



Wie man das Rennen im Service gewinnt

Von Reinhold Stapf

www.istockphoto.com/mevans

Service ist doch ganz einfach! Der „Kunde ruft an, man schickt einen Techniker. Der Techniker repariert die Maschine. Der Servicemanager schreibt eine Rechnung. Wo also ist das Problem im Service?“, heißt es im ersten Teil dieser Artikelserie zu den Service-Operationen ausländischer Unternehmen in Japan in der letzten Ausgabe von **JAPANMARKT**. Welche Bedeutung der Service für die Kundenzufriedenheit und die Sicherung zukünftiger Aufträge gerade in Japan hat, wurde in der im November vorgestellten Benchmarking-Studie der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan deutlich. Die Antworten der 24 befragten Geschäftsführer deutscher und Schweizer Industriegüterunternehmen in Japan zur Praxis ihrer Service-Operationen sind Basis auch dieses Artikels.

Das Problem des Service, seiner Kundenzufriedenheit und seiner Profitabilität liegt zum weitaus größten Teil in der unterschätzten Komplexität des Serviceprozesses. Jede Verzögerung in einem der vielen, meist nicht wahrgenommenen einzelnen Prozessschritte oder die nicht richtige Weitergabe von Informationen bewirkt am Ende eine große Verzögerung, was die Kundenzufriedenheit reduziert und vermeidbare Kosten erzeugt. Dies gilt insbesondere in Japan, wo die Anforderungen japanischer Kunden an Service und Qualität meist höher sind als auf dem

Heimatmarkt. Die Ansprüche hören nicht beim Verkauf einer Maschine auf, sondern fangen dort erst richtig an. Wer im After Sales Service eine gute Figur macht, hat die besten Voraussetzungen, seine Kunden zufrieden zu stellen und langfristig zu binden.

Branchenunabhängig laufen die Prozesse in der Service-Operation im Wesentlichen nach dem gleichen Grundschema ab. Daher können die hier vorgestellten Abläufe quasi auf jede Firma übertragen werden.

Die Service-Prozess-Landschaft

Analysiert man den Workflow – „the flow of work“ – im Service, zeigt sich ein sehr komplexes Prozessbild. Erst wenn man die Prozesse gruppiert, werden sie deutlich und verständlich.

Im Zentrum stehen die „Service-Kernprozesse“, die täglich mehrmals durchlaufen werden. Jeder Service-Anruf eines Kunden löst diese Prozesse aus. Sie werden unterstützt von den „peripheren Serviceprozessen“, die in der Serviceabteilung ablaufen, aber nicht durch jeden Kundenanruf ausgelöst werden, jedoch für das tägliche Servicegeschäft wichtig sind. Weiter außen gibt es schließlich die Gruppe der Prozesse, die einen Bezug zum Service haben, aber schon Kernprozesse von anderen Abteilungen sind.

Im Folgenden werden diese Prozesse

beschrieben und die entsprechenden Daten aus der Benchmarking-Studie vorgestellt. Der Schwerpunkt wird dabei auf die „Service-Kernprozesse“ gelegt. Für die beiden anderen Prozessgruppen wird die Situation anhand von ausgewählten Beispielen beleuchtet.

Service-Kernprozesse

Für diese Prozesse, die bei jedem Kundenanruf ablaufen, trifft die Karikatur der Einfachheit des Service am besten zu. Wie oft beschwerten sich Kunden über zu lange Wartezeiten, bis der Techniker vor Ort erscheint? Wie oft hat der Techniker nicht die passenden Ersatzteile dabei? Wie oft fehlen dem Techniker Details zur Reparaturgeschichte der Maschine? Wie viele unnötige Telefongespräche werden geführt und wie viele unnötige Überstunden gemacht? Wie hoch sind die tatsächlichen Kosten und wie lange dauert es wirklich, bis eine Maschine wieder voll funktionsfähig läuft?

Diese Fragen zeigen auf, dass es sich hier um die Prozesse handelt, die erstens einen großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben und zweitens einen großen Teil der vermeidbaren Kosten und Zeitverluste ausmachen. Drittens sind es die Prozesse, in denen Ressourcen oft ineffizient eingesetzt werden, und viertens sind es die Prozesse, bei denen die Abstimmung der Service-Management-

Software auf die Prozesse extrem wichtig ist. Analysen von Service-Prozessen zeigen immer wieder diese Schwachstellen deutlich auf.

