

Was ist Service?

Service meint: Etwas versprechen! Service ins Deutsche übersetzt heißt „Dienstleistung“. Einen Dienst leisten zu wollen, ist ein Versprechen: Einen Kredit zu gewähren, die Mobilität zu garantieren, wenn ein Unfall passiert ist, den Prozess zu führen und ihn auch zu gewinnen oder einfach den Strom zu liefern. All das sind Leistungsversprechen, die erst abgegeben werden, bevor sie praktisch umgesetzt werden können. Versprechen sind unanfassbar und unanschaulich. Ein Versprechen muss glaubwürdig sein, es braucht Vertrauen und ein Gefühl von Sicherheit, dass die gegebene Leistungszusage auch eingehalten wird.

Service wird im Dialog produziert: Das Leistungsversprechen wird gemeinsam mit dem Leistungsnehmer produziert: Welches Auto soll versichert werden, wie hoch und wofür wird ein Kredit benötigt, wie will man telefonieren, sind die Fragen, die gemeinsam besprochen werden müssen, um das Versprechen formulieren zu können. Je abstrakter das Versprechen und je existentieller die abgesicherte Bedrohungssituation – z.B. vor den Folgen eines Unfalls – desto größer ist das Sicherheitsbedürfnis dessen, dem das Versprechen gegeben wird. Wie im sozialen Alltagsleben braucht der Kunde Referenzen, die sein Vertrauen rechtfertigen: Wird mein Geld wirklich gut verwaltet, leisten die auch wirklich, wenn mir was passiert, erreicht mich auch wirklich jedes wichtige Telefongespräch?

Guter Service spart Geld!

Man sagt: Qualität im Service hat ihren Preis. Das ist ein Mythos, denn richtig teuer wird es, wenn man schlechten Service liefert!

Es gibt viele Untersuchungen aber im Tenor ein Ergebnis: Mitarbeiter im Kundenkontakt geben missverständliche, falsche oder fehlerhafte Auskünfte, bearbeiten die Kundenanliegen nicht vollständig, sind selbst schlecht bis gar nicht informiert. Das erzeugt Unzufriedenheit und das bewirkt Kosten: Fluktuation und Frustration bei den Mitarbeitern, Ärger, Beschwerden und Kündigungen auf Seiten der Kunden. Leider bewirkt eine solche Diagnose, dass i.d.R. an den Symptomen kuriert wird: Mitarbeitermotivationsstrainings, Beschwerdemanagement, Zufriedenheits- und Bindungsprogramme etc., das kostet wieder viel Geld, bewirkt aber keine wirkliche Veränderung. Denn die Symptome zu bekämpfen, das bringt Linderung aber keine Heilung.

Am Service kann man nicht sparen: Man kann nicht an dem sparen, was man verkaufen will. Die Produktion des Versprechens besteht aus zwei Komponenten: Aus der Formulierung eines Versprechens und aus der späteren Einlösung der versprochenen Leistung. Versprechen braucht Vertrauen in die Zukunft und immer besteht ein Gefühl der Unsicherheit, ob gehalten wird, was versprochen wurde. Um Sicherheit zu geben, müssen Kundenkontaktmitarbeiter immer, zu jeder Zeit richtig informiert sein und Kunden müssen immer verstehen, was mit ihnen ausgehandelt wurde, welche Ansprüche sie haben und was jetzt passieren wird.

„The best Service is no Service“. So lautet der provokante Titel eines amerikanischen Bestsellers. „No Service“ ist es, sich für Fehler zu entschuldigen, „best Service“ bedeutet, Fehler zu vermeiden. Das spart Kosten für Kundenkontakte und erhöht die Qualität der Kundenbindung. Die Produktion muss so organisiert werden, dass keine Kundenkontakte generiert werden, die nicht wertschöpfend sind: Beschwerden, Nachfrage aus Unsicherheit und Missverständnis, Reklamation wegen fehlerhafter, unvollständiger Bearbeitung, all das lässt sich sparen und verbessert die Qualität des Kundenkontaktes und die Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden.

