

Service auf dem Prüfstand

Eine neue Benchmarking-Studie unter deutschen und Schweizer Industrieunternehmen untersucht erstmals die Herausforderungen des japanischen Marktes aus Sicht der Service-Operation – ein Werkstattbericht (Teil 1).

Von Reinhold O. Stapf und Pascal Gudorf

www.istockphoto.com/Palto

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?

Genau diese Frage war Ausgangspunkt einer umfangreichen Benchmarking-Studie, zu der in den letzten Wochen 24 Geschäftsführer und Servicemanager deutscher und Schweizer Industrieunternehmen mit Service-Operationen in Japan befragt wurden. Im vorliegenden Artikel stellt **JAPANMARKT** die wichtigsten Ergebnisse der in dieser Form erstmals durchgeführten Service-Studie überblicksartig vor. In den nächsten Ausgaben werden die Arbeitsprozesse im Servicemanagement analysiert, Verbesserungsvorschläge für einen effizienteren Service-Workflow gemacht und das Thema Serviceverträge näher diskutiert. Eine ausführliche Auswertung der Benchmarking-Studie ist für Frühjahr 2009 geplant.

Service in Japan

Früher oft mit niedriger Priorität behandelt, gehört Service heute für internatio-

nal erfolgreiche Industrieunternehmen zu den strategisch wichtigen Geschäftsbereichen. Oft sind Vorteile auf der Produktseite innerhalb weniger Monate vom Wettbewerber aufgeholt. Die beste Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzugrenzen, ist daher ein zuverlässiger und effizient organisierter Service. Mehr als früher entscheiden der Grad der Kundenorientierung und die Qualität des Service über die Bindung des Kunden und letztlich über den nächsten Auftrag. Nicht umsonst heißt es: „Die erste Maschine verkauft der Vertrieb, die zweite der Service.“

Gerade in Japan spielt Service eine herausragende Rolle. Vor Ort tätige Manager bestätigen immer wieder die extremen Anforderungen der Kunden, so dass die Serviceorientierung der Japaner beinahe sprichwörtlich geworden ist. Die allgemeine Vorstellung von Service in Japan ist allerdings eine etwas andere als in Europa oder den USA. Service, auf Japanisch „saabisu“, wird oft mit „kostenlos“ gleichgesetzt. Der japanische Kunde – so steht es auch in vielen Japan-Ratgebern – müsse gehegt und gepflegt werden und setze Rund-um-die-Uhr-Service vor-

aus – kostenlos. Stimmt dieses Klischee? Können europäische Unternehmen tatsächlich keine Rechnungen für außerhalb von Garantiefällen erbrachte Serviceleistungen schreiben, ohne den japanischen Kunden zu verärgern?

Wenn dies so ist, stehen westliche Industrieunternehmen mit Service-Operationen in Japan vor einem ernstem Dilemma: Zunehmend als Profit Center organisiert, sollen Serviceabteilungen nämlich nicht nur die Wartung von Maschinen übernehmen und rasch und kompetent auf Problemfälle reagieren, sondern gleichzeitig möglichst profitabel oder zumindest kostendeckend arbeiten. Keine leichte Aufgabe für deutsche oder Schweizer Firmen, die als kleine oder mittelständische Organisationen auf dem japanischen Markt personell und von ihrer Infrastruktur her in der Regel sehr viel schwächer aufgestellt sind als ihre japanischen Wettbewerber. Während die lokale Konkurrenz bei jedem Anruf eine Armada von Technikern, Service- und Vertriebsmitarbeitern in Bewegung setzen kann – weniger um das Problem zu beheben, als vielmehr um beim Kunden Flagge zu zeigen und sich für die Unannehmlichkeiten zu entschuldigen – müssen europäische Anbieter oft mit wenigen Service-Technikern das ganze Land abdecken.

Hintergrund der Studie

Wie stellen sich deutsche und Schweizer Unternehmen auf die Bedingungen des japanischen Marktes im Service ein? Wie effizient und profitabel läuft die Service-Operation? Wie schneiden die Firmen im Vergleich zu ihren stärksten japanischen Wettbewerbern ab? Die hier vorgestellte Benchmarking-Studie gibt Antworten aus Sicht der in Japan tätigen europäischen Firmen. 24 Unternehmen, bis auf zwei Ausnahmen Niederlassungen deutscher und Schweizer Muttergesellschaften, nahmen im August und September an der mit mehr als 100 Fragen extrem detaillierten Befragung teil. Die Teilnehmer konzentrierten sich im Wesentlichen auf

den Maschinen und- Anlagenbau (unter anderem Werkzeugmaschinen, Verpackungsmaschinen, Druckmaschinen) sowie Maschinenteile und -komponenten. Außerdem waren Anbieter von Industrie-elektronik, medizintechnischen Geräten, Feinmechanik (Mess- und Regeltechnik, Optoelektronik) und Telekommunikationsausrüstungen vertreten.

Alle Firmen sind mittelständisch geprägt. Drei Viertel der Firmen beschäftigen in Japan weniger als 100 Mitarbeiter, ein Viertel mehr als 100 bis maximal 500. Die Anzahl der Servicetechniker (field service engineer, FSE) bestätigt dieses Bild: 45 Prozent aller Firmen haben weniger als zehn Servicetechniker, weitere 45 Prozent weniger als 50.

Firmen mit 200 bis 500, 500 bis 1.000 und 5.000 bis 10.000 service-aktiven Einheiten stellen die Mehrheit der Umfrageteilnehmer. Die Firmen am oberen Rand müssen im Extremfall Service für 10.000 bis 25.000 Maschinen oder Systeme auf dem japanischen Markt vorhalten. Am unteren Rand gibt es aber auch Firmen mit weniger als zehn service-aktiven Einheiten. Damit deckt die Benchmarking-Studie einen weiten Bereich von Service-Operationen ab.

1. Stand der eigenen Service-Operation

Um ihre Service-Operationen zu steuern, nutzen die an der Benchmarking-Studie beteiligten Firmen eine ganze Reihe von operationellen und finanziellen Kennzahlen, so zum Beispiel Daten über Umsatzentwicklung, Anzahl der Serviceverträge, Auslastung der Servicetechniker und Ersatzteillagerdurchlauf. Auch Softfaktoren wie die Kundenzufriedenheit und die technischen Skills des Servicepersonals werden berücksichtigt. Auffällig aber ist, dass klassische operationelle Servicekennzahlen wie etwa MTTR („mean time to repair“) und MTM („mean time to maintain“), wie sie in der Servicewelt verwendet werden und sich in der Praxis bewährt haben, keine Rolle zu spielen scheinen.

Technikerpreise und Reisekosten

Preise, die für die Arbeit von Technikern in Rechnung gestellt werden, sind sehr schmalbandig. Gut 50 Prozent der teilnehmenden Firmen verlangen pro Arbeitsstunde 11.000 bis 15.000 Yen, knapp 40 Prozent liegen mit 5.000 bis 10.000 Yen direkt darunter.

Im Gegensatz zur sehr homogenen Preisgestaltung bei den Arbeitsstunden-sätzen für den Technikereinsatz spreizen sich die Sätze, die für Grundgebühren und Reisezeiten in Rechnung gestellt werden. Gut 50 Prozent der Firmen stellen eine einheitliche, von der Entfernung unabhängige Grundgebühr in Rechnung, der Rest verlangt eine entfernungsabhängige Grundgebühr. Grundgebühren von mehr als 10.000 Yen pro Einsatz verlangt gut die Hälfte aller Unternehmen. Der Rest liegt zum Teil erheblich darunter: eine Untergruppe stellt weniger als 1.000 Yen in Rechnung.

Bei entfernungsabhängigen Grundgebühren gibt es einen weiten Bereich von 1.000 bis 200.000 Yen pro Technikereinsatz. Ein Drittel der Firmen verlangt nichts für die Reisezeit, gut zehn Prozent berechnen weniger als 5.000; gut 50 Prozent der Firmen allerdings verlangen bis zu 20.000 Yen pro Reisestunde eines Technikers.

