

„...wie ein
Flugzeug,
das mit leeren
Sitzplätzen
abhebt
– das Geld ist
verloren.“

Ersatzteile verfügen, schafft keine Zufriedenheit, sondern versucht letztlich nur, den Kunden zu beschwichtigen. Wahre Zufriedenheit erreicht hingegen, wer die Bedürfnisse des Kunden regelmäßig erfragt und erfüllt. Um das zu erreichen, muss man vor allem die „time-to-solution“, die Zeit vom Kundenanruf bis zur Lösung des Problems, voll kontrollieren können. So wird Kundenzufriedenheit schließlich zu einer Frage hocheffizienter und effektiver Serviceprozesse.

Kontrolle der „time-to-solution“

Der einzige Weg, die Kontrolle der „time-to-solution“ zu verbessern, ist, dem Techniker mehr Zeit für die Arbeit beim Kunden zu verschaffen. Untersuchungen zeigen, dass die tägliche Arbeit eines Technikers mit einer Fülle von Aufgaben zwischen zwei Kundenbesuchen vollgepackt ist (Abb. 1). Das ist Verschwendung: Ein Servicetechniker, der irgendetwas anderes tut, als den Service auszuführen, für den er ausgebildet wurde, ist vergleichbar mit einem Flugzeug, das mit leeren Sitzen abhebt. Das Geld für diese Sitzplätze ist verloren. Für immer. Gleiches gilt für die Zeit des Technikers.

Daher muss ein Unternehmen sicherstellen, dass die Zeit und Arbeitsbelastung zwischen zwei Kundenbesuchen auf ein Minimum reduziert wird (Abb.2). Das kann nur geschehen, wenn alle übrigen Arbeiten in parallelen Prozessen von anderen Angestellten übernommen werden (Abb.3). Die Lösung für diese Herausforderung ist einfach: Die Optimierung und Abstimmung aller Service bezogenen Prozesse in einer Firma. Das bedeutet erstens die Reduktion aller Aufgaben eines jeden auf ein mögliches ▶

Kundenzufriedenheit oder Verschwendung

Kunden beschwerten sich über lange Wartezeiten am Telefon, spät eintreffende Techniker und falsch mitgelieferte Ersatzteile. Techniker ihrerseits bemängeln zu viele Überstunden, Vertriebsmitarbeiter ärgern sich über verlorene Kunden aufgrund von schlechtem Service. Und zuhause „meckert“ das Headquarter über zu hohe Kosten. Welcher Country Manager kennt das nicht?

Von Reinhold Stapf

Dabei ist Kundenzufriedenheit durch guten Service, wie Geschäftsführer von Niederlassungen ausländischer Firmen in Japan gemeinhin angeben, ein „wichtiger“ oder „sehr wichtiger“ Faktor, will man mehr Maschinen oder Systeme verkaufen. So werden Mitarbeiterzahlen hochgeschraubt so weit es geht, neue Managementsysteme eingeführt oder Kommunikationssysteme installiert... die Probleme löst das nicht wirklich.

Wirkliche Kundenzufriedenheit kann man sich nicht dadurch erkaufen, den Kunden mit kostenlosen Dienstleistungen zu überschütten – auch wenn dies allzu oft praktiziert wird, um Mängel bei Serviceleistungen zu kompensieren. Verluste durch kostenlose Serviceleistungen schlagen direkt auf den EBIT der Service Operation und des Unternehmens durch. Wer hastig Mitarbeiter zum Kunden entsendet, die keine ausgebildeten Techniker sind und nicht über die richtigen

Minimum. Zweitens müssen alle notwendigen Aktivitäten von genau den Angestellten übernommen werden, die dazu am besten geeignet sind. Die Arbeit eines Technikers muss auf genau die Aufgaben reduziert werden, die aufgrund seiner technischen Expertise einzig und allein von ihm übernommen werden können. IT-Systeme und Prozesse müssen optimal aufeinander abgestimmt werden und alle Aktivitäten auf möglichst effiziente und effektive Weise organisiert werden. Das ist die Verantwortung einer Firma.

