

# Vier auf einen Streich

Umsatz hoch, Kosten runter, mehr Nachhaltigkeit und bessere Kundenzufriedenheit – wer im Service seine Prozesse effizient und effektiv gestaltet, kann ungeahntes Einsparpotenzial freilegen und dem Kunden mehr bieten. Im Gespräch mit Dr. Reinhold Stapf.

Das Interview führte Patrick Bessler

▲ Teamwork: Guter Service setzt enge Koordination zwischen Vertrieb und Technikern voraus.

**JM: Herr Stapf, aus Ihrer Sicht muss sich im Service kein deutsches Unternehmen in Japan vor heimischen Wettbewerbern verstecken, wenn...**

**Stapf:** ...man seine Prozesse optimiert. Den größten Teil einer Serviceleistung macht der Prozess aus: Wer macht was, in welcher Sequenz und wie? Wie effizient und wie effektiv? Viele Unternehmen fühlen sich viel schwächer aufgestellt als ihre japanischen Konkurrenten. Dabei wird die Servicequalität meist nur anhand der Zahl der Servicetechniker bewertet. Das ist nur die halbe Wahrheit. Wenn ich Prozesse effizient gestalte und Servicegebiete richtig strukturiere, kann ich auch mit den heimischen Wettbewerbern mithalten.

**JM: ...und Kosten sparen?**

**Stapf:** Und Kosten sparen, die Kundenzufriedenheit hochfahren und folglich mehr verkaufen. Eine Benchmarking-Studie von 2008 zeigt, dass 90 Prozent der Firmen Verluste im Vertrieb verzeichnen, weil die Kunden mit dem Service nicht zufrieden sind. Dabei können schnell Beträge von mehreren Millionen Euro im Jahr entstehen. Jeder Geschäftsführer kann sich überlegen, was es bedeutet, wenn der Vertriebsumsatz durch Ser-

vice-bedingte Kundenzufriedenheit um 5 oder 10 Prozentpunkte steigt.

**JM: Worauf muss ich in Japan besonders achten, wenn ich am Service schraube?**

**Stapf:** Der Kunde will in Japan wie überall sonst möglichst schnellen Support und sein Gerät oder seine Maschine wieder am Laufen haben. Typisch japanisch ist, dass im Fall eines Ausfalls oft jemand aus dem Vertrieb geschickt wird, der dann für so eine Aufgabe nicht qualifiziert ist, also Kosten verursacht, ohne das Problem lösen zu können. Redet man aber mit Kunden, merkt man schnell, dass es ihnen nicht darum geht, dass sofort irgendwer kommt. Sondern darum, den Ausfall gering zu halten.

**JM: Was sind die häufigsten Fehler?**

**Stapf:** Ein sehr weit verbreiteter Fehler ist, dass Techniker und sogar Manager für Aufgaben eingesetzt werden, für die man deren spezifisches Wissen nicht braucht: administrative Aufgaben. Dabei kostet ein Techniker im effektiven Stundenlohn im Schnitt mindestens das Doppelte eines administrativen Angestellten, der diese Aufgaben bewältigen könnte.

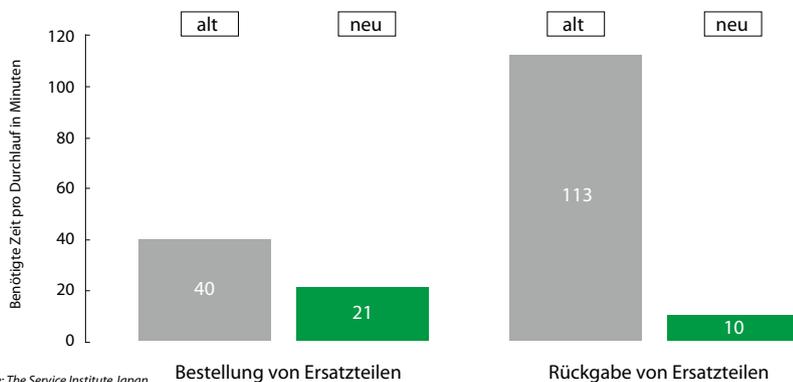
Bei der technischen Voruntersuchung

(*remote diagnostic*) ist es in den allermeisten Fällen besser, einen guten Ingenieur zu haben, der für alle Serviceanrufe fokussiert die Diagnose der Geräte remote macht. Dadurch können unter anderem schon Ersatzteile vorbereitet werden. Ich habe damit bereits vor zwanzig Jahren sehr gute Erfahrungen gemacht. In einem Fall haben wir unseren besten Servicetechniker aus dem Feld abgezogen und für diese durchaus sehr anspruchsvolle Aufgabe in die Zentrale gesetzt. Er konnte in 60 bis 80 Prozent der Fälle die Probleme allein übers Telefon korrekt remote analysieren. Das ermöglicht einen effektiven und effizienten Einsatz eines teuren Technikers für die Aufgabe vor Ort.

**JM: Dass letztlich doch jemand raus muss, kann ich aber kaum vermeiden, oder?**

**Stapf:** Nein, aber man kann Routen und Gebiete optimieren. Unter Umständen kann es billiger sein, einen neuen Mann einzustellen, als Fahrtkosten und -zeitverluste in Kauf zu nehmen. In einem Fall konnten wir durch die Etablierung eines Technikers in einem bestimmten Gebiet so viel Fahrtkosten einsparen, dass wir diesen Techniker zusätzlich aber

## Stark reduzierte Arbeitsbelastung durch effizientere Ersatzteilbeschaffung und -rückgabe



Quelle: The Service Institute Japan

▲ Verstehen und Begreifen durch wirkliche Prozessmodellierungsmethode: Zeiteinsparung für Techniker, Verwaltungs- und Ersatzteilversorgungspersonal von ca. 120-140 Stunden pro Jahr und Techniker.

kostenneutral einstellen konnten. Die Kosten gingen runter und gleichzeitig die Kundenzufriedenheit wegen schnellerer Reaktionszeit hoch.