Um die Kosten vergleichen zu können, wurden die Teilnehmer nach den Vollkosten inklusive ihrer Overhead-Kosten für das lokale Management in Japan gefragt. Mit einem Anteil von fast 35 Prozent wurden die Kosten pro Technikerstunde im Bereich von 5.000 bis 10.000 Yen angegeben. 20 Prozent der Firmen gaben die Stundenkosten mit weniger als 5.000 Yen an. Die höchsten Technikerkosten wurden im Bereich von 21.000 bis 25.000 Yen angezeigt, dabei handelte es sich aber um weniger als ein Zehntel der Firmen. Im Vergleich dazu geben gut 90 Prozent der Firmen die Kosten für administratives

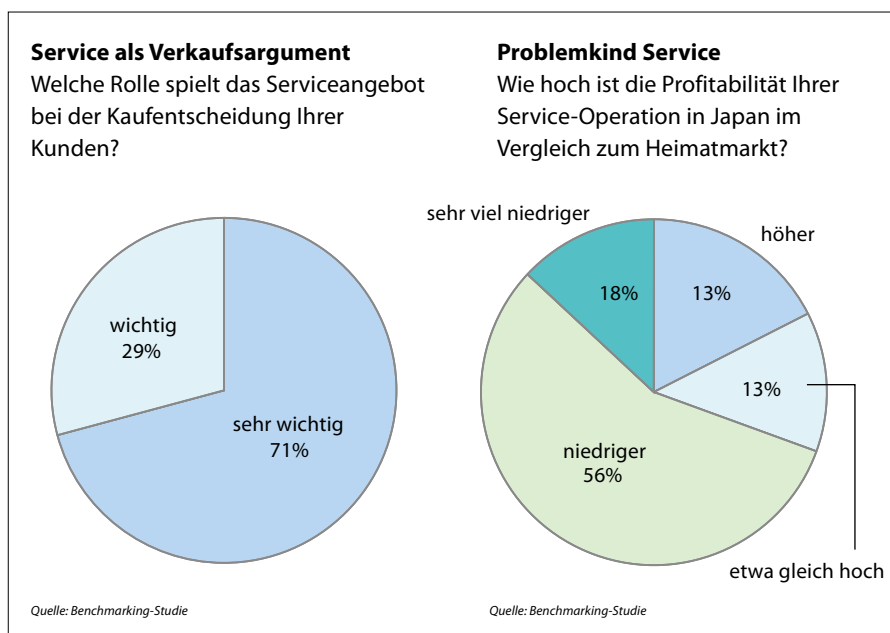
Personal mit weniger als 10.000 Yen pro Arbeitsstunde an.

„Free-of-charge“ Service

Unter den Kosten einer Service-Operation in Japan sind insbesondere die kostenlosen Leistungen, der so genannte „free-of-charge service“ (FOC), ein häufiger Diskussionspunkt (Garantieleistungen, die für den Kunden vertragsmäßig kostenlos sind, sind hier ausdrücklich ausgeschlossen). „Service“, so ist das allgemeine Verständnis, gilt immer noch als etwas, das man dem Kunden nicht in Rechnung stellen kann, ohne die Kundenbeziehung zu stören.

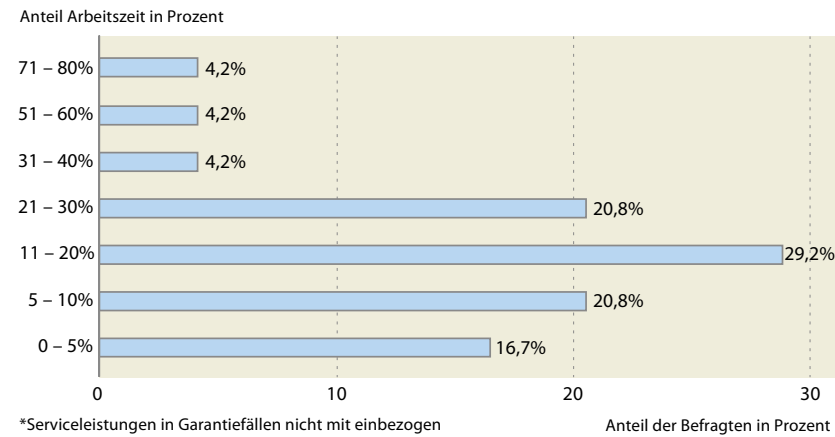
Fast 75 Prozent der Firmen geben zwischen fünf und 20 Prozent der Arbeitszeit ihrer Techniker kostenlos an den Kunden ab. Zwar zeigt das Benchmarking, dass es auch Firmen gibt, die darunter liegen, nach oben aber liegt die Grenze erst im Bereich zwischen 71 und 80 Prozent. Mit anderen Worten: diese Firmen (fünf Prozent) geben drei Viertel der Arbeitszeit ihrer Techniker kostenlos an die Kunden ab.

„Free-of-charge“ wird von gut 30 Prozent der Firmen benutzt, um neue Geschäfte erfolgreich abschließen zu können. Weitere gut 30 Prozent sagen, dass kostenloser Service nötig sei, um schlechte Produktqualität zu kompensieren. Knapp 30 Prozent gleichen schlechte Serviceleistungen aus, indem sie keine Rechnung für den erbrachten Service schreiben. Der Rest der Antworten fällt in die Rubrik „Anderes“ (Mehrfachnen-



Service immer noch oft "free-of-charge"

Wieviel Prozent Ihrer für Serviceleistungen aufgebrauchten Arbeitszeit sind kostenlos und werden Ihrem Kunden nicht in Rechnung gestellt?



Quelle: Benchmarking-Studie

nungen waren möglich).

Dabei beobachten die Firmen einen Wandel in der japanischen Geschäftsmentalität. Gefragt nach der Akzeptanz von berechneten Serviceleistungen beim Kunden, zeigt sich ein überraschend positives Bild. Zwei Gruppen von jeweils knapp 40 Prozent der Teilnehmer geben an, dass die Berechnung von Serviceleistungen in der Branche „bereits weitgehend akzeptiert“ ist beziehungsweise „langsame Änderungen“ in Richtung der Berechnung von Serviceleistungen beobachtet werden. Nur ein kleiner Anteil von etwa zehn Prozent der Teilnehmer berichtet noch „keine Veränderung“. Kein einziges der Unternehmen beklagt, dass sich die Bereitschaft der Kunden, für Serviceleistungen zu bezahlen, verschlechtert habe.

Organisation des Service

Die an der Umfrage beteiligten Firmen betreiben ihre Service-Operation zu fast 60 Prozent als Profit Center und zu gut 40 Prozent als Cost Center. Organisatorisch sind aber fast drei Viertel aller Serviceabteilungen parallel zum Vertrieb aufgehängt. Fast 60 Prozent der Firmen nehmen die Kundenanrufe zentral in einer Service-Station an, wobei fast 40 Prozent der Firmen nur eine Service-Station in Japan etabliert haben. Über mehr als zehn Service-Stationen im ganzen Land verfügen nur die wenigsten ausländischen Unternehmen (weniger als fünf Prozent).

Mit der Service-Operation haben zwei Drittel aller Firmen einen externen Service-Dienstleister (3rd party service provi-

der) beauftragt. Gründe dafür sind unter anderem niedrigere Kosten, eine bessere Flächendeckung und schnellere Reaktionszeiten.

Workflow und Einsatzplanung

Der Ablauf der Arbeiten vom Kundenanruf bis zu dem Zeitpunkt, da der Techniker mit der richtigen Information und den nötigen Ersatzteilen beim Kunden eintrifft, ist der kritischste Teil der Kernprozesse einer jeden Service-Operation. Hier werden die meisten Ressourcen und Reaktionszeiten verschwendet. Es ist aber auch der Bereich, der fälschlicherweise meist als der einfachste betrachtet wird. Die Aussagen der Unternehmen deuten darauf hin, dass von der Anrufannahme bis hin zur Einsatzplanung erhebliches Verbesserungspotential besteht. Teil 2 dieser Artikelserie wird ausführlich darauf eingehen.

Reparatur und Ferndiagnose

Die „First-Time-Fix Rate“ gibt an, in wieviel Prozent der Fälle das Problem vollständig beim ersten Kundenbesuch behoben werden kann. Dies erfordert:

- qualifizierte Ferndiagnose über das Telefon oder durch einen Login in die Maschine oder das System beim Kunden
- sofortige Verfügbarkeit der notwendigen Ersatzteile für den ersten Kundenbesuch
- gut ausgebildete Techniker, die fast alle Aufgaben vor Ort selbst durchführen können.

Für die drei wichtigsten Maschinen und Systeme im japanischen Markt geben gut 30 Prozent der Teilnehmer an, dass die First-Time-Fix Rate bei mehr als 90 Prozent liegt. Fast jede sechste Firma dagegen kann nur ein Viertel aller Probleme beim ersten Versuch reparieren.