Model-Lösung

Schaffen kann man die Prozessverbesserung durch Modellierungen. Das ist nicht nur leicht gesagt, sondern sogar leicht getan, wenn die richtige Methode angewandt wird und ausreichende Expertise verfügbar ist. Die am besten geeignete Methode ist die sogenannte IDEF0-Methode (Integrated Definition for Function Model O – siehe Box).

Zur Prozessverbesserung erstellt man zunächst ein IDEF0 Model, das die aktuellen Prozesse beschreibt. In der Analysephase müssen alle Aktivitäten geprüft werden auf ihre Notwendigkeit, wer sie durchführt und wie, und welche IT-Systeme und Tools dabei genutzt werden. In der Verbesserungsphase müssen dann neue Wege gesucht werden, wie die notwendigen Aktivitäten hoch effizient durchgeführt werden können. Dazu kommt noch die effiziente Anwendung von IT-Systemen und anderen Tools, sowie eine optimierte Personalbesetzung. Am Ende kann man aus der Differenz der beiden Modelle die erreichte Verbesserung berechnen.

Diese Modellierungstechnik erlaubt es, Vergleiche zu ziehen, Alternativen zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen. Durch die Möglichkeit, sich Prozesse auf den unterschiedlichsten Detailebenen anzuschauen, ermöglicht es die IDEF0-Methode, prozessbezogene KPI (Key Performance Indicators) zu definieren. Diese werden überwacht und monatlich berichtet. Das geschieht aus drei Gründen: Erstens, um die Performance eines Prozesses zu überwachen, zweitens um

die Ergebnisse mit laufenden Kundenzufriedenheitsbefragungen abzugleichen und drittens um korrigierend eingreifen zu können.

Abbildung 4 zeigt eine Prozessoptimierung mit Blick auf zeitliche und finanzielle Verbesserungen. Sie zeigt eine beispielhafte Anwendung von IDEF0 an einem Reparaturcenter-Prozess eines in Japan aktiven Unternehmens, das sowohl einen Reparatur-Center wie auch einen Vor-Ort-Reparatur-Prozess durchführt. (Der Vor-Ort-Reparatur-Prozess wurde noch nicht fertig optimiert und kann deshalb als Ergebnisbeispiel nicht aufgeführt werden). Aufgrund der unterschiedlichen Serviceanforderungen für unterschiedliche Produkte, müssen diese beiden Prozesse gleichzeitig laufen. Es zeigt sich, dass die für den Reparatur-Center Prozess benötigte Zeit um insgesamt 21 Prozent verkürzt werden konnte. Die Umverteilung von Aufgaben auf die am besten geeigneten Angestellten verlagert die Arbeitsbelastung

teurer Feldtechniker ebenso wie die des Reparaturcenter-Manager auf Reparaturcenter-Techniker und Verwaltungs- und Logistikangestellte. So konnte die Arbeitsbelastung für einen Techniker im Feld von rund 320 Minuten – also über einen halben Arbeitstag – auf weniger als fünf Minuten reduziert werden. Die so gesparte Zeit wurde genutzt, um die Techniker tatsächlich im Feld und beim Kunden einzusetzen und um so Kundenzufriedenheit und Umsatz zu generieren. Die Kosten für einen Prozesszyklus konnten gleichzeitig um 46 Prozent gekürzt werden. Kurzum: Mit der selben Belegschaft kann das Reparatur-Center nun 20 Prozent mehr Arbeit leisten, bei fast nur noch der Hälfte der Kosten. Ein dreiviertel Tag Arbeitszeit im Feld stand nun zur Verfügung zur besseren Kontrolle der „time-to-solution“ und erzeugte eine nachgewiesene Umsatzsteigerung von knapp zehn Prozent nach nur acht Monaten. Die Steigerung der Kundenzufriedenheit kommt noch oben drauf.

Abb. 1: Ein typischer Arbeitsablauf eines Servicetechnikers mit vielen Aktivitäten zwischen zwei Kundenbesuchen.

