



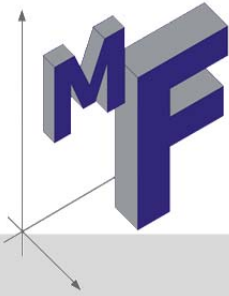
Planlos im Service?!

Der Kundendienst oder Service ist in jedem Fall eine der tragenden Säulen des Unternehmenserfolgs, eine dauerhaft erfolgreiche Marktposition für einen Maschinenhersteller oder Anlagenbauer wäre ohne die engagierte und tatkräftige Unterstützung von Technikern undenkbar, die in kürzester Zeit Maschinen oder Anlagen vor Ort beim Kunden aufbauen, in Betrieb nehmen, warten oder reparieren. Durch die Internationalisierung hat sich auch der Beruf des Servicetechnikers gewandelt, viele sind heute im weltweiten Einsatz zu einer Art Service-Globetrotter geworden. Geeignete Mitarbeiter zu finden ist nicht einfach, die produktspezifische Ausbildung ist langwierig und teuer. Umso mehr verwundert es, dass so viele Unternehmen für diesen speziellen Mitarbeitertyp kein wirkliches Personalentwicklungskonzept haben, das den heutigen Anforderungen des Berufs besser Rechnung trägt. Stattdessen wird unter Weiterentwicklung nahezu ausschließlich fachliche Schulung auf den jeweils aktuellen Produkttypen verstanden, und selbst diese bleibt oft genug auf der Strecke. Während für die Vertriebskollegen umfangreiche Literatur und Seminarangebote in Hülle und Fülle angeboten werden, fristen die Servicetechniker ein Dasein im Verborgenen, sie sind praktisch die Heinzelmännchen im Kundenkontakt. Diese nachlässige Personalpflege lässt sich branchenübergreifend beobachten und ist ein, teurer, aber vermeidbarer Fehler. Gerade im Hinblick auf den zunehmenden Fachkräftemangel sollten Unternehmen schnellstens umdenken.

Der ideale Servicetechniker, stress-resistent und d.u. (dauernd unterwegs)

Aus Kundensicht liegt im Servicefall oft eine absolute Krise vor, eine Maschine wird dringend für den Produktionseinsatz benötigt, ist aber eben wegen eines Defekts nicht oder nicht richtig einsatzbereit. Da läuft dann in der Regel die folgende Argumentationskette ab: Natürlich ist die unzulängliche Konstruktion der Maschine dafür verantwortlich, dass der Fehler überhaupt aufgetreten ist. Und jetzt muss auch noch zu allem Überfluss für unverschämte teures Geld der Servicetechniker des Lieferanten dieser unzulänglich konstruierten Maschine bestellt werden, der noch dazu viel zu spät kommt und dann trotz der hohen Servicesätze noch nicht einmal auf Knopfdruck den Fehler findet.

Ein guter Servicetechniker wird auch in dieser emotional aufgeladenen Situation die Ruhe bewahren, durch freundliches, überlegtes Auftreten den Kunden beruhigen, mit einer systematischen, kompetenten Vorgehensweise den Fehler eingekreisen und das Problem lösen. Dann wird er seinen Bericht schreiben und zum nächsten, wahrscheinlich ebenfalls schon wartenden Kunden weiterreisen.



Matthias Fitzner e.K.

Unternehmensberatung für
After Sales Services und technischen Vertrieb



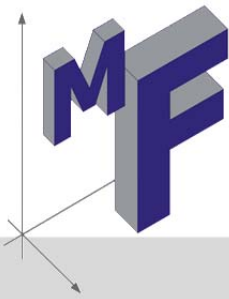
Diese Kollegen sind notgedrungen Einzelgänger und sind es gewöhnt oder haben sich daran gewöhnen müssen, mit Problemen alleine fertig zu werden. Da sie fortwährend unterwegs sind, können sie soziale Kontakte nur sehr eingeschränkt pflegen und müssen auch gravierende Einschränkungen für das Familienleben akzeptieren. In jungen Jahren akzeptieren viele Servicetechniker diese Einschränkungen wegen der zunächst als interessant empfunden Reisetätigkeit rund um den Globus. Mit zunehmendem Alter und oft auch auf Druck des Lebenspartners, Familiengründung etc. wandelt sich das Bild, und die Begeisterung für internationale Serviceeinsätze nimmt rapide ab.