In diesem Zusammenhang spielt auch der Einsatz von Ferndiagnose („remote diagnostics“) durch direkte Verbindung eines Diagnose-PC mit den zu untersuchenden Maschinen und Systemen eine Rolle. Zwar geben drei Viertel der Unternehmen an, dass zumindest ein Teil ihrer Maschinen für Ferndiagnose ausgelegt ist, eingesetzt wird diese Technik bei den dafür ausgerüsteten Maschinen in Japan aber von knapp zwei Drittel der Teilnehmer nur „selten“.

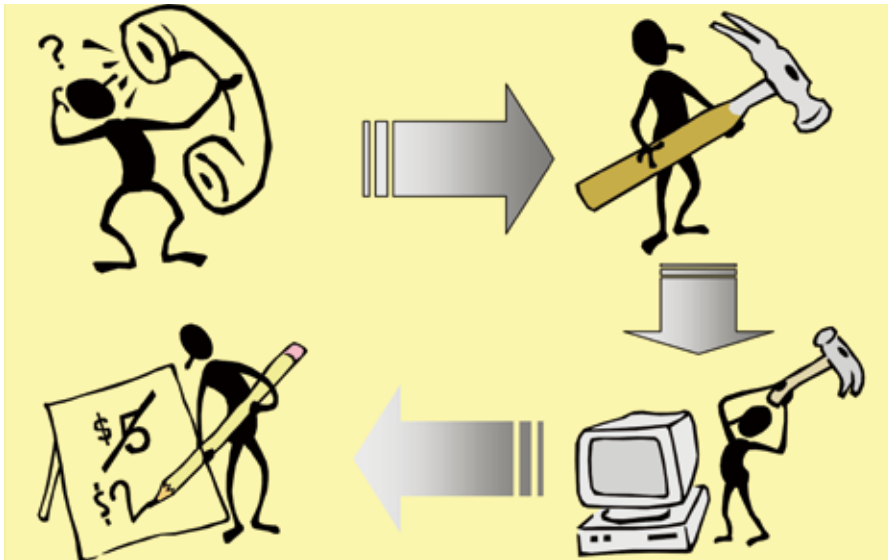
Serviceverträge

Fast alle teilnehmenden Firmen bieten Serviceverträge an. Je nach Vertragsinhalt, Branche und Maschinentyp variieren die Verträge von 35.000 Yen bis zu 100 Millionen Yen pro Jahr. Im Servicevertragsgeschäft allerdings steckt noch viel Potential: Knapp die Hälfte aller Firmen verfügt über eine Servicevertragsabdeckung von weniger als zehn Prozent. Dass man auch japanischen Kunden Serviceverträge verkaufen kann, zeigen die Firmen am oberen Ende des Benchmarking. Jede zehnte Firma gibt eine hohe Abdeckung im Bereich von 80 bis 90 Prozent an.

Gefragt nach der Profitabilität bezeichnen knapp 50 Prozent der Teilnehmer die Verträge als „profitabel“ oder „sehr profitabel“, gut 30 Prozent kommen mit einer schwarzen Null über die Runden und knapp 20 Prozent sprechen von „unprofitabel“.

Kundenzufriedenheit

Regelmäßige Kundenzufriedenheitsabfragen mit einem Minimumabstand von einem Jahr werden von knapp 30 Prozent der teilnehmenden Firmen durchgeführt. 20 Prozent aller Firmen aber haben in den letzten 24 Monaten keine Umfrage gemacht, weitere fast 30 Prozent haben noch nie eine Umfrage durchgeführt. Demgegenüber stehen hier knapp 15 Prozent aller Firmen, die nach einem Zufallsprinzip nach Technikerbesuchen die Zufriedenheit abfragen. Nur knapp zehn Prozent der Firmen fragen ihre Kunden konsequent nach jedem Besuch, wie



▲ Service ist doch ganz einfach! Der Kunde ruft an, der Techniker repariert die Maschine. Der Service-Manager schreibt eine Rechnung. Wo ist das Problem im Service?

zufrieden sie mit der Leistung des Technikers sind.

Die Kundenzufriedenheit wird von den Firmen wie folgt angegeben: Keine Firma gibt „sehr schlecht“ an, gut 15 Prozent indizieren „schlecht“. Knapp 40 Prozent antworten mit „nicht gut – nicht schlecht“ und gut 40 Prozent bezeichnen die Kundenzufriedenheit mit „gut“. Am oberen Ende des Benchmarking geben fünf Prozent der Firmen an, dass japanische Kunden ihren Service mit „sehr gut“ bewerten.

Reaktionszeiten

In Bezug auf die Kundenzufriedenheit spielt die Reaktionszeit („response time“) eine besonders wichtige Rolle. Sie teilt sich in zwei Unterbereiche auf: Reaktion am Telefon durch eine technisch ausgebildete Person und Reaktion vor Ort.

Etwa 50 Prozent der teilnehmenden Firmen schaffen es, innerhalb von 30 Minuten mit dem Kunden ein technisches Gespräch zu führen. Der Rest benötigt bis zu einem Tag.

Bei der Reaktionszeit vor Ort beanspruchen knapp 20 Prozent aller Firmen für sich, innerhalb von zwei Stunden beim Kunden vor Ort zu sein. Der größte Teil, knapp die Hälfte, schafft es innerhalb eines Geschäftstages einen Techniker vor Ort zu schicken. Jedoch kann es in einigen Fällen auch bis zu fünf Tage dauern, bis ein Techniker beim Kunden ankommt.

Serviceangebot

Die Übereinstimmung der erwarteten Serviceleistung und der gelieferten Ser-

viceleistung kann sicher als ein wichtiges Kriterium für Kundenzufriedenheit angesehen werden. Vergleicht man nun das Serviceangebot, bezogen auf die Geschäftszeiten, in denen Service geliefert wird, mit dem, was die Kunden verlangen, so zeigt sich eine deutliche statistische Diskrepanz. Gut 40 Prozent der Kunden, die einen 24 Stunden/7 Tage-Service wünschen, stehen nur 30 Prozent Firmen gegenüber, die diesen Service liefern. Der Anteil der Firmen die einen 8-Stunden-Service von Montag bis Freitag anbieten, liegt bei knapp 30 Prozent, obwohl nur etwa 20 Prozent der Kunden diesen wünschen. Außerdem wird kein 8-Stunden-Service von Montag bis Samstag angeboten, obwohl ihn etwa fünf Prozent der Kunden wünschen. Einem Angebot von 12-Stunden-Service von Montag bis Freitag steht kein Kundenwunsch gegenüber. Im Bereich 12-Stunden-Service von

Montag bis Samstag besteht bei einem vierprozentigen Bedarf ein Überangebot von acht Prozent.

Einfluss auf Kaufentscheidung

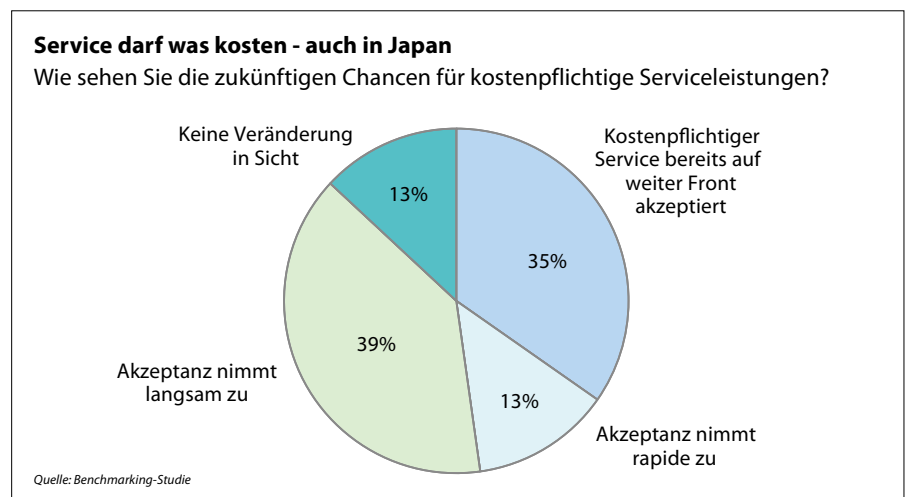
Inwieweit die Zufriedenheit des Kunden mit den gebotenen Serviceleistungen seine Kaufentscheidungen beeinflusst, war eine weitere Frage. Gut zehn Prozent aller Firmen sehen hier keinen Zusammenhang; sie geben an, dass noch kein Vertriebsprojekt wegen der Servicequalität verloren gegangen sei. Knapp vier von zehn Firmen verlieren bis zu zwei Prozent ihrer Vertriebsprojekte aufgrund von unzureichendem Service. Fast jede zehnte Firma allerdings verliert mehr als 30 Prozent ihrer Vertriebsprojekte, weil Kunden unzufrieden mit dem Service sind oder den Service des Wettbewerbers bevorzugen. Hinzu kommen weitere 20 Prozent der Firmen, die Projekte verlieren, ihre Verluste aber nicht quantifizieren können.

