

# Touchpoint

Sonder-  
ausgabe

14,80 EURO

**Service Design**  
Auf den  
Geschmack  
gekommen

6 Birgit Mager **WAS IST SERVICE DESIGN?** 10 ÖBB **OUT OF THE BOX** 23 Carglass® **STEIN GEHABT** 30 Lufthansa **EINE FLUGLINIE DENKT DIENSTLEISTUNG NEU** 36 E.ON **FROM ZERO TO HERO** 52 Edenspiekermann **DIE KUNST LOSZULASSEN**

# Touchpoint

## Touchpoint

Sonderausgabe No 1

Mai 2015

ISSN 2364-5806

## Herausgeber

Service Design Network

## Chefredaktion

Prof. Birgit Mager

## Redaktion und Projektmanagement

Bettina Thielen

## Artdirektion

Miriam Becker

[www.studio-mint.de](http://www.studio-mint.de)

Jeannette Weber

[www.jeannetteweber.de](http://www.jeannetteweber.de)

## Titelbild

Miriam Becker

Jeannette Weber

## Bilder

Wenn nicht explizit gekennzeichnet,  
liegen alle Illustrations- und Bildrechte  
bei den jeweiligen Autoren.

## Lektorat

Rotstift – Kirsten Skacel

## Druck

Medienzentrum Süd

## Fonts

Mercury G2

Apercu

## Service Design Network gGmbH

Mülheimer Freiheit 56

D-51063 Köln

Germany

[www.service-design-network.org](http://www.service-design-network.org)

## Kontakt

[journal@service-design-network.org](mailto:journal@service-design-network.org)

# Auf den Geschmack gekommen

Sie alle sind auf den Geschmack gekommen! Energie- und Mobilitätsdienstleister, Banken und Versicherungen, Handwerker und Hoteliers, Telekommunikation und Autohersteller – egal ob im produzierenden Gewerbe, im traditionellen Dienstleistungssektor oder bei den digitalen »Smart Services«: Service Design ist überall, und es treibt Innovation voran!

Im Jahre 1995 übernahm ich die weltweit erste Professur für Service Design an der Fachhochschule Köln. Es war ein Niemandsland, es gab weder Curricula noch theoretische Modelle, weder Prozesse noch Methoden – eine große Herausforderung und eine tolle Chance, ein Lehrgebiet zu »erfinden«! Ich war immer davon überzeugt, dass Design einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltung von Dienstleistungen und zu ihrer Innovation leisten kann – und muss! Der gesellschaftliche und ökonomische Wandel führt zwingend zum Service Design.

In den vergangenen 20 Jahren hat es eine großartige Entwicklung gegeben. Über 50 Hochschulen weltweit lehren Service Design. Hunderte von Agenturen wurden in diesem Bereich gegründet oder nahmen das Thema in ihr Portfolio auf. Und vor allem: viele Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und Verwaltungen begannen, mit Service-Design-Agenturen an der Optimierung und Innovation von Dienstleistungsangeboten und am internen kulturellen und strukturellen Wandel zu arbeiten. Und nicht nur das: Inzwischen gibt es nicht nur Kooperationen zwischen Unternehmen und Service-Design-Agenturen, sondern mehr und mehr Unternehmen bauen innerhalb ihrer eigenen Strukturen Service-Design-Abteilungen auf und beginnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Bereich zu qualifizieren.

Auch im deutschsprachigen Raum hat diese Entwicklung in den vergangenen Jahren Fahrt aufgenommen – wenn auch keinesfalls mit der Dynamik, die man in den skandinavischen Ländern oder Großbritannien beobachten kann. Dies liegt insbesondere an einer systematischen Wirtschafts- und Designförderung, die dort schon sehr früh den Wert dieses verhältnismäßig jungen Arbeitsfeldes im Design erkannt und systematisch in die entsprechenden Förderprogramme eingebunden hat.

Auch im öffentlichen Dienst – im Gesundheitswesen, in der Verwaltung und in der Gestaltung bürgernahe digitaler Dienste – kommt Service Design dort systematisch zum Einsatz und ist heute ein selbstverständlicher Bestandteil der Innovationskultur.