Qualität hat nicht ihren Preis, sie ist preiswert! Am Service kann nicht gespart werden, aber durch eine rationale und durchgängige Organisation der Service-Produktion gelingt es, die Produktionsressourcen immer besser und präziser zu steuern. Die Investition in die Qualität der Organisation der Produktion von Service reduziert kontinuierlich und nachhaltig die Kosten für die Leistungserbringung. Zielführend ist eine exakte Analy-

Zur Steuerung der Produktion im Service

se der Kundenanliegen und eine konsequente Besinnung auf die Nachvollziehbarkeit und Transparenz dessen, was versprochen wird; das bringt Qualität und reduziert die Kosten. Nicht die singuläre Organisation des einzelnen Mitarbeiters sondern die generelle Organisation des Arbeitsprozesses steht zentral. Effektiv reduziert man die Produktionskosten durch die Rationalisierung des Produktionssystems: Der Informationsprozess, der Kontaktdialog und die Verwaltungsprozesse müssen systematisch geplant und gesteuert werden.

Vom Zählen und Messen: Prozess-Steuerung erzeugt Qualität

Mess es oder vergess es, so lautet eine Bedingung für die Prozessorganisation im LeanManagement. Ein sehr gutes Sigma (6σ) setzt voraus, dass man ein Produktionsergebnis mit einer sehr geringen Fehlertoleranz sicherstellen kann. Um ein solches Ergebnis erzielen zu können, müssen alle Verfahren und Fertigungsschritte geplant und operativ gesteuert ablaufen. Prozesse, für die keine Daten vorliegen, laufen ungerichtet und bedrohen die Steuerungsfähigkeit des ganzen Herstellungsverfahrens.

Nur was man messen kann, kann man auch verändern. Messung schafft Ordnung und die Vergleichbarkeit der erzielten Ergebnisse. Durch das Ordnen und Neugruppieren der Arbeitsprozesse entsteht die Möglichkeit, Abläufe auf ihre Effektivität hin zu prüfen. Dokumentiert man die bewusste Gestaltung von Prozessordnungen, dann kann man sie miteinander vergleichen und entscheiden, welche Ordnung die besseren Arbeitsergebnisse erzielt. In komplexen Ordnungen wird das Messen aufwändig, weil viel Faktoren zu berücksichtigen sind, die sich nicht linear in den Kontext der Ordnung einpassen: Sie intervenieren, sind unabhängig variabel und die möglichen Veränderungsprognosen sind nicht kausal sondern wahrscheinlich, approximativ.

Was Zahlen „er“zählen, hilft oft nicht, besser zu werden! Welche Prozesse müssen wir ordnen, wenn wir Dienstleistungen produzieren? Welches sind die wirklich wichtigen Parameter und Messpunkte, die wir definieren müssen, um nachhaltig sicherstellen zu können, dass unsere Serviceleistungen den Erwartungen unserer Kunden genügen? Das muss vermessen werden, bevor man es verändern kann. Wie lange ein Gespräch dauert, ist maximal ein abgeleitetes Datum für die Beurteilung seiner Qualität. Die Dauer des Gespräches muss zu seinem Inhalt passen. Erst aus der Korrelation beider Werte lernen wir abzuschätzen, ob das Gespräch prägnant, „kurz und bündig“, angemessen geführt wurde. Die halbe Wahrheit erzeugt betriebswirtschaftliche Fabel- oder Märchenwelten. Kürzer ist im Einzelfall nicht billiger, solange nicht bekannt ist, welches Arbeitsergebnis erzielt werden soll. Es gibt kurze Gespräche, die als Wertvernichter gefürchtet sind, denn sie führen zu: Bearbeitungsschleifen, Doppelarbeiten bzw. unnötigen Weiterleitungen.

Was zählt, um die Produktion steuern zu können, sind vermessene Prozesse und nicht einzelne Inhalte aus singulären Gesprächssituationen. Die Prozesse gilt es, durch bewusste Ordnung zu steuern. Die Mitarbeiter, die BO und die IT sind Teil des Herstellungsprozesses. Ihre Konzertierung bewirkt ein qualitativ gesichertes - „sigmastarkes“ - Arbeitsergebnis: Den gelungenen Leistungsdialog. Die Dialoge – in welchen Medien sie auch immer geführt werden: am Telefon, im Internet, per Mail – müssen objektiviert werden, um die Inhalte standardisieren zu können. Erst durch die gelungene Korrelation von Gesprächsinhalt zu Gesprächslänge lassen sich Maßnahmen formulieren, die die Gesprächskosten reduzieren.