2. Vergleich zum Wettbewerb

Dieses Kapitel basiert auf Informationen, die die an der Umfrage beteiligten deutschen und Schweizer Firmen über ihren Wettbewerb haben. Es wurde immer nach Informationen über den „stärksten japanischen Wettbewerber“ gefragt. Auf eine Umfrage bei Wettbewerbsunternehmen wurde bewusst verzichtet.

Wissen über den Wettbewerb

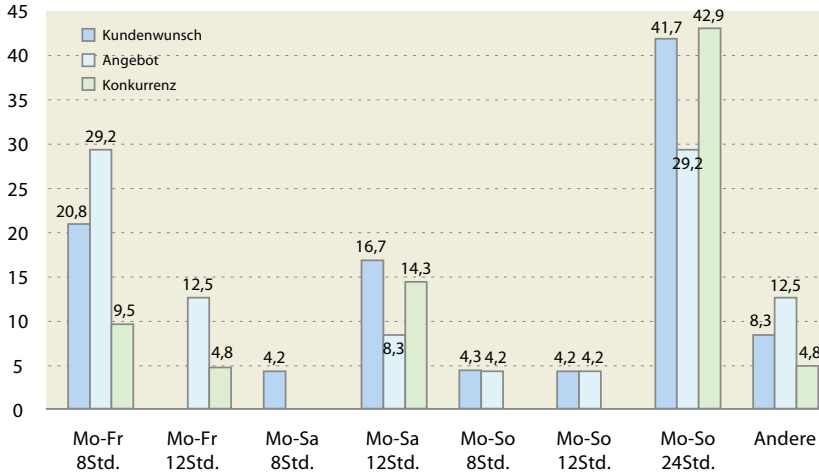
Die Frage nach der Fundiertheit des Wissens über den Service des „stärksten japanischen Wettbewerbers“ wurde in vier Bereiche aufgebrochen: allgemeine Servicekennzahlen, die Organisation der Service-Operation, Serviceverträge und Kundenzufriedenheit.



Rund-um-die-Uhr-Service für weniger als die Hälfte der Kunden

Welche Servicezeiten verlangen Ihre Kunden? Welche Zeiten bieten Sie an?
Wie hält es Ihre Konkurrenz?

Anteil der Befragten in Prozent



Quelle: Benchmarking-Studie

Über alle vier Bereiche hinweg ergibt sich das Bild, dass die Hälfte aller Firmen die gegebenen Antworten „teilweise abgeschätzt und teilweise gewusst“ haben. Nur die wenigsten Firmen besitzen sichere Informationen über ihren stärksten japanischen Wettbewerber. Über nur abgeschätztes Wettbewerbswissen verfügen knapp 30 Prozent der Firmen. Fast 20 Prozent der Firmen wissen eigenen Angaben zufolge nichts über den Wettbewerb.

Wettbewerb – Servicekennzahlen

Die Antworten zur Einschätzung des Wettbewerbs in Bezug auf die Anzahl der Servicetechniker zeigen, dass der größte Anteil (fast 50 Prozent) der deutschen und Schweizer Unternehmen ihren Wettbewerb „viel stärker“ einschätzt. Knapp zehn Prozent der Firmen schätzen den Wettbewerb als „schwächer“ oder „viel schwächer“ ein. Auch wenn der japanische Wettbewerb über eine große Zahl von Technikern verfügt, so hängt wegen der größeren Basis an installierten Maschinen und Systemen die Qualität der Serviceleistungen nicht so sehr von der Anzahl der Techniker ab als davon, wie gut und effizient die Serviceprozesse ablaufen.

Es besteht ein gewisser Zusammenhang zwischen der Anzahl der Servicestationen und den Grundgebühren, die für einen Technikerbesuch verlangt werden. Der japanische Wettbewerb, der über mehr Servicestationen verfügt, beginnt mit Grundgebühren unter 1.000 Yen.

Gut 30 Prozent der Firmen antworten, dass der japanische Wettbewerb mehr als 10.000 Yen berechnet (Antworten „unbekannt“: fast 40 Prozent).

Wettbewerb – Service-Operation

Von der Grundstruktur her ist der Service des japanischen Wettbewerbs zum größten Teil dezentral organisiert. Es ergibt sich damit genau das umgekehrte Verhältnis wie bei den an der Studie beteiligten deutschen und Schweizer Firmen.

Was die Anrufannahme betrifft, so lassen sich die Ergebnisse vorsichtig dahingehend interpretieren, dass beim Wettbewerb mehr spezialisiertes Personal in der Serviceabteilung arbeitet und der Techniker selbst eingesetzt wird.

Von der operationellen Stärke her schätzen knapp 30 Prozent den Wettbewerb als „etwa gleich“ ein, gut 30 Prozent schätzen ihn „besser“ und „viel besser“ ein. 15 Prozent sind von ihrer eigenen Service-Operation überzeugt und bezeichnen den stärksten japanischen Wettbewerber „schwächer“ und „viel schwächer“. (Antworten „unbekannt“: 25 Prozent).

Wettbewerb – Serviceverträge

Bei der Abdeckung mit Serviceverträgen zeigt sich eine relativ gleichförmige Verteilung von einem niedrigen Niveau bis hin zu einer Abdeckung von über 80 Prozent, die immerhin noch von fünf Prozent der Firmen angegeben wird. Damit ist der japanische Wettbewerb als besser zu

betrachten (Antworten „unbekannt“: fast 50 Prozent).

Der Vergleich des Vertragsangebots zwischen der eigenen Firma und dem japanischen Wettbewerber zeigt, dass Kunden das Angebot zu 40 Prozent als „etwa gleich“ bewerten und knapp 15 Prozent es als „besser“ oder „viel besser“ einschätzen würden. Als „schlechter“ würde es von 50 Prozent der Kunden bewertet (Antworten „unbekannt“: 40 Prozent).

Wettbewerb – Kundenzufriedenheit

In diesem Fragenkomplex sollten sich die befragten Firmen in die Sicht des Kunden hineinversetzen. Die Firmen wurden gefragt, wie Kunden den Service ihrer eigenen Firma im direkten Vergleich mit dem stärksten japanischen Wettbewerber einschätzen würden. Ein gutes Drittel der Firmen antworteten, dass Kunden die Service-Operation als „etwa gleich gut“ betrachten. Ein knappes Viertel aber bewertet im direkten Vergleich den stärksten Wettbewerber als „besser“ oder „viel besser“. Aus Sicht der Kunden schneidet der Service des japanischen Wettbewerbs damit gemittelt über alle Industriebereiche besser ab (Antworten „unbekannt“: gut 10 Prozent).

3. Verbesserung des eigenen Service

Alle an der Benchmarking-Studie teilnehmenden Firmen sehen ein Verbesserungspotential in ihren Service-Operationen. Problemfelder sind für die befragten deutschen und Schweizer Firmen insbesondere der hohe Anteil von kostenlosem Service („free-of-charge“), die hohen Kosten der Service-Operation und der Verkauf profitabler Serviceverträge. Mehr als 60 Prozent der Firmen bereiten diese drei Themen heftiges Kopfzerbrechen. Die Funktionen Anrufannahme und Einsatzplanung sowie die Qualität ihrer Servicetechniker dagegen schätzen die Firmen stärker ein.

Von Maßnahmen zur Verbesserung ihres Serviceangebots und ihrer Service-Operation versprechen sich 80 Prozent der Teilnehmer mehr Verkaufserfolg und 70 Prozent mehr Profit im Service (Mehrfachantworten waren möglich). Fast drei Viertel der teilnehmenden Firmen sind bereit, für Verbesserungen auf externe Expertise zurückzugreifen, auch wenn dies mit Kosten verbunden sein sollte.

Fazit und Ausblick

Service gehört zu den größten Herausforderungen auf dem japanischen Markt. Die Ergebnisse dieser ersten Benchmarking-Studie haben dies verdeutlicht. Durchweg bestätigen die Teilnehmer die höheren Anforderungen des japanischen Marktes und ebenso die Bedeutung von Service als integralem Erfolgsfaktor für das Japan-Geschäft.

Bezüglich der Profitabilität des Servicegeschäfts zeigt sich, dass sie niedriger ist als auf dem Heimatmarkt. Hier stellt sich die Doppelfrage: Muss dies wirklich so sein? Und was muss man tun, um dieselbe Profitabilität zu erreichen?

