
- 22 Mehr ist weniger – das Passende ist mehr
  
- 27 **Service zum Anfassen**
- 27 Touch ist Trumpf
- 31 Atmende Handys und lächelnde Hologramme
- 38 Auge in Auge mit den Experten
- 42 Der Laden – für alle Sinne
  
- 44 **Never Ending Service**
- 44 Vom «Moment der Wahrheit» zum «Never Ending Service»
- 46 Der vernetzte Kunde dient mit
- 46 Die Mitarbeiter – für echte Wow-Effekte
  
- 48 **Anhang**

## Résumé

«Wer klug zu dienen weiss, ist halb Gebieter», schrieb der römische Dichter Publilius Syrus schon vor mehr als 2000 Jahren. Seine Erkenntnis hat Bestand: Dienstleistungen dominieren die entwickelten Ökonomien, sie stellen den grössten und am schnellsten wachsenden Wirtschaftssektor. Wer zu den Gewinnern zählen will, muss heute erst recht das Dienen beherrschen.

Doch was heisst «klug zu dienen» in unserer Zeit? Wir leben in einer hochgradig technologisierten und vernetzten Welt, die mit jener der Römer kaum noch etwas gemein hat. Das Netzeitalter fordert und fördert eine völlig neue Servicekultur.

### **Satt an Massenprodukten, hungrig auf persönliche Services**

Eine ähnlich grosse Umwälzung fand zuletzt vor knapp 100 Jahren statt, als Henry Ford erkannte, dass eine wachsende Mittelschicht nach erschwinglichen Massenprodukten verlangte – und er sie ihnen vom Fließband rollen liess. Doch nun stossen just diese Produkte auf gesättigte Märkte und damit vielerorts an ihre Grenzen. Und jene Anbieter, die Kunden als Aneinanderreihung gleichgeschalteter Abnehmer für ihre standardisierten Angebote auffassen, haben ausgedient.

Die Herausforderung besteht nicht länger darin, noch mehr oder noch bessere Produkte anzupreisen, sondern auf die Bedürfnisse ihrer Kunden zugeschnittene Dienste anzubieten. Wir wollen als Kunden nicht noch einen Kühlschrank, sondern einen Service, der dafür sorgt, dass er stets angemessen gefüllt ist. Und wir wollen kein besseres Auto, sondern einen Dienst für Mobilität auf Abruf. Innovation verbessert nicht länger Produkte, sie ermöglichen den Kunden, ihr Leben besser zu bewältigen – so lautet die neue Service-logik.

### **Alle werden zu Dienstleistern**

Selbst die klassische Vorstellung von Produkt und Dienstleistung als scharf getrennte Begriffe hat nicht länger Bestand. Die Grenzen zwischen physischem Objekt und immateriellem Service verwischen, die beiden verschmelzen mehr und mehr zu einem Hybriden. Paradebeispiel dafür sind Smartphones, die gleichzeitig gegenständlich fassbar sind, aber erst als Plattform für eine ganze Reihe von Diensten in Form von Apps zum wertvollen Objekt werden.

Darüber hinaus entmaterialisiert sich eine wachsende Zahl von Produkten und entschwindet in die digitale Welt. Statt CDs sammeln wir längst MP3-Dateien, Filme beziehen wir On Demand, und selbst Zeitungen, Zeitschriften und Bücher konsumieren wir in digitaler Form. Physische Produkte haben in der Unterhaltungs- und Medienbranche primär noch als Vehikel für das Abrufen und Abspielen von Inhalten einen Nutzen. Der Besitz materieller Güter verliert gleichzeitig an Bedeutung, an seine Stelle tritt der Zugang – zu Diensten.

Wenn alles zum Service (oder zumindest zum Produkt-Service-Hybriden) wird, dann werden auch immer mehr klassische Produkte-Hersteller zu Dienstleistern. Besonders anschaulich verkörpern Unternehmen aus der IT-Branche diesen Trend. Nicht nur Apple, sondern auch IBM, das sich von der Rolle des klassischen Computerherstellers schon vor Jahren verabschiedet hat. Heute agiert IBM primär als Beratungsunternehmen und zählt unter anderem zu den grossen Anbietern im Cloud-Computing, welches als wohl nie versiegende Quelle neuer Services gilt.

### **Neue Dienste aus dem Netz**

Tagtäglich arbeiten, kommunizieren, konsumieren wir oder unterhalten uns mittels einer ganzen Reihe

digitaler Geräte und netzbasierter Dienste. Wir erfassen Texte am Büro-PC, versenden E-Mails, chatten am Smartphone, laden unterwegs Fotos auf Facebook, kaufen und hören Musik mit dem iPad oder lesen ein Buch auf dem Kindle. Durch all diese Aktivitäten entsteht unweigerlich eine wachsende Menge an persönlichen Daten mit grossem Nutzen oder hohem emotionalem Wert – von der wichtigen Geschäftsmail über die Lieblingsmusik und Ferienfotos bis hin zum Chatverlauf mit den Liebsten.

Cloud-Anbietern eröffnet sich ein bisher nie da gewesener Einblick in die Interessen und Vorlieben ihrer Kundschaft sowie in das Beziehungsgefüge der Kunden untereinander. Richtig ausgewertet, lassen sich damit neue Services kreieren, welche die Kundenwünsche erfüllen, bevor diese überhaupt entstanden sind. Individuell, massgeschneidert und personalisiert ist der Service der Zukunft.

Doch einer wachsenden Zahl von Kunden ist diese Anhäufung von Daten seitens der Anbieter ein Dorn im Auge. Sie vermissen Transparenz und fordern Kontrolle über ihre Daten. Anstelle eines Customer Relationship Management, das heute fast jede Firma betreibt, stünde neu ein Vendor Relationship Management. Dabei verwalten die Kunden eigene Daten selbst und geben jeweils nur jenen Teil heraus, den Anbieter benötigen, um Offerten für ihre aktuellen Bedürfnisse zu erstellen. Dies entspräche einer radikalen Umkehr der Beziehung zwischen Anbietern und Kunden.

#### **Wo Services fassbar werden**

Wenn alles in die virtuelle Welt zu entschwinden scheint, wo und wie schafft ein Anbieter es noch, die Menschen zu berühren? Das Zauberwort heisst tatsächlich «Berührung» – Touch ist Trumpf. Der Erfolg von Touchscreens und Touch-Interfaces liegt nicht zuletzt darin begründet, dass diese Art der Interaktion eine äusserst Sinnliche ist.

Doch auch sinnliche Erlebnisse im Laden sind in einer zunehmend virtuellen Welt gefragter denn je. Es ist davon auszugehen, dass der Mensch immer ein Haptiker bleiben wird, ein Riecher, ein Zuhörer – und ein Herdentier. Diejenigen, die es verstehen, ihre Rolle als Begegnungsort zwischen Anbieter und Kunden neu auszugestalten und dabei Service vor Verkauf zu stellen, haben eine vielversprechende Zukunft vor sich. Mehr liefern statt lagern, lautet die Devise. Wer vor einigen Jahren zwecks Kosteneinsparung noch auf radikalen Selfservice umstellte, setzt heute wieder vermehrt auf persönliche Beratung in ansprechendem Ambiente. Viele Leute fragen eben doch lieber einen Artgenossen an der Ladentheke anstatt sich stundenlang durch Foren im Internet zu klicken, wo sie eventuell dieselben Antworten finden würden. Und Unternehmen wie Nespresso demonstrieren, dass sich verschiedene Verkaufskanäle nebeneinander nicht zwingend kannibalisieren – trotz Onlineshop und Smartphone-App wachsen die Besucherzahlen in den Läden. Wie übrigens auch beim Vorzeigebeispiel Apple – die Besucherzahlen in dessen Läden weltweit sollen mittlerweile gar diejenigen von Disney World und Disney Land zusammen übertreffen.

Ladenbetreiber tun also gut daran, in Werte zu investieren, die sich nicht einfach beliebig reproduzieren lassen. Expertise, Beratung, Diskretion, Anerkennung – das sind nur einige der Faktoren, die auch im Netzzeitalter nicht so einfach kopierbar sind. Denn trotz aller technischen Möglichkeiten wird man ohne motivierte Mitarbeiter an und hinter den diversen Touchpoints auch keine zufriedene Kunden haben.

**24/7/365 x 360 – die neue Zauberformel des Service**  
«Momente der Wahrheit» – so werden jene Augenblicke genannt, in denen sich entscheidet, ob ein Kunde sich auf eine langfristige Beziehung mit einem

Unternehmen einlässt. Sie finden an der Hotelrezeption, am Airline-Check-in, im Restaurant oder im Laden statt. Der Begriff stammt aus den 1970er-Jahren – also vor den Zeiten des Internets.

Mittlerweile haben sich die Interaktionen zwischen Dienstleistern und Kunden massgeblich verändert. Insbesondere finden heute ungleich mehr dieser schicksalhaften Momente statt – am Telefon, im Web, in der Smartphone-App, am Check-in-Automaten und weiteren Kontaktpunkten – und längst nicht mehr stehen sich dabei jedes Mal zwei Menschen gegenüber. Der zeitgenössische Kunde tritt, wann immer er ein Anliegen hat, wo immer er sich gerade aufhält, auf dem für ihn in diesem Moment bequemsten Kanal mit dem Anbieter in Kontakt und erwartet, überall dieselbe Servicequalität anzutreffen. 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche, 365 Tage im Jahr und auf dem vollen 360°-Panorama an Touchpoints: 24/7/365 x 360.

Never Ending Service – Service und die Interaktion mit den Kunden hört heute niemals auf. Für Dienstleister bedeutet dies, dass sie fortlaufend auf möglichst vielen Kanälen präsent und erreichbar sein müssen. Und dass sie das komplexe System dieser Kontaktpunkte so anlegen, dass es für den Kunden einfach und intuitiv zu nutzen bleibt. Das ist der Kern dessen, was es heute heisst, «klug zu dienen.»

# Ausgangslage

«We are a service company that happens to sell shoes.» Nach diesem Grundsatz hat Tony Hsieh, CEO von Zappos, aus einem Internet-Start-up innert zehn Jahren den grössten Onlineschuhhändler in den USA geschaffen. Ausgerechnet Schuhe, ein Produkt, das man nach allgemein vorherrschender Meinung anfassen und anprobieren muss, verkaufen sich bei Zappos bestens über die virtuelle Ladentheke. Doch die Schuhe sind zweit-rangig, im Zentrum des Geschäftsmodells steht bei Zappos der Service – kostenloser Versand, 365 Tage Rückgaberecht sowie rund um die Uhr, sieben Tage die Woche Erreichbarkeit über alle Kontaktpunkte (Telefon, Web, Facebook, Twitter) sind selbstverständlich. Hinzu kommen motivierte Mitarbeiter, die auf Kundenreklamationen so flexibel reagieren, dass sie regelmässig für Wow-Effekte sorgen. Mit dem Resultat, dass die Kunden den Onlinehändler fleissig weiterempfehlen.

Was selbstverständlich scheint, ist in der heutigen Servicerealität schwieriger denn je zu finden. Zwar ist aus jedem Unternehmen zu vernehmen, der Kunde sei König und stehe im Mittelpunkt – doch damit steht er nicht selten auch im Weg. Denn er ist anspruchsvoll: Stand er noch vor Kurzem geduldig in der Schlange vor dem Bahnschalter und wartete auf Auskunft, so ist ihm heute schon der Billettautomat zu langsam. Nahm er in der Vergangenheit den Weg zum Kundendienst auf sich, um Produktmängel zu beanstanden, tut er seine Unzufriedenheit heute auf Bewertungsplattformen im Internet kund. Und griff er für eine Auskunft über die Nummer 111 vor einigen Jahren noch bereitwillig ins Portemonnaie, erwartet er dieselben Informationen heute umsonst. Im selben Tempo, wie sich neue Technologien verbreiten, gewöhnt sich der Kunde auch an deren Komfort. Das bedeutet: uneingeschränkter Zugang zu Sach- und Dienstleistungen – und zwar sofort, immer und überall.

Diese neue Erwartungshaltung der Kunden stellt Dienstleister und insbesondere deren Front Office auf eine harte Probe. Nicht alle Unternehmen sind gleichermaßen vorbereitet auf die neuen Formen der Interaktion mit ihren gut informierten, anspruchsvollen und fordernden Kunden. Die Kluft zwischen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedeutung der Dienstleistung und dem Wissen um deren systematische Ausgestaltung ist noch immer gross. Folglich rennt jeder, der zum Nachdenken über Dienstleistungen und Kundenservice anregt, offene Türen ein. Doch hinter diesen Türen befinden sich oft ziemlich leere Räume.

Zwar haben sich die Front Offices von Banken, Airlines oder Hotels in den letzten Jahren sichtlich verändert: Ihre Services wurden standardisiert, automatisiert und ausgelagert – ins günstigere Ausland oder an die Kunden. Wo sich früher Menschen von Angesicht zu Angesicht gegenüberstanden, trifft man heute praktisch überall auf Automaten, interaktive Roboter oder künstliche Intelligenz.

Doch wer ernsthaft über die Zukunft des Service nachdenkt, erkennt, dass sich die Kunst des Dienens nicht einfach an die Technologie am Front Office delegieren lässt. Fortan geht es vielmehr darum, die Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und diese in der Servicekultur des Unternehmens sowie bei den Mitarbeitern zu verankern. Nur so können die Kunden erfolgreich durch das komplexe Dienstleistungsschnittstellengefüge orchestriert werden. Und erst dann erfahren sie ein auf ihre Bedürfnisse ausgerichtetes Serviceerlebnis. Und das ist wiederum im Sinne eines jeden Unternehmens: Denn die Interaktion mit den Kunden und die Erlebnisse, die daraus entstehen, werden über künftigen Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Gemeinsam mit Swisscom und Serviceexperten aus Forschung und Praxis denkt das GDI über die Zukunft des Service nach und entwickelt neue Perspektiven für Dienste und Dienstleister von morgen. Ziel der vorliegenden Studie ist es, die zentralen Servicetrends zu identifizieren, ihre Bedeutung für die künftige Ausgestaltung des Service zu entschlüsseln und daraus Implikationen für die Touchpoints der Zukunft abzuleiten. Folgende Fragen stehen dabei im Vordergrund:

- Wie haben sich Dienstleistungen über die Zeit gewandelt, und was erwarten die Kunden vom Dienstleister von morgen?
- Wo entstehen neue Services? Und durch welche Art von Services können sich Anbieter künftig differenzieren?
- Welche Folgen haben diese Entwicklungen für die Ausgestaltung des Service an der Front? Wie wird Service in Zukunft sichtbar- und erlebbar?
- Ist die «Genius-Bar» von Apple nun der ultimative Point of Service oder erst der Anfang einer Servicerevolution?

Die Klärung dieser Fragen soll Dienstleister dabei unterstützen, ihre Servicekompetenzen zu stärken und sich als Serviceprovider künftig noch stärker zu positionieren.



# Weshalb fast jeder zum Dienstleister wird

Dass heute in den Unternehmen vermehrt über Dienstleistungen nachgedacht wird, überrascht wenig, denn Dienstleistungen bilden in den meisten entwickelten Ländern den grössten und am schnellsten wachsenden Wirtschaftssektor. Oder wie Søren Bechmann, Gründer des Service Design Institut in Kopenhagen, es formuliert: *«Es ist schlicht das, was wir am häufigsten tun.»* Angetrieben durch neue Märkte, geprägt von unerfüllten Bedürfnissen und neuen Technologien, mit denen diese Bedürfnisse zu einem tragbaren Preis befriedigt werden können, wird sich in den nächsten Jahren vielerorts eine neue Servicekultur etablieren, welche die Menschen, Technologien und Touchpoints in einem neuen Muster miteinander verbindet.