Service-Stationen – Annahme von Kundenanrufen

Aus den Antworten zu den Serviceprozessen ist zu entnehmen, dass 60 Prozent der an der Benchmarking-Studie teilnehmenden Firmen Kundenanrufe an einer zentralen Stelle, üblicherweise in der Servicestation, annehmen. Wichtig zur Beurteilung der Effizienz ist dabei, welche Personen im Unternehmen diese Aufgabe übernehmen. Es zeigt sich, dass bei 50 Prozent der teilnehmenden Firmen Kundenanrufe von „speziellem Servicepersonal“ angenommen werden. Jeweils 25 bis 30 Prozent der Firmen haben die Rufannahme nicht entsprechend organisiert: dort werden die Anrufe zu jeder beliebigen Person in der Firma oder auf das Verwaltungs- und Vertriebspersonal im selben Geschäftsbereich durchgestellt. In fast 40 Prozent der Fälle nehmen die Techniker die Anrufe selber entgegen (Mehrfachantworten waren möglich).

Wer die Effizienz seiner Prozesse verbessern will, sollte sich folgende Fragen stellen:

- Was ist der Grund dafür, dass jede Person in der Firma, Verwaltungs- und Vertriebspersonal Serviceanrufe entgegennehmen?
- Welche Information können diese Personen während des Telefongesprächs aus einem Service-Management-System abrufen, um dem Kunden eine qualifizierte, nicht-technische Auskunft zu geben?
- Wie wird von diesen Personen die vom Kunden kommende Information verstanden, registriert und weitergegeben?
- Warum nimmt ein teuer bezahlter Techniker, der sich gerade unterwegs (Auto, öffentliches Verkehrsmittel) oder gar bei einem Wettbewerber befinden kann, die Kundenanrufe an?
- Auf welche Information kann der Techniker in dieser Situation zurückgreifen und welche technisch qualifizierten Aussagen kann er in diesem Moment machen?

Kundenbesuch - Termine vereinbaren

Ein so simpler Prozess wie das Vereinbaren von Terminen birgt in Wahrheit erhebliches Effizienzpotenzial. Betrachtet man

die Arbeitsschritte Terminplanung und Entsenden der Techniker, so zeigt sich, dass über 50 Prozent der deutschen und Schweizer Firmen in Japan Vertriebs- und Servicemanager dafür einsetzen. Aus den Augen eines Workflow-Analysten stellt sich die Frage nach dem Mehrwert, den Manager zu diesen Aktivitäten beitragen. Da mehrfache Antworten möglich waren, gibt es einen zweiten Antwortenblock von über 50 Prozent, bei denen die Techniker ihre Terminplanung selbst machen. Schaut man sich in einer Workflow-Analyse an, wie viel Zeit benötigt wird, um Termine zu vereinbaren, so stellt sich die Frage nach den Kosten. Techniker kosten laut Aussagen der teilnehmenden Firmen gemittelt 50 Prozent mehr als Verwaltungspersonal. Technisches Wissen eines Technikers und Management-Qualitäten sind keine notwendige Voraussetzung für die Vereinbarung von Kundenbesuchen.

Dies zeigt sich auch bei einer näheren Analyse der Antworten: Firmen, deren Techniker oder Vertriebs- und Servicemanager Termine vereinbaren, haben in den meisten Fällen Probleme mit ihrer Profitabilität.

Reaktionszeit

In Bezug auf die Kundenzufriedenheit spielt die Reaktionszeit eine wichtige Rolle. Es sind zwei getrennte Reaktionszeiten zu berücksichtigen: die Reaktionszeit am Telefon und die Reaktionszeit vor Ort; beides durch einen Techniker.

Auch hierbei ist ein optimal aufgesetzter Serviceprozess wichtig, damit die vereinbarten Reaktionszeiten eingehalten werden können. Der Prozess muss beinhalten, wie der Techniker Informationen über zurückliegende Reparaturen, Infor-