Preisaussagen über den Wettbewerb und die Bandbreite an dem, was die teilnehmenden Firmen in Rechnung stellen, zeigen, dass Preisadjustierungen in einzelnen Industriebereichen möglich sind. Auch der von den Firmen beobachtete Trend, dass die Fakturierung von erbrachten Serviceleistungen zunehmend akzeptiert wird, ist als deutlich positives Signal zu werten. Firmen sollten allerdings darauf achten, Preiserhöhungen nur in Verbindung mit für den Kunden sichtbaren Verbesserungen im Service durchzusetzen. Sonst riskieren sie einen signifikanten Rückgang der Kundenzufriedenheit.

Auf der Kostenseite soll hier nochmals der in Japan so oft diskutierte „free-of-charge“ Service erwähnt werden. Serviceleistungen, die kostenlos an den Kunden abgegeben werden, um Neu-

geschäft zu generieren, sollten als reine Vertriebskosten verbucht werden, die, sofern dies noch nicht geschieht, in die Ergebnisrechnung der Vertriebsabteilung einfließen sollten. Zusätzlich sollten sich die betroffenen Firmen bewusst die Frage stellen, ob teure Kundengeschenke in Form von „kostenlosem Service“ tatsächlich Voraussetzung sind, um in Japan Geschäfte erfolgreich zum Abschluss zu bringen.

Was kostenlosen Service zur Kompensierung von nicht ausreichenden Serviceleistungen betrifft, so kann man hier sicher von „hausgemachten“ Problemen sprechen. Jede Firma hat die Möglichkeit, durch eigene Anstrengungen oder wenn nötig mit Hilfe externer Partner ihre Service-Operation dahingehend zu verbessern, dass der Kunde Service entsprechend honoriert. Dass japanische Kunden dazu bereit sind, zeigen die Erfolgsbeispiele am oberen Rand des Benchmarkings.

Zudem bietet die sehr niedrige Abdeckung mit Serviceverträgen, auch im Vergleich zum japanischen Wettbewerb, noch ausreichend Raum für Verbesserungen. Wenngleich hier industriespezifische Bedingungen beachtet werden müssen, zeigt die Erfahrung, dass mit dem richtigen Ansatz und einer optimierten Service-Operation eine Erweiterung profitabler Geschäftsmöglichkeiten gegeben ist.

Das wohl größte Verbesserungspotenzial liegt aber in der Service-Operation

selbst. Firmen, die den Service mit seinen Kernprozessen, den peripheren und Service-bezogenen Randprozessen nicht voll im Griff haben, tun sich auch auf der finanziellen Seite sehr schwer. Die Antworten zeigen deutlich, dass viele Firmen, besonders in den Kernprozessen (Anruftnahme und Einsatzplanung), von einer effizienten Operation sehr weit entfernt sind. Diese Ineffizienzen kosten Geld!

Zusammenfassend kann man sagen, dass das Servicegeschäft und seine spezifisch japanischen Bedingungen nicht so schwierig erscheinen, wie man es immer wieder in vielen Gesprächen hört. Um den Geschäftserfolg insgesamt zu verbessern, wird empfohlen, die Service-Operationen schnell und zielsicher zu verbessern. Methoden, mit denen man den Serviceprozess veranschaulicht und effizient neu aufsetzt, werden in der nächsten Ausgabe vorgestellt. Wer die vorhandene Expertise und Erfahrung von Serviceprofis nutzt, für den sind auch in Japan deutliche Verbesserungen im Service keine „mission impossible“.

KONTAKT

Dr. Reinhold O. Stapf verfügt

über 15 Jahre Erfahrung im Servicemanagement. Er arbeitet als Freelance-Consultant mit Fokus auf operativen 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



Pascal Gudorf ist

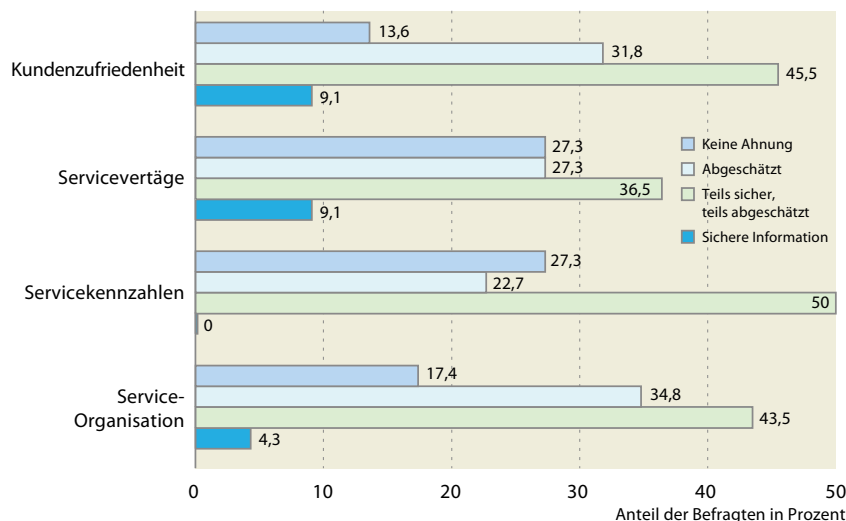
Chefredakteur von JAPANMARKT und Communications Manager bei der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ). Er beschäftigt sich mit dem Markteintritt ausländischer Unternehmen und den Geschäftsbedingungen auf dem japanischen Markt.

Email: pgudorf@dihkj.or.jp



Unternehmen wissen zu wenig über japanischen Wettbewerb

Wie sicher sind Sie sich über die Leistung Ihrer Konkurrenz in Bezug auf:



Quelle: Benchmarking-Studie



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-

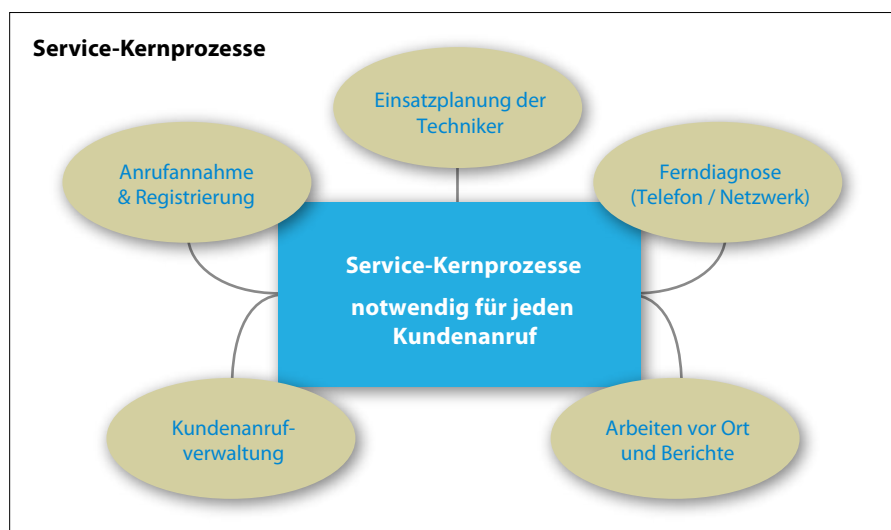
mationen zur Systemeinbindung und Parametereinstellungen der betreffenden Maschine bekommt. Beides gilt sowohl für die Reaktion am Telefon als auch für den Besuch im Feld. Nichtwissen bedeutet Ineffizienzen, die Kosten verursachen.

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.

