

Smart Services als Erfolgsfaktor für Dienstleister

Thomas Meiren, Michaela Friedrich, Alexander Gorovoj, Christian Schiller

Der Dreiklang

Smart Services stoßen auf großes Interesse bei Unternehmen. Denn sie bieten eine vielversprechende Möglichkeit, erstens das bestehende Dienstleistungsangebot mit Hilfe digitaler Technologien zu erweitern, zweitens einen zusätzlichen Nutzen für Kunden zu schaffen und drittens neue Kundengruppen zu erschließen. Doch was sind Smart Services? Wie wird aus einer ersten Idee ein am Markt erfolgreicher Smart Service? Und was müssen Unternehmen berücksichtigen?

Mit Smart Services neue Märkte erschließen

Zwei langfristige Trends

Aktuell erleben Unternehmen zwei langfristige Trends. So ist eine konsequente Kunden- und Serviceorientierung unerlässlich für die eigene Wettbewerbsfähigkeit und das dauerhafte Bestehen am Markt. Hier setzen zum einen die großen Internetplattformen neue Maßstäbe, beispielsweise wenn es um die breite Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen, um kurze Lieferzeiten, die schnelle Bearbeitung von Kundenreklamationen und vielfältige Möglichkeiten des Feedbacks geht. Zum anderen ist das Dienstleistungsgeschäft nach wie vor vom direkten Kontakt zu Kunden geprägt. Hiervon profitieren stationäre Dienstleister und können wiederum ihre Stärken in die Waagschale werfen. Dazu gehört, dass die angebotenen Leistungen direkt verfügbar sind und sie ihre Kunden und deren Wünsche persönlich kennen. Höflichkeit und Freundlichkeit im Umgang mit den Kunden sind weitere Pluspunkte.

Mit Blick auf diesen Trend ergibt sich für Unternehmen die Herausforderung, ihre eigenen Dienstleistungsprozesse eng an den Marktbedürfnissen auszurichten, eine dienstleistungsorientierte Kultur im gesamten Betrieb zu schaffen und ihr Leistungsangebot kontinuierlich zu verbessern.

Ein zweiter langfristiger Trend besteht in der zunehmenden Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien. Die damit einhergehende Digitalisierung führt zu einschneidenden Veränderungen in der Art und Weise, wie Menschen leben und arbeiten. So bieten sich heutzutage über die gesamte

Prozesskette hinweg, vom ersten bis zum letzten Kundenkontakt, vielfältige neue Möglichkeiten, um Kunden digital zu unterstützen und mit ihnen auch über diese Wege zu interagieren. Typische Beispiele sind etwa online-Kommunikationstools, eigene Webshops und die Nutzung sozialer Medien.

Fakt ist: Die Entwicklung im Bereich der Digitalisierung ist sehr dynamisch. Man denke nur daran, dass die breite Nutzung des Internets erst in den 1990er Jahren begann – und damit auch neue Kommunikationsformen wie etwa E-Mails. Smartphones läuteten mit ihrem direkten Zugang ins Internet und ihren vielfältigen Apps erst in den 2000er Jahren ihren Siegeszug ein. Oder das breite Spektrum der Social Media, das eine enge digitale Vernetzung und einen umfassenden Informationsaustausch ermöglicht.

Solche und ähnliche digitale Technologien werden, davon darf man wohl ausgehen, auch in Zukunft den Dienstleistungsbereich verändern. An allererster Stelle zu nennen ist hier der große Bereich der Künstlichen Intelligenz. So halten beispielsweise ‚Chatbots‘ in der Kommunikation mit Kunden seit einiger Zeit verstärkt Einzug. Denkbar/Vorstellbar ist künftig vielleicht sogar der Einsatz von Hologrammen an der Kundenschnittstelle.

Ein neuer Typus an Dienstleistungen entsteht

Die skizzierten Trends bereiten den Weg für einen neuen Typus an Dienstleistungen: für so genannte ‚Smart Services‘. Dabei handelt es sich um moderne, digital unterstützte Dienstleistungen, die insbesondere das zunehmende Datenaufkommen sowie digitale Vertriebs- und Lieferkanäle nutzen, um einen zusätzlichen Nutzen für die Kunden zu schaffen (siehe Bild 1). Bekannte Beispiele für Smart Services sind etwa das online-Tracking von Bestellungen und Lieferfahrzeugen, Video-Sprechstunden und Video-Diagnosen bei Ärzten sowie die datenbasierte Prognose von Defekten in Maschinen und Anlagen.