Dieses Sonderheft des internationalen Journals »Touchpoint« gibt anlässlich des zwanzigjährigen Jubiläums von Service Design einen Einblick in die vielfältigen Projekte und Erfolge von Service Design im deutschsprachigen Raum und fördert damit das Verständnis für die Chancen, die der Einsatz von Service Design birgt. Zugleich ist mit diesem Sonderheft auch ein Signal gesetzt – dafür, Service Design im deutschsprachigen Raum zu stärken, es auf die Agenda von Politik und Wirtschaft zu setzen und in die bildungspolitischen Diskussionen einzubringen. Wir brauchen gezielte Förderprogramme, um die Potenziale von Service Design für den Wirtschaftsraum noch stärker zu nutzen und Ausbildungsangebote zu entwickeln, die dem zunehmenden Bedarf an qualifizierten Service-Designern gerecht werden. Das Service Design Network (SDN) wird sich dafür stark machen – gerne gemeinsam mit Ihnen!

Genießen Sie diese Sonderausgabe von Touchpoint – und kommen Sie auf den Geschmack!



Birgit Mager, Präsidentin des internationalen Service Design Networks

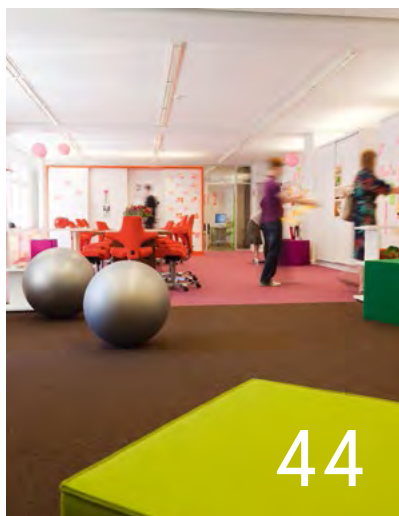
- 2 Impressum
- 3 Editorial
- 6 Was ist Service Design?  
Birgit Mager



#### AUS DEN UNTERNEHMEN

- 10 Out of the Box: Von sprechenden Loks, Zitronenbäumen und Schwimmbecken bei den Österreichischen Bundesbahnen.  
Sonja Horner, Yvonne Pirkner, Matthias Flödl, Gregor Pauser
- 16 Frischer Wind in Unternehmen  
Linda Kaszubski, Barbara Weber-Kainz
- 23 Stein gehabt  
Reinhard Strobel, Thomas Hennig, Martin Irmler, Annika Hertz-Schlag
- 30 Eine Fluglinie denkt Dienstleistung neu  
Barbara Franz
- 36 From Zero to Hero  
Daniela Beyerle, Michael Wend
- 40 URBANAUTS – Off the Beaten Track  
Isabelle Goller und Katharina Ehrenmüller





#### AUF EIN WORT MIT /

- 44 Creation Center**  
Interview mit Julia Leihener

#### AUS DEN AGENTUREN

- 48 Zu mir oder zu dir?**  
Francesca Terzi, Grace Ascuasiati
- 52 Die Kunst Loszulassen**  
Björn Lüdtke
- 56 »Startup Thinking«**  
Nancy Birkhölzer, Reto Wettach,  
Katina Sostmann
- 62 Service Design mit Großkonzernen**  
Nina Birri, Eva Pika

#### AUF EIN WORT MIT /

- 66 Edenspiekermann**  
Interview mit Pia Betton, Joost Holthuis

#### FORSCHUNG UND NETZWERKE

- 74 Von allgemeiner Gestaltung zur Vielfalt von Design**  
Michael Erlhoff
- 76 Service-Design-Kompetenz als Unterscheidungsmerkmal auf dem Arbeitsmarkt**  
Gaby Odekerken-Schröder, Jochen Barth
- 80 Jamming: Turbogeladene Innovation, Made in Germany**  
Adam Lawrence, Christian Beil
- 84 Service Design – Was Unternehmen von einer Berliner Community lernen können**  
Katrin Dribbisch, Manuel Großmann

#### AUF EIN WORT MIT /

- 86 SAP**  
Interview mit Marion Fröhlich, Mauro Rego

- 90 Glossar**



# Stein gehabt

Die Drive-in Customer  
Journey bei Carglass®



**REINHARD STROBEL** studierte an der Otto-Friedrich Universität zu Bamberg Pädagogik, Psychologie und Soziologie. Er ist seit 8 Jahren bei Carglass® in unterschiedlichen Positionen tätig. Aktuell als Regionalmanager mit Budget- und Personalverantwortung für 90 Mitarbeiter und Projektleiter des Drive-in Customer Journey Projektes »1fach!Erfolgreich!«

**THOMAS HENNIG** leitet die Trainings-Academy der Carglass® Deutschland GmbH. Die Themen Führungskräfteentwicklung, Kundenorientierung und Serviceverhalten bilden über die verschiedensten beruflichen Stationen hinweg die Schwerpunkte seiner Tätigkeit als Personalentwickler.