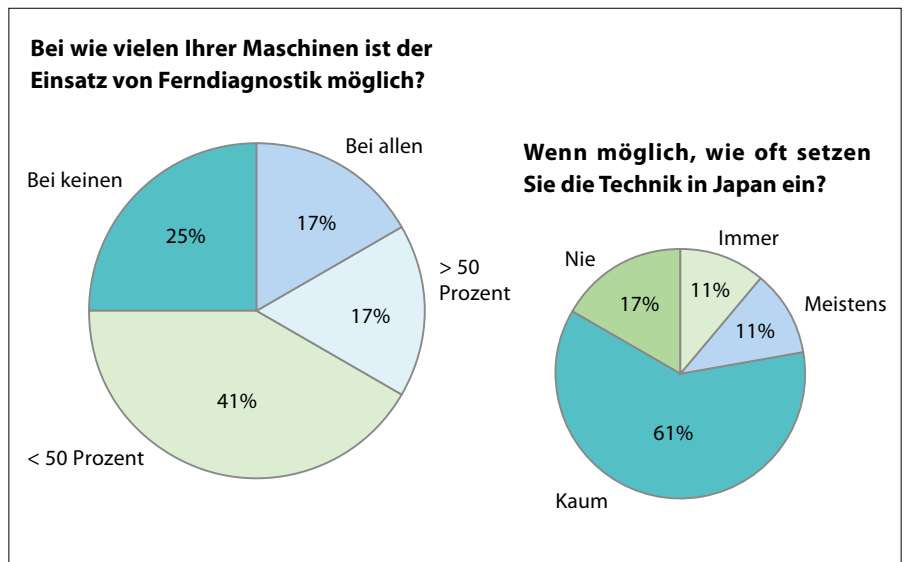
Den Einfluss auf die Servicekosten zeigt das Prozessbeispiel des Ersatzteilmanagements. Stimmt dieser Prozess nicht, und ist das entsprechende IT-System nicht richtig abgestimmt, kann es vorkommen, dass benötigte Ersatzteile nicht auf Lager sind. Die Konsequenz: Eilbestellungen, Eillieferungen, erneute 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,

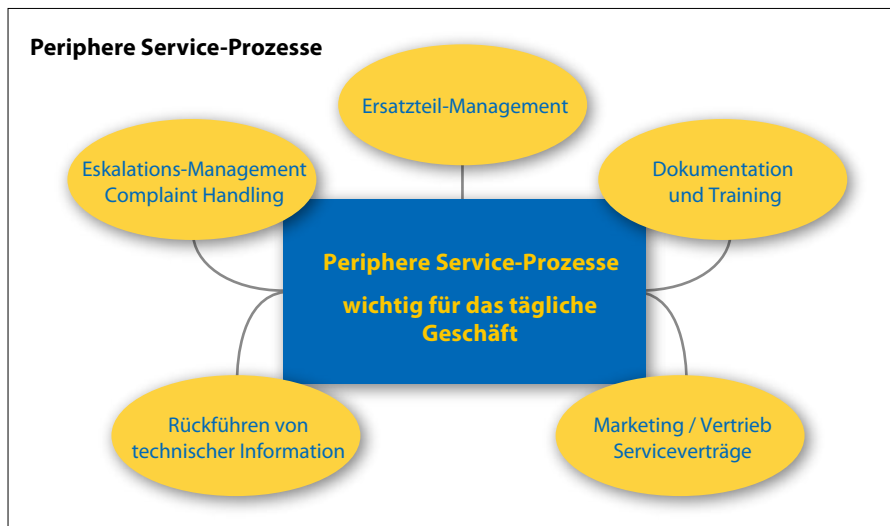
vor allem bei den Servicetechnikern.

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



Mehr Effizienz im Service

Workflow-Modelle können helfen, Ineffizienzen im Service aufzudecken – gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten ein wichtiges Thema (Teil 3).

Von Reinhold O. Stapf

▲ „Jede Sekunde im Service zählt!“

Wenn man schneller und effizienter sein will als der Wettbewerb, sind im Service Workflow und Teamwork entscheidende Elemente. Wie gut ein Workflow optimiert werden kann, zeigt beispielhaft das Titelfoto zum dritten Teil der Artikelreihe über das Service-Management. Der Workflow beim Boxenstopp im Formel-Eins-Rennen ist der wohl am besten optimierte Workflow überhaupt. Er ist abgestimmt auf den oft alles entscheidenden Bruchteil einer Sekunde. Für Industrieunternehmen gilt: Sollen im Service Responsezeiten von nur wenigen Stunden erzielt werden, muss man den Prozess im Minutenbereich optimieren.

Gerade in Zeiten einer Finanz- und Wirtschaftskrise, wenn der Absatz neuer Produkte und Maschinen schwächelt, ist es der Service, der noch weiterläuft. Hier kann eine verbesserte Service-Operation dazu beitragen, schlummernde Potenziale im Umsatz sowie auf der Kostenseite zu heben. „Fail to prepare, is prepare to fail“ – dies gilt sicher auch bei der Optimierung der Service-Operation in Zeiten einer Krise.

Was ist ein Workflow-Modell?

Ein Workflow-Modell ist eine kondensierte, leicht zu verstehende, grafische Beschreibung eines Business-Prozesses. Es ist eine logische Aneinanderreihung von einzelnen Prozessschritten, den Aktivitäten. In jedem Prozessschritt ist beschrieben, wer, mit welchen Tools, welche Inputs in welche Outputs überführt und welche Regeln dabei beachtet werden. Der besondere Charme eines Workflow-Modells liegt in seiner kompakten und übersichtlichen Darstellung: Versuchen Sie einmal, die in einem solchen Modell grafisch dargestellte Information per Text zu beschreiben. Sie werden schnell merken, dass Sie dafür ein Zigfaches des Platzes benötigen würden.

Was kann ein Workflow-Modell?

Ein Workflow-Modell identifiziert Bereiche, in denen die Effizienz und die Qualität der erbrachten Leistungen gesteigert werden und Verschwendung von menschlicher Arbeitskraft, Material und Zeit eliminiert werden können. Es ermöglicht ein gutes Verständnis des Business-Prozesses für das gesamte involvierte Personal und verbessert dadurch auch dessen Motivation. Anpassungen der Business-Prozesse an die Geschäftsstrategie werden genauso ermöglicht wie die Bestimmung der Vorteile von Verbesserungen. Ein Workflow-Modell erlaubt auch die Beurteilung von Personalbedarf, die Auslastung von Tools und Systemen und die Definition von Key Performance Indikatoren (KPI).

Generell ist ein Workflow-Modell die Basis für stetige Verbesserungen der Business-Prozesse und verhindert durch den vorliegenden Gesamtüberblick Suboptimierungen. Diese allgemein gültigen Eigenschaften eines Workflow-Modells erlauben Antworten auf die Fragen des Geschäftsprozesses. Die Antworten auf die im Folgenden aufgeführten Fragen helfen den Serviceprozess zu verstehen und liefern die Ansätze zu nötigen und möglichen Verbesserungen. Es sind Fragen, die sich jeder Servicemanager regelmäßig stellen sollte:

- Wie sieht der gesamte Service-Prozess aus?
- Wo im Prozess entstehen verhinderbare Kosten?
- Wie werden die Kundenanrufe und andere Serviceanfragen entgegengenommen und registriert?
- Wie werden Kundenbesuche geplant und durch wen?
- Was passiert, wenn die Anzahl der Kundenanrufe größer ist als die Anzahl der im Moment zur Verfügung stehenden Techniker?
- Was ist vorbereitet, um eine Kundenverärgerung zu verhin-

dern?

- Wie viele Schritte hat das Eskalationsschema und wer triggert wie welche Schritte?
- Wie groß ist der administrative Arbeitsaufwand des Technikers, um benötigte Ersatzteile zu bekommen und nicht mehr benötigte Teile zurück zu geben?
- Wie viel administrative Arbeit wird durch teurere Techniker und Manager verrichtet?
- Wie oft benötigt ein Techniker Unterstützung übers Telefon oder On-site und wie bekommt er diese Unterstützung?
- Wie effizient ist die Kommunikation mit dem Headquarter und wie läuft sie ab?
- Wie effektiv ist das Service-Management-System und wie effizient wird es benutzt?
- Wo und wie sind die Kundendaten gespeichert, wie schnell sind sie abrufbar und wie effektiv werden sie benutzt?
- Wer entscheidet auf welcher Grundlage über Free-of-Charge-Service?
- Wie wird die Kundenzufriedenheit gemessen, verfolgt, analysiert und welche Aktionen werden wie ausgelöst?

Aufbau eines Workflow-Modells

Wenngleich ein Workflow-Modell auch Abläufe in Vertrieb und weiteren Geschäftsprozessen beschreiben kann, soll hier der Aufbau eines Workflow-Modells anhand von Beispielen aus dem Servicebereich illustriert werden.

Aus Gründen einer notwendigen Vereinfachung sind in der Darstellung Informationen zu „wer führt mit welchen Tools die Aktivität unter Berücksichtigung von welchen Vorschriften durch“ absichtlich weggelassen worden. Es sei aber darauf hingewiesen, dass diese Informationen in einem realen Workflow-Modell nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

Betrachtet man den Service-Kernprozess „Anrufannahme & Registrierung“ (siehe JAPANMARKT 12/2008), so besteht er aus Aktivitäten wie „Annehmen des Anrufs“, „Identifizieren des Anrufers im SMS“ (Service-Management-System). Jede Aktivität verwandelt ihren „Input“ in einen „Output“. Für die Aktivität „Annehmen des Anrufs“ ist der Input ein „Kundenanruf“ und als Output kann „Information über den Anrufer“ in Betracht gezogen werden (Abb.1a). Dieser Output kann nun als Input für die Aktivität „Identifiziere Anrufer im SMS“ betrachtet werden, wobei diese Aktivität den Output „Identifizierter Anrufer im SMS“ erzeugen kann (Abb.1b). Im nächsten Schritt ermöglicht dies die Registrierung des Kundenwunsches im SMS.