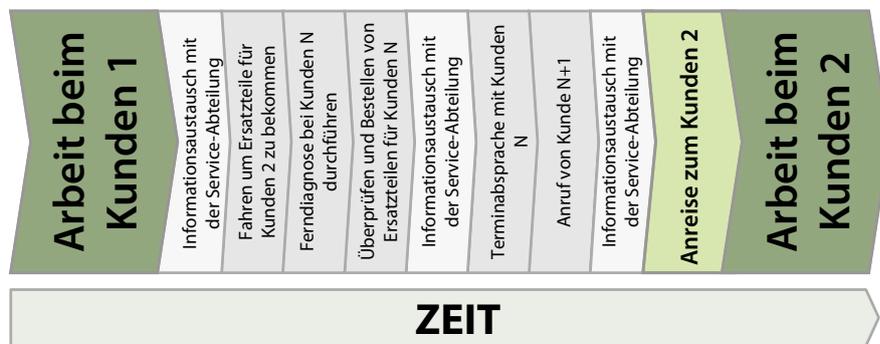
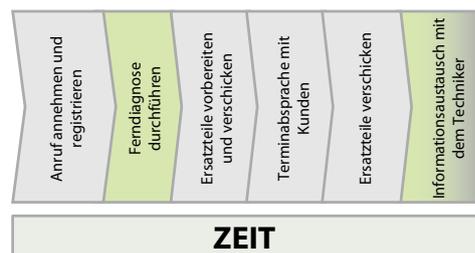


Abb. 2: Die Arbeitsbelastung für den Feldtechniker wurde auf das Notwendigste reduziert.



Abb. 3: Wenn diese Arbeit parallel erledigt wird, kann der Techniker noch schneller zum nächsten Kunden.



IDEF0 – Eine echte Methode zur Workflowmodellierung

Die Mischung macht's

Das Beispiel dieses Unternehmens verdeutlicht weitere Punkte. Ersatzteillogistik spielt eine wichtige Rolle. Sie wurde mit in die Workflowoptimierung aufgenommen, denn wie sich zeigt, übernimmt die Logistik nun mehr Arbeit und schafft damit Raum für verfügbare Techniker.

In dem Beispiel des Reparaturcenter-Prozess spielen weniger Reise als vielmehr Zustellungszeiten eine Rolle. Kommt es aber zur Optimierung eines „field service“-Prozess, ist zudem die Optimierung eines Einsatzgebiets besonders wichtig. Schaut man beim Reparatur-Center oder „field service“-Prozess auch noch die aktuelle und zukünftige Anzahl der installierten Maschinen oder Geräte an und nimmt die relevanten Service-Parameter dazu, so kann man ausrechnen, wie lange man für welche Rolle im Prozess neue Personaleinstellungen verzögern kann. Die Fähigkeit, dies im Voraus zu planen, ist ein wichtiger Faktor im Hinblick auf Kundenzufriedenheitserhöhung und ein Niedrighalten der Kosten.

Last but not least hat die Frage nach den Fähigkeiten, der Ausbildung und dem Karrierepfad des Personals enorme Auswirkungen auf eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Personal, das strukturiert und kontinuierlich evaluiert und trainiert wird, bringt bessere Leistung, verkürzt Prozesszyklen und hat positive Auswirkungen auf die Kontrolle

Fast immer werden Flowcharts mit oder ohne „swim lanes“ genutzt, um Prozesse grafisch zu beschreiben. Obwohl Flowcharts bereits 1921 entwickelt wurden, um ganz allgemein Prozesse zu beschreiben, werden sie heute meist nur noch in der Entwicklung von einfacher Software richtig angewandt.