**MARTIN IRMLER** ist Gesellschafter und Geschäftsführer von result. learning & transfer. Er und sein Team beraten Unternehmen in den Bereichen Change Management, Wertekulturen, Führungskräfte- und Team-Coaching, Qualitäts- und Serviceorientierung sowie Sales.

**ANNIKA HERTZ-SCHLAG** ist Inhaberin der Service Design Beratung service works in Köln. Schwerpunktthemen ihrer Arbeit für Unternehmen, Städte und Institutionen sind die Implementierung von Service-Kulturen, der vor allem qualitative User research, die konkrete Konzeption von Services bzw. Produkt-Service-Systemen und die Verankerung von kundenorientiertem Verhalten bei Service-Mitarbeitern.

Stein gehabt? – Was dann? Carglass® ist ein offenes Haus, jeder Kunde kann spontan vorbeikommen, ohne Termin. Empfangsraum und Werkstatt – alle Räume sind zugänglich, und der Kunde ist eingeladen, beim Reparatur- und Austauschprozess zuzuschauen. Ein Zeichen für Expertise und Premium-Service, aber auch eine Herausforderung für die Service-Mitarbeiter, die oft Kundenbetreuung und Montagetätigkeiten zugleich machen.

Die Kunden kommen mit hohen Erwartungen zum Experten für Fahrzeugglas. Diese gilt es nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen, um Kunden zu begeistern und für Carglass® zu gewinnen. Das bedeutet für den Fahrzeugglasspezialisten, das Kundenversprechen eines schnellen und reibungslosen Ablaufs bei hoher Qualität in möglichst jedem Fall einzuhalten. Doch Kunden kennen meist nicht die entscheidenden Hintergründe, wann eine Reparatur der Scheibe möglich oder ein Austausch notwendig ist. Die Klärung der versicherungsrechtlichen Seite wie z.B. der Selbstbeteiligung sowie der längere Zeitaufwand verunsichern einige Kunden: Letztlich ist es doch »nur« ein kleiner Steinschlag. Vielen Kunden ist nicht bekannt, dass die Windschutzscheibe heutzutage für bis zu 30 Prozent der Stabilität der Karosserie eines Fahrzeugs verantwortlich und somit ein sicherheitsrelevantes Teil ist. Gegebenenfalls trifft der Kunde eine Entscheidung gegen die eigene Sicherheit im Straßenverkehr. Mindestens jedoch sind ihre Erwartungen an Carglass® enttäuscht und sie erleben ihren Besuch im Service Center wenig begeisternd.

Aus diesem Grund hat Carglass® im Oktober 2014 das Projekt »Ifach! Erfolgreich!« initiiert, um die bestehende Drive-in Customer Journey für Kunden ohne Termin weiter zu optimieren. Die Ziele dabei sind, noch kundenorientierter zu beraten, Expertentum noch stärker im Kundenerlebnis sichtbar zu machen, Transparenz in der Diagnose zu schaffen und das Vertrauen der Kunden hinsichtlich Empfehlungen und Lösungen zu Reparatur oder Austausch zu gewinnen. Denn leider kann aus Sicherheitsgründen nicht jeder Steinschlag repariert werden und damit kostenfrei für den Kunden bleiben.

### **Co-Creation – Bereichsblindheit für ein optimales Kundenerlebnis überwinden**

Einmalig für Carglass® wird dieses Projekt, das sich derzeit mitten in der Umsetzung befindet, permanent von einem interdisziplinären Kernprojektteam begleitet. Angesiedelt im operativen Bereich, treffen in regelmäßigen Abständen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchien aufeinander, um sich zum aktuellen Stand auszutauschen. Dabei ist die Geschäftsführung ebenso vertreten wie Mitarbeiter aus den Bereichen Sales, Marketing und Service Center. Die Projektklammer über all diese Bereiche bildet die interne Academy (Bereich HR), unterstützt durch die externen Netzwerkpartner result. learning & transfer (Unternehmensberatung und Change Agentur, München) und service works (Service-Design-Beratung, Köln). So entstand eine optimierte, auf den Kunden ausgerichtete Drive-in Customer Journey, die derzeit durch intensive Workshops, Trainings und Begleitungen vor Ort in das Unternehmen getragen wird, um das Service-Verhalten der Mitarbeiter zu prägen.

