

Service richtig sehen

Dienstleister und Unternehmen, die neben ihren Produkten auch Dienstleistungen anbieten, verfügen über einen besonderen Wettbewerbsfaktor: **Service**.

Mit exzellentem Service hinsichtlich Qualität, Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit können sich Unternehmen von Konjunkturschwankungen unabhängiger als andere aufstellen und Erfolge

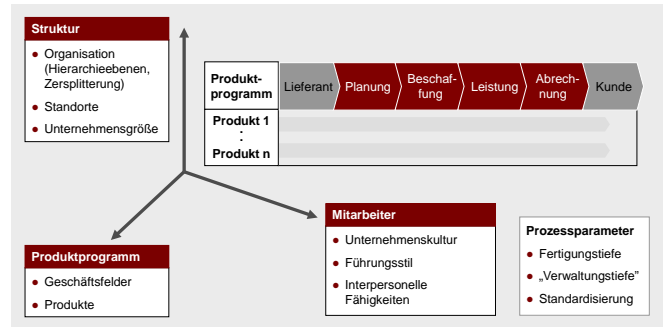
nachhaltig durch hohe Kundenbindung sichern. Es lohnt sich somit, die Prozesse zur Leistungserbringung im Service kritisch zu prüfen und kontinuierlich optimierend zu organisieren. Mit dieser Erkenntnis kommt dem Service ein wesentlich höherer Stellenwert in der Unternehmensorganisation zu – statt als Sekundär- oder Unterstützungsfunktion missverstanden zu werden.

Service als Kernprozess würdigen

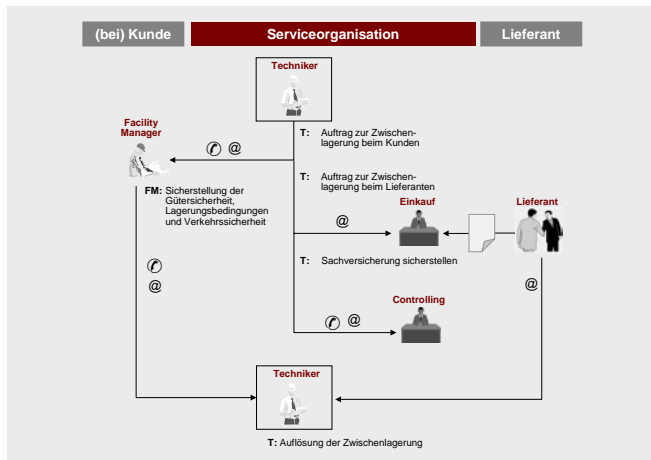
Serviceprozesse sind im Vergleich zu Produktionsprozessen durch folgende Besonderheiten gekennzeichnet:

- Uno-actu-Prinzip**
Erbringung und Konsumtion der Serviceleistung finden gleichzeitig statt.
- Subjektive Qualitätsbeurteilung des Servicekunden**
Service wird vom Kunden nicht nur nach Servicedauer (MTTR) und Resultat beurteilt, sondern auch durch weiche Faktoren wie Erscheinungsbild, Kommunikation und Verhalten der Serviceorganisation und -mitarbeiter.
- Unmittelbarer Kundenkontakt**
Durch die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsumtion der Dienstleistung wird kein Mehrwert im Vergleich zu klassischen Supply Chains geschaffen. Gerade aber in dieser Besonderheit von Service liegt Potenzial zur geschäftsfördernden Interaktion mit dem Kunden und zur Kundenbindung (Cross Selling).

Auf dem Weg zur Exzellenz von Serviceprozessen bleibt das Prozessmodell, das auch für Fertigungsprozesse gilt, anwendbar und umfasst die Prozessdimensionen Mitarbeiter, Strukturen und Produkte sowie die Prozessparameter.



Mitarbeiter mit Prozessbeschreibungen unterstützen



Der Servicemitarbeiter prägt mit dem Zustand seiner Arbeitsmittel, seinem Erscheinungsbild und Verhalten sowie einer professionellen Arbeitsweise das Qualitätsurteil des Kunden genauso stark wie die funktionalen Qualitätskriterien (z. B. Verfügbarkeit, Funktionsfähigkeit). Diese Qualitätsmerkmale prägen sich sofort ein und wirken nachhaltiger auf den Kunden als die Markenidentität.

Damit der Mitarbeiter in unterschiedlichsten Arbeitsumgebungen beim Kunden zuverlässig und auch der Unternehmenskultur entsprechend arbeiten kann, sind praktikable Prozessbeschreibungen erforderlich:

- so einfach wie möglich**, d. h. verständlich und realitätsnah, mit Freiheitsgraden, die den qualifizierten Servicemitarbeiter zum Einsatz seiner Fähigkeiten und seiner individuellen Erfolgswege anregen,
- so präzise wie nötig**, d. h. qualitäts- und erfolgsbestimmende Prozessschritte sind anhand von Messgrößen quantifizierbar und an die Mitarbeiterincentivierung gekoppelt.