Der Prozess „Anrufannahme & Registrierung“ kann also in weitere Details aufgebrochen werden. Ein solcher Aufbruch könnte aus folgenden Aktivitäten bestehen:

- Identifizierung der Maschine im SMS („Maschine“ steht hier stellvertretend für System, Gerät oder Instrument)
- Verifizierung der Servicevertrags-Information
- Verifizierung des Kreditstatus des Kunden
- Registrierung der Problembeschreibung
- Registrierung des Namens des Anrufers

Mit den entsprechenden Inputs und Outputs und der richtigen Kombination der Aktivitäten könnte der Output am Ende der Aktivitätenkette „Registrierter Kundenanruf im SMS“ lauten. Dieses Beispiel zeigt wie Aktivitäten in Details aufgebrochen werden können (Abb. 1c).

Aufbau eines Workflow-Modells

Abb. 1a

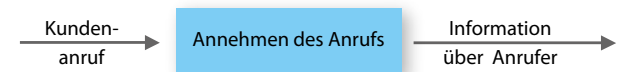


Abb. 1b

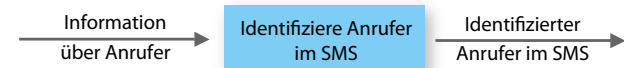
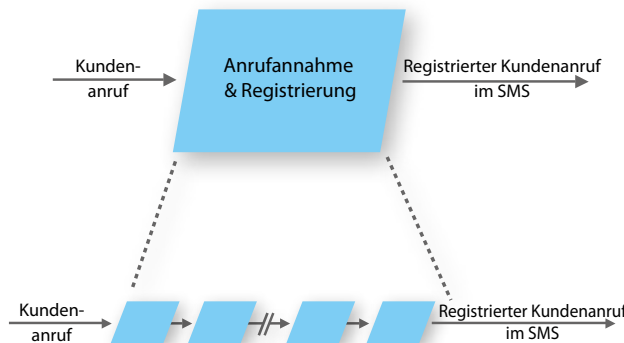


Abb. 1c



Man kann hier schon erkennen, dass man ein ziemlich großes Blatt Papier benötigt, um ein illustratives Workflow-Modell zu erzeugen, das den Prozess verständlich beschreibt. Wenn eine Aktivität, wie in Abb. 1c in Unteraktivitäten aufgebrochen werden muss, müssen diese Details zwischen ihre Nachbarn hinein gezwängt werden. In einem solchen Modell liegen alle Aktivitäten nebeneinander. Deswegen kann man es auch als ein „flaches“ Modell bezeichnen.

Die Alternative ist ein Modell, bei dem die Unteraktivitäten auf darunter liegenden Ebenen beschrieben werden. Betrachtet man die Abb. 1c, dann können die Details zu „Anrufannahme & Registrierung“ als auf einer Ebene unterhalb der Aktivität „Anrufannahme & Registrierung“ liegend betrachtet werden. Dabei ist die Aktivität „Anrufannahme & Registrierung“ auf einem Blatt Papier beschrieben und die dazu gehörigen Unteraktivitäten auf einem separaten Blatt Papier. Dieses separate Blatt Papier legt man dann unter das Blatt Papier, das die Aktivität „Anrufannahme & Registrierung“ beschreibt. Ein solches Modell lässt sich als „hierarchisches“ Modell beschreiben, weil die Unteraktivitäten immer unter den Aktivitäten angeordnet sind.

Vergleicht man das „hierarchische“ Modell mit dem vorher beschriebenen „flachen“ Modell, so sieht man dass das „hierarchische“ kein einzelnes sehr großes Blatt Papier benötigt, sondern dass alle Informationen in einem kleinen Stapel Papier (oder einer Powerpoint-Präsentation) übersichtlich angeordnet werden können.

Für welches Modell man sich entscheidet, ist letztlich nicht so wichtig wie die Konsequenz, mit der es eingesetzt wird. Es muss neben den hier aufgezeigten Informationen „Input“, „Beschreibung der Aktivität“ und „Output“ auch noch die Information enthalten, „wer“ die Aktivität mit „welchen Tools“ und unter Beachtung von „welchen Vorschriften und Regeln“ durchführt. Nur die Gesamtheit dieser Informationen erlaubt die vollständige Beschreibung einer Aktivität.

Da man nur verbessern kann, was man auch messen kann, wird im Weiteren aufgezeigt, wie „Messlatten“ an ein Workflow-Modell angelegt werden können. Es ist dabei zu beachten, dass die hier verwendeten Beispiele wieder vereinfacht dargestellt sind und die Zahlen von Industriebranche zu Industriebranche sehr unterschiedlich sein können. Es geht hier nur darum, das Prinzip aufzuzeigen. Die Grundlage dazu muss ein komplettes, ausreichend detailliertes, konsistentes Workflow-Modell sein.

In einem Serviceprozess können folgende Parameter gemessen werden:

• Dauer einer Aktivität

Die Dauer kann ein einzelner Wert sein, wie zum Beispiel das Eintragen einer Information in ein Service-Management-System. Ein solcher Eintrag verursacht typischerweise einen bestimmten Zeitaufwand, der nur vernachlässigbar variiert. Viele Aktivitäten aber haben eine Dauer, die signifikanten Schwankungen unterliegt. Eine solche Dauer kann mit ihrem Minimal-Höchstwahrscheinlich- und Maximalwert beschrieben werden. So kann zum Beispiel die Dauer der Reparatur einer Maschine minimal 30 Minuten maximal 120 Minuten und höchst wahrscheinlich (d.h. in der Mehrzahl der Fälle) 75 Minuten dauern (Abb. 2a).

• Reisezeit von Informationen, Material oder Menschen zwischen zwei Aktivitäten

Die Reisezeit von Information, Material oder Menschen kann auf dieselbe Art mit drei Zahlen beschrieben werden. Zum Beispiel kann die Zeit gemessen werden, die ein Ersatzteil benötigt, bis es beim Techniker oder am Abholpunkt ankommt, oder die Reisezeit, die ein Techniker zwischen zwei Aufträgen benötigt (Abb. 2b).

• Wartezeiten des Prozesses bei Verspätungen

Die Wartezeit einer Aktivität ist die Zeit, die zwischen dem Ankommen des ersten Inputs und des letzten Inputs verstreicht, sowie die Zeitdauer der Aktivität, die dann ablaufen kann. Es könnte zum Beispiel die Zeit sein, die ein Techniker warten muss, bis das benötigte Ersatzteil bei ihm eintrifft und er beginnen kann, die defekte Maschine zu reparieren (Abb. 2c).

• Das Aufteilungsverhältnis von mehr als einem Output

Das Aufteilungsverhältnis von zwei oder mehr möglichen Outputs kann in Prozentwerten angegeben werden. Im Beispiel von Abb. 2d wird die Erfolgsrate des Remote Support-Technikers daran gemessen werden, wie viel Prozent der Fälle am Telefon und/oder über eine Netzverbindung gelöst werden können. In 70 Prozent der Fälle löst er das Problem über die Fernverbindung und schreibt den Service-Bericht selber direkt in das Service-Management-System, was 2 bis 5 Minuten dauert. In 30 Prozent der Fälle muss ein Techniker die Maschine vor Ort reparieren. In diesen Fällen schreibt der Remote-Support-Techniker alle für die Reparatur notwendigen und vorhandenen Informationen in das Service-Management-System und

Abb. 2a) Dauer einer Aktivität

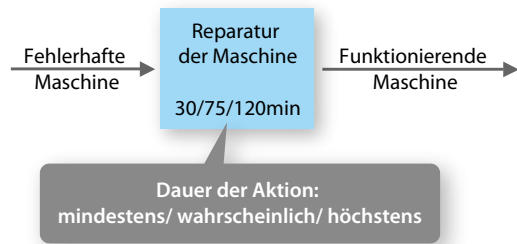


Abb. 2b) Reisezeiten am Beispiel von Ersatzteilen

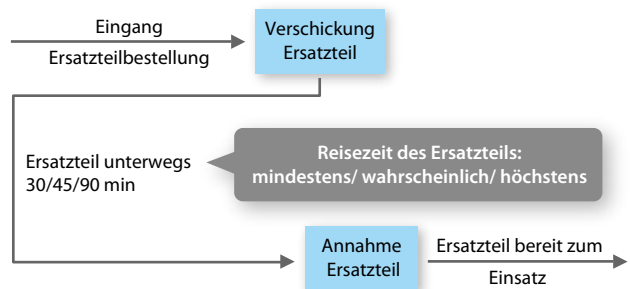
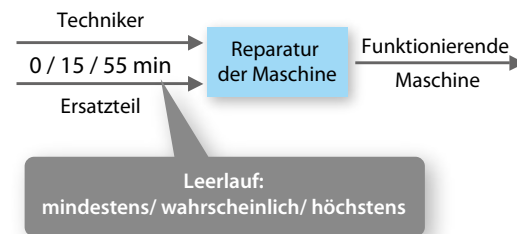