### **Interdisziplinarität ist Erfolgsfaktor und Herausforderung zugleich**

Diese so vielfältigen Impulse aus allen relevanten Bereichen mit unterschiedlichen Interessen und Prioritäten erzeugen ein produktives Spannungsfeld und sind maßgeblich für den Erfolg des Projekts. Statt losgelöst voneinander zu agieren, entsteht eine gemeinsame fachübergreifende Perspektive auf und für die Kunden. Neue Prozesse werden durch kundenorientiertes Verhalten

der Mitarbeiter getragen und umgesetzt. Materialien aus dem Trainings- und Marketingbereich unterstützen an der richtigen Stelle mit den richtigen Inhalten die Kommunikation. Passende Diagnosewerkzeuge und -abläufe binden den Kunden in den Prozess mit ein und schaffen Transparenz und Verständnis für nicht vertraute Fakten in der Begutachtung und der Behandlung vorhandener Glasschäden.

Sowohl Interdisziplinarität ein Projekt bereichert, ist sie doch zugleich eine große Herausforderung. Die Interessen aller Beteiligten unter einen Hut zu bekommen, erfordert klare Bewertungskriterien, den stetigen Blick auf die Kundenbedürfnisse und eine klare Entscheidungshierarchie im Projekt. Im Falle der Drive-in Customer Journey standen zwei Bewertungskriterien als Orientierung bei allen Entscheidungen klar im Vordergrund:

1. »EINFACH« erfolgreich für Kunden und Mitarbeiter bezüglich der Gestaltung neuer Prozesse, Abläufe und Kommunikationsmaterialien
2. »EXPERTENTUM« bezüglich eines kundenorientierten Verhaltens, passender Kundenansprache, Argumenten und des Einsatzes unterstützender Diagnosewerkzeuge

### **Field Research und Prototyping – kontinuierlicher unternehmensübergreifender Lernprozess**

Trotz oder gerade wegen des enormen Zeitdrucks im Projekt nahm dieses in der ersten Phase einen intensiven Field Research mit integrierter Prototyping-Phase vor, um im weiteren Verlauf schnell, zielorientiert und kundengerecht agieren zu können. Unterschiedliche Teams – extern wie intern – besuchten Service Center in ganz Deutschland, befragten Mitarbeiter und Kunden und testeten unterschiedliche Ansätze, um den Kunden bestmöglich zu beraten, aufzuklären und von Carglass® zu überzeugen. Dabei wurden in drei »Test-Service Centern« in Deutschland parallel Prozessveränderungen getestet und erste Umsetzungserfolge gemessen, um deren Relevanz für eine zukünftige, optimierte Customer Journey konkret bewerten zu können. Getestet wurden dabei zum Beispiel, welchen Unterschied der Ort der Kundenberatung für das Erlebnis des Kunden macht – ob auf dem Parkplatz vor dem Service Center, im Büro oder in der Werkstatt – und welche Argumente den Kunden am ehesten persönlich ansprechen und überzeugen.

### **Carglass® wird visuell und greifbar!**

Waren viele Aspekte sowohl im Projektverlauf als auch im eigentlichen Kundenerlebnis bisher verbal geprägt und wenig visuell, setzt das Projekt verstärkt auf visuelle Medien für eine einfache und transparente Kommunikation. Dies begann bereits mit der Aufbereitung der Field-Research-Ergebnisse in Form von Bildern, Zitaten, kurzen Statements und übersichtlichen Prozess-Charts als Diskussions- und Arbeitsgrundlage für die gemeinsame Optimierung der bisherigen Customer Journey. Ein Comic-Film zeigt prägnant, anschaulich und leicht verständlich die wesentlichen Anpassungen im Prozess.

Comic-Poster für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Service Center zeigen die sechs Phasen der Customer Journey und ihre jeweilige Rolle als »Experte«. Ein handliches Booklet als Arbeitsbuch zeigt kurz und knapp im Überblick, was in den einzelnen Phasen der Customer Journey für die Umsetzung in den vier Kategorien wichtig ist: Prozess, Verhalten, Ansprache und unterstützende Materialien.