Bild 1: Smart Services

Nicht selten werden solche Smart Services über digitale Plattformen erbracht, nicht nur im Konsumentenbereich in Form von Verkaufs- und Auktionsplattformen im Internet, sondern zunehmend auch im unternehmensnahen Umfeld.

Für viele Betriebe bieten Smart Services die Gelegenheit, vorhandene Daten zu nutzen bzw. neue Datenquellen zu erschließen und daraus einen zusätzlichen Mehrwert für ihre Kunden zu schaffen. Über digitale Kanäle wird es ihnen zudem möglich, mit ihren Serviceleistungen auch Märkte und Kunden zu adressieren, die bisher aufgrund zu großer geografischer Distanzen für ein profitables Dienstleistungsgeschäft außer Reichweite lagen.

Digitalisierungslücke bei kleinen und mittleren Betrieben

Smart Services sind ein hochaktuelles Thema in deutschen Unternehmen wie eine Studie des Kompetenzzentrums Smart Services zeigt, bei der insgesamt 150 Unternehmen befragt wurden. 22 Prozent geben an, bereits eine konkrete Anwendung zu Smart Services im Einsatz zu haben, weitere 13 Prozent bereiten die Einführung von Smart Services vor, 60 Prozent der Befragten planen dies in Zukunft. Lediglich 5 Prozent haben nicht vor, sich mit dem Thema Smart Services zu beschäftigen.

Diese Zahlen zeigen, dass für fast alle der befragten Unternehmen Smart Services bereits eine Rolle spielen, wenngleich in unterschiedlichem Ausmaß.

Zugleich offenbart die Studie deutliche Unterschiede zwischen Großunternehmen auf der einen sowie kleinen und mittleren Betrieben auf der anderen Seite. So geben 54 Prozent der Großunternehmen an, vor der Einführung von Smart Services zu stehen bzw. bereits eine Anwendung im Einsatz zu haben. Bei den kleinen und mittleren Betrieben beträgt dieser Wert lediglich 20 Prozent.

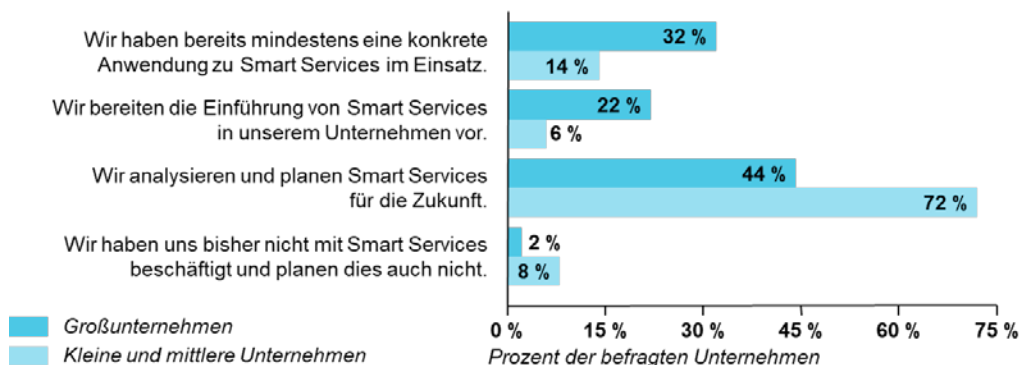


Bild 2: Verbreitung von Smart Services in der betrieblichen Praxis

Ein Bündel an Hemmnissen

Großunternehmen haben längst begonnen, in digitale Infrastrukturen sowie entsprechendes Personal zu investieren und erste Anwendungen zu Smart Services anzubieten. Viele kleine und mittlere Unternehmen tun sich hingegen schwer, die Potenziale von Smart Services zu erkennen und umzusetzen. Für die Gründe gibt die Studie erste Hinweise. Bei der Frage nach den Hemmnissen bei der Einführung von Smart Services gibt mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen an, dass ihnen keine ausreichenden personellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Es folgen „hohe Anforderungen bei Datenschutz und Datensicherheit“ und „fehlende Strategien und Konzepte zur Umsetzung“. Auch die Aussagen „hoher finanzieller Aufwand“ sowie „hoher zeitlicher Aufwand“ haben relativ große Zustimmungswerte.