## Satt an Massenprodukten, hungrig auf persönliche Services

Zu viele Informationen, zu viele Produkte, zu viele Angebote. Die westlichen Märkte sind weitgehend gesättigt, und trotzdem werden die Menschen auch in Zukunft Turnschuhe, Toaster oder Telefone brauchen. Dabei werden sie diese Produkte jedoch in einem weit grösseren Kontext nachfragen. So ist es für die meisten Konsumenten einfach, einen Fernseher, Computer und Drucker zu finden – aber viel schwieriger bis unmöglich Hilfe aufzuspüren, die zur Stelle ist, wenn die Installation und Handhabung der Geräte nicht funktioniert. So haben viele Patienten Zugang zu medizinischen Spezialisten – doch keiner lotst sie durch das System, integriert und erläutert die wichtigen Informationen und setzt sich für sie ein. So können wir Flugpreise selber vergleichen und sogar unseren Sitzplatz auswählen – aber niemand hilft, einen komplexen Reiseplan zusammenzustellen, Transport und Unterkunft zu integrieren und in unserer Abwesenheit die Arbeiten

im Haushalt zu organisieren. Für ein banales Umbuchen eines Fluges zahlen wir eine Strafbühne. Obwohl die stärkere Ausrichtung auf den Kunden seit dem viel beachteten Aufsatz *«Marketing Myopia»*<sup>1</sup> von Harvard-Professor Theodore Levitt proklamiert wird, werden die Kunden für ihr komplexes Leben nach wie vor systematisch bestraft. Dies bekommen sie zu spüren, wenn sie sich wieder einmal die Mühe machen, die Telefonrechnung auf falsch berechnete Gebühren zu prüfen, wenn sie ihren Versicherungsanspruch ohne Begründung abgelehnt zurückbekommen, oder wenn sie Stunden am Telefon zubringen, um einen fehlerhaften neuen Computer zum Laufen zu bringen. Wenn die Leidgeplagten ihr individuelles und verzwicktes Leben vor die Türen der Geschäfte bringen, stossen sie dort im schlimmsten Fall auf Ahnungslosigkeit und Gleichgültigkeit und prallen an einer organisatorischen Realität ab, die noch immer stark auf einer industriellen Logik und Massenkonsum aufbaut. Spätestens dann wird offensichtlich, dass viele Dienstleister die Bedürfnisse ihrer Kunden noch nicht in ihrer ganzen Komplexität erfasst haben.<sup>2</sup>

Die gute Nachricht ist: In der Vergangenheit sorgte diese Kluft – zwischen neuen Bedürfnissen der Konsumenten und Organisationen, die diese Bedürfnisse befriedigen sollten – jeweils für Innovation, angetrieben von neuen Anbietern mit neuartigen Geschäftsmodellen, welche die neuen Bedürfnisse der Menschen wieder verstanden. Ein letztes Mal kam es vor rund 100 Jahren dazu, als eine wachsende Zahl von Konsumenten Konsumgüter nachfragte, die damals noch knapp

<sup>1</sup> Levitt (1960): Marketing Myopia, in: Harvard Business Review

<sup>2</sup> Zuboff (2004): The Support Economy

und teuer waren. Henry Ford gehörte zu den ersten, der diese Sehnsüchte verstand und sie mit der Erfindung der Massenproduktion von Autos, Waschmaschinen oder Küchengeräten erfüllte.<sup>3</sup>

Mittlerweile stossen die Massenmärkte in den gesättigten Wohlstandsgesellschaften an ihre Grenzen.<sup>4</sup> Es gibt ein schier endloses Angebot, das einer endlichen Zahl von Konsumenten mit einer begrenzten Zeit gegenübersteht. Die meisten Konsumenten brauchen keine weitere Waschmaschine, sondern jemanden, der für sie den gesamten Wäscheprozess übernimmt. Sie benötigen keinen neuen Kühlschrank, sondern jemanden, der dafür sorgt, dass er immer voll ist. Und sie fragen auch nicht nach einem neuen Auto, sondern nach Mobilitätskonzepten, die sie einfach, bequem und effizient von A nach B bringen. Die knappe Ressource ist nicht mehr das Angebot, sondern die Zeit der Nachfrager. Folglich rücken deren Alltagsprobleme und -bedürfnisse stärker in den Vordergrund. Die Aufnahme und Verarbeitung dieser Informationen in den Strukturen des Unternehmens werden immer wichtiger, um langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen.<sup>5</sup>

## Unbeschränkter Zugang – hier, jetzt, für mich

Wie sähe die Welt heute aus, fragte der amerikanische Vordenker Jeremy Rifkin in seinem vielbeachteten Buch «The Age of Access», hätte Henry Ford das Automobil nicht als Produkt verkauft, sondern das Automobilgeschäft auf dem Prinzip des Zugangs – in diesem Fall zur Mobilität – aufgebaut? Die Antwort: vermutlich ziemlich anders. Das Auto hätte kaum jenen Status als Eigentum, den es heute innehat. Und alternative Mobilitätskonzepte hätten sich bereits früher entwickelt. Das Gedankenexperiment führte ihn um die Jahrtau-

sendwende zur These, dass «Access» – der rasche Zugang und Zugriff auf Güter, Dienstleistungen und Informationen – in der aufkommenden Informationsgesellschaft mehr zählt als der dauerhafte Besitz von Produkten.

Galten Eigentum und Besitz im Industriezeitalter als grundlegend, so rückt die fortschreitende Gewichtsverlagerung weg von der Warenproduktion hin zur Dienstleistung, die Tertialisierung der Wirtschaft, auch den physischen Besitz in ein neues Licht. Angetrieben wird das Zeitalter des «Access» dabei insbesondere durch technologische Errungenschaften, die zu einer verstärkten Vernetzung von Märkten, Menschen und Gütern sowie zu einem uneingeschränkten Zugang zu Sach- und Dienstleistungen führen.<sup>6</sup>

Augenscheinlich wird das Zeitalter des Zugangs beispielsweise im Automobilmarkt. Das in den USA aufstrebende Car-Sharing-Modell Zipcar betreibt sein Geschäft mit dem Zugang zur Mobilität über Nutzungsgebühren – ein dritter Weg zwischen dem Autokauf und der herkömmlichen Autovermietung. Andere Dienste wie Zimride, GoLoco oder eRideShare ziehen nach. In den Augen mancher Europäer mögen solche Car-Sharing-Modelle nicht ganz neu erscheinen, doch in den USA, dem Land der Autobesitzer, gleicht dies einer Revolution. Neu im europäischen Markt ist hingegen, dass sich auch klassische Autohersteller zunehmend für alternative Mobilitätsservices

<sup>3</sup> Zuboff (2004): The Support Economy; Zuboff (2005): Unterwegs in die Supportökonomie, in: GDI Impuls 1.05

<sup>4</sup> Rayport (2005): Best Face Forward; Rayport (2005): Servolution: Darf es noch ein bisschen mehr sein, in: GDI Impuls 4.05

<sup>5</sup> Spath/Ganz (2011): Am Puls wirtschaftlicher Entwicklungen: Dienstleistungstrends

<sup>6</sup> Rifkin (2000): The Age of Access



Zugang – hier, jetzt, für mich (nach Lewis/Dart)<sup>7</sup>

interessieren. Soeben hat BMW zusammen mit dem Autovermieter Sixt ein neues Car-Sharing-Angebot lanciert. Unter der Marke DriveNow ([www.drive-now.com](http://www.drive-now.com)) startet der stationsunabhängige Service zunächst in München und dann in Berlin. Kunden werden verfügbare Fahrzeuge im Internet, über eine Smartphone-App oder einfach auf der Strasse finden. Die Autos können sofort ohne Reservierung genutzt oder online gebucht werden. Geöffnet werden sie mit einem Chip auf dem Führerschein. Während BMW die Autos und die Technologien im Auto einbringt, stellt Sixt den Premiumservice, das Vermiet-Know-how und die IT-Systeme zur Verfügung. Dies verdeutlicht die zentrale Rolle der Technologie in der Entwicklung neuer Dienste, die auf dem Nutzen statt Besitzen basieren.<sup>8</sup>

Am deutlichsten aber manifestiert sich das Zeitalter des Zugangs heute wohl in der Medien- und Unterhaltungsbranche. Die fortschreitende Digitalisierung hat dafür gesorgt, dass physische Tonträger wie Schallplatten, Kassetten oder CDs sich innert kürzester Zeit in immaterielle MP3-Dateien aufgelöst haben. Musik wird heute digital konsumiert. Und immer mehr Menschen finden Gefallen am neuen Zugang zur Musik. Die Folgen sind bekannt: Bestehende Geschäftsmodelle werden in die Knie gezwungen, Plattenläden verschwinden aus dem Strassenbild, gleichzeitig wird Apple's iTunes Store innert kürzester Zeit zum wichtigsten Verkaufskanal für Musikdownloads und mittlerweile auch zum grössten Musikhändler überhaupt. In den USA steht Amazon's MP3-

Shop ausserdem kurz davor, die Nummer 2 unter den Musikshops zu werden, gemeinsam dominieren sie den Markt und liefern mehr als vier von fünf verkauften Songs.<sup>9</sup>

Doch nicht nur Musik entmaterialisiert sich heute zur digitalen Dienstleistung, auf welche die Konsumenten sofort, immer und überall zugreifen können. Auch Filme, Zeitschriften und Bücher folgen dem Trend. Statt als DVDs und Bluray-Discs beziehen wir Kinofilme als digitale Dateien über das Internet. In den USA machen legale Film- und TV-Internetangebote wie Netflix oder Hulu bereits zwischen einem Drittel und der Hälfte des gesamten privaten Internetdatenverkehrs aus, in Europa fallen rund ein Drittel auf sogenannte Echtzeit-Unterhaltung.<sup>10</sup> Dank Netflix können US- und kanadische Kunden für einige Dollars im Monat aus Zehntausenden von Werken aller grossen Hollywood-Studios wählen und diese so oft sie wollen und wann sie wollen über Online-streaming ansehen. Der Zugang könnte nicht einfacher sein: Wer will, kann Netflix über einen PC, eine Settop-Box, eine Spielkonsole, ein Handy oder über eines der 200 weiteren unterstützten Geräte beziehen.

<sup>7</sup> Lewis/Dart (2011): The New Rules of Retail

<sup>8</sup> Radka (2011): Changing Models of Ownership, [www.shareable.net/blog/changing-models-of-ownership-part-i](http://www.shareable.net/blog/changing-models-of-ownership-part-i), 16.6.2011

<sup>9</sup> NPD Group (2010): Amazon Ties Walmart as Second Ranked U.S. Music Retailer, Behind Industry-Leader Apple, [www.npd.com](http://www.npd.com), 27.5.2010

<sup>10</sup> Sandvine (2011): New Internet Trends, [www.sandvine.com](http://www.sandvine.com), 12.5.2011

Damit ist Netflix so flexibel, dass die Konsumenten selbst den Aufwand, das Netz nach einer kostenlosen Raubkopie zu durchstöbern, in Frage stellen. Und erst recht den Aufbau einer persönlichen Videothek mit physischen Datenträgern. Das Nachsehen haben Unternehmen wie der Videoverleih Blockbuster, welche den digitalen Anschluss völlig verpassten.

Besonders dramatisch wird der Wandel vom Besitzen zum Nutzen momentan auch im Büchermarkt sichtbar. Für eine wachsende Zahl von Lesern ist es heute einfacher, bequemer und schneller, sich Informationen via Internet auf die Bildschirme ihrer elektronischen Geräte zu holen, statt ein gedrucktes Buch (oder eine Zeitung) zu lesen. Der Zugang zu Texten, Bildern und Videos löst dabei den Besitz materieller Printprodukte ab. Auch sie entmaterialisieren sich und werden als eBooks oder ePaper sekundenschnell und mit ein paar Klicks auf mobile Lesegeräte wie Amazon's Kindle oder Apple's iPad geladen. Soeben hat der Onlinebuchhändler ausserdem verkündet, in den USA zum ersten Mal mehr eBooks zu verkaufen als gedruckte Bücher. Seit Anfang April werden für 100 gedruckte Bücher – und zwar Paperback und Hardcover zusammen – mindestens 105 elektronische Bücher verkauft.<sup>11</sup> Und als Gerät ist nicht einmal mehr ein eReader zwingend nötig, er ist bereits selbst durch Smartphone-Apps ersetzt worden, mit denen man die eBooks auf dem iPhone, iPad oder artverwandten Geräten lesen kann. Der Screen ist sozusagen nur noch das Tor, durch welches wir Zugang dazu erhalten, was im klassischen Sinne einst ein Produkt war.

## Der Produkt-Service-Hybride

Immer kleinere Computer – oftmals integriert in altbekannte, herkömmliche Produkte – unterstützen den Menschen tagtäglich bei allem Mögli-

chen, zu einem immer günstigeren Preis. Pfannen, die Rezepte per RFID einlesen und die Speise mit der angegebenen Temperatur und Garzeit zubereiten, oder Kühlschränke, die dem Nutzer mitteilen, dass die Milch nur noch bis morgen haltbar ist, sind nicht mehr nur ferne Zukunftsvision.<sup>12</sup> *«Produkte fügen sich auf immer komplexere Art und Weise in unseren Alltag ein. Die Produktentwicklung muss sich diesen Nutzerinteraktionen annehmen und dies beinhaltet sehr oft auch Servicekomponenten»*, wie Pieter Jan Stappers, Professor für Service Design an der Universität Delft, erklärt. Soeben hat Samsung den ersten App-fähigen Kühlschrank vorgestellt. Er lässt sich via Smartphone-App steuern, und Bestellungen können so vorgenommen werden. Zudem können über die eingebaute Konsole auch Tweets verschickt werden. Die Einsatzmöglichkeiten und Erweiterungen von Produkten durch Services sind fast unbegrenzt.<sup>13</sup>

Unter dem Stichwort «Internet der Dinge»<sup>14</sup> dringt die digitale immer weiter in die materielle Welt vor und verändert den Charakter von Autos, Kühlschränken oder Unterhaltungselektronik.<sup>15</sup> Diese Verschmelzung hat zur Folge, dass die anfänglich trennscharfen Begriffe «Produkt» und «Dienstleistung» in der fortschreitenden Informationsgesellschaft wenig Bestand haben. Lange Zeit herrschte

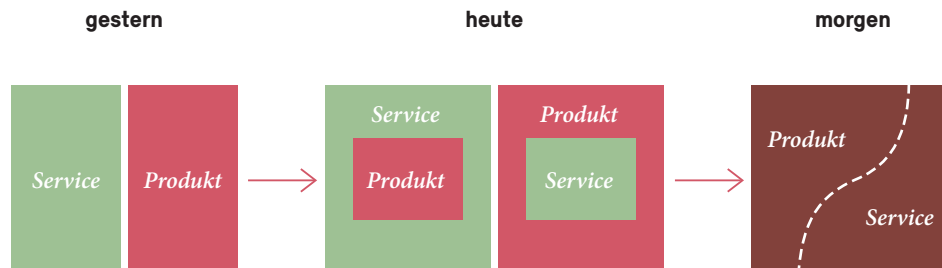
<sup>11</sup> Cheng (2011): Amazon: Kindle Books Outselling Print Copies, in: Wall Street Journal online, 19.5.2011

<sup>12</sup> Greenfield (2006): Everyware: The dawning Age of ubiquitous computing; Mattern/Friedemann (2007): Die Informatisierung des Alltags

<sup>13</sup> Humphries (2011): Samsung Has an App-enabled Refrigerator that Can Tweet and Play Music, www.geek.com, 10.1.2011

<sup>14</sup> Ashton (2009): That 'Internet of Things' Thing; in: RFID Journal, 22.6.2009

<sup>15</sup> Klemisch/Bienzeisler/Ganz (2011): Mehrwert durch hybride Leistungen: Konturen eines neuen Paradigmas, in: Spath/Ganz (2011): Am Puls wirtschaftlicher Entwicklungen: Dienstleistungstrends

Der Produkt-Service-Hybride (nach Spath/Ganz)<sup>18</sup>

Einigkeit darüber, dass sich Produkte und Dienstleistungen deutlich voneinander unterscheiden: Produkte galten als physische Objekte, die standardisierbar, lagerbar und über weite Distanzen handelbar sind. Dienste hingegen wurden als immateriell und heterogen aufgefasst, ihre Konsumation galt an den Ort und den Zeitpunkt ihrer Verrichtung gebunden. Dem ist jedoch nicht länger so.

Es wird zunehmend schwieriger, zu definieren, wo ein Produkt aufhört und ein Service beginnt. In der Dienstleistungsforschung spricht man seit Ende der 1990er-Jahre daher auch vermehrt von «hybriden Produkten». <sup>16</sup> Kennzeichnend für sie ist die enge, oftmals untrennbare Integration materieller und immaterieller Teilleistungen. <sup>17</sup>

Trotzdem bleiben viele Unternehmen, inklusive Dienstleister, nach wie vor an der Produktlogik haften. In der alltäglichen Arbeit ist diese industriell geprägte Logik selbst für klassische Dienstleistungsbetriebe wie Airlines, Hotels oder Restaurants manchmal sogar durchaus sinnvoll. «Ein Restaurant muss geradezu mit Platzkapazitäten, Angebotspalette, Ein- und Verkaufspreisen operieren und dabei das Essen als Produkt betrachten», meint Stefan Michel, Professor für Marketing und Service Management an der IMD Lausanne. «Aber wenn es um Innovationen geht, wird dieser im Alltag so gut funktionierende Denkansatz zum Problem.» Die ganze Vorstellung von einer Zeitachse, auf der Produkte erst hergestellt und dann

vom Verbraucher wieder zerstört beziehungsweise verbraucht werden, ist dann seiner Meinung nach für viele Dienstleistungen schlicht nicht anwendbar. Geht es nach ihm, müssen sich Unternehmen von der Produktlogik befreien und anfangen, in Kundennutzen zu denken. <sup>19</sup> «Eine Dienstleistung schafft keine Werte für den Kunden, sondern mit dem Kunden», meint Michel. «Eine Innovation besteht auch nicht darin, ein Produkt besser, einfacher oder schneller zu machen, sondern darin, dem Kunden zu ermöglichen, etwas besser, einfacher oder schneller zu machen», betont er.

## Vom produzierenden Hersteller zum handelnden Dienstleister

Echte Unterstützung im Alltag statt noch mehr Produkte – das ist es, was Kunden von Unternehmen künftig erwarten. Dies gilt nicht nur für klassische Dienstleister wie Singapore Airlines, Ritz-Carlton oder McDonald's, sondern auch für traditionelle Industrieunternehmen. Firmen wie IBM (die, nebenbei bemerkt, den industriellen

<sup>16</sup> Böhmann/Krcmar (2007): Hybride Produkte: Merkmale und Herausforderungen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen

<sup>17</sup> Manchmal auch «zum Anfassen» respektive «unmöglich anzufassen» genannt, englisch: tangible/intangible

<sup>18</sup> Spath/Ganz (2011): Am Puls wirtschaftlicher Entwicklungen: Dienstleistungstrends

<sup>19</sup> Michel (2010): Wie man Kunden innoviert, in: GDI Impuls 2.10

Begriff «Maschine» noch im Namen trägt) stellen die lange Zeit dominierende industrielle Logik zunehmend in Frage und richten ihr Geschäftsmodell stärker auf Dienstleistungen beziehungsweise Lösungen aus. Zwar werden weiterhin Maschinen (vom Kopierapparat bis zum Grossrechner) verkauft, doch sind diese vermehrt als Vehikel für wertschöpfende Services zu verstehen, beispielsweise Wartung oder Ersatzmaterial, aber genauso für Hostingdienste für Daten und Software oder IT-Sicherheitslösungen (Cloud-Computing), begleitet von Beratungsleistungen. Geradezu sinnbildlich stösst IBM 2005 ihre PC-Abteilung ab (nach China, an Lenovo) und akquiriert gleichzeitig die Wirtschaftsberater PricewaterhouseCoopers. Für IT-Unternehmen, deren klassische Hard- und Softwareprodukte hochgradig standardisiert und somit austauschbar geworden sind, bieten Services oftmals die besseren Chancen auf Wertschöpfung.