Obwohl praktisch keiner ihrer Kollegen in den anderen Abteilungen sein Privatleben dem Unternehmen annähernd so weitgehend unterordnet, sind sie andererseits, weil dauernd unterwegs, in das Unternehmen und seine Strukturen am wenigsten integriert. Wenn ein Unternehmen einem reisemüden Servicetechniker keine seinen Vorstellungen entsprechenden Tätigkeit anbieten kann, wird dieser vermutlich sehr schnell das Unternehmen verlassen – sofern er eine Alternative hat. Für das Unternehmen ist das ein wegen der abfließenden Erfahrung schmerzlicher, vor allem aber teurer Verlust, denn nun muss erst einmal sehr viel Zeit und damit auch Geld in einen Ersatzmann investiert werden. Im Maschinenbau rechnet man für die Ausbildung eines guten Servicetechnikers mit einem Zeitfenster von bis zu zwei Jahren, d.h. in diesem Zeitraum ist der Techniker nicht oder nur begrenzt einsatzfähig und damit sein Einsatz auch fakturierbar.

Perspektive heute: Einmal Service, immer Service

Unternehmen sind gut beraten, für ihr Servicepersonal ein Personalentwicklungsprogramm zu erarbeiten, das den o.g. Befindlichkeiten Rechnung trägt und auch eine planbare Exitstrategie für diejenigen vorsieht, die nicht mehr so viel oder gar nicht mehr reisen möchten. Ein solches Programm sollte auch durch entsprechende Weiterbildungsveranstaltungen begleitet werden, die nicht nur die rein fachliche Produktschulung beinhalten, sondern auch andere Aspekte im täglichen Umfeld:

- 1.) Viele Maschinen werden heutzutage in Länder exportiert, die nicht nur bei der Industrialisierung, sondern auch bei den Arbeitsschutzvorschriften absolute Entwicklungsländer sind. Auch wenn die Lieferanten in ihren Servicebedingungen alle erdenklichen Anforderungen an den Kunden vor Ort stellen – die Praxis sieht anders aus. Durch regelmäßige Unterweisungen sollte das Servicepersonal im sicheren Arbeiten auch unter unsicheren Bedingungen geschult werden, und natürlich auch im richtigen Gebrauch entsprechender Schutzausrüstungen unterwiesen werden. Schulungen zur Gesundheitsprophylaxe gehören auch dazu.
- 2.) Servicetechniker sind schon lange nicht mehr „nur“ die Instandsetzer, heutzutage sollen sie auch verkaufen. Sie sollen eine aktive Rolle spielen im Vertrieb von Ersatzteilen und

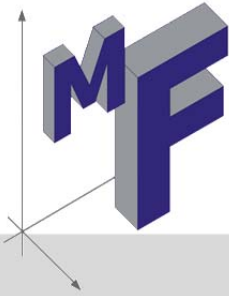


Dienstleistungen, bis hin zum Sammeln von Informationen über den Kunden, Wettbewerber und den Markt. Gerade für die eher als „nüchtern“ geltenden Techniker sind dies neue Themen, wo Hilfestellung vonnöten ist. Diese Aufgaben muss man erklären und trainieren.