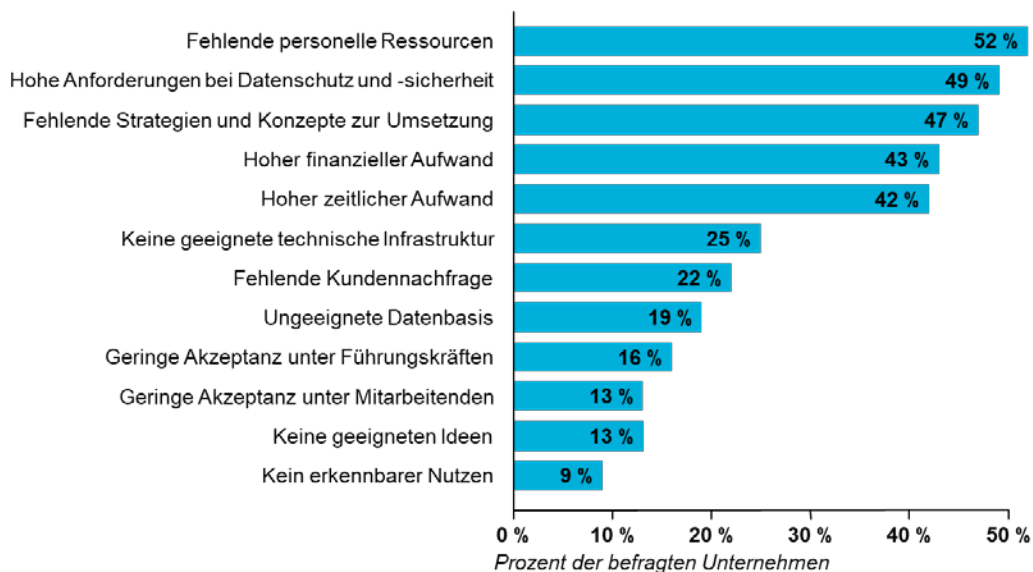


Bild 3: Hemmnisse für Smart Services

Bei vielen Betrieben, so lässt sich konstatieren, existiert also meist ein ganzes Bündel an Hemmnissen. Bei fast allen Betrieben spielen jedoch fehlende personelle, finanzielle sowie zeitlich Kapazitäten eine große Rolle.

Erste Schritte in Richtung Smart Services

Die Umsetzung von Ideen für Smart Services in die Praxis ist mit Herausforderungen verbunden. Insbesondere müssen technische, organisatorische und personelle Fragen gelöst werden. Allerdings ist das Entwickeln von Smart Services kein ‚Hexenwerk‘ und für kleine und mittlere Betriebe eine lösbare Aufgabe. Allerdings

sollte man nicht mit dem Anspruch antreten, jedes kleinste Detail selbst zu entwickeln. Vielmehr ist es Erfolg versprechender, sich durch externe Anbieter unterstützen zu lassen und bei digitalen Technologien möglichst auf vorhandene Lösungen zurückzugreifen.

Im Folgenden werden fünf Schritte vorgestellt, die zur Orientierung bei der Umsetzung neuer Smart Services dienen. Die Vorgehensweise ist in der Praxis kleiner und mittlerer Betriebe erprobt und lässt sich je nach Anwendungsfall anpassen bzw. erweitern.



Bild 4: Neue Smart Services umsetzen

Die zweifache Blickrichtung

Der erste Schritt beginnt damit, die aktuelle Situation zu ermitteln. Dies betrifft zum einen den ‚Blick nach außen‘. Typische Fragestellungen sind in diesem Zusammenhang „Wie entwickelt sich der Markt?“, „Was machen die Wettbewerber?“, „Inwieweit ändern sich Kundenwünsche?“, „Welche technischen Entwicklungen sind relevant?“

Zum anderen sollte ein ‚Blick nach innen‘, in die Organisation, erfolgen. Zu betrachten gilt das bisherige Dienstleistungsangebot, die eigenen Strukturen und Prozesse, die im Unternehmen verfügbaren digitalen Technologien und Daten sowie die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Am Ende der Situationsanalyse sollte eine Strategie für Smart Services formuliert und nicht vergessen werden, konkrete Ziele festzulegen.