Services ermöglichen überhaupt noch eine Differenzierung unter Konkurrenten. Dass der Umwandlungsprozess zum Dienstleister für produzierende Unternehmen kein leichtes Unterfangen ist, versteht sich von selbst. *«Der kulturelle Wandel vom Produktions- hin zum Dienstleistungsbetrieb ist nicht zu unterschätzen»*, wie Georg Oschmann vom Institut für Technologie-Management an der Universität St. Gallen betont. Er untersucht, wie Industrieunternehmen, die ihr Geschäft jahrelang auf der Produktlogik aufgebaut haben, neues Wertschöpfungspotenzial in Dienstleistungen finden.

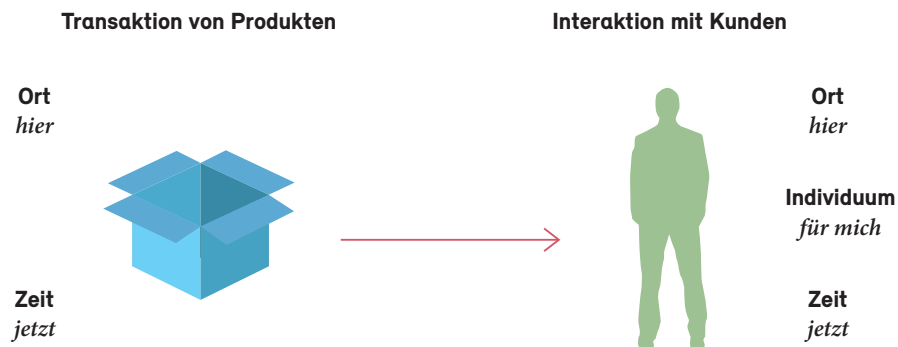
Ein Unternehmen, welches eindrücklich verkörpert, wie die neue Servicelogik das bis anhin angebotsgetriebene Herstellen und Verkaufen in den Schatten stellt und zu neuartigen Wertschöpfungsprozessen führen kann, ist Apple. Vor zehn Jahren noch ein mässig erfolgreicher Computer-

hersteller, setzte das Unternehmen 2001 als eine der ersten IT-Firmen auf Produkte wie den iPod. Er wurde das sicht- und fassbare Vehikel für den Aufbau eines lukrativen, immateriellen Musikservices, den iTunes Music Store. Das Suchen, Finden, Kaufen und Hören von Musik wurde neu erfunden. Und die Konsumenten haben den Zugang zum neuen Musikerlebnis – besser, schneller, einfacher, billiger – dankbar akzeptiert.<sup>20</sup> In der Folge wandelte sich Apple zum Unterhaltungs- und Elektronikkonzern, seit 2007 nennt sich die Firma übrigens nicht länger Apple Computer Inc., sondern nur noch Apple Inc.

Jenes Produkt von Apple, welches das kontemporäre Zusammenspiel von Produkt und Service wie kaum ein anderes verkörpert, ist das iPhone. Jener Teil davon, den man anfassen kann, bildet lediglich das Vehikel für eine schier unbegrenzte Anzahl unterschiedlicher Services in Form von kleinen Softwarelösungen, genannt Apps. Das App-Modell hat sich als enorm erfolgreich erwiesen und wird derzeit von sämtlichen Konkurrenten, darunter auch Unternehmen, die schon viel länger in der Mobilfunkbranche tätig sind, kopiert. Bis in wenigen Jahren, so schätzen die Technologieexperten von Gartner, werden mobile Geräte ausserdem für die meisten Menschen die Hauptzugangsart zum Internet darstellen.<sup>21</sup> *«Das klassische Produkt wird zur Tür, die zu weiteren Diensten führt»*, bestätigt Julia Leihener, die das Creation Center der Telekom Laboratories in Berlin mit aufgebaut hat. Dies gilt auch für das 2010 von Apple lancierte iPad, das eine Plattform für alle möglichen Leistungserweiterungen bietet.

<sup>20</sup> Norman (2011): Living with Complexity

<sup>21</sup> Gartner (2010): Gartner Highlights Key Predictions for IT Organizations and Users in 2010 and Beyond



Service – das neue Paradigma des Handels (nach Wippermann)<sup>22</sup>

Das iPhone hat das Bedürfnis nach einem mobilen Interneterlebnis auf dem Sofa quasi vorbereitet und direkt mit mehr Bildschirmfläche beantwortet. Mit seinem neusten Gerät unterstreicht das mittlerweile am höchsten bewertete Technologieunternehmen der Welt einmal mehr, auf was es in Zukunft ankommt: auf wertschöpfende Dienstleistungen.

Am offensichtlichsten manifestiert sich die Verschiebung vom Produkt hin zum Service wohl am Point of Sale (POS). War der Laden bis anhin auf Abverkauf, Transaktion pro Minute und Umsatz pro Quadratmeter ausgerichtet, werden die Interaktionen mit den Kunden und die Erlebnisse, die daraus entstehen künftig stärker in den Vordergrund rücken. Ein Wandel, der in einigen Branchen bereits in vollem Gange ist. War beispielsweise der Kauf eines Kaffees vor rund 10 Jahren noch eine simple Transaktion, ist das Kaffeetrinken – dank neuen Playern wie Starbucks – mittlerweile zu einem höchst emotionalen und persönlichen Erlebnis avanciert, welches sich letztlich in den Wohlfühlsofas der Starbucks-Filiale niederschlägt. Und den Kunden mit dem guten Gefühl zurücklässt, dass der Kaffee genau hier, jetzt und nur für ihn zubereitet worden ist. «Überall im Einzelhandel stossen wir heute auf Dienstleistungen», stellt Birgit Mager fest, die an der Fachhochschule Köln den Lehrstuhl für Service Design innehat. «Der Händler ist im Prinzip

ein reiner Dienstleister. Doch viele Händler verstecken sich nach wie vor hinter ihren Produkten.» Einiges deutet darauf hin, dass sie dies nicht mehr länger tun können.

<sup>22</sup> Wippermann (2011): Augmented Retail, [www.peterwippermann.com](http://www.peterwippermann.com), 20.7.2011

# Neue Dienste aus dem Netz

Die fortschreitende Vernetzung verändert nicht nur die Erwartungen der Kunden und lässt diese anders agieren als zuvor, sie birgt für Dienstleister auch neue Möglichkeiten für neue Angebote. Von zentraler Bedeutung ist dabei, die Komplexität für den Kunden zu reduzieren, seine Bedürfnisse rasch zu erfassen und ihm die passenden Lösungen zu präsentieren, damit er sich nicht im Netz verfängt, sondern daraus Nutzen gewinnt. Hierfür sind Anbieter auf leistungsfähige Systeme (künstliche Intelligenzen) angewiesen, welche die rasch anschwellende Datenflut sinnvoll verarbeiten und analysieren können. Und so etwa das kollektive Wissen der gesamten Kundschaft für alle erschliesst. Oder eben ganz neuartige Services ermöglicht.

## Der Service folgt den Kunden

Tagtäglich arbeiten, kommunizieren, konsumieren wir oder unterhalten uns mittels einer ganzen Reihe digitaler Geräte und netzbasierter Dienste. Wir erfassen Texte am Büro-PC, versenden E-Mails, chatten am Smartphone, laden unterwegs Fotos auf Facebook, kaufen und hören Musik mit dem iPad oder lesen ein Buch auf dem Kindle. Durch all diese Aktivitäten entsteht unweigerlich eine wachsende Menge an persönlichen Daten mit grossem Nutzen oder hohem emotionalen Wert – von der wichtigen Geschäftsmail über die Lieblingsmusik und Ferienfotos bis hin zum Chatverlauf mit den Liebsten.

So erfreulich die moderne digitale Welt ist, sie bringt auch neue Komplexität mit sich. Den Überblick über all diese Daten zu bewahren, sie sinnvoll zu organisieren und stets abrufbar zu halten, ist eine wachsende Herausforderung. An dieser Stelle setzt das Cloud-Computing oder kurz «die Wolke» an. Die Rolle, die sie für grosse Unter-

nehmen wie Google, Microsoft oder Apple bereits spielt, wird sie künftig zunehmend auch für Private übernehmen. Sie wird zum zentralen Dreh- und Angelpunkt unserer persönlichen Daten und Anwendungen – und damit auch zur Basis für diverse neuartige Dienste, wie Anette Weisbecker vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO erklärt: «Die Cloud bietet die Grundlage für eine Dienstleistungswirtschaft im Internet, das *Internet der Dienste*.»

Wer unsere Wolke verwaltet, wird folglich zu unserem persönlichen Concierge. Er sorgt dafür, dass wir unsere Daten jederzeit von überall her an einem zentralen Ort ablegen und vor allem wieder darauf zugreifen können. So haben wir alle unsere Kontakte, Termine, Korrespondenz, Dokumente, Fotos, Musik oder eBooks stets «bei» uns, unabhängig davon, mit welchem Gerät wir sie abrufen und wo exakt sie physisch gespeichert sind. Um genügend Speicherplatz müssen wir uns dabei nicht kümmern, denn zeitgemässe Geräte verfügen über mehr als genug davon, lassen sich günstig erweitern oder weichen einfach auf die Cloud aus, wo uns scheinbar nahezu unbegrenzt Platz zur Verfügung steht. Federführende IT-Firmen mit einer hohen Affinität zum privaten Endkunden wie Google oder Amazon, aber auch Apple haben dies erkannt und bieten entsprechende Lösungen an. Facebook existiert bemerkenswerterweise ausschliesslich in der Cloud.

Damit ist die Cloud DER Ort, wo künftig auch neue Serviceleistungen entstehen. Kunden werden geradezu erwarten, dass ihre Daten nicht nur in einem Gerät oder bei einem Dienst «gefangen» sind, sondern stets in ihrer persönlichen Cloud abrufbereit stehen. Das ist nahezu selbstredend für Dinge wie Kontakte und Termine, geht aber weit darüber hinaus. Jene Digitalkamera beispielsweise, die Fotos ohne Umweg auf dem Facebook-



Profil publizieren kann, ist klar im Vorteil gegenüber einer, bei der man umständlich seine Bilder erst auf den PC übertragen und dann von dort aus in die Cloud befördern muss. Das erklärt unter anderem, warum das iPhone 4 auch als Kamera so beliebt ist. Auf der Foto-Community Flickr werden bereits mehr iPhone-4-Bilder hinterlegt als Bilder, die mit der ebenfalls populären Nikon D90 geschossen wurden, die aber unbestritten die überlegene Kamera im klassischen Sinn ist.<sup>23</sup>

Beispiele für Cloud-Dienste, die sich als Angebote für Endanwender verstehen, gibt es bereits zahlreiche. Zu den bekanntesten zählen, unbestritten die diversen Google-Services wie Gmail, Google Calendar, Google Docs, Google Music oder das ganz neue Google+. Selbst der zentrale Dienst von Google, die Websuche, ist von jeher ein Cloud-Dienst gewesen, den man via Webbrowser oder Smartphone-App aufruft. Nutzer können ihre persönlichen Daten (Kontakte, Kalender, Dokumente, Musik etc.) jederzeit und von beliebigen Geräten her abrufen. Allen Google-Diensten gemeinsam ist, dass sie via Internet bezogen respektive nachgefragt werden. Der Konzern geht sogar so weit, dass er (vorerst Firmen-)Laptops anbietet, auf denen ausschliesslich ein Webbrowser läuft (also kein Betriebssystem im herkömmlichen Sinne).<sup>24</sup>

Ein anderer Cloud-Dienst, der derzeit viel von sich reden macht, ist Amazon's Cloud Drive. US-amerikanische Nutzer können dort ihre private Musiksammlung hinterlegen (hinaufladen) und diese fortan von überall her via Browser oder App abspielen. Doch nicht nur Apple, Google oder Amazon werben um die Gunst des mobilen Musikhörers, auch der Elektronikhändler Best Buy testet seit Kurzem einen Cross-Plattform-Musikdienst, die «Best Buy Music Cloud» ([www.bestbuymusiccloud.com](http://www.bestbuymusiccloud.com)).<sup>25</sup> Und selbst die Finanzbranche denkt bereits über Cloud-Dienste für

Endkunden nach. An einer Konferenz im Herbst 2010 der Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications (SWIFT) wurde beispielsweise ein digitales Schliessfach in der Cloud namens «eMe» vorgeschlagen. Dort können Kunden ihre zahlungssensitiven Daten hinterlegen, etwa ihre Kreditkartennummer, und fortan im Internet einzig mit Ihrem eMe-Schlüssel Einkäufe oder Banküberweisungen tätigen.<sup>26</sup>

Die Cloud ist viel mehr als nur ein Speicherplatz im Internet. Besondere Innovationsimpulse erwartet Anette Weisbecker dabei «aus dem Zusammenspiel von technologischer Funktionalität und dienstleistungsorientierter Zweckdienlichkeit».<sup>27</sup> Sie führt dies im Interview wie folgt aus: «Es gibt viele Mehrwertdienste, die dank der Cloud möglich werden. Etwa spontane Restaurant- oder Kinoreservationen via Smartphone und Location-based-Services. Da könnten auch die Telcos spannende Apps anbieten. Ebenso im Geschäftsumfeld, wo das Smartphone immer stärker zum mobilen Arbeitsgerät wird.»

Selbst Geräte, von denen man es noch nicht erwarten würde, werden sich die Cloud zunutze machen. Die Körperwaage «Wifi Body Scale» von Withings ([www.withings.com](http://www.withings.com)) etwa misst nicht nur das Körpergewicht und den Fettanteil, sondern berechnet sofort den BMI und stellt alle

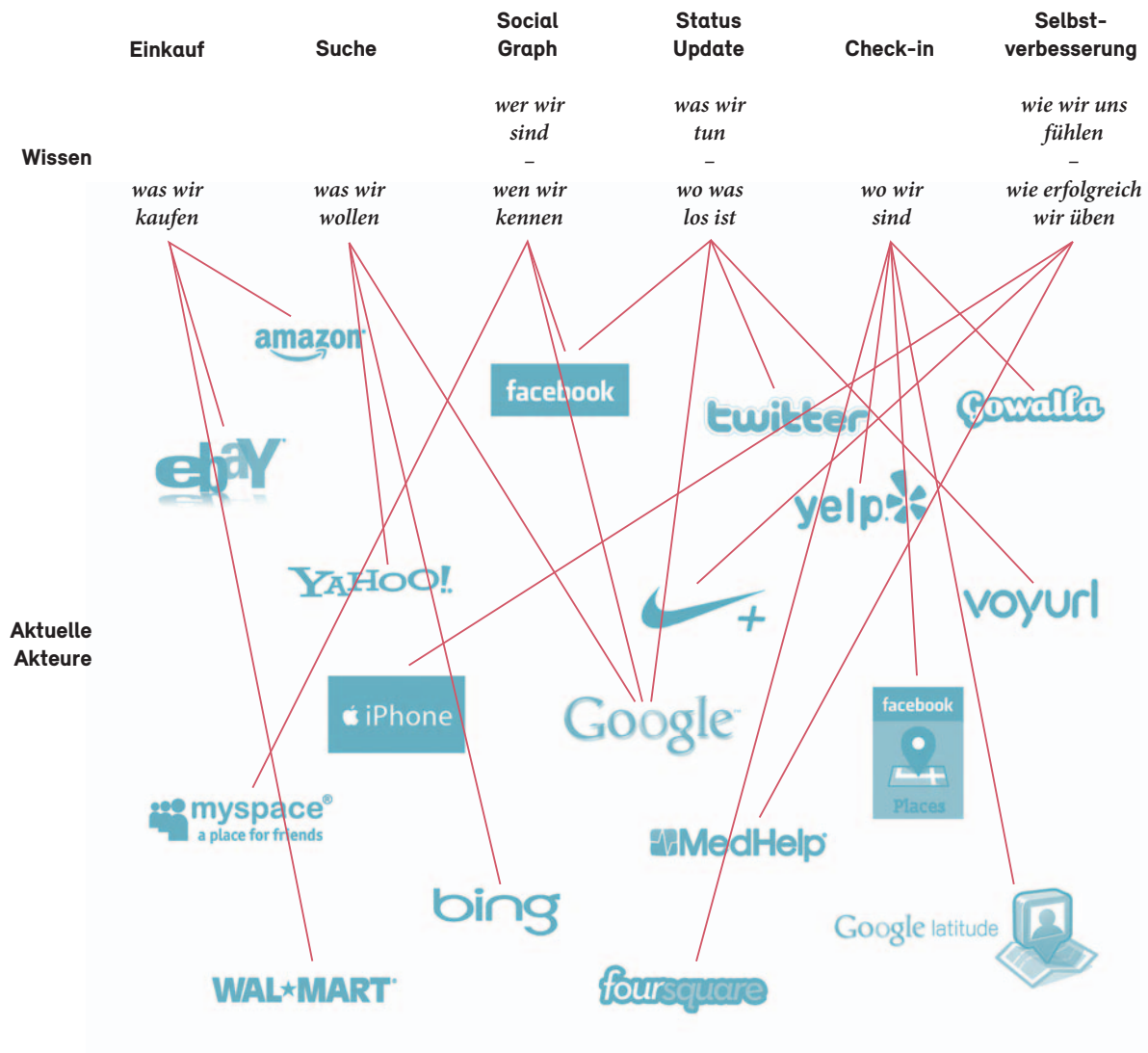
<sup>23</sup> Zahlen gemäss Flickr-Statistik vom Juni 2011, [www.flickr.com/cameras](http://www.flickr.com/cameras)

<sup>24</sup> [www.google.com/intl/de/chromebook](http://www.google.com/intl/de/chromebook)

<sup>25</sup> [www.bestbuymusiccloud.com](http://www.bestbuymusiccloud.com)

<sup>26</sup> Schenker (2011): SWIFT Bank Network taps Crowdsourcing, in: Businessweek online, 19.4.2011

<sup>27</sup> Weisbecker (2011): Innovation durch Interaktion von Technologie und Dienstleistungen, in: Spath/Ganz (2011): Am Puls wirtschaftlicher Entwicklungen: Dienstleistungstrends



Die grosse Datenbank der menschlichen Intentionen (nach John Battelle)<sup>28</sup>

Ergebnisse kostenlos in der Cloud bereit, von wo man sie mitsamt Statistik per Computer und iPhone- oder Android-App abrufen kann. Auf Wunsch geht die Waage sogar noch weiter und veröffentlicht die Resultate automatisch auf Facebook oder Twitter – als Ansporn beim Abnehmen. Dementsprechend ist zu erwarten, dass auch andere Geräte des täglichen Gebrauchs bald in der einen oder anderen Form mit der Cloud interagieren werden. Staubsauger, Kühlschränke oder das Auto, warum nicht das eBike – sie alle werden eine Präsenz in unserer Cloud anstreben, begleitet von neuen Services.