Auch für die Kunden wird das Service-Erlebnis visueller. Klar gestaltete Annahmepplätze in den Service Centern weisen den Weg. Der Einsatz von Diagnosewerkzeugen bindet die Kunden in die Bedarfsermittlung verstärkt ein. Gemeinsam mit dem Carglass®-Mitarbeiter können sie den Schaden mit Hilfe einer Schablone und einer Sichtlupe begutachten. So wird auch für Laien das Ausmaß eines eigentlich nur klein erscheinenden Steinschlags deutlich. Informationsposter und Kurzfilme an den Beratungstischen verdeutlichen zusätzlich abstrakte Themen wie Sicherheit der Karosserie durch Stabilität im Fahrzeugglas, Funktionalität der Airbags, aber auch den zertifizierten Carglass®-Prozess. Diese Materialien geben den Mitarbeitern Sicherheit in der eigenen Argumentation und machen sie parallel für die Kunden greifbar und verständlich.

### **Kundentypengerechte Ansprache mit System – die LIFO-Methode**

Nicht jeder Kunde ist gleich – dies ist wohl keine allzu neue Erkenntnis und doch für viele Mitarbeiter eine Herausforderung, wenn es darum geht, die Individualität des Kunden zu erkennen und gezielt auf ihn zu reagieren. Statt Standardsprüchen und einstudiertem Verhalten gilt es, aus einem Pool von Argumenten und Themen die passenden auszusuchen.



Als einfache Unterstützung für alle Mitarbeiter arbeitet das Projekt daher mit der LIFO®-Methode. Sie teilt Menschen in vier Verhaltenstypologien (grün, blau, gelb, rot) ein, die Orientierung schaffen und Anhaltspunkte geben, was einem Kunden im Service-Erlebnis wichtig ist. Ist er kommunikativ, sachlich, traditionell oder sicherheitsliebend? Alltägliche Kunden wie Porsche-fahrer, Familienväter, Studenten etc. werden für die Mitarbeiter greifbarer und ihre Wünsche und Erwartungen verständlicher. Diese Eingruppierung schafft Klarheit und Zeitersparnis im Prozess.

### **Wir sind Experten!**

Die Kunden kommen mit hohen Erwartungen zu Carglass®, und auch die Mitarbeiter sehen sich als Premium-Dienstleister – doch was bedeutet das genau? Wie zeigt sich Expertentum im Service-Erlebnis? Wie wird es für den Kunden spürbar? Denn Expertentum schafft Vertrauen, Akzeptanz und überzeugt. Eine zentrale Frage im Projekt: Welche Prozesse, Werkzeuge, Verhaltensweisen und Ansprachen setzen das richtige »Experten-Zeichen« beim Kunden? In der Research-Phase wurde deutlich, dass neben professionellen Prozessen vor allem das Verhalten und Auftreten der Mitarbeiter dabei eine entscheidende Rolle für die Kunden spielt. Selbstbewusstes Auftreten, klare und sichere Gesprächsführung, ebenso wie Schlagfertigkeitstechniken in schwierigen Kundensituationen und eine positive, lösungsorientierte Haltung wurden dabei als wesentliche Erfolgsfaktoren identifiziert. In den Trainingseinheiten und Workshops durchlaufen daher alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen »Soft-Skill-Parcours«, in dem sie diese Themen vertiefen und die eigenen Fähigkeiten im Sinne des Expertentums bei Carglass® stärken.

### **Der Weg formt das Ziel – intensiver Lern- und Reifeprozess auch in der Umsetzung**

Mit Beginn der ersten Umsetzungs-Workshops beendete das Projektteam seine Forschungs- und Lernphase nicht. Auch während der ersten Umsetzungs-Workshops und Trainingseinheiten wurden die vom Projektteam vorgeschlagenen Prozesse, Abläufe, Inhalte und Materialien stets auf ihre Logik, Effektivität und Praxisnähe überprüft. Wertvolle und inspirierende Anregungen der Teilnehmer aus dem eigenen Kundenalltag wurden bewertet und bei Bedarf integriert. Daraus resultiert ein intensiver, aber wertvoller Reifeprozess, durch den innerhalb weniger Wochen Tools für die Umsetzung entstanden, die

nicht nur die Handschrift des Projektteams tragen, sondern die der Carglass®-Mitarbeiter und somit auf breite Akzeptanz stoßen. Ein Lernprozess, der sich lohnt, wenn final über 2.000 Mitarbeiter allein deutschlandweit diese neuen Prozesse implementieren und mit entsprechendem unterstützendem Material agieren können.

