

Siemens IT Service

GLOBAL VIEWS

N° 2/99

INTERNAL MAGAZINE

Service macht Karriere

Prof. Mager zum Aufbau erfolgreicher
Service-Strategien

Steil bergauf mit VAS

Interview mit Ole Morten Skymoen,
Unit Manager ITS Norwegen

Einheitlicher Servicelevel

Benno Zollner,
Leiter Business Development,
im Gespräch



„Service macht Karriere“



Rund 260 Besucher kamen zum „Siemens Forum Technische Dienstleistungen“ am 10. Dezember 1998 nach München. Besonderes Highlight des Forums war der Vortrag „Service macht Karriere“ von Prof. Birgit Mager, in dessen Mittelpunkt die Gestaltung von Dienstleistungs-Produkten stand. Auszüge des Vortrags sind im Folgenden zusammengestellt.

„Service, so könnte man sagen, macht Karriere, Service liegt im Trend. Dabei wurden Dienstleistungen [Die Begriffe ‚Service‘ und ‚Dienstleistung‘ werden im Folgenden synonym verwendet, Anm. d. Red.] noch Anfang dieses Jahrhunderts in allen Statistiken, wenn sie überhaupt auftauchten, unter Hilfsberufen subsumiert und von den Unternehmen meist als notwendige, kostenverursachende Übel begriffen. Das Image der Dienstleistung war und ist bedenklich. (...)“

Leitlinien für die Gestaltung einer Service-Strategie

- Einfaches, transparentes und einheitliches „Front Stage Design“ – (Was ist für den Kunden einfach und einleuchtend?)
- So wenig Hierarchie wie möglich, hohe Entscheidungskompetenz und Verantwortung in den „kleinen Einheiten“, Unterstützung der Selbststeuerung in den „kleinen Einheiten“
- So wenig Regelung und Formalien wie möglich
- Keine Funktionfestschreibung sondern aufgaben- und zielbezogener Einsatz der Fähigkeiten in sich verändernder Konstellationen
- Förderung von „regelwidrigem“, innovativem Verhalten, Unterstützung jeglicher Veränderungsansätze, kreatives Klima
- Offene Membran zum Umfeld, so viele Umfeldsensoren wie möglich
- Offener Informationsfluß

Woran liegt es nun, wenn diese schlecht beleumdeten Dienstleistungen plötzlich in aller Munde sind, jeder von der neuen Dienstleistungsgesellschaft spricht und alle wirtschaftlichen

Wachstumsprognosen auf dem tertiären Sektor beruhen? Sicherlich liegt es nicht daran, daß plötzlich alle das Dienen so toll finden. Die Hauptursachen für diese Entwicklung liegen wohl in drei Bereichen: bei den Produkten selber, bei den Konsumenten und bei den Unternehmen. Die Produkte haben sich verändert. Sie sind komplizierter geworden, in vielen Bereichen ist (...) die Auswahl, Installation, Bedienung und Wartung nicht mehr ohne produktbegleitende Dienstleistungen denkbar. Die Produkte sind nicht nur komplexer und komplizierter geworden, sie sind auch indifferenter und schlicht zuviel geworden. (...)“

Doch nicht nur die Produkte haben sich verändert, auch die Verbraucher, die Kunden sind nicht mehr dieselben. (...) Auf der Grundlage der inzwischen gegebenen materiellen Ausstattung beim größten Teil der Konsumenten in den westlichen Industrienationen gewinnen heute Fragen der Lebensqualität an Bedeutung: Das möblierte Leben soll nun einfacher und bequemer, sinn- und bedeutungsvoller aber auch erlebnisreicher werden – kurz, das Leben braucht Service. Und schließlich haben sich nicht nur die Produkte und die Verbraucher verändert, auch die Unternehmen haben sich verändert. Der in einer sich globalisierenden Wirtschaft verschärfte Wettbewerbsdruck hat zu einem hohen Effektivitäts- und Effizienzdruck geführt, der nicht zuletzt zu einer kritischen Analyse aller „unproduktiven“ Leistungen im Unternehmen führt. (...) Waren eben diese unproduktiven

Leistungen innerhalb der Unternehmen oder zum Kunden hin die berühmten „kostenverursachenden Übel“, sind sie nun Gegenstand intensiver Analysen und Veränderungen geworden. (...)“



Wären Dienstleistungen Gegenstände der industriellen Produktion oder des Handwerks, würden wir sie vielfach empört dem Hersteller zurücksenden: mit Mängellisten und Schadensersatzforderungen. Zum Glück sind die Kunden in Deutschland nicht so anspruchsvoll, daß sie von einer Dienstleistung das erwarten, was sie von einem Produkt selbstverständlich annehmen. (...) Noch lassen sich die Kunden, mürrisch zwar, aber – mangels Alternativen – ergeben, von skurrilen Öffnungszeiten drangsaliieren, in endlosen Telefonschleifen malträti-

ren, von unfreundlichen Ansprechpartnern terrorisieren und von halb- bis inkompetenten Dienstleistungsanbietern irritieren. Sie sitzen geduldig in Wartehallen, füllen unübersichtliche Formblätter aus und lassen sich mit ihren Anliegen von Pontius zu Pilatus schicken. Unterwerfen sich unkalkulierbaren Lieferzeiten, unübersichtlichen Vertrags- und sonstigen Korrespondenzwerken und warten vergeblich darauf, daß eine Reklamation zur Kenntnis oder gar ernst genommen wird. (...)“