## Die Kundschaft ist mehr als die Summe der Kunden

Ein besonders wertvoller Datenschatz von persönlichen Informationen über die Kunden häuft sich derzeit nicht bei Tante Emma um die Ecke an, sondern zunehmend bei Anbietern von cloudbasierten

<sup>28</sup> Battelle (2010): The Database of Intentions is far larger than I thought, [www.batellemedia.com](http://www.batellemedia.com), 5.3.2010

Diensten – insbesondere dort, wo die einzelnen Nutzer ihre persönlichen Aktivitäten mit anderen Nutzern teilen. Diese Anbieter gelangen nicht nur an Informationen über die einzelnen Kunden und ihre Vorlieben, sie kennen darüber hinaus auch das Beziehungsgeflecht unter ihren Kunden. Wer diesen sogenannten Social Graph geschickt auswerten kann, dem eröffnen sich ebenfalls ganz neue Servicemöglichkeiten. Paradebeispiel ist das grösste soziale Netzwerk weltweit, Facebook. Als Plattform für gezielte Werbung wird Facebook von vielen Seiten bereits eine mindestens so grosse Zukunft wie Google prophezeit. Bemerkenswert ist am Rande auch, dass Facebook jedem seiner über 750 Millionen Anwender ganz auf ihn oder sie zugeschnittene Inhalte präsentiert, jeder und jede sieht auf seiner Facebook-Seite etwas Anderes, Persönliches, Einmaliges.

Ein Beispiel für einen gebündelten Dienst ist das personalisierte iPad-Magazin namens Flipboard. Es aggregiert sowohl allgemeine News bekannter Medien als auch persönliche Neuigkeiten anhand des Facebook-Profiles oder Twitter-Kontos eines Nutzers und stellt diese elegant und ansprechend dar. So entsteht für jeden Nutzer ein massgeschneidertes, individuelles Magazin. Bemerkenswert dabei ist, dass Flipboard selbst über keinen Social Graph seiner Kunden verfügt. Da die Kunden der App aber Zugang zu ihren Facebook- und Twitter-Konten gewähren, baut Flipboard seinen Dienst dennoch darauf auf. Das Konzept des individuellen, sozialen Magazins ist derweil so erfolgreich, dass es bereits mehrfach nachgeahmt wird (u.a. von [www.paper.li](http://www.paper.li), Zite oder Summify).

Die Möglichkeiten für neue Services gehen jedoch weit über personalisierte Werbung oder individuelle Magazine hinaus. Andere Anbieter weben aus den Daten, die ihnen ihre Kundenbasis online und in Echtzeit zuspielen, ebenso schnell neue Services.

Sie leiten daraus wertvolle Informationen ab, die sie umgehend wieder allen Kunden zurückgeben. Ein Beispiel dafür wäre ein Echtzeit-Verkehrsrapport für GPS-Navigationskunden, der aus den aktuellen Daten aller beteiligten GPS-Endgeräte generiert wird. Damit würden etwa jene Kunden, die leider bereits irgendwo im Stau stecken, dazu beitragen, alle anderen zu warnen. Alle Kunden, die momentan unterwegs sind, können daran teilhaben und dabei völlig anonym bleiben – nicht immer ist der Social Graph Voraussetzung für einen Mehrwert. An solchen Systemen arbeiten heute alle grossen Anbieter, darunter klassische GPS-Hersteller wie TomTom, Cloud-Spezialisten wie IBM sowie Mobilanbieter wie Nokia und Google. Sogar Apple hat einen ähnlichen Dienst unverbindlich vorangekündigt. Anette Weisbecker vom Fraunhofer IAO betont, dass es beim Internet der Dienste nicht nur darum geht, einzelne Dienste im Netz verfügbar zu machen, sondern dass es *«Angebote automatisch so zu bündeln und zu vernetzen gilt, dass für den Kunden ein neues Angebot mit ganz neuem Mehrwert entsteht»*.

Doch nicht nur für Automobilisten, auch für Fussgänger entstehen neue Dienste. Der Check-In-Service Foursquare etwa, bei dem mittlerweile zehn Millionen Nutzer ihren Freunden via GPS-Smartphone mitteilen, wo sie sich gerade aufhalten, verfügt über eine Unmenge an Informationen darüber, wer sich wann wo aufgehalten hat plus wer mit wem befreundet ist. Daraus haben die Anbieter nun einen weiteren Service geschaffen, der sich Explore nennt. Er zeigt einem Kunden nicht nur einfach die populärsten (meist besuchten) Orte in seiner Umgebung an, sondern kann diese Empfehlungen anhand der Präferenzen sowie des individuellen Foursquare-Freundeskreises eines jeden Nutzers personalisieren. So kann Foursquare überall jedem seiner Nutzer einen personalisierten Stadtführer anbieten – ein

Service von Empfehlungen, der ohne Cloud und Social Graph schlicht unmöglich wäre. Je mehr Anwender einen Dienst in Anspruch nehmen, desto besser die Chancen zur Personalisierung dieses sowie neuer Dienste.

## Schneller als die Kunden – Sofort-Service war gestern

Während der unpersönliche Service langsam, aber sicher komplett ausstirbt, bahnt sich unter dem Stichwort «Persuasion Profiling»<sup>29</sup> bereits die nächste Stufe der Personalisierung an. Diese hilft Anbietern, einen Schritt weiter zu gehen als nur die Konsummuster ihrer Kunden zu analysieren und anschliessend massgeschneiderte Buch-, Film- oder News-Empfehlungen abzugeben. Persuasion Profiling stellt fest, wie einzelne Konsumenten denken, was sie sich wünschen und vor allem: mit welchen Argumenten sie sich zum Kauf bewegen lassen – egal, ob es um Bücher, Autos oder Versicherungen geht.<sup>30</sup>

Dean Eckles, Kommunikationswissenschaftler an der Stanford University, hat im Rahmen eines Experiments untersucht, welche Personen sich durch welche Art von Argumenten überzeugen lassen. Am Beispiel von Büchern stellt er fest: Einige Leser verlassen sich auf die Empfehlung von Experten, andere orientieren sich an den populärsten Titeln, und Dritte lassen sich von Spezialpreisen überzeugen. Mit der zum Individuum «passenden» Argumentationslinie konnte er die Erfolgswirksamkeit der Buchempfehlungen um 30 bis 40 Prozent steigern. Fast noch wichtiger war aber die Erkenntnis, dass sich der Argumentationsstil, welcher bei einer Person wirkt, auch auf andere Produktkategorien übertragen lässt.<sup>31</sup> Mit anderen Worten: Hat Amazon einmal herausgefunden, wie es einem Kunden am überzeugendsten Bücher empfiehlt, kann es ihn mit dem gleichen Mechanismus auch

beim Kleider-, Auto- oder Möbelkauf «beraten». Das Wissen über das «Wieso» der Kunden eröffnet Dienstleistern neue Möglichkeitsräume für Service, die nicht mehr nur in Echtzeit Empfehlungen abgeben, sondern den Kunden immer schon einen Schritt voraus sind. Ein Beispiel für die Anwendung dieser Motivationstypen ist DirectLife von Philips ([www.directlife.philips.com](http://www.directlife.philips.com)). Dabei handelt es sich um ein tragbares Gerät, welches das Bewegungsverhalten einer Person überwacht und analysiert, welche Argumente jemanden dazu bringen, sich mehr zu bewegen. So entsteht ein «Personal Coaching Dienst», der Menschen dank Persuasion Profiling zu gesünderem Verhalten bewegt und rechtzeitig eingreift, falls sie wieder in ungesunde Muster zu verfallen drohen. Dagegen ist nichts einzuwenden. Genauso kann man sich aber vorstellen, dass die Überzeugungsmechanismen auch marketingtechnisch genutzt und zur gezielten Manipulation missbraucht werden können.<sup>32</sup> So wächst denn auch die Kritik von Netzpropheten wie Douglas Rushkoff («Program or be programed») oder Jaron Lanier («You are not a gadget») an den immer mächtigeren Sammlern von Kundendaten.

Und mehr denn je stehen Unternehmen wie Google heute im Visier der Datenschützer. Trotzdem träumen Google's Entwickler weiter von einer Suchmaschine, welche die Kundenwünsche erkennt, bevor die Kunden sie selber kennen.<sup>33</sup>

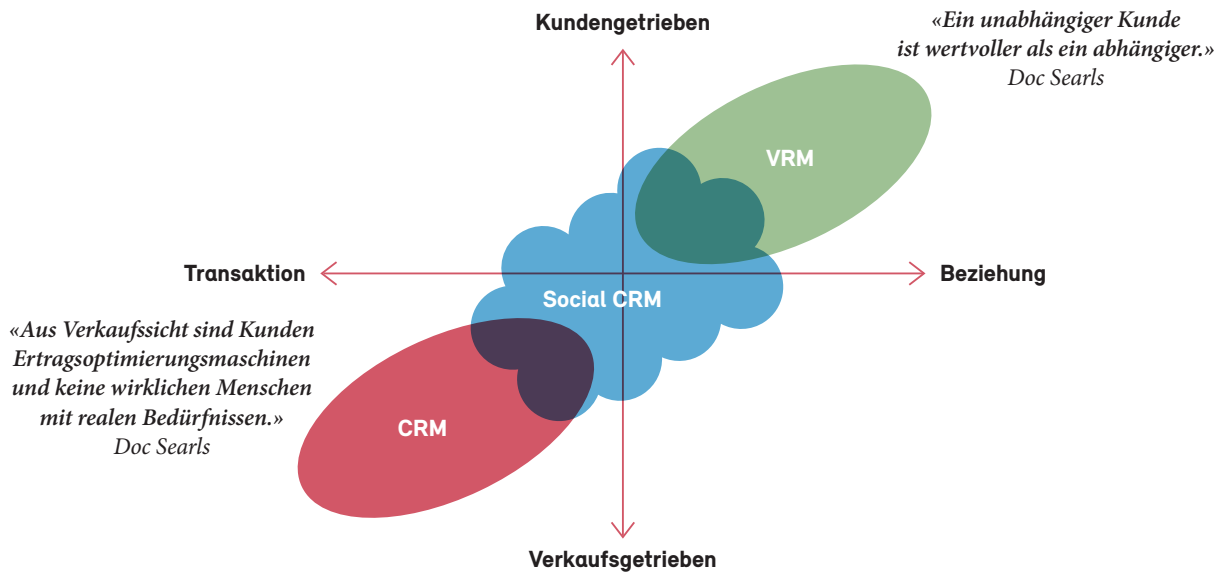
<sup>29</sup> BJ Fogg, Direktor des Persuasive Technology Lab, Stanford University und Autor von «Mobile Persuasion», hat den Begriff geprägt.

<sup>30</sup> Pariser (2011): Mind Reading: The new profiling technique that learns exactly what makes you tick and buy, in: Wired, May 2011

<sup>31</sup> Kaptein/Eckles (2010): Selecting Effective Means to Any End: Futures and Ethics of Persuasion Profiling, [www.persuasion-profiling.com](http://www.persuasion-profiling.com), 15.6.2011

<sup>32</sup> Eckles (2011): Ethical Persuasion Profiling, [www.deaneckles.com](http://www.deaneckles.com), 25.4.2011

<sup>33</sup> Marks (2010): Google may know your Desires, [www.newscientist.com](http://www.newscientist.com)



Von CRM zu VRM (nach Doc Searls, Project VRM)<sup>36</sup>

## Kunden befreien statt Kunden binden

Individuell, massgeschneidert, personalisiert – dank neuen Technologien und immer ausgeklügelteren Algorithmen scheint die Optimierung der Serviceleistungen für den Kunden keine Grenzen mehr zu kennen. Gleichzeitig realisieren immer mehr Konsumenten, dass damit ihre Abhängigkeit von undurchschaubaren und scheinbar immer intelligenteren Maschinen weiter zunimmt, ihr Unbehagen wächst.

Wer wirklich vom Kunden aus denkt, nimmt diese ernst – und entwickelt daraus neue Services. «Wichtig ist es, dem Nutzer transparent zu machen, wo genau seine Daten abgelegt sind und wer wann darauf Zugriff hat und wie sie geschützt sind», meint Weisbecker. «Idealerweise kann der Nutzer das selber bestimmen.» Angenommen nicht Unternehmen wie Google, Amazon oder Facebook würden die Daten ihrer Kunden verwalten, sondern der Kunde würde das selbst tun. Angenommen er hätte die Kontrolle über die eigenen digitalen Informationen und Daten, über den Verlauf der Angaben, Aufzeichnungen und Einkäufe, über künftige Vorstellungen und Motive sowie über seine eigenen Vorlieben. Und er würde den Anbietern selbst mitteilen, welche

Bedürfnisse er hat und welche Services er dafür benötigt. Das wäre die radikale Umkehrung der bisherigen Beziehungsdynamik zwischen Unternehmen und Kunden. Nicht mehr der Anbieter kontrolliert die Beziehung zum Kunden, sondern der Kunde diejenige zum Anbieter. Genau darauf zielt das Vendor Relationship Management (VRM) ab. Das VRM-Projekt, initiiert von Doc Searls an der Harvard-Universität, soll die Kunden befreien statt binden, indem es das für Unternehmen gängige Customer Relationship Management (CRM) durch ein Kundenbefreiungsprogramm ersetzt, welches vom Kunden gemanagt wird. Dessen propagiertes Ziel ist es, ein ausgewogeneres und effizienteres Verhältnis zwischen Kunde und Unternehmen zu schaffen. «Aus Verkaufssicht sind Kunden Ertragsoptimierungsmaschinen und keine wirklichen Menschen mit realen Bedürfnissen», hält Searls fest.<sup>34</sup> Die für ihn entscheidende Frage: Wie kann ich den Konsumenten dabei unterstützen, unabhängiger zu entscheiden?<sup>35</sup> Denn, was bei der ganzen Diskussion um neue Interaktionsformen zwischen Unternehmen und Kunden oft vergessen wird: Gemanagt wird die Beziehung – vom klassischen Loyalitätsprogramm mit Kundenkarte bis

<sup>34</sup> Searls (2011): <http://blogs.law.harvard.edu/vrm>, 11.6.2011

<sup>35</sup> Frick (2011): Das Zeitalter der Transparenz, GDI-Studie Nr. 36

<sup>36</sup> Searls (2011): <http://blogs.law.harvard.edu/vrm>, 11.6.2011

zur «Freundschaft» auf Facebook – auch im digitalen Zeitalter nach wie vor von den Unternehmen und nicht von den Kunden.

Doch viele Kunden möchten sich nicht an ein Unternehmen «binden» und auch nicht mit einer Marke «befreundet» sein, stellt die Social-CRM-Expertin Jennifer Roberts fest. Sie möchten lediglich dann mit einem Dienstleister in Kontakt treten, wenn sie ein konkretes Bedürfnis haben.<sup>37</sup> Genau hier setzen VRM-Dienste an.

Auf der Internetplattform Mint ([www.mint.com](http://www.mint.com)) beispielsweise können Konsumenten ihre Finanzbeziehungen selber analysieren, managen und kontrollieren, statt sich von einem Finanzdienstleister beraten zu lassen. Dabei lassen sich sämtliche Konten (Lohn, Vorsorge, Hypothek) institutsübergreifend zusammenfassen und mit einfachen Tools analysieren. Der Nutzer verschafft sich so einen transparenten Überblick über seine persönlichen Finanzen. Weiter kann er sein Profil mit demjenigen von anderen Nutzergruppen anonym vergleichen. Der Reisedienst HolidayCrowd ([www.holidaycrowd.com](http://www.holidaycrowd.com)) «befreit» Konsumenten aus der Abhängigkeit der Reiseveranstalter. Er lädt Reisende ein, ihre Ferienpläne, Wunschdestinationen und Budgets aufzulisten. Reisebüros können dann den Feriensuchenden ein Angebot machen – im Bewusstsein, dass auch die Konkurrenz mitbietet und -buhlt. Die Nutzer vergleichen die Offerten und wählen dann das passende Angebot aus. HolidayCrowd garantiert die Seriosität der Angebote und verlangt von den Reisebüros eine Kommission von drei Prozent der gesamten Kosten.