Abb. 2c) Wartezeiten bei Leerlauf bis nötige Teile vor Ort verfügbar sind



markiert es so, dass der Techniker die Information mit dem Einsatzauftrag direkt erhält. Weiterhin bestellt der Remote-Support-Techniker auch die benötigten Ersatzteile. Diese Aktivität dauert zwischen 10 und 15 Minuten. Das bedeutet, dass die Verfügbarkeit des Remote-Support-Technikers stark vom Aufteilungsverhältnis des Outputs der Aktivität „Versuche das Problem über die Fernverbindung zu lösen“ abhängt (Abb. 3a).

• Die Wiederholungsrate einer Aktivität, wenn das Ergebnis nicht befriedigend ist

Die Wiederholungsrate, auch in Prozent gemessen, zeigt an, wie oft eine Aktivität wiederholt werden muss, bis das Ergebnis einer Aktivität zufriedenstellend ausfällt. Im vorliegenden Beispiel testet der Techniker die Maschine nach der Reparatur. Wenn aber die Testkriterien nicht erfüllt sind, muss die Reparatur wiederholt werden (Abb. 3b). Die Wiederholrate gibt einen Hinweis darauf, dass der Techniker noch besser trainiert werden muss oder die durchschnittlich benötigte Reparaturzeit (MTTR, mean time to repair) um den durchschnittlichen personenbezogenen Wiederholungsfaktor verlängert werden muss, um die Zeit exakt einzuplanen, die dieser Techniker vor Ort benötigt.

Abb. 3a) Beispiel: Aufteilung eines Workflow

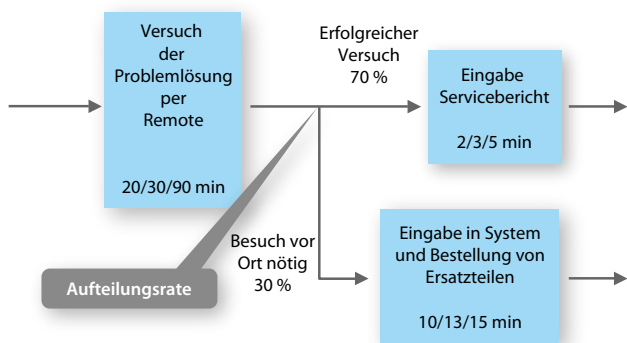
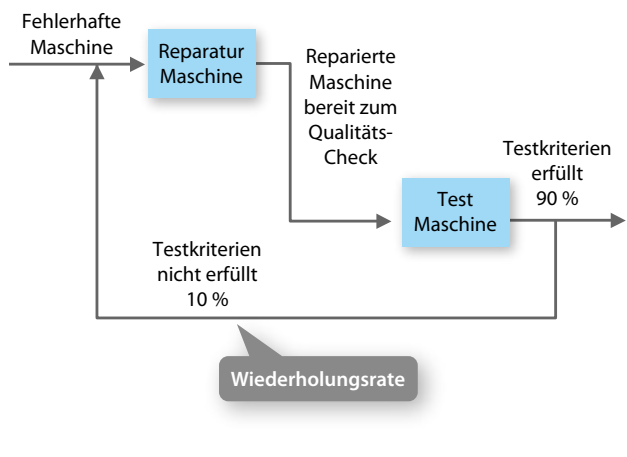


Abb. 3b) Wiederholungsrate einer Aktivität



Zusätzliche Hinweise

Als Ergänzung zu den Messprozeduren im Serviceprozess sei auch noch darauf hingewiesen, dass es oft Arbeiten gibt, die gemacht werden, weil man sie schon immer so gemacht hat. Ergo, diese Prozesse werden von niemandem mehr hinterfragt. Als Beispiel sei hier das Einscannen von Serviceberichten erwähnt, damit man sie schneller im PC suchen kann. Oft werden aber die Papier-Originale weiterhin geordnet und abgeheftet.

Mit den hier gegebenen Hinweisen kann ein Prozessmodell erstellt und im Bezug auf Ineffizienzen untersucht und entsprechend verbessert werden. Dazu können alternative Prozesse entwickelt und mit Zahlen versehen werden, um dann die vorliegenden Alternativen gegeneinander zu vergleichen und zu bewerten. Weiterhin erlauben die verschiedenen Modelle die Bestimmung des Potentials für Verbesserungen.

Flowcharts und Workflow-Modelle – Was ist der Unterschied?

In den Vorgesprächen zur Benchmarking-Studie erwähnten viele Unternehmen, dass der Workflow mit Flowcharts dargestellt wird. Deswegen an dieser Stelle eine kurze Beschreibung des Unterschieds der beiden Methoden.

Da in einem Flowchart Inputs und Outputs einer jeden Aktivität unbeschrieben bleiben, erlaubt dieses den am Prozess beteiligten Mitarbeitern die In- und Outputs nach eigenen Vorstellungen zu interpretieren. Dies ist eine Quelle für diverse

Missverständnisse. Diese treten noch verstärkt an Stellen auf, an denen der Prozess abteilungsübergreifend verläuft.

Des weiteren kann ein Output in einem Flowchart nur wieder zu einem Input werden. Dagegen kann ein Output in einem Workflow-Modell die wichtige Funktion erfüllen, auch das zu beschreiben, was eine andere Aktivität durchführt, als Tool für eine Aktivität gebraucht wird oder den Trigger bzw. die Regel für eine weitere Aktivität ist. Auch werden in Flowcharts keine Aussagen über die Personen gemacht, die für Aktivitäten zuständig sind. Daher lässt sich in einem Flowchart auch keine eindeutige Verantwortung definieren. Ebenso bleibt die Verwendung von Tools/System unbeantwortet und damit auch die Frage nach der richtigen Einsetzung und der notwendigen Kapazität. Auch Regeln oder Trigger werden nicht beschrieben. Somit gibt es in einem Flowchart auch keine Festlegung über die Vorschriften, nach denen jede Aktivität abläuft.

Fazit und Ausblick

Hinweise zur Verbesserung der Service-Operationen deutscher und Schweizer Unternehmen in Japan zu geben, war die Motivation zur Benchmarking-Studie, die im Sommer 2008 gemeinsam mit der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan durchgeführt wurde. Im ersten Artikel dieser Servicereihe wurden die wichtigsten Ergebnisse der Benchmarking-Studie vorgestellt. Im zweiten Teil wurde die Serviceprozess-Landschaft näher erklärt und mit beispielhaften Ergebnissen der Studie aufgezeigt, in welchen Bereichen Verbesserungspotentiale vorliegen.

Der vorliegende dritte Teil zeigte auf, wie Workflow-Modelle aufgebaut sind und was sie leisten können. Es wurde aber auch darauf hingewiesen, welcher Informationsverlust entsteht, wenn versucht wird, Arbeitsprozesse mit Flowcharts abzubilden. Workflow-Modellieren kann erlernt werden; es ist keine „Raketenwissenschaft“. Rüstet man sich damit aus, können die vorhandenen Prozesse im Detail untersucht und an den richtigen Stellen Verbesserungen im Service vorgenommen werden.

💡 Tipp

Der vorliegende Artikel ist der dritte und letzte Teil einer Serie zum Service-Management. Bisher erschienen sind:

Teil 1: Service auf dem Prüfstand (JAPANMARKT 11/2008))

Teil 2: Wie man das Rennen im Service gewinnt (JAPANMARKT 12/2008)

Links zu den Artikeln unter:

www.japan.ahk.de/japanmarkt

KONTAKT

Dr. Reinhold O. Stapf

verfügt über 15 Jahre Erfahrung im internationalen Service- Management und der Prozessoptimierung mit Hilfe von Workflow-Modellen. Seit 1. Januar 2009 ist er President und Representative Director von Dräger Medical Japan Ltd.



Email: reinhold.stapf@draeger.com