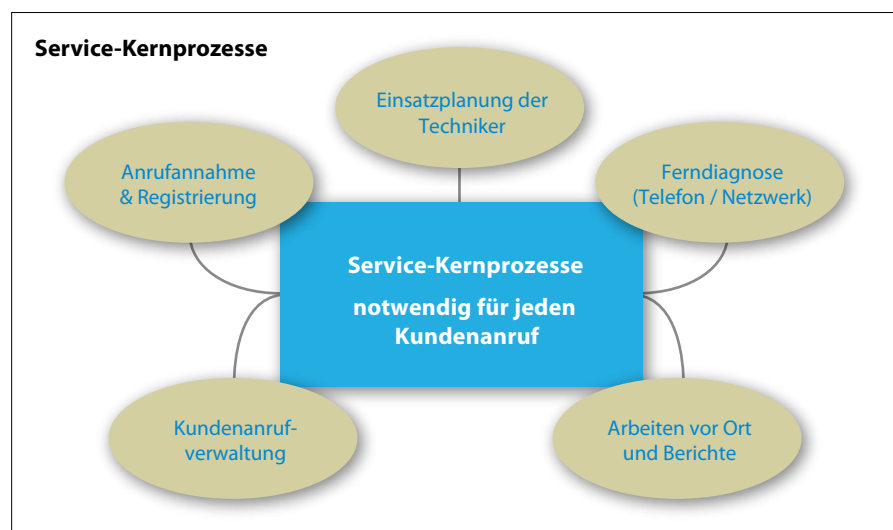
mationen zur Systemeinbindung und Parametereinstellungen der betreffenden Maschine bekommt. Beides gilt sowohl für die Reaktion am Telefon als auch für den Besuch im Feld. Nichtwissen bedeutet Ineffizienzen, die Kosten verursachen.

Bei der Reaktionszeit am Telefon ist es deswegen auch wichtig zu sehen, von wo aus Techniker mit dem Kunden sprechen. Hier gibt die Hälfte aller Firmen an, dass Gespräche von „irgendwo in Japan einschließlich von Räumen anderer Kunden“ aus geführt werden. Knapp 20 Prozent der Firmen schließen Gespräche aus Räumen anderer Kunden aus und gut 30 Prozent führen die Gespräche ausschließlich aus dem eigenen Büro. Bei allem Respekt vor dem großen Wissen der Techniker darf hier die Frage gestellt werden, welche Qualität die außerhalb des eigenen Büros geführten Telefongespräche erzeugen können. Was denkt sich ein Kunde, wenn der Techniker die vom Kunden als dringend notwendig erachtete Arbeit unterbricht und den Anruf eines anderen Kunden annimmt?

Die Reaktionszeit vor Ort hängt von vier Parametern ab:

- der effizienten Terminplanung
- der Verfügbarkeit der benötigten Ersatzteile
- der Transportgeschwindigkeit dieser Teile
- der durchschnittlichen Reisezeit des Technikers

Die Anzahl der Techniker ist hier nicht mit berücksichtigt. Wenn diese zu niedrig ist, stauen sich die Reparatureinsätze schnell auf, so dass man von Reaktionszeit im eigentlichen Sinne nicht mehr sprechen kann und die Service-Operation kollabiert. Hat man sehr viele Techniker



zur Verfügung, so kann man die Reaktionszeiten niedrig halten, doch die Kosten gehen nach oben. Deswegen müssen die mit den vier obengenannten Punkten verbundenen Arbeiten hocheffizient im Workflow-Modell aufeinander abgestimmt werden, um gute Reaktionszeiten zu erzielen. Mit diesen wird die Kundenzufriedenheit sichergestellt und der Verkauf von profitablen Serviceverträgen ermöglicht, ohne dass es zu einer Personalkostensteigerung kommt.

Die Antworten der teilnehmenden Firmen zeigen, dass knapp 30 Prozent innerhalb von vier Stunden beim Kunden sein können, die Mehrheit von annähernd 40 Prozent braucht dazu einen Geschäftstag. Das verbleibende Drittel benötigt im Durchschnitt zwischen zwei und fünf Tagen, bis der Techniker vor Ort eintrifft. Hier liegt Verbesserungspotential im Workflow vor.

Ähnlich sieht es bei der Anzahl der Kundenbesuche pro Tag aus. 45 Prozent der Firmen geben an, dass ihre Techniker weniger als einen Kundenbesuch pro Tag absolvieren. Berücksichtigt man die durchschnittlichen Anfahrtszeiten und die durchschnittlich benötigte Zeit für die Reparatur einer Maschine erkennt man, dass einige Firmen weit unter dem theoretischen Maximalwert liegen. Woher diese Ineffizienzen kommen, kann erst durch eine genaue Workflow-Analyse erkannt und verbessert werden.