Durch ausgefeilte „Rendezvouspunkte“, an denen sich Techniker und benötigte Ersatzteile „treffen“, können die Zeiten zwischen zwei Kundenbesuchen verkürzt werden. Solche Routinen sind eine Kombination von optimiertem Workflow und optimierter Ersatzteillo- gistik und müssen regelmäßig überprüft werden, da sie sich mit der Zeit ändern. Generell bietet Ersatzteillo- gistik in Kombination mit Workflow-Optimierungen ein großes Verbesserungspotential, das die „time to solution“ ebenso wie Reisezeiten von Technikern stark verkürzen kann.

Dazu muss man überlegen: Wo stehen wie viele Systeme? Welche Fahr- zeiten habe ich? Wie bringe ich meine Ersatzteile möglichst so zum Techniker, dass er nicht fahren muss, um die Ersatzteile zu bekommen. Vor allem muss man wissen: Wie mache ich diese Optimierung? Das ist keine Raketenwissenschaft, aber man muss simulieren können.

### JM: Und das können viele nicht?

**Stapf:** Serviceprozesse sind sehr komplex. Um diese Komplexität zu verstehen und aufzubrechen, braucht man die richtigen Methoden. In den allermeisten Fällen werden Flowcharts eingesetzt. Ein Flowchart ist keine Methode, um Pro-

zesse zu analysieren und zu verbessern. Ich selbst bin bereits in den neunziger Jahren auf das Thema gestoßen und habe damals noch mit Flowcharts experimentiert. Es gibt weitaus bessere Methoden, die Prozesse grafisch beschreiben, und dabei, wo nötig, Detailtiefe ermöglichen. Sich so etwas anzueignen, dauert allerdings etwas länger und lässt sich nicht über Nacht lernen.

### JM: Wie reagiert das Personal, wenn Sie deren altangestammte Aufgabenbereiche „umwälzen“?

**Stapf:** Bei Technikern, ist das meist unproblematisch. Techniker sind lösungsorientierte Menschen und freuen sich in der Regel, wenn Prozesse besser gemacht werden.

Aber natürlich bedeuten derartige Prozessoptimierungen auch immer Change Management. Mein Ansatz ist „hands-on“ und nicht von außen aufgesetzt. Das beginnt bei der Analyse. Bei der Bestandsaufnahme setze ich mich mit einem Team zusammen; sie erzählen, ich höre zu und entwickle das Modell, die grafische Darstellung dessen, was im Alltag abläuft. Was ich dabei immer wieder höre ist: „Oh mein Gott! ...arbeiten wir ineffizient!“

Eine moderne Workflowmodellierung ermöglicht allen Betroffenen den Blick aus der Vogelperspektive aber auch den Einblick in Details. Ein Beispiel: die Prozessoptimierung bei der Ersatzteil-

bestellung durch einen Techniker. Vorher dauerte es rund 40 Minuten bis zum Erhalt der benötigten Teile, danach gut 20 – für jeden Techniker ein täglicher Prozess. Die wöchentliche Rückgabeprozedur nicht benötigter Teile wurde von zwei Stunden auf zehn Minuten reduziert, die Anzahl der verwendeten Dokumente von 9 auf 2.

### JM: Gibt es Spannungen zwischen Unternehmen vor Ort und deren Headquartern mit Blick auf solche Prozessoptimierungen?

**Stapf:** Im Optimalfall lassen sich Prozesse international ausarbeiten, festlegen und global ausrollen. Kulturelle Unterschiede spielen eigentlich keine Rolle – es können aber legale Anpassungen notwendig werden. Das Hauptproblem ist, dass Prozessbeschreibungen aus den Headquartern in den allermeisten Fällen viel zu abstrakt sind und die Brücke zum Alltag nicht hergestellt werden kann.

Einen japanspezifischen Mehraufwand bei der Prozessoptimierung aber, der Konflikte mit dem HQ hervorrufen könnte, gibt es nicht – das ist überall dasselbe. Wo es jedoch Unterschiede gibt, sind Servicemodelle. Etwa bei der Frage, ob ein Unternehmen seinen Service out-sourcen sollte und wie weit. Abgesehen davon, dass es in Japan aus meiner Sicht nicht zu empfehlen wäre, den Service ganz out-zu-sourcen, hat das jedoch nichts mit Prozessoptimierungen zu tun.



#### Dr. Reinhold O. Stapf

verfügt über 20 Jahre Erfahrung im Servicemanagement und General Management und ist Gründer des Service Institute Japan, das sich auf operationelle Themen zur Effektivität- und Effizienzverbesserung im Service fokussiert. Stapf ist ausgebildet in Prozessverbesserungen und Change Management.  
E-Mail: stapf@tsij.org

Mehr zur Benchmarking-Studie 2008 finden Sie in unserem Online-Archiv in den Heften 11/2008, 12/2008, 02/2009 unter [www.japan.ahk.de/publikationen/japanmarkt/](http://www.japan.ahk.de/publikationen/japanmarkt/) Eine verkürzte Folgestudie ist für 2013 geplant.