### **Kontinuität und Nachhaltigkeit in der Umsetzung**

Die Teilnahme von 300 Mitarbeitern an jeweils zweitägigen Workshops scheint auf den ersten Blick ein großzügiges Investment eines Unternehmens in ein solches Service- und Change-Projekt zu sein. Genau genommen können solche intensiven Workshops jedoch lediglich ein erfolgreicher Anfang und Impuls für eine nachhaltige Umsetzung und Veränderung sein. Das aktuelle Projekt setzt auf eine kontinuierliche Begleitung und Präsenz der Thematik, gespeist durch unterschiedlichste Rollenverteilungen, Rituale, Konzepte der Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern selbst und die kontinuierliche Begleitung durch externe Beratung und Trainingsangebote. Dabei spielen die Regionalmanager als Führungskräfte eine ebenso große Rolle in der Steuerung der Leiter der Service Center wie darüber hinaus sogenannte »Multiplikatoren« in allen Regionen. Diese Multiplikatoren sind Mitarbeiter der Service Center, die sich besonders durch ihre positive Kundenorientierung auszeichnen, ohne dabei selbst zwingend Führungskraft zu sein. Sie agieren als Feedback-Geber, Ratgeber und Botschafter für die neue Customer Journey und begleiten die Teams in den Service Centern bei der individuellen Umsetzung im Alltag. Vertiefende Follow-up-Trainingsangebote, die durch die interne Academy zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden, geben den Teilnehmern die Möglichkeit zur individuellen Weiterentwicklung ihrer Stärken im Kundengespräch.

### **Service Design, Human Resources und Change – eine spannende Kombination mit Mehrwert für Kunden und Mitarbeiter**

Die Veränderung von Service-Prozessen und die Neugestaltung von Kundenerlebnissen beinhaltet meist die Notwendigkeit einer Verhaltensänderung der Service-Mitarbeiter, die im direkten Kundenkontakt stehen. So ist es auch in diesem Projekt. Dabei ist es leichter gesagt als getan, »Kleinigkeiten« im eigenen Verhalten anzupassen, wenn es seit Jahren in anderer Form zur täglichen Routine gehörte oder gänzlich neu ist.



Boden-Parcours »Meine Rolle«: Definition der eigenen Aufgabe im Umsetzungsprozess als interaktives Element im Workshop.



Die LIFO® Map: Vier Verhaltenstypologien erleben, verstehen und in die Kundenwelt übertragen.

Bewusst wurde das Projekt mit einer hohen Geschwindigkeit durchgeführt, um das Interesse und die positive und offene Stimmung in allen Bereichen für die Optimierung der Drive-in Customer Journey so effektiv wie möglich zu nutzen.

Egal, wie positiv die Mitarbeiter dem neuen Prozess gegenüber eingestellt sind, in der täglichen Umsetzung spielt ihnen schnell das eigene Unterbewusstsein einen Streich und lässt sie in alten Mustern agieren, in denen sie sich sicher fühlen. Gerade für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – Service Manager wie auch Monteure in den Service Centern –, die bereits einige Jahre bei Carglass® arbeiten, bedeuteten die minimalen Veränderungen im bisherigen Prozess zunächst eine Überwindung. Die Kombination von Service Design, Beratung, Change und Human Resources, wie sie in diesem Projekt zum Tragen kommt, ist für Veränderungsprojekte im Dienstleistungsbereich mit einem hohen Anteil an Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt eine große Chance und ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Bereiche, die effizient aufeinander aufbauen und sinnvoll ineinandergreifen müssen, sind im Projekt präsent und verfolgen gemeinsam ein Ziel: Veränderung zum Wohle des Kunden. Dabei werden am Kunden ausgerichtete Service-Prozesse durch befähigtes und geschultes Service-Personal erfolgreich umgesetzt. Durch die explizite Integration eines Change-Experten nimmt das Service-Personal die notwendigen Veränderungen an und identifiziert sich mit dem neuen Kundenerlebnis.