Ferndiagnose mittels PC-Verbindung

Geht man nun im Serviceprozess weiter und betrachtet das Thema „Ferndiagnostik mittels PC-Verbindung“, so zeigt sich folgendes Bild. 75 Prozent der Firmen sagen, dass diese Form der Ferndiagnose für die meisten von ihnen angebotenen Maschinen technisch möglich ist. Allerdings setzen gut 75 Prozent der deutschen und Schweizer Firmen in Japan diese Technik nur selten oder gar nicht ein. Die Ferndiagnostik wurde entwickelt, um den Fehler an einer Maschine oder einem technischen System schneller und mit sehr hoher Treffsicherheit feststellen zu können. Dies reduziert erstens die Garantiekosten und zweitens erhöht es die „first-time fix rate“. Drittens ist es aber auch eine Serviceleistung, die verkauft werden kann.

Begründet wird die Nichtbenutzung meistens mit der Aussage, dass der Kunde keine Netzwerkverbindung zulässt. Zudem zeigt sich, dass der Prozessschritt

„Ferndiagnose mit PC“ meistens nicht oder nur unzureichend im Ablauf der Service-Kernprozesse integriert ist.

Erfahrungen im extrem sicherheitskritischen Health-Care-Bereich zeigen, dass man das Einverständnis des Kunden, die Maschine über das Netzwerk zu untersuchen, durchaus erhalten kann. In diesem äußerst sensiblen Bereich gibt es Firmen, die seit gut zehn Jahren mit dieser Diagnostikmethode nicht nur Kosten drücken und die Kundenzufriedenheit steigern, sondern das Leben von Patienten retten. Mit diesen Argumenten sollte es auch in Japan möglich sein, Kunden von den Vorteilen der Ferndiagnose zu überzeugen.

Periphere Service-Prozesse

Diese Prozesse werden mit Ausnahme einer Kundenbeschwerde nicht von Kundenanrufen ausgelöst. Jedoch haben sie ebenfalls Einfluss auf die Kosten und die Kundenzufriedenheit.

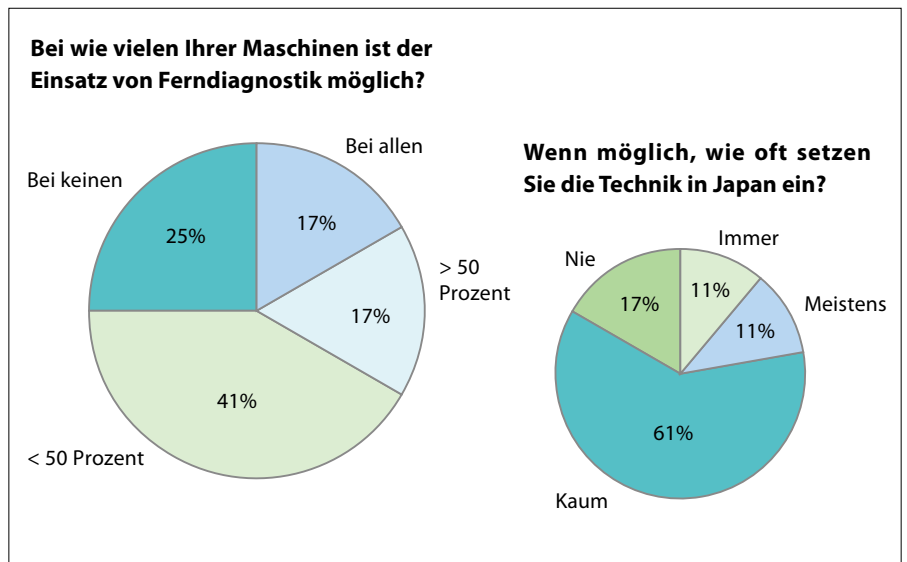
Den Einfluss auf die Servicekosten zeigt das Prozessbeispiel des Ersatzteilmanagements. Stimmt dieser Prozess nicht, und ist das entsprechende IT-System nicht richtig abgestimmt, kann es vorkommen, dass benötigte Ersatzteile nicht auf Lager sind. Die Konsequenz: Eilbestellungen, Eillieferungen, erneute Terminabsprachen mit dem Kunden und eine erneute Anreise zum Kunden. Die Mehrkosten für Eilbestellung und -lieferung können mit ziemlicher Sicherheit nicht an den Kunden weiter gegeben werden. Es bleibt auch dahin gestellt, ob die erneute Anreise nochmals in Rechnung gestellt werden kann. Es entstehen zusätzlich unnötige Kosten und Zeitverluste beim Personal,