Nutzen für die Kunden stiften

Den zweiten Schritt bildet die Ausarbeitung eines Geschäftsmodells, das idealerweise anhand konkreter Ideen für neue Smart Services erstellt wird. Zu diesem Zweck beschäftigt sich das Führungsteam mit dem Angebot und dem Nutzen für die

Kunden, mit den notwendigen Ressourcen und insbesondere mit der Frage der Wirtschaftlichkeit, d.h. mit den erwarteten Umsätzen und Kosten. Wer ein (neues, modifiziertes ...) Geschäftsmodell entwickelt, sollte nach Möglichkeit in direkten Kontakt mit seinen Kunden treten. Denn nur dann ist gewährleistet, verlässliche Informationen über deren Bedarf und Zahlungsbereitschaft sowie die konkrete Ausgestaltung der Smart Services zu erhalten. Außerdem lässt sich frühzeitig identifizieren, ob neue Ideen Erfolg versprechend sind – und auf welche kritischen Stolpersteine besonders zu achten ist.

Der technische Kern

Im dritten Schritt geht es um den technischen Kern der Smart Services, lies: die Auswahl und Umsetzung der digitalen Komponenten. Je nach Smart Service existiert ein breites Spektrum, begonnen bei einzelnen Softwarelösungen wie beispielsweise Apps oder Webshops. Daneben geht es um Hardwarekomponenten wie beispielsweise Sensoren zum Sammeln von Daten oder um Video- und Kameralösungen, aber auch um komplexere Anwendungen. Hier lauten die Stichworte z.B. virtuelle Realität, Cloud- und IoT-Plattformen sowie Künstliche Intelligenz. Gerade kleine und mittlere Betriebe sind gut beraten zu überlegen, wo es Möglichkeiten gibt, bereits fertige Lösungen zu erwerben und zu integrieren – anstatt diese kosten- und zeitaufwändig selbst zu entwickeln. In diesem Zusammenhang sind Angebote zu empfehlen, bei denen digitale Technologien selbst ‚live‘ erlebt werden können. Denn so lassen sie sich eindeutig besser beurteilen. Überdies gibt es vielfältige externe Unterstützungsmöglichkeiten – von der kostenfreien Erstberatung über den Austausch in Netzwerken bis zur Einbindung von Fachleuten.



Bild 5: Digitale Technologien im Kompetenzzentrum Smart Services live erleben

Im Fokus: der Prozess

Der vierte Schritt setzt sich mit der Umsetzung der ‚Dienstleistungsseite‘ auseinander. Im Fokus steht die Gestaltung des Prozesses, meint: die Planung und Umsetzung jedes einzelnen Schritts im Ablauf der Dienstleistung einschließlich der Integration der unterstützenden digitalen Technologien. Unbedingt mit zu berücksichtigen sind die Mitarbeitenden, die später in die Erbringung des neuen Smart Services eingebunden sind. Hier müssen Kapazitäten und Kompetenzen abgeschätzt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Dazu gehört etwa die Qualifizierung, die Einstellung neuer Mitarbeitenden sowie gegebenenfalls die Einbindung externer Personalkapazitäten.

Das Erlebnis inszenieren

Das ‚i-Tüpfelchen‘ gewissermaßen des gesamten Smart Services bildet der fünfte und letzte Schritt, geht es jetzt doch darum, das ‚Erlebnis‘ für die Kunden zu gestalten. Dies geschieht am besten, indem man sich diejenigen Schritte im Dienstleistungsprozess anschaut, bei denen es zu einem direkten Kontakt mit den Kunden kommt. Denn vor allem an diesen so genannten ‚Kundenkontaktpunkten‘ bilden sich Interessierte ihre Meinung über das neue Dienstleistungsangebot. Von daher ist es wichtig, sich als Dienstleister in die Kunden hineinzusetzen, sich auf das Verhalten von Kunden einzustellen, die eigenen Mitarbeitenden auf den Umgang mit Kunden vorzubereiten und die neue Dienstleistung auch ein wenig zu ‚inszenieren‘.

Diese fünf Schritte haben sich in der Praxis mehrfach bewährt. Für Unternehmen, die das erste Mal Smart Services entwickeln, ist es ratsam, zuerst mit eher einfachen Anwendungen zu beginnen, Erfahrungen zu sammeln und sich erst anschließend an komplexere Smart Services heranzuwagen.