Diese gravierenden Defizite in der Gestaltung von Dienstleistungsprodukten liegen nicht zuletzt an dem solange vorherrschenden Produkt-Paradigma, welches eine systematische Auseinandersetzung mit dem Produkt Dienstleistung eher als irrelevant erscheinen ließ. Dies betrifft selbst Siemens, obwohl man, wenn man genau hinschaut, sagen könnte, daß Siemens seit der Gründung schon im Dienstleistungssektor tätig ist, also in der Telekommunikation. (...) Und heute stammen 50 % der Wertschöpfung bei Siemens aus wissensintensiven Dienstleistungen. Trotz dieser 150-jährigen Tradition im Dienstleistungsbereich bleiben Dienstleistungen auch für Siemens schwierige Produkte, denen es heute eine verstärkte Aufmerksamkeit zu schenken gilt. (...)“

Aber Schluß mit dem Lamento: Egal, wie formlos Dienstleistungen heute aus Sicht der Kunden noch wahrgenommen werden, egal, wie unprofitabel und mühselig sie aus Sicht der Unternehmen oft erscheinen und egal, wie unsystematisch, unmethodisch und wenig innovativ ihre Entwicklung der Wissenschaft dünken mag – es bewegt sich was. (...) Ministerien setzen Forschungsgelder ein, Unternehmen forschen, entwickeln und experimentieren, und auch wenn es eine berechnete und intensiv zu verfolgende Forderung nach mehr dienstleistungsbezogener Ausbildung

an den Hochschulen gibt, zeichnen sich auch hier Silberstreifen am Horizont ab. (...)“

Tatsächlich gibt es viele Sichtweisen und Methoden, die aus dem Bereich der Produktgestaltung auf die Gestaltung von Service-Produkten übertragbar sind. Das beginnt bei der Strategieentwicklung, die aus einem sehr offen angelegten Prozeß der Ideensammlung, der „Kreativität“ in einer klaren strategischen Definition des Produktes, seines Nutzens für den Kunden und seinem Competitive Advantage gegenüber anderen Produkten auf dem Markt mündet – und dann häufig noch in einer griffigen und kommunikationsstarken Formel auf den Punkt gebracht wird. (...)“

Idealerweise ist eine solche Service-Strategie unternehmensübergreifend formuliert und wird dann in den einzelnen Geschäftsbereichen auf die spezifischen Kompetenzfelder hin spezifiziert. (...) Nur so ist es möglich, konzernübergreifend ein immaterielles Markenprodukt, also ein siemensspezifisches Service-Image und eine siemensspezifische Service-Kompetenz zu entwickeln. (...)“

In dem Maße, in dem das Produkt selber nicht gegenständlich ist, gewinnen die gegenständlichen Rahmenbedingungen für den Prozeß der Produktauswahl und für die Zufriedenheit mit der erfahrenen Serviceleistung



Zur Person

Prof. Birgit Mager studierte morphologische Psychologie an der Universität Köln. Anschließend war sie mehrere Jahre als Organisations- und Personalentwicklerin im Bereich Human Resources Development bei Hewlett Packard tätig. Sie begleitete die Muelhens KG in Köln in einem großen Restrukturierungsprozeß als Leiterin der Personal- und Organisationsentwicklung. Als selbständige Beraterin spezialisierte sie sich dann auf die Service-Industrie.

Seit 1995 ist sie verantwortlich für das Lehrgebiet „Service Design“ im Fachbereich „Design“ der Fachhochschule Köln. Sie veröffentlichte zahlreiche Artikel und Bücher zum Thema „Service Design“ und war als Gastdozentin unter anderem am Polytechnicum in Hong Kong tätig.

Buchtip

Dienstleistung braucht Design

Michael Erhoff, Birgit Mager,
Ezio Manzini
Luchterhand Fachbuch,
ISBN 3472022574
Preis: 98,00 DM

Kurzbeschreibung:

Das Buch gibt konkrete Tipps für eine durchdachte Dienstleistungsgestaltung. Die Fallbeispiele zeigen, wie sich Design-Vorschläge erfolgreich umsetzen lassen und wie der Markt positiv darauf reagiert.

eine ausschlaggebende Bedeutung. Da, wo nicht das Produkt für sich sprechen kann, sprechen alle produktbegleitenden Indikatoren für und über dieses unsichtbare Produkt. Zum Kunden spricht schlicht das, womit er in Berührung kommt, was für ihn sinnlich, gegenständlich erfahrbar wird. (...)“

Diese gegenständlichen Evidenzen umfassen alle sinnlich erfahrbaren Aspekte des Services: optische, haptische, olfaktorische und akustische Faktoren, mit denen Kunden an den Kontaktpunkten in Berührung kommen. (...) Alles, womit Kunden im Kontext des Services in Berührung kommen, sollte sprechen, sollte die strategische Ausrichtung des Unternehmens an den Kunden kommunizieren, sollte zur Kundenzufriedenheit einen profunden Beitrag leisten. (...)“