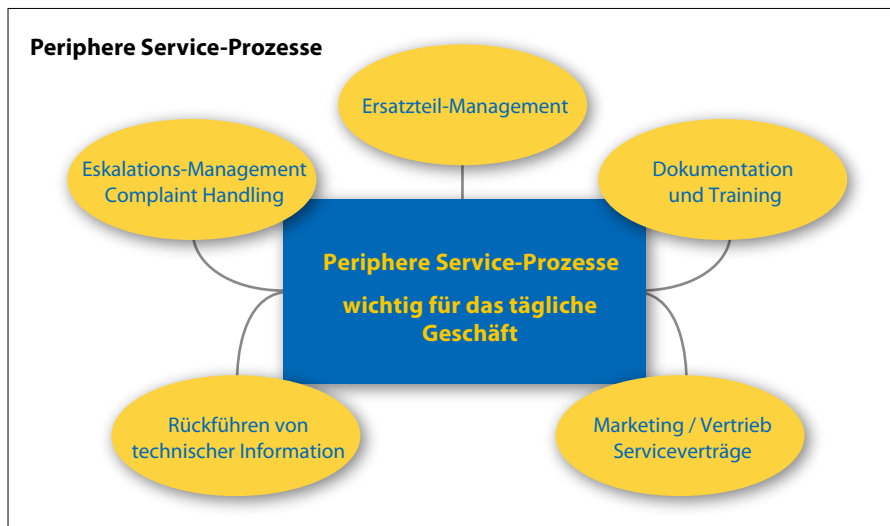
vor allem bei den Servicetechnikern.

Ein weiteres klassisches Beispiel für die Notwendigkeit eines Workflow-Modells ist der Aufbau eines Eskalationssystems. Im Service gibt es zwei Fälle, in denen eskaliert werden muss: erstens, wenn mehr Kundenanfragen vorhanden sind als man mit den zur Verfügung stehenden Technikern in vereinbarten Reaktionszeiten abarbeiten kann, und zweitens, wenn eine zu reparierende Maschine nicht innerhalb gesetzter Zeiten repariert werden kann.

Beiden Eskalationsprozessen ist gemeinsam, dass sie vom Service-Management-System als der untersten Stufe ausgelöst werden und beim ranghöchsten Entscheidungsträger (z.B. Country Manager) enden. In wie vielen Schritten und über welche Zeiträume dies geschieht, muss jede Service-Operation selbst entscheiden. Wichtig ist, dass die Eskalationsprozesse sorgfältig aufgebaut sind und verhindern, dass der Kunde sich beschwert. Löst eine Kundenbeschwerde die Eskalation aus, sind meist viele Leute damit sehr beschäftigt, das Problem einzudämmen. Dies kostet Geld und die Kundenzufriedenheit ist beschädigt.

Letzteres trifft bei fast 40 Prozent der Antworten zu. Hier löst eine Kundenbeschwerde das Eskalationssystem aus. 50 Prozent der Firmen sagen, dass jeder in der Eskalationskette diese auslösen kann. Dies klingt gut, kann aber sehr ineffektiv sein, wenn die Kriterien und adäquate Schritte nicht definiert sind. Allein Dispatcher können einen drohenden Technikerengpass sofort sehen oder ein Techniker kann frühzeitig erkennen, dass er ein Problem nicht im gegebenen Zeitraum





men beheben kann. Somit können diese beiden Rollen schon vor dem Service Management System die Eskalation auslösen. Bei Technikern muss aber berücksichtigt werden dass sie immer sehr stark auf die Lösung des Problems fixiert sind und darüber öfters die Zeit vergessen, die verstreicht. Knapp 60 Prozent der Antworten (Mehrfachnennung war möglich) zeigen, dass die Techniker die Eskalation auslösen. Nur ein sehr kleiner Anteil (knapp 20 Prozent) der Antworten beschreibt, dass das Service Management System automatische Eskalationen auslöst.

Die im vorigen Absatz beschriebene Situation betrifft knapp 50 Prozent der teilnehmenden Firmen; die anderen gut 50 Prozent haben überhaupt kein Eskalationssystem eingeführt.

Das Eskalationsmanagement bietet viel Raum für Verbesserungen.