Auf der Suche nach anderen Methoden entwickelte in den späten sechziger Jahren der amerikanische Forscher Douglas T. Ross am berühmten Massachusetts Institute of Technology die sogenannte Structured Analysis Design Technique (SADT). Etwa 1973 begannen Feldversuche und die US Army nutzte diese Technik als Ausgangspunkt, um eine Reihe von Modellierungstechniken für verschiedene Aufgabenstellungen auf dieser Grundlage zu entwickeln. Darunter fand sich die Methode zur Beschreibung funktioneller Prozesse, das „Integrated Definition for Function Model 0“ (IDEF0). Veröffentlicht wurde es jedoch erst Ende 1993 durch das (US) National Institute of Standards and Technology in den Federal Information Processing Standards Publication 183.

C.G. Feldman beschreibt in seinem Buch „The Practical Guide to Business Process Reengineering Using IDEF0“ (1998) diese Technik so: „Die theoretische Basis von IDEF0 ist ihre Anwendbarkeit, um ein jegliches System, bestehend aus Dingen und Geschehnissen zu modellieren.“ Die Methode beschreibt also menschliche Interaktionen, wie deren Arbeit durch Werkzeuge und IT-Systeme unterstützt wird und wie diese Interaktionen geregelt sind. Sie kombiniert dabei Elemente grafischer Sprache mit natürlicher Sprache und bietet so eine hohe Verständlichkeit. Sie bricht komplexe Vorgänge auf leichter verständliche herunter und erlaubt, wo nötig, entweder kleinste Details zu beschreiben oder auf einem hohen Abstraktionsniveau zu bleiben. Somit ist IDEF0 das ideale Werkzeug um Businessprozesse zu verbessern.

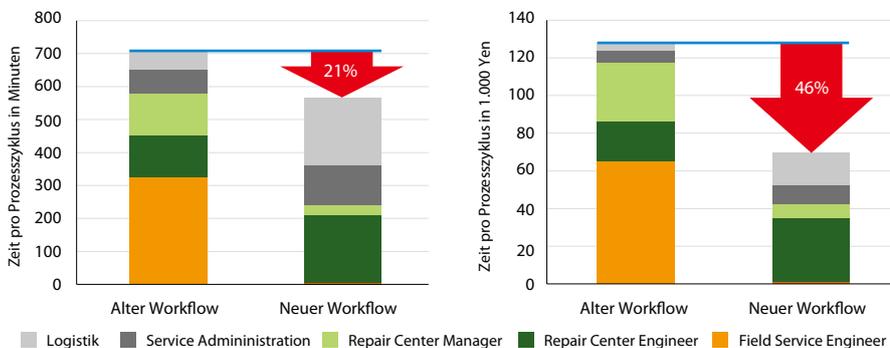
le der „time-to-solution“. Umso wichtiger ist ein ordentlicher Karrierepfad für Service-Personal. Das spart Geld und verhindert, dass dem Unternehmen Vertrautheit mit dem Kunden in Richtung Konkurrenz abwandert.

Wahre Kundenzufriedenheit durch eine Serviceoperation kann durch die Fähigkeit zur Kontrolle der „time-to-solution“

erreicht werden. Diese Kontrolle wiederum kann nur deutlich erhöht werden, wenn die Serviceprozesse verbessert und andere Elemente einer Serviceoperation in diese Prozesse optimiert mit eingewoben werden. Das Beispiel eines fortschrittlichen Prozesses zeigt, dass dadurch gleichzeitig Kundenzufriedenheit erhöht und Kosten reduziert werden.

Was will man mehr? ■

Abb.4: Mehr Zeit, weniger Kosten durch Prozessoptimierung



▲ Die hier genannten Werte „Zeit“ und „Kosten“ beziehen sich jeweils auf einen Prozesszyklus. Die linke Abbildung zeigt den Blick auf die Zeit, die rechte auf die Kosten.



Dr. Reinhold O. Stapf

verfügt über 20 Jahre Erfahrung im Servicemanagement und General Management und ist Gründer von *the 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

Lesen Sie zu dem Thema zudem „Vier auf einen Streich“, Interview mit Reinhold Stapf, sowie Details zur Benchmarking-Studie „Service 2008“ in unserem Online-Archiv in den Heften 10/2012, 11&12/2008 und 02/2009 unter www.japan.ahk.de/publikationen/japanmarkt