Auch für ein breiteres Publikum etablieren sich vermehrt Dienste zur Kundenbefreiung. Der kanadische Dienstleister Zipzoom ([www.zipzoom.com](http://www.zipzoom.com)) führt «ready-to-buy»-Konsumenten

mit «ready-to-sell»-Anbietern zusammen. Egal ob Produkt oder Service, ob Blumenstrauß oder Klempner gesucht werden, Zipzoom nimmt die Kundenwünsche anonym auf und sucht dafür passende Verkäufer. Unterbreitet ein Verkäufer dem Suchenden ein Angebot, bezahlt er eine kleine Kommission. Auch hier wählt der Kunde aus einer Auswahl von Angeboten letztlich das für ihn passende aus. Ähnlich funktioniert auch der amerikanische Dienst Zaarly ([www.zaarly.com](http://www.zaarly.com)), mit dem Unterschied, dass dabei Nachfrage und Angebot möglichst lokal zusammengebracht werden.

Dass Kundenbefreiung selbst in der analogen Welt funktioniert, beweist der Londoner Coffeeshop-Besitzer Gwylim Davies. Er hat eine Kunden-Untreue-Karte lanciert und schickt seine Kunden zum Qualitätsvergleich auch zur Konkurrenz. Dafür belohnt er sie sogar mit einem Gratiskaffee. Wer also davon überzeugt ist, dass sein eigener Service sowieso der beste ist, braucht seine Kunden nicht länger an sich zu binden.

## Mehr ist weniger – das Passende ist mehr

Dienstleister und Händler brauchen sich im Internetzeitalter längst nicht mehr von der beschränkten Verkaufsfläche eines realen Ladens limitieren zu lassen und tun gut daran, ein möglichst grosses und breites Angebot zu präsentieren. Denn selbst die ausgefallensten Nischenprodukte finden im Netz ihre Käufer, wie es Chris Anderson in seinem Standardwerk «The Long Tail»<sup>38</sup> ausführlich

<sup>37</sup> Roberts (2011): Do Social Customers Really Want a Relationship with Your Brand?, [www.thesocialcustomer.com](http://www.thesocialcustomer.com), 28.6.2011

<sup>38</sup> Anderson (2004): The Long Tail: Nischenprodukte statt Massenmarkt

beschreibt. In der Folge steht dem vernetzten Kunden heute ein regelrechter Ozean von Angeboten offen – faszinierend in seiner Grösse, in seiner Gesamtheit jedoch unfassbar. Der Onlinehändler Amazon bietet heute rund 300 000 Bücher an, bei iTunes warten 14 Millionen Songs auf ihre Käufer, Apple's App Store wartet mit mehr als 400 000 Apps auf, und bei eBay gibt es schätzungsweise sogar mehr als 100 Millionen Angebote zu ersteigern.

Aus der erfreulichen Vielfalt kann also bald eine abschreckende «Zuvielfalt» werden: «We are flooded with absurd and obscene numbers of options for just about everything nowadays. And it's driving people crazy», schreibt Barry Schwartz in seinem Buch «The Paradox of Choice». <sup>39</sup> Niemand braucht oder will alle Bücher, alle Songs oder alle Apps. Auch Julia Leihener vom Creation Center ortet bereits einen gewissen Überdross der Kundenschaft: «Das digitale Zeitalter ist immer noch sehr jung. Wir finden erst gerade raus, wo die Grenzen liegen. Man könnte sagen, wir erleben derzeit den <digitalen Hangover>, vieles wird vielen schon zu viel.»

Wer als Dienstleister also bei seinen Kunden punkten will, muss deren komplexes Leben vereinfachen. Zu diesem Schluss kommt auch eine aktuelle Studie der Branding-Agentur Siegel+Gale. Demnach sind weltweit zwischen 10 und 23 Prozent der Konsumenten bereit, für einfachen und leichten Umgang mehr zu bezahlen. <sup>40</sup> Einfachheit im Umgang mit Technologie, Mode und im Supermarkt ist den Kunden demnach einen Aufpreis von 6 Prozent wert, im Tourismus, Gesundheitswesen, bei Fitness, Kosmetik und Telekommunikation immerhin 5,5 Prozent und bei den Medien, Versicherungen und im Finanzwesen noch 5 Prozent – ein riesiges Potenzial, welches Dienstleister alleine durch die Vereinfachung ihrer Services abschöpfen könnten.

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Vereinfachung ist es, seinen Kunden nicht nur eine ausreichend breite, sondern jeweils die passende Vorauswahl aus dem Gesamtangebot zu präsentieren. Julia Leihener formuliert es so: «Eine neue Aufgabe, die auf die Dienstleister zukommt, ist, die Kunden durch die Vielfalt des erweiterten Serviceangebots zu lotsen, als eine Art Kuratoren, etwa für Apps. Die Leute brauchen keine 50 000 Apps, sondern hätten gerne eine Hand voll, mit denen sie ihren Alltag stemmen können.» Vielerorts wird diese Filterfunktion von Algorithmen übernommen. Prominentestes Beispiel dafür ist Amazon's Empfehlungsfiler, der wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen hat und mittlerweile sogar von Google für Videovorschläge auf YouTube verwendet wird. <sup>41</sup> Apple hat mit Genius eine ähnliche Funktion für iTunes entwickelt, die mittlerweile auch digitale Bücher, Filme und selbstverständlich auch Apps vorschlägt. Je unüberschaubarer das Angebot wird, desto mehr schätzen die Kunden eine «freundliche Führung» seitens des Anbieters. Die Entscheidungen der Kunden werden von der Art und Weise beeinflusst, wie man ihnen Optionen präsentiert, eine gute sogenannte «Choice Architecture» <sup>42</sup> unterstützt diese Art der Kundenführung.

<sup>39</sup> Schwartz (2004): The Paradox of Choice: Why more is less

<sup>40</sup> Global Brand Simplicity Index (2010): [www.siegelgale.com/white\\_paper/global-brand-simplicity-index-2010-2/](http://www.siegelgale.com/white_paper/global-brand-simplicity-index-2010-2/), 12.5.2011

<sup>41</sup> Linden (2011): Youtube Uses Amazon's Recommendation Algorithm, [www.glinden.blogspot.com](http://www.glinden.blogspot.com), 1.2.2011

<sup>42</sup> Sunstein/Thaler (2008): Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness







Wer heute durch einen Webshop stöbert und nichts vorgeschlagen bekommt, dem fehlt etwas, derart vertraut sind uns diese Leitplanken. Doch längst nicht nur die grossen Player im Netz punkten mit solchen Filterfunktionen. So bestehen auch kleine Offlineanbieter gegen Onlinegiganten, wie etwa der Quartierbücherladen 192 Books ([www.192books.com](http://www.192books.com)). Dieser Buchladen in New York ist alles, was Amazon nicht ist: klein, beschränkt in der Auswahl und nicht rund um die Uhr offen. Der Laden verzichtet bewusst darauf, Bestseller zu verkaufen. Doch gerade die thematische Vorauswahl des Händlers sowie die persönliche Beratung der auf diesem Gebiet besonders kundigen Verkäufer hat dafür gesorgt, dass der Laden seit gut zehn Jahren sehr erfolgreich läuft.

Auch in der Reiseindustrie, einer ehemals beratungsintensiven Branche, die durch das Internet und Plattformen wie eBookers, Expedia oder TripAdvisor komplett auf den Kopf gestellt wurde, zeigen sich ebenfalls Anzeichen eines digitalen Hangover. *«Die Transparenz der Angebote der Onlinereisebüros kann die Kunden auch überfordern»*, meint Roman Stoll vom Reiseveranstalter Kuoni und schliesst daraus: *«Die zentrale Leistung, die wir in der Beratung erbringen, ist eine Reduktion der Komplexität.»* Die Hälfte aller Kunden, die ein Reisebüro betreten, hat noch keine konkrete Idee, wohin sie in die Ferien möchten. Um die Kundenbedürfnisse zu erfassen, wurde ein sogenannter Reisekompass entwickelt. Der Kunde wählt aus einer Reihe von Bildern sieben aus, die ihn ansprechen. Auf der Rückseite sind Begriffe, die der Anbieter den Bildern zugeordnet hat. Nun entscheidet der Kunde, ob er dieselben Assoziationen gemacht hat, und legt gewisse Karten wieder weg. Daraus ergibt sich ein Profil aus Bedürfnissen, aufgrund dessen ihm Destinationen und Aktivitäten vorgeschlagen werden. Den Reisekompass gibt es sowohl als physische Karten

in einem hochwertigen Holzkoffer als auch in der Form einer iPad-App und kombiniert Erfahrung, Expertise und Empathie des Beraters mit ausgeklügelten Algorithmen.

Künftig gewinnt also nicht zwingend jener Anbieter mit dem breitesten Angebot, sondern jener, der uns als Kunden treffsicher und bequem das zur Auswahl stellt, was uns interessiert und gefällt.

# Service zum Anfassen

Welche Dienstleister sich mit welchen Angeboten letztlich auch durchsetzen, eines zeigen die Entwicklungen ganz deutlich: Eine wachsende Zahl unserer persönlichen Objekte ist im Begriff aus der physischen in die virtuelle Welt zu entschwinden: die CD-Sammlung, die Bücher im Regal, die Lieblingsfilme. Sie alle hatten einen prominenten und repräsentativen Platz in der realen Welt – zuerst im Laden und später bei uns zu Hause. Ihre digitalen Pendanten entsprechen zweifelsohne in Inhalt und Funktion ihren analogen Vorgängern vollumfänglich und haben oftmals noch ein paar zusätzliche Tricks auf Lager. Doch ihre physischen Vorgänger hatten weitere, nicht unwesentliche Funktionen, welche die neuen digitalen Services nicht vollumfänglich ersetzen können: Sie waren sinnlich wahrnehmbar, sie erzählten uns Geschichten, die uns inspirierten. Wir konnten sie anfassen und sie berührten uns. Doch wie kann man die Menschen mit digitalen Services noch berühren?

## Touch ist Trumpf

Immaterielle Agenden, Songs, Filme oder Bücher eignen sich nur beschränkt als bleibende sinnliche Wahrnehmung. Innovative Dienstleister fangen dieses Manko auf, indem sie sich dem Kunden in der Form von unverwechselbaren, sinnlichen Gadgets (Produkte-Service-Hybriden) präsentieren. An die Stelle der geliebten Plattensammlung ist erst der iPod samt iTunes getreten, später das iPhone mit seinem berührungsempfindlichen Bildschirm. Objekte, die uns Zugang zum immateriellen Service gewährleisten und diesen Umstand gleichzeitig unserer Umwelt kommunizieren, übernehmen zusehends die Funktion von persönlichen Attributen, die einst analogen Gegenständen innewohnen. Wem das Gerät an sich noch nicht individuell genug ist, schmückt sein Gadget zusätzlich mit

einer unzähligen Vielfalt an Etuis, Hüllen und ähnlichen Accessoires. Wer im Zug heute über sein iPad streichelt, um auf seine massgeschneiderte Zeitung zuzugreifen, zeigt, dass er im digitalen Zeitalter angekommen ist. Seinen Durchbruch hat das iPhone in erster Linie seiner Touchfunktion zu verdanken, meint der Science-Fiction-Autor Marcus Hammerschmidt. Das Touch-Interface ist wie keines vorher geeignet, die Sinne des Menschen anzusprechen. Weil man das Gerät direkt mit den eigenen Fingern steuern kann, erfährt die Berührbarkeit von Information und Service selbst eine qualitative Stärkung. Dem Nutzer wird Autonomie und Selbstständigkeit suggeriert.<sup>43</sup> Die rasche Akzeptanz der neuen Interfaces ist geprägt von unserer Erfahrung aus den 1990er-Jahren, als wir lernten, mit Computern und dem Internet umzugehen, mit Pull-down-Menüs, anklickbaren Icons und symbolischer Logik. Dies war ein globales Massenbildungsprogramm, von dem die aktuellen, intuitiveren Interfaces profitieren.<sup>44</sup>

Die neuen Touch-Interfaces werden mittlerweile sehr vielseitig eingesetzt. Das Park Hyatt Hotel in Kyoto ([www.hyatt.com](http://www.hyatt.com)) gibt seinen Gästen ein iPhone mit vorinstallierten Applikationen als Navigationshilfe gleich mit auf den Rundgang durch die Stadt. Das New Yorker Luxushotel Mondrian ([www.mondriansoho.com](http://www.mondriansoho.com)) rüstet seine Zimmer mit iPads aus, mit welchen der Gast vom Zimmer aus Zugriff auf alle Hotelservices vom Wake-up-Call bis zur Tischreservation im Restaurant hat. Im australischen Sydney setzt das Restaurant Mundo Global Tapas ([www.mundo.com.au](http://www.mundo.com.au)) iPads auch als Speisekarte ein.

<sup>43</sup> Hammerschmidt (2011): Die Touch-Revolution, in: GDI Impuls 2.11

<sup>44</sup> Rayport (2005): Servolution, in: GDI Impuls 4.05



Shop Savvy: erweiterte Produktinfos via Barcode Scanning App



Remember Me: Produkte erzählen Geschichten



Issey Miyake: Produktgeschichten via Fingertip

**«Es wird in Zukunft noch stärker darum gehen, die richtige Balance zwischen dem Einsatz von Technologie und Personal zu finden.»**

*Søren Bechmann (Seite 38)*



H&M Home Flagship Store: Erlebnisse liefern, statt Produkte lagern



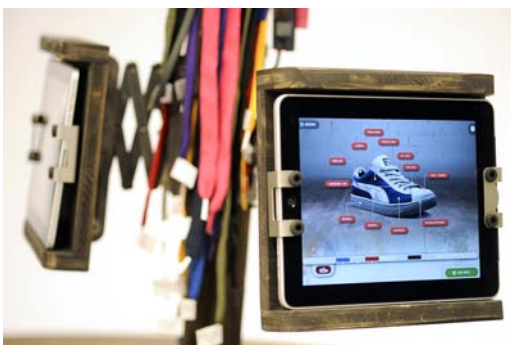
Clo Wine Bar: Weinkarte zum Anfassen



Burberry: Catwalk Kollektion zum Anfassen



Adour Alain Ducasse: Bestellung via Fingertip



Puma Creative Factory: In-Store iPad Konzept

Zu jedem Gericht werden hochauflösende Bilder geliefert, via Fingertipp bestimmt der Gast, ob sein Steak rare, medium oder welldone sein soll. Aber auch im Einzelhandel halten die neuen mobilen Touchscreens Einzug. Die Applikationen, die darauf geladen werden können, erweitern das Informations- und Serviceangebot im Laden und helfen dem Kunden, die für ihn passenden Läden, Regale, Produkte oder Deals zu finden. Wie wir in einigen Jahren mit dem Mobiltelefon im Laden einkaufen, demonstriert der Q-Store des südkoreanischen Mobilfunkanbieters SK Telecom. Auf jedem der rund 200 im Laden angebotenen Produkte befindet sich ein QR-Code. Scannen die Konsumenten die Produkte mit ihrem Mobiltelefon, erhalten sie auf ihrem Display zusätzliche Informationen zum Produkt. Kaufen sie das Produkt, können sie wählen, ob sie es gleich im Laden oder lieber online kaufen und sich nach Hause liefern lassen möchten.

Konsequenterweise setzt neuerdings auch Apple in seinen eigenen Läden auf Touchtechnologie und hat rechtzeitig zum zehnten Geburtstag der Ladenkette die analogen Produktzettel durch fix installierte iPads ersetzt. Auf den iPads können Kunden im Laden Preise und Produktinformationen abrufen, verschiedene Produkte untereinander vergleichen und mit einem Fingertipp einen Verkäufer anfordern, der sie weiter berät. Und vielerorts werden nicht nur die Kunden, sondern auch die Mitarbeiter mit iPad ausgerüstet. Die Mitarbeiter der Luxusmarke Burberry beispielsweise tragen seit Neustem einen iPad bei sich, um die Kunden mit aktuellen Informationen über Bestellungen, Lagerbestände etc. zu informieren, und wickeln auch gleich den Bezahlungsprozess mobil über den iPad ab, ohne den Kunden an der Kasse warten zu lassen. Für die Lancierung der neusten Frühjahrskollektion hat sich die Modemarke etwas Spezielles einfallen lassen. Die Kunden konnten

die Modeschau direkt am iPad mitverfolgen und die gewünschten Modelle direkt vom Catwalk mit einem Fingertip live bestellen. Ganz ohne Datenhelm und -handschuh hat auch ein technologiegeschichtliches Überbleibsel aus den 1990er-Jahren, Virtual Reality, auf den aktuellen Touchgeräten eine neue Heimat gefunden: die Augmented Reality. Bei der «erweiterten Wirklichkeit» setzen sich Aufnahmen der realen Welt mit digitalen Zusatzinformationen wie Computergrafiken oder Texten zu einem neuen Gesamtbild zusammen, in Echtzeit, versteht sich. Eine wachsende Zahl von Anbietern nutzt die Technologie, um die Vorstellungskraft ihrer Kunden zu beflügeln und Shopperlebnisse zu «erweitern». Bei Ikea oder Pfister lassen sich ausgesuchte Möbel mit einer App im Raum «platzieren». Sämtliche Produkte sind in 3-D aufbereitet und lassen sich beliebig drehen oder skalieren. So erfährt der Kunde, wie gut das ausgewählte Sofa in die eigene Wohnung passt, ohne es physisch transportieren zu müssen. Und die Sportmarke Airwalk visualisiert nicht nur Produkte, sondern gleich einen ganzen unsichtbaren Pop-up-Store. Wer den unsichtbaren Shop auf seinen Touchscreen bringt, wird belohnt.

War in den Anfängen der Computer schlicht Sehen und bestenfalls Hören angesagt, so wird heute die Ansprache des Kunden auf vielen Sinneskanälen immer wichtiger.<sup>45</sup> Dank der raschen Verbreitung der Touchtechnologie im Alltag können unterdessen virtuelle Produkte und Services leicht «berührt» und angefasst werden – und verlieren damit ein Stück ihrer Abstraktheit. Folglich muss, wer immer dem Kunden dienen möchte, den Weg auf dessen Touchscreen finden. Er ist das Tor, durch das der Kunde die neue Servicewelt betritt.