Prozesse mit Bezug zur Service-Operation

Diese Prozesse sind Kernprozesse anderer Abteilungen wie F&E, Qualitätssicherung, Produktion, Vertrieb, Dealer Support, Marketing und Rechnungswesen. Das Beispiel „Rechnungsstellungsprozess“ zeigt seinen Einfluss auf die Profitabilität der Serviceabteilung. Jeder Tag, den es länger mit der Rechnungsstellung dauert, geht zu Lasten des Umsatzes. Die Ursache für solche Verzögerungen liegt nicht notwendigerweise in der rechnungsführenden Abteilung. Der Rechnungsstellungsprozess beginnt in der Serviceabteilung. Hier werden oft entscheidende Verzögerungen verursacht: die verspätete Ablieferung der Serviceberichte der Techniker, die Weitergabe über interne Wege zur Eingabe in das System, die Systemein-

gabe, Fehlerkorrekturen etc. Alles kleine, meist nicht offensichtliche Schritte, die aber am Ende eine große Wirkung haben. Auch hier kann eine Workflow-Analyse die Schwachstellen identifizieren und Prozessverbesserung ermöglichen.

Es berichten knapp 30 Prozent der Firmen, dass die Rechnungsstellung in maximal fünf Geschäftstagen geschieht. Weitere gut 40 Prozent benötigen eine Woche und nochmals knapp 30 Prozent benötigen mehr als eine Woche. Im Extremfall benötigt die Rechnungsstellung über einen Monat. Es stellt sich die Frage, warum dieser Prozess länger als einen Geschäftstag dauern muss.

Fazit und Ausblick

Service-Operationen können sich in den einzelnen Industriebereichen etwas anders darstellen. Aber die Spannweite der Antworten weist darauf hin, dass hier viele Firmen von der Idealoperation sehr weit entfernt sind.

Die detaillierte Auswertung der Benchmarking-Studie zeigt, dass Firmen, die in einigen Prozesselementen „Best Practice“ machen, nicht notwendigerweise eine profitable Service-Operation unterhalten. Dies bedeutet, dass alle Serviceprozesse ein Verbesserungspotential haben. Um dies auszuschöpfen, muss der Prozess mit passenden Methoden ganzheitlich optimiert werden. Dies reduziert Verluste und erhöht die Kundenzufriedenheit. Zur Notwendigkeit der Ganzheitlichkeit der Service-Prozessoptimierung, die Aussage der Leiterin der Einsatzleitung eines internationalen Konzerns nach der Erstellung des Workflow-Modells der aktuellen Operation: „Heute sehen wir zum ersten Mal den gesamten Prozess;

wir haben viele Sub-Optimierungen gemacht.“ Solche Sub-Optimierungen können vermieden werden.

Das Workflow-Modell jeder einzelnen Service-Operation erlaubt es, alle Parameter zu messen und den Prozess zu optimieren, ohne dass sich der Prozess an anderer Stelle unbeachtet verschlechtert. Ein Workflow-Modell erlaubt es, den gesamten Prozess in „Trockenläufen“ auf die Änderung hin zu testen, ohne dass damit ein Kunde negative Erfahrungen macht. Sobald ausreichend verbessert und getestet wurde, kann der Prozess eingeführt werden. Beim „phase-in“ erlaubt dann das Workflow-Modell die Einführungs- und Qualitätskontrolle.

Was die vermeintlichen operationellen Stärken des Wettbewerbs anbetrifft, so gibt es ein einfaches Gegenmittel: Optimierung des gesamten Serviceprozesses und die Prozessunterstützung durch den optimalen Einsatz eines Service-Management-Systems. Mit anderen Worten: die Verbesserung ihrer Serviceprozesse ist für ausländische Firmen eine einfache und hocheffektive Möglichkeit, auf dem umkämpften japanischen Markt gegen ihre oft sehr viel größeren lokalen Wettbewerber zu punkten; denn der japanische Wettbewerb kocht auch nur mit Wasser. Viele Wettbewerber sind schlecht organisiert und bestechen im Service eher durch ihre Größe und Manpower als durch Effizienzen.

Die Beitragsreihe wird im nächsten Heft fortgesetzt.

KONTAKT

Dr. Reinhold O. Stapf verfügt über 15 Jahre Erfahrung im Servicemanagement. Er arbeitet als Corporate Management Consultant mit Fokus auf operationellen Themen zur Effizienzverbesserung in Sales und Services. Stapf ist Mitglied der Association for Service Managers International (AFSMI) und ausgebildet in Prozessverbesserungen und Change Management.



Email: reinhold@stapf-online.com