**Verneinen, ablehnen, ausprobieren, annehmen  
– die Change-Gefühlskurve kompakt in zwei  
Tagen**

Im Rahmen dieses Change-Prozesses galt es Raum zu schaffen für alle Phasen, die ein Change-Projekt üblicherweise mit sich bringt. Nach einer transparenten, positiven und verständlichen Kommunikation der Veränderungen und der neuen Ziele wurde den Teilnehmern der

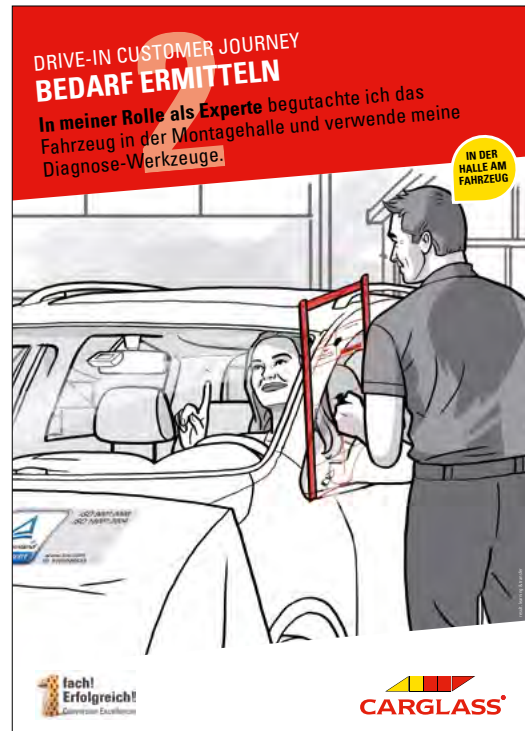
Die Drive-In Customer Journey als Posterserie für Workshops und Service Center bringt das Kundenerlebnis und die Aufgabe der Carglass® Experten in den einzelnen Phasen auf den Punkt.

Workshops Raum gelassen, Herausforderungen hinsichtlich der Umsetzung im eigenen Service Center zu äußern, um anschließend gemeinsam diese Herausforderungen in Lösungen umzuwandeln und Möglichkeiten für den eigenen Erfolg zu formulieren. Erste Bedenken wurden so schnell aus dem Weg geräumt. Durch den offenen und durchaus kritischen Austausch in den Workshop-Gruppen und das Berichten von Kollegen über Best-Practice-Beispiele erkannten die Teilnehmer Handlungsmöglichkeiten für die eigene Umsetzung, entwickelten diese gemeinsam weiter und nahmen so die Veränderungen positiv an.

Um alte Verhaltensmuster durch neue Muster zu ersetzen, liefern die Workshops viel Raum zum Ausprobieren und Üben. So erhalten die Teilnehmer erste positive Erfolgserlebnisse, die Sicherheit schaffen und nachhaltige »Aha-Effekte«, die im Gedächtnis bleiben. Veränderungen, die zunächst unmöglich umsetzbar scheinen, werden zur Nebensache, und der bewusste Einsatz kundengerechter Ansprache und ein zunächst noch ungewohntes selbstbewusstes Verhalten in den Rollenspielen motivieren und machen Spaß.

### Ein authentischer Prozess – getragen durch alle Mitarbeiter

Neue Prozesse, geänderte Verhaltensmuster und der konsequente Einsatz neuer Materialien gelingen nur, wenn alle beteiligten Bereiche und Hierarchieebenen diese Neuerungen unterstützen und vor allem leben. Viele Change-Projekte fokussieren verstärkt auf lediglich eine Hierarchieebene und entscheiden sich für eine klare Bottom-up- oder Top-down-Strategie. Dabei kann ein Projekt Gefahr laufen, die Mitarbeiter zunächst zu motivieren, proaktiv zu agieren, was dann aber durch ein fehlendes Vorleben und die fehlende Unterstützung von Seiten der Führungskräfte schnell im Keim erstickt wird. Im anderen Falle verfügt ein Unternehmen über eine motivierte Führungsmannschaft am runden Tisch, aber es fehlen den Mitarbeitern an der Schnittstelle zum Kunden die nötigen Fähigkeiten, die gewünschten Änderungen erfolgreich umzusetzen. Das Projekt »1fach! Erfolgreich!« gibt allen Hierarchieebenen eine klar definierte und tragende Rolle in der Umsetzung der optimierten Customer Journey



und trainiert und begleitet Führungskräfte ebenso wie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Service Center, interne Trainer und Multiplikatoren.

Die Führungskräfte sind zentrale Botschafter für den neuen Prozess und begleiten die Mitarbeiter als Tandempartner der externen Trainer und Berater innerhalb der Trainingseinheiten und Workshops. Interne Mitglieder des Projektteams und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Service Center berichten von den Testläufen und stellen selbst die Ergebnisse des Field Research vor.