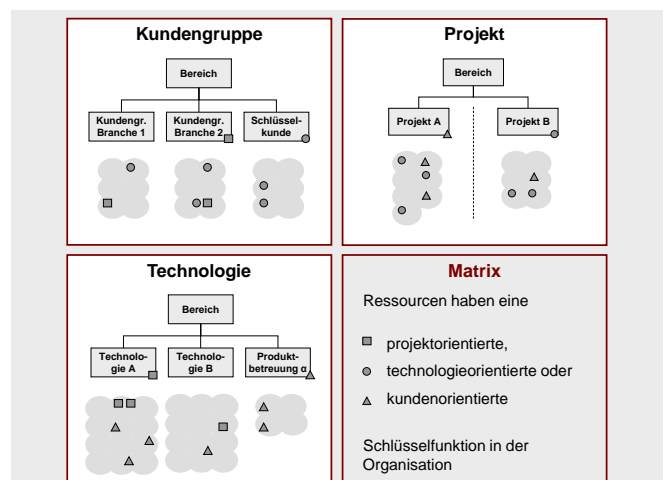
Serviceprozesse besonders organisieren

Als Organisationsform bietet sich für Serviceunternehmen oder -bereiche häufig eine technologieorientierte Struktur an. Sie gewährleistet die fachbezogene Kommunikation und fördert den internen Wissenswettbewerb zugunsten einer permanenten Serviceverbesserung (Kaizen im Service).

Servicestandorte hingegen werden am besten kundenorientiert strukturiert, um eine schnelle Reaktion auf Kundenanfragen und -forderungen zu ermöglichen. Hier liegt ebenfalls die Verantwortung für die CRM-Funktion.

Die sich so ergebende Matrix-Organisation ist gewollt, denn sie fördert

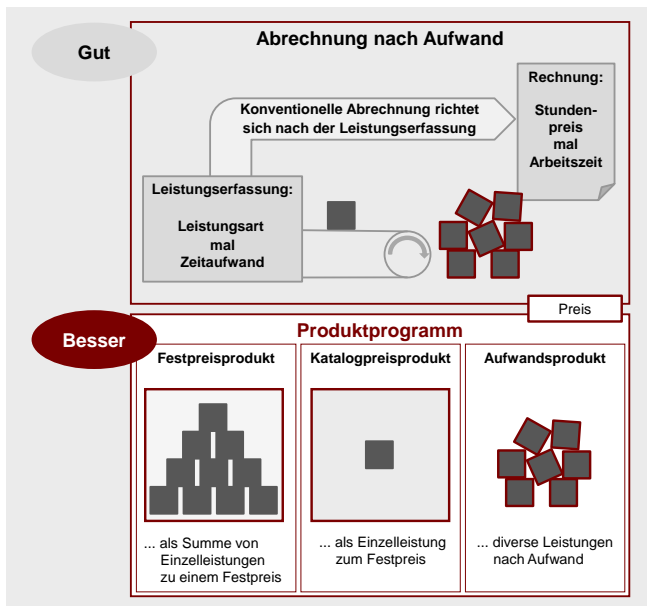
- eine schnelle Reaktionsfähigkeit bei wechselnden Marktsituationen und -anforderungen,
- die Leistungsfähigkeit durch fachliche Kompetenz,
- einen effizienten Ressourceneinsatz über alle Standorte,
- den Erhalt der Kundenzufriedenheit.



Serviceprodukte kundenorientiert und rentabel gestalten

Das Produktprogramm für Serviceprodukte sichert Erfolge, wenn es für den Kunden nachvollziehbar ist. Grundsätzlich kann es aus drei Produktgruppen bestehen:

- Festpreisprodukte:** Auf spezifische Kundenanfragen hin bietet der Servicedienstleister ein individuell zusammengestelltes und kalkuliertes Leistungspaket zum Festpreis an. Ab einer sinnvollen Größe werden die Leistungen im Rahmen eines Projektes abgewickelt. Dann wird eine eigenverantwortliche Projektorganisation eingerichtet, die organisatorisch neben der kundenorientierten Standortstruktur steht.
- Katalogpreisprodukte:** Wiederkehrende Leistungspakete können vorkalkuliert, fest bepreist und aus einem Katalog abgerufen werden. Bei komplexeren Anforderungen können auch mehrere Katalogprodukte kombiniert werden. Katalogprodukte geben dem Kunden die Sicherheit eines Festpreisangebotes, dem Dienstleister stellen sie eine vorkalkulierte Rendite in Aussicht.
- Aufwandsprodukte:** Bei vorhersehbaren Risiken oder Unwägbarkeiten werden Serviceleistungen nach Aufwand an Material und Arbeitsstunden (Aufmaß) berechnet. Im Gegensatz zur Festpreisabrechnung werden damit allerdings Effizienzgewinne von Serviceprozessen und Know-how-Verbesserungen beim Dienstleister nicht belohnt.