- 3.) Regelmäßige Produktschulungen sollten eigentlich selbstverständlich sein, sind jedoch die Ausnahme. Die Mehrheit der Servicetechniker lernt die neuen Produkte des eigenen Unternehmens im Rahmen einer Learning-by-doing-Inbetriebnahme vor Ort beim Kunden kennen. Das wirkt nicht nur auf den Kunden höchst unprofessionell, sondern ist auch eine immerwährende Quelle der Frustration im Service.
- 4.) Wichtig ist auch ein modulares Entlohnungssystem, das vorzugsweise reiseanteilabhängige Komponenten enthält. Jeder, der selber rund um den Globus unterwegs ist, weiß, dass häufige Langsteckenflüge mit den entsprechenden Zeitumstellungen eine ziemliche Belastung darstellen. Und er weiß auch, dass die bei Dienstreisen üblicherweise abgerechneten Steuerfreibeträge für Mehraufwendungen schon lange keinen probaten Ausgleich mehr bieten.
- 5.) Berücksichtigen Sie in Ihrer Personalstruktur auch die in aller Regel im Alter abnehmende Reiselust Ihrer Servicetechniker, und suchen Sie nach geeigneten Einsatzmöglichkeiten. Diese könnten im ortsnahen Serviceeinsatz liegen, im Resident-Service (also permanent einem Kunden oder einer regionalen Kundengruppe zugeordnet), in der Inbetriebnahme und Maschinenabnahme, Montage, Prototypenbau, Testfeld o.ä.. Widerstehen Sie der Versuchung, Außendienst-Servicetechniker in den Innendienst-Service zu holen, oder diese sogar zu Serviceleitern zu ernennen. Damit erzeugen Sie in neun von zehn Fällen suboptimale, ineffiziente Notlösungen, die Ihrem Unternehmen mehr schaden als nützen.

Wenn Sie diese Exitstrategien auch transparent kommunizieren und bei Ihrem Entlohnungssystem eine reiseabhängige Komponente enthalten ist, können sich die umstiegswilligen Servicekollegen frühzeitig auf die anders gestalteten Gehälter einstellen und so mit einer gemeinsam festgelegten Vorlaufzeit auch ihren Umstieg planen. Wenn Sie dann noch den Wechsel in die neue Herausforderung – sofern sinnvoll und notwendig - durch ein entsprechendes Schulungsangebot flankieren, profitiert Ihr Unternehmen auch weiterhin von den Erfahrungen des Mitarbeiters,

- 6.) Pflegen Sie den Kontakt und versuchen Sie, die Servicetechniker wenigstens einmal pro Jahr zu einem gemeinsamen Meeting, auch mit der Personalleitung und vielleicht auch der Geschäftsführung, zusammen zu holen. Hierbei sollte auch Klartext gesprochen werden können, lassen Sie es zu, dass die im permanenten Außendienst befindlichen auch mal „Dampf ablassen“. Vergessen Sie nicht, diese Kollegen sind aufgrund ihrer Tätigkeit dem Kunden viel näher als Sie, und vieles, was diese wahrnehmen, wird von Ihren Kunden ebenso oder noch extremer empfunden. Sammeln Sie die Kritikpunkte, prüfen Sie auf Optimierungsmöglichkeiten und geben Sie auch eine Rückmeldung.



Matthias Fitzner e.K.

Unternehmensberatung für
After Sales Services und technischen Vertrieb



Natürlich kosten die genannten Vorschläge auch Geld und interne Schulungsveranstaltungen sind zunächst einmal unproduktiv. Aber durch jeden Servicetechniker, den Sie durch ein professionelles Personalkonzept nicht verlieren, sparen Sie bis zu zwei Jahresgehälter für die Ausbildung eines neuen Mitarbeiters. Und jedes Dienstleistungs- und Ersatzteilgeschäft, das Sie durch die professionellere Kundenansprache Ihrer motivierten Servicetechniker zusätzlich machen, trägt zu einer kurzfristigeren Amortisation dieser Personalinvestitionen bei – und am Ende auch zu einem besseren Service.

Zum Autor



Der Berater Matthias Fitzner hat den Fokus seiner Beratungstätigkeit auf den After Sales Service und den technischen Vertrieb im Maschinen- und Anlagenbau gelegt. Seit über 20 Jahren ist Matthias Fitzner in dieser Branche international erfolgreich tätig und stellt seine vielfältigen Erfahrungen insbesondere Klein- und Mittelständischen Unternehmen zur Verfügung, die ihr After Sales und Service Geschäft optimieren und/oder ihre Marktbearbeitung internationalisieren wollen. Kontakt: www.matthias-fitzner.de

Quellen: Editorial Foto: Dreamstime

© 2011 Matthias Fitzner e.K., 51379 Leverkusen, Humboldtstrasse 37, HRA21940 Amtsgericht Köln, <http://www.matthias-fitzner.de>.
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, Newsletter, firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften.

Bedingung: Ich erwarte, dass Sie mich als Autor benennen und mir ein Belegexemplar zusenden an: info@matthias-fitzner.de.