<sup>45</sup> Dilk/Litger (2010): Daten für alle Sinne, in: GDI Impuls 2.10

## Atmende Handys und lächelnde Hologramme

Mit unseren Gadgets pflegen wir mittlerweile ein nahezu intimes Verhältnis. Wir streicheln liebevoll über ihre Oberfläche, tragen sie dicht an unserem Körper, vertrauen ihnen unsere wichtigsten Kontakte und Daten an, wir versenden damit Liebesbotschaften und sammeln darauf Fotos von unseren Liebsten. Kurz: Sie werden Teil unserer Persönlichkeit.

Insofern scheint es konsequent, dass Fabian Hemmert, Doktorand am Design Research Lab, am Forschungs- und Entwicklungsinstitut der deutschen Telekom, ein lebendes Handy entwickelt. Dessen Oberfläche bewegt sich, und es wirkt, als würde das Gerät atmen. Die Entwicklung – nicht frei von Ironie – verdeutlicht eine zentrale Entwicklung. «Es geht nicht mehr nur um Benutzen, sondern auch um Erfahren», stellt Gesche Joost, die Leiterin des Centers und Betreuerin der Doktorarbeit, fest. Sie beobachtet eine «Rückkehr des Körpers», wie sie es nennt.<sup>46</sup> Die Schnittstelle Mensch-Maschine wird sinnlicher, spannender und witziger, als wie wir sie bisher gekannt haben.

Verführerisch spiegelnde Touchscreens, in Wände oder Tische integriert, die überraschend sinnlich wirken, sieht man heute an jeder Ladenbaumesse. Und immer öfters auch in den Filialen von Banken. In den 1980er-Jahren wurde die Finanzbranche mit den erstmals auf breiter Ebene eingesetzten Geldautomaten zum Inbegriff der Selbstbedienung. Mittlerweile funktionieren die rund 2,2 Millionen Geldautomaten auf der Welt dermassen ähnlich, um nicht zu sagen: gleich, dass jeder, der die Funktionsweise einer solchen Maschine kennt, rasch überall damit zurechtkommt. Der an Öffnungszeiten gebundene Gang zur Bankfiliale

für den Bezug (sowie die Einzahlung) von Bargeld ist heute für die meisten Kunden die absolute Ausnahme. Die Bankfilialen – einst opulente Prestigeobjekte, dann langweilige Schalterhallen – haben gleichzeitig für die breite Masse der Kunden an Bedeutung verloren.

Doch das Selfbanking hat auch eine Kehrseite: Im Zuge der Automation des Service wurden so viele technische Lösungen entwickelt, dass die Banken ihre Kunden so gut wie nie persönlich sehen – und dementsprechend nicht mehr kennen. Nun finden sie gerade heraus, wie sie wieder mit ihren Kunden in einen Dialog treten und sie stärker involvieren können.<sup>47</sup> In der neuen freundlichen Bankenwelt rückt der Dialog mit den Kunden stärker ins Zentrum. «*Individueller, persönlicher, informeller lautete das Motto für unsere neue Geschäftsstelle*», bestätigt denn auch Martin Kaiser, der zusammen mit seinem Team die Architektur der neuen Raiffeisen Geschäftsstelle in Zürich definierte. Sie ist speziell auf die Bedürfnisse der unmittelbaren Nachbarschaft abgestimmt. «*Wir bieten heute weniger klassische Schalter, aber mehr Besprechungszimmer als noch vor einigen Jahren. Gerade die lokale Kundschaft, die uns in der neuen Filiale besucht, legt zudem besonders hohen Wert auf Diskretion*», so Kaiser weiter.

Auf neue Interaktionsformen mit ihren Kunden setzt auch die Citigroup. In ihrer neuen Filiale in New York, die zuvor bereits in Hongkong und Singapur getestet wurde, stehen Touchscreens integriert in Tische und Wände zum Anfassen

<sup>46</sup> Dilk/Litger (2010): Daten für alle Sinne, in: GDI Impuls 2.10

<sup>47</sup> Voß (2005): Die nächste Stufe der Selbstbedienung ist der arbeitende Kunde, in: GDI Impuls 4.05; Voß/Rieder (2005): Der arbeitende Kunde: Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden



Talk to Me: MoMa Exhibition zur Kommunikation zwischen Mensch und Maschine



MADE Creative Lab: Experimente für neue Interaktionsformen



Frog Design: Shopping Visionen 2020



Inamo Restaurant: Sinnliche Gastroerlebnisse dank Technologie

«Eine Innovation besteht nicht darin, ein Produkt besser, einfacher oder schneller zu machen, sondern darin, dem Kunden zu ermöglichen, etwas besser, einfacher oder schneller zu machen.»

*Stefan Michel (Seite 13)*



Airwalk: Pop-Up Store via Augmented Reality App





EuroShop 2011: Retail Visionen der Zukunft



Mophie Mobile: das Mobiltelefon als Alleskönner



Fraunhofer Institut: Neue Interaktionsformen mit Schaufenstern



Louis Vuitton: Produkte mit integrierter Service-App



Acure Automaten: lesen Kundenwünsche von den Augen ab

bereit. Hier werden abstrakte Finanzdienstleistungen mit Social-Media-Aktivitäten kombiniert. Jedes Mal wenn eine bestimmte Anzahl von Personen in die Filiale via des locationbased Social-Networking-Dienstes Foursquare eincheckt, wird auf einem Screen in der Filiale angezeigt, welche Nutzer aktuell in der Filiale sind. Das Konzept, welches Retail mit Social Media verbindet, soll nun in weiteren amerikanischen Städten ausgerollt werden. Doch die intuitive Touchtechnologie stösst nicht bloss bei abstrakten Finanzdienstleistungen auf Interesse, sondern auch in einer der sinnlichsten Branchen überhaupt – in der Gastronomie. Ein Pionier diesbezüglich ist das panasiatische Restaurant Inamo ([www.inamo-restaurant.com](http://www.inamo-restaurant.com)) in London. In den Tischplatten sind Touchscreens eingelassen, mit denen die Gäste Speisen und Getränke bestellen. Je nach Stimmung können verschiedene virtuelle Tischdecken ausgewählt werden. Sollte das Tischgespräch harzig verlaufen, lässt sich den Köchen per Webcam beim Zubereiten der Speisen zusehen. Über die in der Bartheke integrierten Weinkarte in der Clo Wine Bar in New York erfahren die Gäste alles über die angebotenen Weine. Und im interaktiven Burger-Restaurant 4Food ([www.4food.com](http://www.4food.com)) setzt man neben Touchscreens auch auf Social Media. Die Gäste können ihre Burger via Fingertip auf dem iPad im Restaurant oder dem Smartphone unterwegs ordern. Ihrer individuellen Kreation können sie des Weiteren auch einen Namen geben und anderen Gästen verkaufen. Für jeden Verkauf wird ihnen ein Betrag auf ihr Restaurantkonto gutgeschrieben – damit ist der Kunde auch gleich am Geschäft beteiligt. Einen Service, der Kunden und Mitarbeiter weit über die Türschwelle des Ladens hinaus miteinander verbindet, bieten die Entwickler des IdentityMine Store ([www.identitymine.com](http://www.identitymine.com)). Auf der zusammen mit Microsoft entwickelten Applikation kann sich der Kunde via Mobiltelefon schon vor dem Ladenbesuch über

Produkte, Warenbestände oder Sonderangebote im Shop informieren. Auch kann er bereits seine Shoppingpräferenzen und -listen erstellen oder Beratung anfordern. Checkt der Kunde dann im Laden ein, synchronisiert er das Profil auf seiner App mit den Touchscreens im Laden, sodass der gesamte Raum für ihn personalisiert wird und das Personal bereits weiss, was er wünscht. Und kaum haben sich Touchscreens etabliert, stehen bereits die nächsten Technologien am Horizont. Etwa die Gesten-Steuerung, die bisher am erfolgreichsten bei der Spielkonsole Xbox Kinect umgesetzt wurde, von der Microsoft bereits eine stattliche Anzahl verkauft hat. Eine Kamera erkennt Bewegungen und Gesten des Benutzers und setzt diese in Echtzeit als Steuersignale um. Der derzeit in Entwicklung befindliche Kinect-Shop soll ausserdem Augmented-Reality-Shopping ermöglichen – Kunden können Kleider und Accessoires virtuell anprobieren, ohne ihr Haus zu verlassen. Mittels Gesten durchstöbern sie den Katalog und können ihre Auswahl auch gleich via Social Network mit ihren Freunden teilen.<sup>48</sup> Auch das Fraunhofer Institut ([www.fraunhofer.de](http://www.fraunhofer.de)) arbeitet an einem Prototypen der Gestensteuerung. Es soll das statische Schaufenster zu einem interaktiven Katalog machen, durch welchen Passanten auch nach Ladenschluss stöbern können.

Demnächst sollen Computer sogar unsere Gesichtszüge und Stimmungen erkennen und darauf reagieren können. Mercedes bietet bereits einen Aufmerksamkeitsassistenten an, der im Auto erkennt, ob der Fahrer aufpasst oder abgelenkt ist, oder ob er müde ist und eine Pause braucht. Noch im laufenden Jahr soll er in allen neuen Modellen zum Standard werden.<sup>49</sup> Auch

<sup>48</sup> Ferenstein (2011): Kinectshop: The Next Generation of Shopping, Fast Company online, 9.6.2011

<sup>49</sup> LSN Gopal (2011): Intuitive Future Report, [www.lsnglobal.com](http://www.lsnglobal.com)

Automaten, die, basierend auf Gesichtserkennung, die passende Kosmetik (in Taiwan) oder das passende Getränk (in Japan) anbieten, sind bereits in der Entwicklung. Und vom personalisierten Automaten scheint es nur noch ein kurzer Weg in den personalisierten Laden. In Japan wird per Gesichtserkennung übrigens auch gleich kontrolliert, ob die Servicemitarbeiter oft genug Lächeln.<sup>50</sup>

Und im neuen Duane Reade Flagship Store in New York ([www.duanereade.com](http://www.duanereade.com)) wird die Begrüßung der Kunden gleich ganz von einer 3D-Hologramm-Projektion übernommen, welche einem auf den ersten Blick das Gefühl gibt, man stehe einer richtigen Person gegenüber.<sup>51</sup> Doch auch wenn Anwendungen wie das lächelnde Hologramm anfangs für viel Aufmerksamkeit sorgen, dürfte sich ihr Wow-Effekt bald einmal abgenutzt haben. Ob sie über die technische Effekthascherei hinaus einen Servicemehrwert darstellen, darf zumindest angezweifelt werden. Ob und wie schnell sich die teils noch experimentellen Technologien durchsetzen, hängt letztlich von einer komplexen Menge aus kulturellen, sozialen und anthropologischen Aspekten ab. Japaner, die eine positive kulturelle Beziehung zu High-Tech haben, etwa zur Robotik, zeigen weniger Widerstand als die zwar ebenfalls technologiefreundlichen USA, deren Kultur dazu neigt, Roboter als Kraft des Bösen anzusehen, meint der Serviceexperte Jeffrey F. Rayport.<sup>52</sup> Er empfiehlt eine einfache Formel: Der jeweils besser geeignete sollte den Job machen.<sup>53</sup>

<sup>50</sup> Newitz (2009): Your Smile Will Be Monitored To Evaluate Quality Of Service, <http://io9.com/5307512/your-smile-will-be-monitored-to-evaluate-quality-of-service>, 4.7.2009

<sup>51</sup> Alexander (2011): Duane Reads New Flagship Is Glimpse of Drug Store of the Future, [www.drugstorenews.com](http://www.drugstorenews.com), 5.7.2011

<sup>52</sup> Rayport (2005): Servolution, in: GDI Impuls 2.05

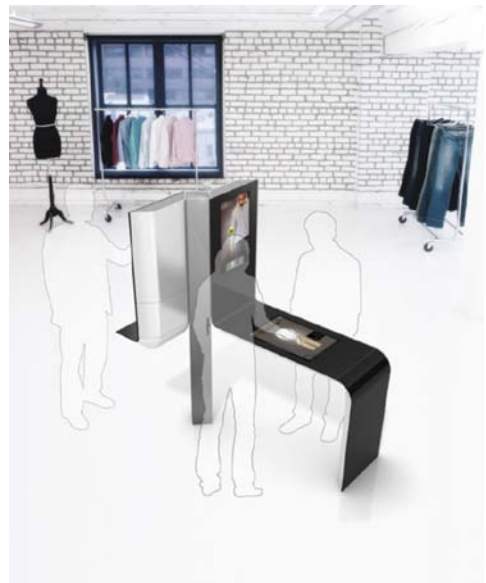
<sup>53</sup> Rayport (2005): Best Face Forward: Why Companies Must Improve Their Service Interfaces With Customers



4010 Store: Kommunikation mit Erlebnis-Charakter



Mondrian Hotel: In-Room iPad Concierge



Intel: Smart Services im Laden



Sneakerology: In-Store Terminal für Produktinfos



Denham: Kunden arbeiten im Laden mit



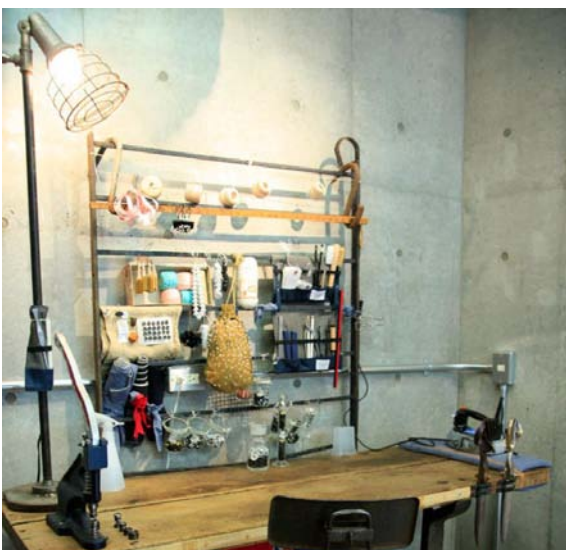
The Terminal: die Theke als zentrale Anlaufstelle

«Der Händler ist im Prinzip ein reiner Dienstleister. Doch viele Händler verstecken sich nach wie vor hinter ihren Produkten.»

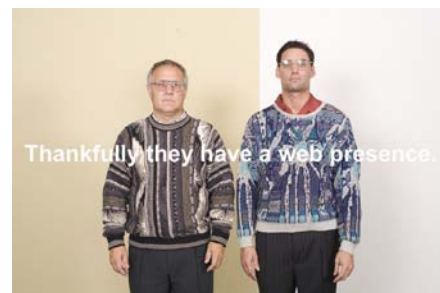
*Birgit Mager (Seite 15)*



Qantas: Smart Services ohne Personal



Denham: In-Store Werkstatt



Office Live Small Business Real Life Tools for Business. Sign up for free at www.officelive.com

Microsoft: Crowdsourced Ad Campaign

## Auge in Auge mit den Experten

Klar ist: Immer ausgeklügeltere Technologien fordern die Relevanz des stationären Handels heraus. Die Funktion physischer Läden sowie des darin arbeitenden Servicepersonals werden mehr denn je in Frage gestellt.

Nicht selten antworten Händler auf Technologie mit noch mehr Technologie. Einkaufen per Handy auf dem Weg zur Arbeit, jedoch nicht im Onlinestore, sondern im in der U-Bahnstation integrierten Virtualstore – das ist das momentan wohl futuristischste Handelskonzept von Tesco in Südkorea. Solche Konzepte sollen die Effizienz der Abläufe erhöhen und können im Fall vom Lebensmittelkauf durchaus sinnvoll sein. Doch oft wird vergessen, warum der Konsument eigentlich in den Laden kommt. Oft ist es nicht, um möglichst schnell abgefertigt zu werden. *«Es wird in Zukunft noch stärker darum gehen, die richtige Balance zwischen dem Einsatz von Technologie und Personal zu finden»*, meint Søren Bechmann vom dänischen Service Design Institut. *«Technologie soll den Menschen unterstützen – den Kunden wie den Dienstleister.»*

So ironisch es klingen mag, im besten Fall bewahren die neuen Technologien den Laden gar vor dem Verschwinden. *«Unsere Boutiquen verzeichnen steigende Besucherzahlen»*, stellt Emanuel Fekir, Chef der Nespresso Boutiquen, denn auch fest. *«Selbst nach Einführung von Onlineshop und Smartphone-App, über die ebenfalls bestellt werden kann. Alle Kanäle wachsen, ohne sich gegenseitig zu kannibalisieren. Die einzelnen Kanäle rücken sogar noch näher zusammen: Es gibt beispielsweise ein Pick-up-Pilotprojekt, bei dem der Kunde telefonisch bestellt und seine Kapseln eine Stunde später im Laden abholen kann.»*

Richtig eingesetzt, sorgen neue Technologien eben gerade dafür, dass sich die Mitarbeiter im Laden wieder ums Wesentliche kümmern können, nämlich um den Kunden. Von den Conciergen, welche die Kunden begrüßen und sie an den gewünschten Punkt im Laden weiterleiten, über spezialisierte Verkäufer für Mac, iPod oder Geschäftskunden bis zu den Geniuses, die alle möglichen Kundenfragen persönlich und kostenlos beantworten, wie Ron Johnson, der abtretende Retail-Chef von Apple im Interview erklärt.<sup>54</sup> Um einen exzellenten In-Store-Service sicherstellen zu können, folgen immer mehr Unternehmen dem Beispiel von Apple und investieren in den persönlichen Service im Laden.<sup>55</sup> So wird Microsoft in den kommenden zwei bis drei Jahren 75 neue Shops mitsamt «Answer Desk» in den USA eröffnen, deren Vorbild eindeutig die 230 amerikanischen Apple Retail Stores mit deren Genius Bars sind. Auch der japanische Elektronikkonzern Sony nimmt einen neuen Anlauf in Sachen Shops. Gemäss dem neuen Konzept sollen die Läden nicht nur das gesamte Sony-Sortiment bieten, von der Kamera über die Spielkonsole bis zum 3-D-Fernseher, sie sollen auch Anlaufstelle für Dienstleistungen und Tech-Support werden sowie Kurse für Endanwender anbieten. Auch Dixons, der britische Elektronikhändler, investiert radikal in den Instore-Service. Der neu geschaffene Know-how-Service ersetzt das alte TechGuys-Konzept. Ziel des neuen Serviceangebots ist es, den Kunden zu unterstützen bei der Wahl eines Produktes, dessen Installation, bei Reparaturen und Upgrades, sowie Hilfestellungen aller Art zu leisten – und zwar sowohl

<sup>54</sup> Zedi (2008): «Es geht nicht darum, auf Gucci zu machen», in: Tages Anzeiger, 22.9.2008

<sup>55</sup> Kane/Sherr (2011): Secrets From Apple's Genius Bar: Full Loyalty, No Negativity, Wall Street Journal online, 15.6.2011

off- als auch online. Das Konzept erstreckt sich deshalb auch in die Onlinewelt: Dort trifft der Kunde auf denselben Know-how-Service, mit derselben Ansprache und Logik. Dabei zeigt das Beispiel auch, dass es längst nicht mehr darum geht, Mensch gegen Maschine oder stationären gegen Onlinehandel auszuspielen. Vielmehr geht es um die geschickte Verbindung der beiden Welten und ein nahtloses Serviceerlebnis für den Kunden.<sup>56</sup> Daher schickt Best Buy seine mobilen Geek Squad seit Jahren schon auf Wunsch auch zu Kunden nach Hause. Und TechChat, ein neuer Service der Deutschen Telekom, soll künftig sicherstellen, dass für jedes noch so spezifische Servicebegehren der Kunden ein Experte im Laden zur Stelle ist. Via Internet können sich die Kunden wenn nötig nämlich direkt mit einem technischen Spezialisten von T-Mobile in Verbindung setzen, sollte der Mitarbeiter im Laden mal nicht sofort helfen können.