Die Academy und die externen Berater begleiten dabei die Beteiligten, moderieren, schaffen einen einheitlichen Rahmen, sichern die Qualität und liefern neue Impulse für die tägliche Arbeit.

### **Schnelle Implementierung – positive Energien nutzen, wenn sie da sind**

Das Projekt zeigt, dass ein fundierter Prozess nicht immer Jahre benötigt, um zu reifen, und auch in großen Unternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern Langsamkeit keine zwingende »Nebenerscheinung« von Change-Projekten sein muss. Bewusst wurde das Projekt mit einer hohen Geschwindigkeit durchgeführt, um das Interesse und die positive und offene Stimmung in allen Bereichen für die Optimierung der Drive-in Customer Journey so effektiv wie möglich zu nutzen. Das Risiko, dass Themen im Sande verlaufen, wenn sie zu lange diskutiert oder womöglich von anderen neuen Themen verdrängt werden, galt es zu vermeiden. In diesem Fall erstreckte sich der Zeitraum von der Projektentscheidung über den Field Research, die Gestaltung der optimierten Drive-in Customer Journey und die Entwicklung der entsprechenden Trainings- und Mitarbeiter-Workshops für die ersten 150 von 300 Service Centern deutschlandweit lediglich über vier Monate bis zum Start der ersten Schulungsreihe. Ein enormer Kraftakt, der gute Projektorganisation im Hinblick auf die Vielzahl der beteiligten Projektmitglieder erfordert, vor allem aber durch eine Energie des positiven »Machens« und des Optimierungswillens innerhalb von Carglass® getragen wurde.

### **Messbarer und sichtbarer Erfolg fördert Motivation und Umsetzungsdisziplin**

Der Projekterfolg für ein Unternehmen zeigt sich am Ende in klaren Zahlen und Fakten, wenn vorher eine klare Zielsetzung definiert wurde. Das ist nicht immer leicht für Projekte, die im Bereich der Kundenorientierung

angesiedelt sind, da oft eindeutige Kennzahlen fehlen, nicht erfasst werden oder schwer auswertbar sind, was den Zusammenhang ihrer Entwicklung mit der Umsetzung neuer Prozesse und einem veränderten Mitarbeiterverhalten betrifft.

Für das Carglass®-Projektteam stehen zur Messung des Erfolgs zwei Kennzahlen im Vordergrund: der NPS (Net Promoter Score), der die Kundenzufriedenheit und die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden misst, und die »Conversion«-Rate der einzelnen Service Center, die Umwandlung sogenannter »Opportunities« (Kunden, die spontan mit ihrem Anliegen vorbeikommen) in »Jobs« (Aufträge für Carglass®).

Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bedeutet dies neben einem positiven direkten Feedback durch zufriedene Kunden eine gute Orientierung für den Erfolg der eigenen Arbeit. Erfolge sichtbar zu machen und zu feiern trägt maßgeblich zu Motivation, Nachhaltigkeit und Umsetzungsdisziplin bei. Wichtig dabei ist, dass die Mitarbeiter die Zusammenhänge der Zahlen verstehen und damit einhergehend ihren eigenen Einflussbereich auf deren Entwicklung erkennen.

### **Gutes spricht sich rum – von Deutschland in die internationale Welt von Carglass®**

Erste Erfolge und positive Aufmerksamkeit erzielte das Projekt bereits in den Anfängen und der Entwicklungsphase. Internationale Kollegen des Mutterkonzerns Belron® wurden auf den interdisziplinären Entwicklungsprozess von Carglass® aufmerksam und wurden in das Projekt integriert. Ihre Erfahrungen und ihr Wissen aus den eigenen Märkten bereicherten die Optimierung der Drive-in Customer Journey zusätzlich. Die eigens dafür entwickelten Materialien wie Poster, Comic-Filme und handliche Booklets, die die optimierte Customer Journey einfach, stark visuell, prägnant und verständlich darstellen, zunächst aber für den Einsatz in Deutschland gedacht waren, stießen auf so viel positive Resonanz, dass sie bereits in den ersten Wochen der Trainings in Teilen übersetzt und auch den Mitarbeitern in anderen Ländern zur Verfügung gestellt wurden. Ein besseres Feedback kann sich ein Veränderungsprojekt nicht wünschen.

Hier die Sonderausgabe  
von Touchpoint bestellen!

## Mehr Service Design?

Dann werden Sie jetzt Mitglied im  
internationalen Service Design Network!