Serviceprozesse messen



Bei der Produktgestaltung ermöglichen Messgrößen, die während qualitäts- und erfolgsbestimmender Prozessschritte erhoben werden, eine gezielte Analyse der Produktqualität und Wirtschaftlichkeit. Über die laufende Leistungsverbesserung hinaus können mit diesen Messgrößen auch Innovationsanreize für die Servicemitarbeiter geschaffen werden, um die Produkte

- mit weniger Zeitaufwand,
- mit geringerem Materialeinsatz,
- mit höherem Kundennutzen herzustellen.

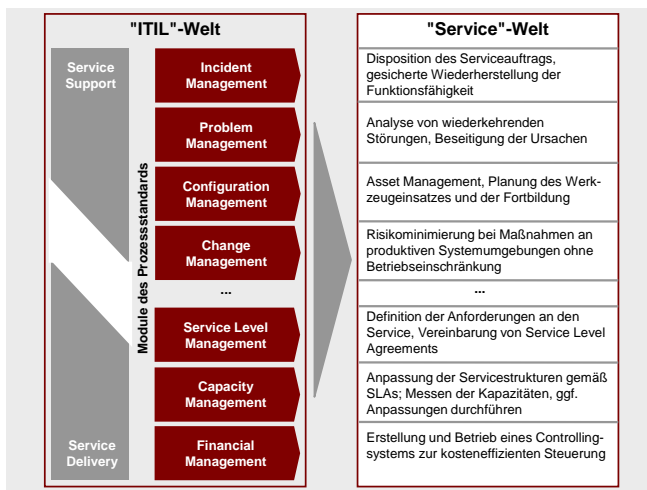
Angemessene Fertigungs- und Verwaltungstiefe finden

Make-or-buy-Entscheidungen sind bei Serviceprozessen kritischer als bei Fertigungsprozessen, weil

- der Kunde aufgrund des Uno-actu-Prinzips zugekaufte Leistungen erkennt und für sich Preisnachteile mutmaßt,
- Zukäufe die Markenidentität des Dienstleisters schwächen.

Bei der Gestaltung von Verwaltungsaufgaben für Serviceprozesse ist zu berücksichtigen, dass administrative Informationen von den Servicemitarbeitern bereitgestellt werden und eine automatische Datenerfassung noch wenig etabliert ist. Optimal ist ein ausgewogenes Verhältnis von Datenerhebung zur geschäftlichen Steuerung und Absicherung der Produktivität des Service.

Für die IT-Unterstützung von Serviceprozessen können Prozessstandards genutzt werden. Neben den Vorgaben in ERP-Systemen eignet sich der ITIL-Standard (Information Technology Infrastructure Library) besonders, da er auf die Übergabestellen zwischen Dienstleister und Kunde fokussiert ist und die Implementierung von Messgrößen zur Leistungsbeurteilung unterstützt.



Mit optimalen Serviceprozessen unternehmensweit Nutzen stiften

Der Nutzen optimierter Serviceprozesse zeigt sich deutlich in allen drei Prozessdimensionen:

Mitarbeiter in optimierten Serviceprozessen

- sind zufriedener mit ihrer Aufgabe,
- werden sogar vertrieblich aktiv,
- wickeln Serviceleistungen effizienter ab,
- qualifizieren sich aus eigenem Antrieb im kontinuierlichen fachlichen Wettbewerb mit Kollegen,
- zeigen eine höhere Loyalität zu ihrem Arbeitgeber.

Eine optimierte Servicestruktur führt zu

- einem konstruktiven Umgang mit Konflikten in der Organisationsmatrix,
- einer besseren Kundenbindung,

- einer höheren Lern- und Anpassungsbereitschaft innerhalb der Organisation,
- deutlich weniger Compliance-Problemen (Gesetze, Normen und Verordnungen).

Ein optimiertes Produktprogramm für Serviceleistungen

- verbessert die Transparenz der Leistungsangebote und damit die Kundenakzeptanz,
- erleichtert die Steuerbarkeit des Geschäfts,
- stabilisiert die Rendite.

Mit optimalen Serviceprozessen ist es möglich, Mitarbeiter sowohl im Fertigungs- als auch im Servicebereich einzusetzen und damit auch in schwierigen Zeiten dem Unternehmen unverzichtbare Fachkräfte zu erhalten.