

Diesen Service kann ich gut gebrauchen von Dirk Zimmermann

Die Nachfrage im Service spitzt sich zu. Persönliche und individuelle Präferenzen bestimmen den Kundenentscheid und sind immer häufiger an ökonomische Überlegungen angelehnt.

Die Gründe zu kennen, warum Kunden einen Service kaufen und konsumieren, werden somit für Unternehmen zu einem wichtigen Vorteil im zusehends schärfer werdenden Angebotswettbewerb.

Einsatz

Der Einsatz von Service sollte stets aus der Sicht des Kunden betrachtet werden. Dieser nimmt die Serviceangebote eines Unternehmens in vier Phasen wahr.

Während der Informationsphase informiert sich der Kunde und erfragt für ein Anliegen im Markt eine bestimmte Leistung. Dies kann ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Leistungsbündel aus Produkt und Dienstleistung sein.

In der Entscheidungsphase hat der Kunde sein Anliegen dem Anbieter beschrieben und erhält ein Angebot zur Lösung, über das er entscheiden kann.

In der Projektphase wird der Auftrag ausgeführt. Es beginnt eine Abfolge von Tätigkeiten, die mit der Lösung des Kundenanliegens endet. Dabei kann es sich z.B. um eine Beratung, eine Maschine, die Lieferung und Montage von Material oder die Entwicklung einer kompletten Lösung handeln.

Auch in der Nutzungsphase wird der Kunde Services erwarten bzw. angeboten bekommen, z.B. Schulung des Bedienpersonals, Wartung einer Anlage, Lieferung von Zusatz- oder Ersatzteilen, Beratung bei Anwendungsproblemen.

Anwendung

Kunden erwarten mehr denn je, daß ein guter Service in entsprechender „individueller Anpassung“ Ihrer Anwendungssituation gerecht wird, unabhängig davon, ob es sich um ein zentrales oder ein dezentrales Skalieren handelt.

Das zentrale Skalieren von Anwendungen bei steigender Verarbeitungsleistung ist mithilfe einer Art „Service-Broker“ besonders einfach. Eine zentrale Entscheidungsstelle gewährleistet daß einzelne Dienstleister die häufigsten Ursachen für Konflikte problemlos vermeiden.

Jede Serviceanwendung besteht aus einer Reihe von Aufgaben, die unabhängig voneinander ausgeführt werden können. Ein „Service-Routing“ ermöglicht es im Rahmen einer Anwendung, einzelne Dienste zu planen und zu strukturieren und den ausführenden Instanzen zuzuordnen.

Ein „Service-Broker“ sollte sorgfältig überlegen, wie die Aufgaben in der Anwendung miteinander in Beziehung stehen.

Die Dienste, die mit einer klaren Trennung zwischen den Aufgaben erstellt werden, sind im Allgemeinen sowohl beim zentralen als auch beim dezentralen Skalieren besonders erfolgreich. Wenn zwei miteinander in Beziehung stehende Aufgaben nicht dieselben Daten ändern, sollten diese Aufgaben als unterschiedliche Dienste strukturiert werden.

Für den Kunden ist i.d.R. nur das Ergebnis einer Servicenutzung wirklich interessant: Abläufe und Prozesse, der Einsatz von Technik und Technologien sowie die Einbindung von Ressourcen und Kapazitäten in der Erbringung eines Service spielen für ihn zunächst keine Rolle.

Gerade bei komplexen Services ist deshalb wichtig, die Steuerung der Teilleistungen zu systematisieren und auf Konsistenz auszurichten.

Folgende Aspekte eines maßgeschneiderten Service sind dabei zu berücksichtigen:

- Entwicklung konkreter strategischer Ziele und Maßnahmen für eine professionelle Gestaltung, Planung und Durchführung von Leistungen.
- Beschreibung, Strukturierung und Validierung des Service-Portfolios.
- Entwicklung von neuen Services, sowohl „Outside-in“ (ausgehend von den Kundenbedürfnissen) als auch „Inside-out“ (ausgehend von den eigenen Fähigkeiten)

Beurteilung

Entscheidend für die Nachfrage von Servicelösungen ist die Einschätzung der Kunden hinsichtlich spezifischer „Produkteigenschaften“. Kunden beurteilen einen Service aus sehr unterschiedlichen Motiven heraus:

1. Handelt es sich bei dem Service um eine Kernleistung? Kernleistungen werden durch branchenübliche Fähigkeiten erbracht und gehören zu dem in Ihrer Branche üblichen Serviceangebot.
2. Handelt es sich bei dem Service um eine Kernkompetenz? Services sind der Kernkompetenz zuzuordnen, wenn sie die Besonderheit des Unternehmens ausmachen. Sie sind aus der unternehmensspezifischen Erfahrung entstanden und stehen im Verbund von Fähigkeiten und Technologien (nicht aus einer bestimmten Einzelfähigkeit).
3. Sorgen die angebotenen Serviceleistungen für eine Optimierung, indem sie Abwicklungsprozesse vereinfachen (z.B. die Bestellung über Internet)?
4. Verbessert der angebotene Service den Nutzen für den Kunden und erhöht damit die Kundenloyalität?

Begründung

Der Servicenutzen hingegen aus Unternehmensperspektive kombiniert Kosten und Nutzen, um den Wert einer Kundenbeziehung zu ermitteln und damit das Performance-Management zu verbessern.

Die Quantifizierung der Kundenprobleme und des Aufwands für deren Lösung liefert einen Kostenüberblick. Einige Probleme lassen sich in Zahlen ausdrücken, beispielsweise die Kosten pro Anruf.

Andere Probleme wie Beschwerden über Lieferterminüberschreitungen können mit einem Service-Niveau-Index erfaßt werden. Unternehmen müssen auch die Vorteile anhand einer Kennzahl der Lebenszeiteinnahmen oder mit einem strategischen Nutzenindex auf der Basis der erwarteten Erlöse kategorisieren.

Mithilfe dieses Entscheidungsbereichs können Unternehmen präzise Prioritäten für die Ressourcennutzung setzen. Eine schwache Service-Performance in einfachen Anwendungsszenarien läßt den Schluß zu, daß mehr Investitionen in Prozeßautomatisierung und verbesserte Effizienz erforderlich sind.

Ungenügende Performance-Ergebnisse in komplexen Anwendungsszenarien verweisen darauf, daß höhere Investitionen in die Qualifikation, die Fachkenntnisse und den Entscheidungssupport nötig sind.

Im Entscheidungsgebiet „Servicenutzen“ können Unternehmen Planungsziele und Scorecarding-Kennzahlen für folgende Elemente des Performance-Managements definieren:

- Lebenszeit-Gewinn
- Servicekosten
- Service-Effektivitäts-Index
- Ansprüche
- Kundenbindungs- und Kundeservicekosten
- Kundenbesuche

Sehr wichtig ist auch, daß Unternehmen diese Zielvorgaben und Kennzahlen anhand einer Reihe von Dimensionen analysieren können, um die in den Daten verborgenen Faktoren zutage zu fördern:

- Fiskal-Monat/Jahr
- Kunde und Branche
- Lieferzeit und Bereich für pünktliche Lieferung
- Marke und Produktlinie
- Standort

Unternehmen definieren ihre Vorgaben auf der Basis von Zielen und Kennzahlen aus dem Bereich Servicenutzen. Im Rahmen der Erfolgskontrolle stellen sie fest, wie die Resultate im Vergleich zu den Zielvorgaben abschneiden.

Darüber hinaus nehmen Unternehmen eine detaillierte Ergebnisauswertung vor, um festzustellen, was das Performance-Management stärkt.

1. Servicekosten: Nutzen wir als Unternehmen die Chancen des Kundenservice, was sind sie, und was haben sie gekostet?
2. Kundenbindungskosten: Entstehen uns kurzfristige Mehrkosten zur Sicherung der langfristigen Kundenloyalität?
3. Service-Effektivitäts-Index: Brauchen wir eine weitgehendere Prozeßautomatisierung, um die Geschwindigkeit und Effizienz zu verbessern?

TIP: Lesen Sie weiter im neuen Buch „Service erfolgreich machen“. Weitere Informationen zum Bezug sowie eine erste Leseprobe sind hier zu finden:

www.DieServiceForscher.de