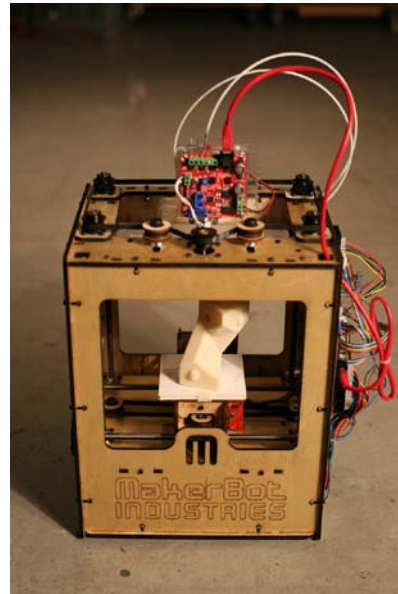
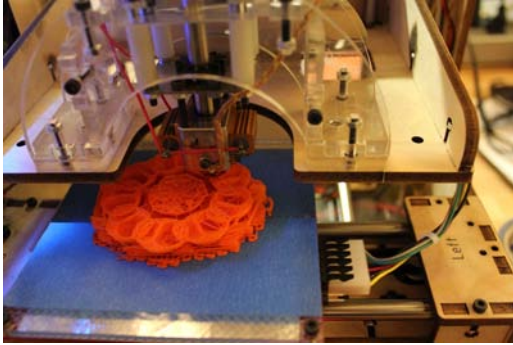
Wie auch immer sie heissen (bei Apple beispielsweise Genius), die Experten im Laden werden von den Kunden besonders geschätzt. Menschen, die Erkenntnis scheint schon fast trivial, wollen unter Menschen sein. Dabei wollen sie auch die menschliche Seite eines Anbieters, einer Marke erkennen, wodurch überraschende Freundlichkeit, Grosszügigkeit oder Kompetenz – und als solche wird der kostenlose Experte im Laden wahrgenommen – so willkommen wie nie zuvor sein werden.<sup>57</sup> Kann er ihr Problem lösen, verlassen sie den Laden mit einem besonders positiven Erlebnis. Und der letzte Eindruck, den ein Kunde mitnimmt, ist genauso wichtig wie der sprichwörtlich erste, wie Bechmann betont: *«Bei vergänglichen, flüchtigen Erlebnissen – und viele Dienstleistungen sind dieser Natur – ist der Abschluss, das Ende des Services äusserst wichtig. Es ist das, was der Kunde mitnimmt, seine Erinnerung prägt.»*

Service und Persönlichkeit werden insbesondere für diejenigen Händler überlebenswichtig, deren Produkte digitalisierbar und damit unendlich oft und ohne Qualitätsverlust reproduzierbar sind. Sie müssen sich in Zukunft auf diejenigen Werte fokussieren, die sich auch im Zeitalter der Digitalisierung nicht einfach vervielfältigen lassen und deshalb knapp und wertvoll sind: Expertise, Beratung, Diskretion, Anerkennung.

So setzt die Buchhandlung The School of Life in London weniger auf den Verkauf von Produkten, sondern von Expertisen. Der «sehr kleine Shop mit sehr grossen Ambitionen», so die Eigenwerbung, verkauft «experts in a jar» (Experten im Einmachglas): Philosophen, Designer oder Weinkenner sind im Sortiment. Eine besondere Spezies sind die «Bibliotherapeuten». Die Therapie besteht aus einer halben Stunde tiefer Konversation, gefolgt von der Ausstellung eines Bibliorezepts, einer Liste mit Lektüreempfehlungen. Wie man sie auch beim guten Buchhändler bekäme, wenn man denn noch einen hätte. Experten – kompetente Berater im Allgemeinen – zählen zu den wichtigsten Pflegern der fortlaufenden Kundenbeziehung, sie repräsentieren einen menschlichen Zugang zum Fachwissen eines Anbieters.

<sup>56</sup> Kühne (2010): The Story of Unstoring: Weshalb der Laden kein Laden mehr ist, GDI Studie Nr. 33

<sup>57</sup> Trendwatching (2011): Random Act of Kindness, [www.trendwatching.com/de/trends/rak](http://www.trendwatching.com/de/trends/rak)



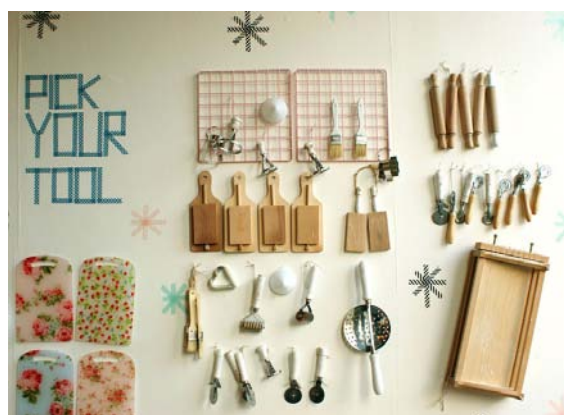
Makerbot: 3-D-Printing für jedermann



Levi's: Workshops für Kunden



Gucci: Manufaktur live im Laden



Arabeschi die Latte: Pastaküche für Kunden im Laden





3x1: Jeans-Fabrik direkt im Laden



Tanner Goods: ein Gefühl fürs Handwerk entwickeln



Bompass & Parr: Kunden packen mit an

**«Der Laden als reales Interface behält seine  
Notwendigkeit. In sein Zentrum  
rücken aber Kommunikationselemente  
mit Erlebnis-Charakter.»**

*Julia Leihener (Seite 43)*



Tom Dixon: In-Store Factory für Kunden



## Der Laden – für alle Sinne

Es mag auf den ersten Blick erstaunen, dass sich gerade jene Läden, die technische Produkte und Dienste anbieten, im stationären Handel besonderes analog präsentieren. Doch bedenkt man, dass je abstrakter die Dienste und je komplexer die Produkte sind, desto mehr man dem Kunden etwas Greifbares, Sinnliches bieten muss, dann ist dieser Aspekt der Läden nicht nur sinnvoll, er ist geradezu konsequent. Der Retail-Chef von Apple, Ron Johnson, formuliert es so: *«Uns war es wichtig, dass die Läden grosszügig und hell sind. Nichts soll zwischen den Kunden und den Produkten stehen. Wir legen zudem Wert auf hochwertige Materialien wie Holz, Edelstahl, italienische Steinböden und Glas. Nicht um auf Gucci zu machen, sondern weil das zu unseren Produkten am besten passt.»*<sup>58</sup>

Es scheint also, dass diejenigen Anbieter, die mit schönem Design, Materialien mit besonderer Haptik, Duft oder Geschmack spielen können, es leichter haben. So arbeiten die Food-Retailer wie Wholefoods ([www.wholefoods.com](http://www.wholefoods.com)) oder Eataly ([www.eataly.com](http://www.eataly.com)) mit Marktplatz-Konzepten, welche – authentisch inszeniert – die Interaktion zwischen den Kunden und Köchen fördern. Im temporären Pop-up-Shop des italienischen Food Designers Arabeschi di Latte in London ([www.arabeschidilatte.org](http://www.arabeschidilatte.org)) werden die Kunden sogar dazu eingeladen, gleich selber in die Küche zu stehen und ihre eigene frische Pasta zuzubereiten. Statt in Küchen machen die Textil-, Leder- oder Uhrenindustrie die Wertigkeit und Qualität ihrer Produkte in nachgebauten Manufakturen, Werkstätten und Ateliers erfahrbar. Im Tokioter Jeansladen Denham ([www.denhamthejeanmaker.com](http://www.denhamthejeanmaker.com)) stehen aus demselben Grund Werkbänke, an denen Angestellte Hosen anpassen. Die Edelmarke Gucci hat ausgewählte Lederwarenspezialisten aus ihren Ateliers auf eine Tour durch ihre

Läden geschickt, wo sie der Kundschaft ihr Handwerk direkt demonstrieren haben.

Für Produkte, deren Massenproduktion in asiatischen oder osteuropäischen Fabriken vermutlich deutlich weniger glamourös wirkt, ist es ungleich schwerer, die Leistung hinter dem Produkt sichtbar zu machen. Gleichzeitig ist es gerade in Zeiten sinkender Produktions- und Endkosten von zentraler Bedeutung, die Geschichte eines Produktes zu vermitteln. In den Creative Factory Stores der Marke Puma ([www.puma.com/creativefactory](http://www.puma.com/creativefactory)) werden die Vorteile der Touchtechnologie mit echtem Tastsinn kombiniert. An den installierten iPads können die Kunden ihre Turnschuhe nach persönlichen Wünschen kreieren, Farbe, Form und Material auswählen und dabei gleichzeitig die Muster der ausgewählten Materialien mit den eigenen Händen ertasten. So wird die Convenience der Technologie mit den haptischen Elementen im Laden geschickt verbunden. Und mit dem immer einfacheren 3-D-Printing steht die nächste Technologie bereits vor der Tür. Mit Schmuck, Turnschuhen oder Desserts, hergestellt in 3-D-Printern, wird bereits verschiedentlich experimentiert. Vorerst erzeugen solche Inszenierungen in erster Linie einen vorübergehenden Wow-Effekt. Doch je erschwinglicher die Technologie wird und je mehr Materialien verarbeitet werden können, desto mehr 3-D-Printer werden künftig zum Einsatz kommen – beim Konsumenten zu Hause oder auch im Laden.<sup>59</sup> Gut möglich, dass innovative Händler in ihren Läden

<sup>58</sup> Zedi (2008): «Es geht nicht darum, auf Gucci zu machen», in: Tages Anzeiger, 22.9.2008

<sup>59</sup> LSN Global (2011): Intuitive Future Report, [www.lsnglobal.com](http://www.lsnglobal.com)

bald eine 3-D-Werkstatt einrichten, in denen ihre Kunden, die aus dem Internet heruntergeladene Vorlage ihres Stuhls Ausdrucken und gleich mit nach Hause nehmen. *«Das 3-D-Printing gibt dem Begriff des arbeitenden beziehungsweise produzierenden Kunden eine ganz neue Bedeutung»*, sagt G. Günter Voß, Professor für Industrie- und Techniksoziologie an der technischen Universität Chemnitz. Er untersucht, wie Unternehmen ihre Kunden in den Serviceprozess integrieren. Je virtueller die Welt, desto stärker sehnen sich die Menschen nach «echten» Erlebnissen und Erfahrungen.

Darum bleiben Ladenlokale für Erfahrungen, Geschichten und Inspirationen wichtig – doch was sich darin abspielt, wird sich radikal ändern. Insbesondere das Verkaufen rückt in den Hintergrund. Das bestätigt auch Julia Leihener vom Creation Center: *«Der Laden als reales Interface behält seine Notwendigkeit. In sein Zentrum rücken aber Kommunikationselemente mit Erlebnis-Charakter.»* Die Telekom betreibt bereits Conceptstores in Köln oder Berlin ([www.4010.com](http://www.4010.com)). In diesen Läden können die Kunden natürlich auch Handys ausprobieren oder einen Vertrag abschliessen, doch es gibt auch Events, etwa App-Sessions, bei denen eingeladene Experten die neusten, angesagtesten Apps präsentieren. Wichtig ist der lokale Kontext, je nachdem gibt es (wechselnde) Mode- oder Kunstelemente im Laden.

Selbst populäre Onlinedestinationen schaffen sich mittlerweile eine Offlinepräsenz. Damit machen sie sich die Stärken des Ladens zunutze: als lokale Anlaufstelle, Ort des sozialen Austausches und der sinnlichen Erfahrungen. Etsy, die Onlineplattform für handgemachte Artikel ([www.etsy.com](http://www.etsy.com)), hat beispielsweise einen Laden in Brooklyn. Er dient als Etsy-Hauptquartier und bietet den Mitgliedern die Möglichkeit, sich hier zu

treffen und gemeinsame Werkzeuge wie z.B. eine Siebdruck- oder Druckmaschine zu benutzen. Der Laden steht der Etsy-Community zudem für Parties, Kleinausstellungen, Seminare und Workshops zur Verfügung. Mittlerweile gibt es auch in Berlin einen Ableger. Und selbst das Internetauktionshaus eBay hat temporär bereits stationäre Läden eröffnet.

Ist es also nur eine Frage der Zeit, bis es auch von Amazon stationäre Touchpoints geben wird? Ausgeschlossen ist es nicht, denn die Suche der Konsumenten nach immer neuen Erlebnissen, Erfahrungen und Emotionen in einer zunehmend virtuellen Welt wird die Wichtigkeit des Ladens als Showroom für Unternehmen und Marken in Zukunft noch verstärken.

## Never Ending Service

Ob im Laden, am Kundendienst oder im Callcenter – täglich spielen sich an den Touchpoints zwischen Unternehmen und ihren Kunden sogenannte «Momente der Wahrheit» ab. Es sind jene schicksalhaften Augenblicke für Dienstleister, in denen die Kunden über deren Service urteilen. Der Begriff «Moments of Truth» geht auf Jan Carlzon zurück, den ehemaligen CEO der Fluggesellschaft SAS.<sup>60</sup> Ihm war es in den 1980er-Jahren gelungen, aus einer defizitären, bürokratischen Airline ein profitables Unternehmen zu machen, indem er es radikal auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden ausrichtete. Die zehn Millionen SAS-Kunden, so rechnete Carlzon vor, kommen im Jahr durchschnittlich mit rund fünf SAS-Mitarbeitern in Kontakt, und jeder davon dauert rund 15 Sekunden. Die daraus resultierenden 50 Millionen «Momente der Wahrheit» sind diejenigen Situationen, in denen die Fluggesellschaft ihren Kunden beweisen muss, dass sie die beste Alternative ist. Und es sind letztlich diejenigen Momente, in denen jener Wert geschaffen wird, der darüber entscheidet, ob die Airline erfolgreich ist.<sup>61</sup>

Allerdings machte Carlzon seine Rechnung im Jahr 1986 – noch vor Zeiten des Internets. Denn mit dessen Verbreitung haben sich die Interaktionen zwischen Dienstleistern und Kunden massgeblich verändert. Erstens spielen sich diese Momente nicht mehr ausschliesslich in der Interaktion zwischen zwei Personen ab. Denn dank Informationstechnologie muss der Ort der Serviceerbringung nicht mehr zwingend mit jenem ihres Konsums übereinstimmen. Zweitens dürfen sie sich im Zeitalter von Internet, Mobiltelefon und Social Media vervielfacht haben. Und drittens haben sie in einer Welt vernetzt agierender Konsumenten keinen eindeutigen Anfang und kein klares Ende mehr. Mit ein bisschen Beratungsleistung vor und ein wenig Beschwerdemanagement nach dem Kauf ist exzellenter Service heute nicht

mehr gemacht. Vielmehr hört die Interaktion mit den Kunden im Netzzzeitalter gar nie mehr auf.