Beim Messen zählt das Ziel der Herstellung von Steuerbarkeit und nicht die Spiegelung der Vergangenheit. Proaktiv handeln meint: bewusst Veränderung steuern. Abends ist es zu spät, sich die Zahlen des Tages anzusehen, denn der Tag ist „gelaufen“, irreversibel vorbei. Je präziser die „Echt-Zeit-Steuerung“ entwickelt ist, desto schneller kann in den Produktionsprozess eingegriffen werden, wenn sich abzeichnet, dass etwas schief läuft. Brauchbare Messwerte sind solche, die rational, - d.h. bewusst und sicher geplant - helfen, Arbeitsergebnisse operativ abzusichern. Die Verbesserung der Produktionsorganisation führt zu einer Reduzierung der Produktionskosten. Genau das ist es, was

Zur Steuerung der Produktion im Service

die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sichert: maximal gesteuerte, transparente Produktionsbedingungen.

Gute Produktionsorganisation braucht unabhängige Planung und Entwicklung der Herstellungsprozesse

Verbesserung der Produktivität meint: Senkung der Herstellungskosten! Will man die Produktivität steigern, muss man die Dialogkosten senken. Die Investitionen in die IT-Technik erhöhen nicht unbedingt die Produktivität! Anders als in der Waren produzierenden Industrie fördert die Investition in technische Ausrüstung nicht zwingend einen messbaren Produktivitätsfortschritt – man spricht hier vom „Rationalitätsparadoxon“ -, der sich in einer deutlichen Reduktion der Kosten für die Herstellung der Dienstleistung niederschlägt. Man kann die Arbeitsprozesse beschleunigen, aber man verbessert dadurch nicht unbedingt den Dialog zwischen dem Kunden und dem Leistungsgeber.

Erst Technik, die dient, bringt die Organisation ins verdienen! Bisher steuern wir die Verteilung von Gesprächen und Geschäftsvorfällen, arbeiten ab, was an Anliegen uns vorgelegt wird. Wir verbessern die Durchlaufprozesse, sorgen für ein maximales Sigma in der IT/BO, aber den Kunden macht das nur bedingt zufrieden. Technik dient dazu, den Dialog zu steuern, wenn dies optimal gelingt, dann hat sich die technische Investition amortisiert, d.h. sie steigert die Produktivität bei der Leistungserbringung.

Die Produktionsplanung funktioniert, wenn sie von der operativen Produktion getrennt wird! Die verarbeitende Industrie gibt pro Jahr und Mitarbeiter 3.215 € für Forschung und Entwicklung aus, Dienstleister investieren vergleichbar 67 €. Ein wirkliches Service-Engineering, ein Konstruktionsbüro für die Dienstleistung, den Service gibt es nicht. Was man nicht plant, kann man nicht messen und was man nicht messen kann, kann man nur gefühlt verbessern. Vielleicht ist das die Lösung des Paradoxon: Aktuell messen wir die operativen Kostenverursacher: Personal und Technik, aber wir haben keinen Konstruktionsplan für die eigentliche Leistungsproduktion, den Kundendialog. Bevor der Dialog begonnen wird, muss er strategisch geplant sein; nicht die Technik alleine sondern der Inhalt zählt.

„Service is a challenge“: So gilt es, den Dialog, die Nachfragen des Kunden proaktiv zu gestalten! Dazu ist es notwendig, den Produktionsdialog selbst zu vermessen. Die Produktivität wird nicht durch das Abarbeiten sondern durch eine Analyse der Kundennachfragen gesteigert: Warum rufen Kunden an und dauern Gespräche so lange und wie oft müssen sie anrufen, um ihr Anliegen zu erledigen? Oder auch: Muss der Kunde denn anrufen oder gibt es einfachere Möglichkeiten uns zu erreichen? Unsere erste Frage der Analyse muss daher immer lauten: Tun wir die richtigen, weil wertschöpfenden Dinge; und erst dann wollen wir wissen, ob wir sie auch richtig und wirklich effektiv und effizient tun.

Schneller ist kürzer, besser und preisbewusst: Primat hat der Dialog-Prozess nicht der Mitarbeiter. Der Mitarbeiter wird schneller, wenn der Produktionsprozess kürzer und sicherer wird; die Technik wird investitionssicherer, wenn sie den Dialog schlanker und transparenter macht. Preiswert wird die Dienst-Leistung, wenn ihr Herstellungsprozess nachhaltig rational geplant wird. Das ist ein kontinuierlicher Prozess der F&E Abteilung. Moderne Prozessmonitoringtechnik macht es möglich: den Dialog strategisch gesteuert vorzubereiten und in seiner Qualität schwankungssicher zu überwachen.

Immer gilt: Klar im Vorteil ist, wer seine Preise im Griff hat und das bedeutet, er kennt seine Herstellungskosten und kann seine Preise zum Markt hin gestalten; er wird nicht selbst vom (Wettbewerbs-)Preis getrieben!