Es wird kein ‚zurück‘ geben: Ausblick

Die Digitalisierung hat mittlerweile weite Bereiche der Dienstleistungswirtschaft voll erfasst. Neue digitale Technologien bieten interessante Anwendungsmöglichkeiten für Dienstleistungen, und mit der Verwertung von Daten lassen sich weitere Geschäftsfelder erschließen. Die COVID-19-Pandemie 2020ff hat ihr Übriges dazu beigetragen, den Prozess der Digitalisierung zu beschleunigen. Und zwar deutlich. Dienstleistungsbetriebe, die ihre Geschäfte während der Lockdowns schließen mussten, waren gezwungen, in digitale Kommunikations- und Vertriebswege zu investieren, um wenigstens einen Teil des Kundenkontakts aufrechtzuerhalten und auch weiter Umsätze zu generieren.

Und auch auf Kundenseite kam es zu Veränderungen. Die Nutzung des Internets und der dortigen Plattformen ist deutlich gestiegen, insbesondere auch in denjenigen Teilen der Bevölkerung, die bisher wenig Zugang zu digitalen Medien hatten. Aktuelle Studien zeigen, dass es kein ‚Zurück‘ bei der Digitalisierung geben wird. Zwar werden stationäre Dienstleistungsbetriebe im Einzelhandel, der Gastronomie, in Freizeit und Kultur, um nur einige zu nennen, ihr klassisches Geschäft wieder hochfahren. Doch die neuen digitalen Kanäle werden bleiben.

Für kleine und mittlere Unternehmen heißt es deshalb, den Anschluss nicht zu verlieren. Die Rahmenbedingungen für Innovationen sind hier häufig schwierig. Kleine und mittlere Dienstleister haben nur selten eigene F&E-Kapazitäten, die finanziellen Möglichkeiten zur Entwicklung komplexer Lösungen sind beschränkt, und die Schwierigkeit, qualifizierte Mitarbeitende mit IT-Know-how zu finden, tut ihr übriges. Dennoch gibt es auch für solche Unternehmen geeignete Wege, um mit digitalen Entwicklungen Schritt zu halten und mit Smart Services wettbewerbsfähig zu bleiben. Bewährt hat sich insbesondere, in Netzwerken zu arbeiten, externe Fachexpertise einzubinden sowie auf der Basis bereits verfügbarer Komponenten Smart Services schnell umzusetzen. Und ein ganz besonders wichtiger Aspekt sollte nicht vergessen werden: Kunden und Mitarbeitende eng einzubeziehen. Denn auch Smart Services haben (wie jede Dienstleistung) mit Menschen zu tun. Immer.

Literatur

Bauer, Wilhelm; Riedel, Oliver.; Ganz, Walter; Hermann, Sibylle. (Hrsg.): Smart Services. Chancen erkennen und nutzen. Fraunhofer IAO, Stuttgart 2020.

Friedrich, Michaela; Schiller, Christian: Smarte Produkt-Service-Systeme. Eine Bestandsaufnahme unter deutschen Unternehmen. Fraunhofer IAO, Stuttgart 2022.

Jussen, Philipp; Frank, Jana; Stich, Volker (Hrsg.): Datenbasierte Dienstleistungen. Mit datenbasierten Geschäftsmodellen in der produzierenden Industrie erfolgreich sein. Whitepaper. Center Smart Services, Aachen 2018.

Meiren, Thomas; Friedrich, Michaela; Schiller, Christian: Smart Services. Mit digital unterstützten Dienstleistungen in die Zukunft. Fraunhofer IAO, Stuttgart 2021.

Meiren, Thomas; Fronemann, Nora; Heidingsfelder, Marie; Kutzius, Damian; Tagalidou, Nektaria: Smarte Leistungsbündel nutzerzentriert entwickeln. Fraunhofer IAO, Stuttgart 2021.

Schiller, Christian; Müller-Wieland, Roda; Blank, David; Leyh, Jens; Jütting, Malte; Neuhüttler, Jens: Wertschöpfung vernetzt gestalten. Whitepaper. Fraunhofer IAO 2021.

Steimel, Bernhard; Steinhaus, Ingo: Neue Geschäftspotenziale mit Smart Services. MIND, Meerbusch 2017.

Kontakt

Sie haben Fragen? Wir helfen Ihnen gerne weiter:

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Thomas Meiren
Telefon: +49 711 970-5116
E-Mail: thomas.meiren@iao.fraunhofer.de

Christian Schiller
Telefon: +49 711 970-2185
E-Mail: christian.schiller@iao.fraunhofer.de

Internet

Kompetenzzentrum Smart Services:
www.smart-service-bw.de

Förderung

Das Kompetenzzentrum Smart Services wird durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg gefördert.



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND TOURISMUS