### Vom «Moment der Wahrheit» zum «Never Ending Service»

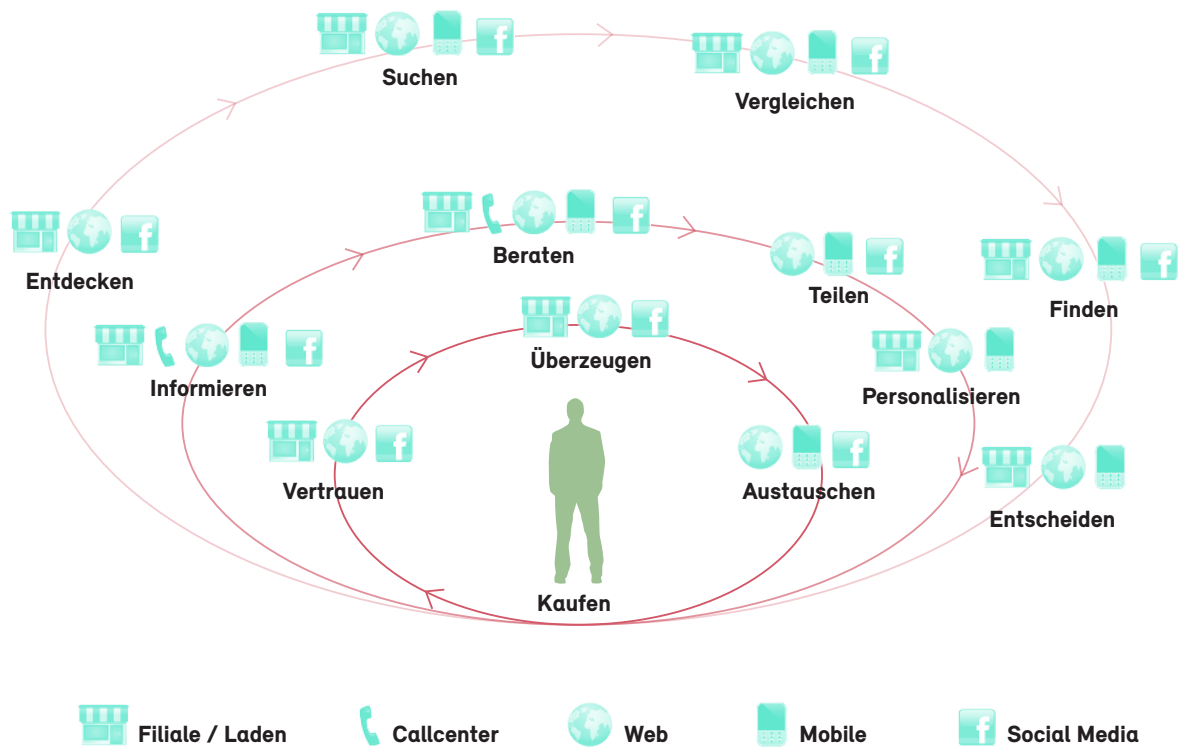
Der zeitgenössische Kunde tritt, wann immer er ein Anliegen hat, wo immer er sich gerade aufhält, auf dem für ihn in diesem Moment bequemsten Kanal mit dem Anbieter in Kontakt und erwartet, überall dieselbe Servicequalität anzutreffen: im Laden, auf der Website, im Social-Media-Auftritt, auf der Hotline oder der Smartphone-App. Never Ending Service heisst: 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche, 365 Tage im Jahr und auf dem vollen 360°-Panorama an Touchpoints: 24/7/365 x 360.

Für den Dienstleister bedeutet dies, dass der Service im Laden, im Callcenter oder im Web nicht mehr isoliert für sich betrachtet werden kann, sondern vielmehr Teil eines komplexen Service-systems ist, durch welches es die Kunden künftig erfolgreich zu orchestrieren gilt.

Allerdings sind viele Unternehmen mit ihren vernetzt agierenden Kunden schlicht überfordert. Während Konsumenten bereits selbstverständlich zwischen den unterschiedlichen Touchpoints hin und her wechseln, denken viele Anbieter nach wie vor stark in klassischen Kanälen und Abteilungen. Es gibt das Marketing, das Botschaften verbreitet, es gibt den Kundenservice, der Feedback

<sup>60</sup> Carlzon (1989): Moments of Truth (deutsch: Alles für den Kunden. Jan Carlzon revolutioniert ein Unternehmen)

<sup>61</sup> Bitner (2007): Service Blueprinting: A practical technique for service innovation, in: California Management Review, Bd. 50, 2007/08



Never Ending Service – Touchpoints und ihre Funktionen (nach Gartner)

bekommt und gibt, und es gibt den Bereich der Produkt- und Serviceentwicklung. Doch alle drei sind kaum miteinander verbunden. Das wird sich in den nächsten Jahren ändern. «Etablierte Unternehmen müssen ganz neue Kommunikations- und Interaktionsformen lernen», sagt G. Günter Voß. Derzeit besteht die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden statt aus einem Dialog vielerorts noch aus zwei Einbahnstrassen: In die eine Richtung posaunt das Unternehmen ihre Werte und Marken, in die andere Richtung können Kunden auf Hotlines ihre Bedürfnisse, Beschwerden oder Anregungen kommunizieren. Doch so entsteht kein Dialog. «Der lebendige Dialog mit den Kunden ist für viele Unternehmen Neuland», stellt Birgit Mager fest. Wohl gerade deshalb

setzen derzeit viele Unternehmen so grosse Hoffnungen auf Social Media. Plattformen wie Facebook versprechen, den Dialog mit der Kundschaft zu fördern, und bieten eine Möglichkeit, sie in die Produkt- und Serviceentwicklung einzubinden.

## Der vernetzte Kunde dient mit

Die stärkere Einbindung des Kunden ist eine Fortsetzung dessen, was Voß mit dem Begriff des «arbeitenden Kunden»<sup>62</sup> umschreibt – nämlich die Entwicklung des Kunden zum unbezahlten Mitarbeiter. Was mit der Einführung des Bankomaten begann und anfänglich als Herabstufung des Kundenservice empfunden wurde, hat sich längst als Selbstverständlichkeit etabliert – und sich auf andere Branchen ausgeweitet. «Das geht vom Internetbanking über das Transportwesen bis ins Gesundheitswesen und die öffentliche Verwaltung», beobachtet Voß. Heute erledigen wir Zahlungen eigenständig via Internet, lösen Bahntickets am Smartphone oder scannen beim Einkaufen die Produkte gleich selber ein – freiwillig versteht sich. Denn vieles, was bisher «fremdbestimmt» war, wollen die Menschen ja auch selber machen. War man früher nur «dummer» Konsument und musste hinnehmen, was es zu kaufen gab, kann man jetzt mitreden.<sup>63</sup> Jeffrey Rayport, jahrelang Professor an der Harvard Business School und heute Berater für Strategien der vernetzten Wirtschaft, beobachtet, dass Kunden jene Schnittstelle wählen, die für sie am besten funktioniert. Gerade in Bereichen mit schlechtem Service sind Maschinen dabei oft besser als die vorhandene menschliche Alternative.<sup>64</sup>

Ein Unternehmen, welches mit seinen Kunden schon seit Jahren erfolgreich zusammenarbeitet, ist Amazon. Der Onlinehändler setzt seine Kunden systematisch als Verkaufsberater ein. Sie sind es, die Produktbewertungen, Vergleiche und Kritik liefern.<sup>65</sup> Ganz ohne eigenes Verkaufs- und Beratungspersonal verkauft der Händler seine Ware. Mittlerweile setzen auch andere Unternehmen wie Apple oder Best Buy auf das Wissen und die Expertise ihrer Kunden.

Begriffe wie «Crowd Sourcing», «Co-Creation» oder «Open Innovation» stossen mittlerweile auch bei vielen etablierten Unternehmen auf offene Ohren. «Viele Unternehmen erhoffen sich durch die Mitarbeit des Kunden neue Ideen und neues Wertschöpfungspotenzial», wie Voß betont. So liefern Kunden Ideen für neue Produkte und Services, beraten Unternehmen bei der Sortimentsgestaltung oder helfen gar bei der Entwicklung des neuen Ladendesigns mit. Soeben hat ausgerechnet eine Bank, die DBS Bank, ihre Kunden dazu aufgerufen, die Bankfiliale der Zukunft zu konzipieren. Nun wird die von den Kunden entwickelte Filiale tatsächlich umgesetzt.

## Die Mitarbeiter – für echte Wow-Effekte

Vernetzte Touchpoints, sorgfältig aufeinander abgestimmte Prozesse und innovative Technologien, die neue Interaktionsmöglichkeiten mit den Kunden bieten, sind zentrale Voraussetzungen für einen nahtlosen und einwandfreien Service im Netzzeitalter.

Doch die stärkere Vernetzung und ein vermehrt offener Austausch mit den Konsumenten bedeuten auch, dass es nie einfacher war, sie zu überraschen: mit einem echten Lächeln, unerwarteter Grosszügigkeit oder ehrlicher Empathie.

<sup>62</sup> Voß/Rieder (2005): Der arbeitende Kunde: Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden

<sup>63</sup> Voß (2005): Die nächste Stufe der Selbstbedienung ist der arbeitende Kunde, in: GDI Impuls 4.05

<sup>64</sup> Rayport (2005): Servolution: Darf es noch ein bisschen mehr sein?, in: GDI Impuls 4.05

<sup>65</sup> Voß (2005): Die nächste Stufe der Selbstbedienung ist der arbeitende Kunde, in: GDI Impuls 4.05

Die menschliche Note einer Marke, eines Unternehmens, eines Dienstleisters ist gefragt denn je. Was es dazu braucht? Keine neue Technologie, sondern die richtigen Mitarbeiter. Sind sie bei der Arbeit motiviert und können sie ihre Qualitäten und Kompetenzen frei entfalten, bekommt dies der Kunde an der Front automatisch zu spüren. Bestes Beispiel dafür ist Zappos. So gibt es beim Onlinehändler beispielsweise keine Anleitungen, wie man einen Kunden zu behandeln hat und wie lange man mit einem Kunden sprechen darf, weil man darauf vertraut, dass jeder Mitarbeiter nach bestem Wissen handelt. Und so sorgen grosszügige Reaktionen von Zappos-Mitarbeitern regelmässig für Wow-Effekte bei den Kunden. Diese erzählen ihre aussergewöhnlichen Serviceerfahrungen gerne weiter und bringen dem Unternehmen so letztlich wieder neue Käufer. Aktuell nachzulesen in Tony Hsieh's New-York-Times-Bestseller «Delivering Happiness»<sup>66</sup>, in dem er beschreibt, wie glückliche Mitarbeiter zu glücklichen Kunden und letztlich zu glücklichen Aktionären führen.

Seine These ist nicht neu. Eher scheint sie schon fast banal. Und doch: Erfolgreiche Servicepioniere – von James F. Parker, ehemaliger CEO des Billigflugpioniers Southwest-Airline bis hin zum aktuellen Beispiel von Tony Hsieh von Zappos – befolgen sie konsequent. Und der Kunde dankt es ihnen. Soeben wurde Zappos im aktuellen Serviceranking der weltweit grössten Retailer-Vereinigung, der National Retail Federation, an die Spitze gesetzt. Damit hat der kleine Onlinehändler den jahrelang auf dem ersten Platz stehenden Internetriesen Amazon abgelöst.<sup>67</sup> Es dürfte diesen nur bedingt stören. Schliesslich hat Amazon seinen aufstrebenden Konkurrenten Zappos letztes Jahr aufgekauft – für bemerkenswerte 800 Millionen Dollar, die teuerste Übernahme von Amazon in seiner Firmengeschichte.

Und ein weiterer Beweis dafür, dass das reale Lächeln der Mitarbeiter auch im Netzeitalter unbezahlbar bleibt.

<sup>66</sup> Hsieh (2010): Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose

<sup>67</sup> National Retail Federation (2010): Customers' Choice Survey Compares Best Customer Service, Thinking of all the different retail formats – store, catalog, internet, or home shopping – which retailer delivers the best customer service?, [www.nrf.com](http://www.nrf.com), 23.11.2010

# Anhang

## Interviewpartner

Folgende Expertinnen und Experten aus Forschung und Praxis haben die Studie mit wertvollen Beiträgen unterstützt.

### **Bechmann, Søren**

Søren Bechmann ist Gründer des Service Design Institut in Kopenhagen. Er berät Unternehmen in der Gestaltung von Services und Touchpoints. Soeben hat er das erste Buch zu Service Design in Dänisch publiziert.

### **Leihener, Julia**

Julia Leihener hat das Creation Center der Telekom Laboratories in Berlin mit aufgebaut. Sie hat auch einen Knigge zur Höflichkeit im Netzzeitalter verfasst – «eEtiquette: 101 Leitlinien für die digitale Welt».

### **Mager, Birgit**

Professor Birgit Mager ist seit 1995 für das Lehrgebiet «Service Design» am Fachbereich Design der Fachhochschule Köln verantwortlich. Seit Ende 2006 ist sie Pro-Dekanin der Fakultät für Kultur- und Geisteswissenschaften an der University of Applied Sciences in Köln.

### **Michel, Stefan**

Stefan Michel ist Professor für Marketing und Service Management an der IMD in Lausanne, die sich auf die Entwicklung von Führungskräften spezialisiert. Geprägt durch die Kindheit im familieneigenen Restaurant, spezialisierte sich Stefan Michel auf das Thema Service und berät Unternehmen bei der Umsetzung von Wachstumsstrategien mit Dienstleistungen.

### **Oschmann, Georg**

Georg Oschmann untersucht im Rahmen seiner Dissertation am Institut für Technologiemanage-

ment an der Universität St. Gallen, wie Industrieunternehmen neues Wertschöpfungspotenzial in Dienstleistungen suchen und finden.

### **Stappers, Pieter Jan**

Nach einem Master in Physik und einem PhD in Virtual Reality, begann sich Pieter Jan Stappers zunehmend für User Experience und Service Design zu interessieren. Heute ist er Professor für Design Techniken an der TU Delft.

### **Voß, G. Günter**

G. Günter Voß ist seit 1994 Professor für Industrie- und Techniksoziologie an der TU Chemnitz. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Arbeit und Beruf, Arbeitskraft, Organisation, Alltag und Lebensführung. In seinem Buch «Der arbeitende Kunde: Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden» beschreibt er die Folgen der Self-Service-Kultur.

### **Weisbecker, Anette**

Priv. Doz. Dr. Anette Weisbecker ist Institutsdirektorin am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Fraunhofer IAO) und leitet dort das Geschäftsfeld Informations- und Kommunikationstechnik. Schwerpunkte ihrer Arbeit liegen im Grid und Cloud-Computing sowie in Innovationen durch Interaktion von Technologien und Dienstleistungen.

Besonderen Dank an die Unternehmen Kuoni, Nespresso und Raiffeisen, deren reiche Erfahrung aus der Servicepraxis vielerorts in die Studie mitgeflossen ist.



## Weiterführende Literatur

- Benett, Andrew/O'Reilly, Ann** – Consumed: Rethinking Business in the Era of Mindful Spending, 2010
- Carr, Nicholas, G.** – The Big Switch: Der grosse Wandel. Die Vernetzung der Welt von Edison bis Google, 2008
- Fogg, B.J.** – Persuasive Technology: Using Computers to Change What We Think and Do, 2003
- Frick, Karin** – Das Zeitalter der Transparenz, GDI-Studie Nr. 36, 2011
- Gansky, Lisa** – The Mesh: Why the Future of Business Is Sharing, 2010
- Hsieh, Tony** – Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose, 2010
- Kaiser, Stefan** – Servolution: Die Zukunft der Dienstleistung (Editorial), GDI Impuls, Nr. 4, 2005
- Kelly, Kevin** – What Technology Wants, 2010
- Kühne, Martina** – The Story of Unstoring: Weshalb der Laden kein Laden mehr ist, GDI-Studie Nr. 33, 2010
- Lanier, Jaron** – You are not a Gadget: A Manifesto, 2010
- Levine, Rick/Locke, Christopher/Searls, Doc/Weinberger, David** – The Cluetrain Manifesto – The End of Business as Usual, 2001
- Lewis, Robin/Dart, Michael** – The New Rules of Retail: Competing in the World's Toughest Marketplace, 2010
- Lindstrom, Martin** – Brand Sense: Sensory Secrets Behind the Stuff we Buy, 2005
- Rifkin, Jeremy** – The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life Is a Paid-For Experience, 2000
- Rushkoff, Douglas/Purvis, Leland** – Program or Be Programmed: Ten Commands for a Digital Age, 2010
- Shirky, Clay** – Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations, 2009
- Spath, Dieter/Ganz, Walter (Hrsg.)** – Am Puls wirtschaftlicher Entwicklungen: Dienstleistungstrends, 2011
- Voß, G. Günter/Rieder, Kerstin** – Der arbeitende Kunde: Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden, 2005
- Watson, James** – Service 2020: Megatrends for a Decade Ahead, Economist Intelligence Unit Report by BDO, 2011
- Zittrain, Jonathan** – The Future of the Internet and how to Stop it, 2008
- Zuboff, Shoshana / Maxmin, James** – The Support Economy: Why Corporations are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism, 2005

## Mitwirkende

**Autorin:**

Martina Kühne, Senior Researcher, GDI

**Studienpartner:**

Swisscom (Schweiz) AG

**GDI Research Board:**

David Bosshart, CEO, GDI

Karin Frick, Head of Research, GDI

Stephan Berthoud, Research, GDI

Mirjam Hauser, Research, GDI

Alain Egli, Communications, GDI

**Redaktion:**

Roger Zedi, Zürich

[www.zedi.squarespace.com](http://www.zedi.squarespace.com)

**Korrektorat:**

Agentur Scribe, Biel-Bienne

**Bilder Cover, Seiten 24/25 und Rückseite:**

Hansjörg Walter

[www.hansjoergwalter.com](http://www.hansjoergwalter.com)

**Grafik und Design:**

Thomas Berger, Zürich

[www.thomasberger.me](http://www.thomasberger.me)





© GDI 2011

ISBN: 978-3-7184-7051-8

**Herausgeber:**  
GDI Gottlieb Duttweiler Institute  
Langhaldenstrasse 21  
CH-8803 Rüschlikon / Zürich  
Telefon +41 44 724 61 11  
info@gdi.ch  
www.gdi.ch