

Service-Industrialisierung – die Revolution bei den Dienstleistungen

20

Automatisierung, Self Service, Outsourcing, Offshoring sind die Themen, mit denen sich Unternehmen im Bereich ihrer Dienstleistungen besser heute als morgen beschäftigen. Strategien, Konzepte und Instrumente, um in der industrialisierten Dienstleistungswelt zu den Gewinnern gehören zu können.



Tom Buser*

Der Professor einer Hochschule meint, dass ein guter Kundenservice an sich rund um ein Konsumprodukt heute keinen Wettbewerbsvorteil mehr darstellt. Mag sein. Doch Tatsache ist, wer seine Services als «Produkte» zu verstehen weiss, kann sie beschreiben, messen und damit führen. Und er kann sie mit den physischen Produkten zusammen konfektionieren und so neue Kombinationen als Innovationen auf dem Markt positionieren. So werden neue Angebote und Geschäftsmodelle möglich, und das wiederum stärkt die eigene Wettbewerbsfähigkeit.

Das Geschäftsmodell neu definieren

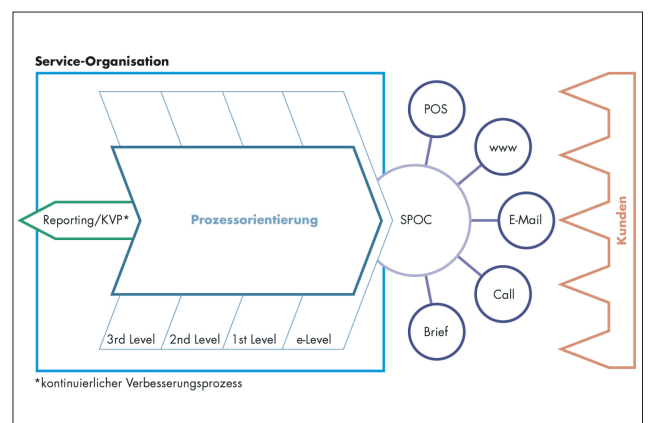
Der Heizöltankhersteller, der zusammen mit der Tankrevisionsfirma ein flexibles Outsourcing-Modell entwickelt, das letztlich die gewartete, störungsfreie Nutzung von Tankkapazitäten zu einem nutzungsabhängigen Preis anbietet, hat den ersten Schritt zur Produktinnovation in der Verbindung von Produkten und Services geschafft. Ein neues Geschäftsmodell ist entstanden, das sich auf ein umfassendes Kundenbedürfnis stützt. Eine mögliche Antwort auf die Frage: «What does your customer really want?»

Blenden wir zurück in die Hochblüte der Industrialisierung. In einem Automobilwerk verlassen täglich mehrere hundert Autos die Produktion. Jedes besteht aus Tausenden von Komponenten – keines der Autos ist mit einem anderen identisch. Die mengen-, zeit-, qualitäts- und kostengerechte Fertigung komplexer Erzeugnisse erfordert eine hohe Prozesskompetenz. Der Fertigungsprozess muss über eine genaue Beschreibung beherrscht werden. Nur durch diese ist es möglich, dass hinterher die Fertigungsprozesse wie ein Uhrwerk ablaufen.

Dagegen muten viele Abläufe bei Dienstleistungen noch sehr improvisiert und handgemacht an. Die Durchführung einer Preisaktion in einem Handelsunternehmen oder die Bearbeitung eines Kreditvorgangs bei einer Bank sind ebenfalls wiederholt auftretende Geschäftsprozesse. Trotzdem sind diese nicht so dokumentiert, dass sie quasi nach einer Prozessschablone industriell gefertigt werden können. Dabei können Informationen mit der heutigen Technologie wie in der industriellen Fertigung standardisiert, ausgewählt, verpackt, gelagert und verschickt wer-

den. Die erwähnte Bank könnte so zur «Fabrik» für Hypotheken werden. Die Gewährung von Hypothekendarlehen als eine Art Informationsflussband. An ihm werden Kreditanalysen, Antragsbewilligungen und Vertragsformulierungen montiert. Der Arbeitsprozess kann über verschiedene Orte verteilt sein. Manche Kundenkontakte finden über Call Center statt. Andere Prozesse, wie die Kreditanalyse, sind teils automatisiert.

Ziehen wir eine Parallele zur Software-Industrie. Informatik wurde ursprünglich in den Finanzabteilungen der Firmen eingesetzt und hat von da aus ihren Siegeszug durch alle Abteilungen der Unternehmen begonnen. Heute setzen die meisten Unternehmen auf Geschäftsanwendungen – so genannte ERP-Systeme – die ihre Beschaffung, Fertigung, Logistik und die Kontrolle dieser Prozesse unterstützen. Diese transaktionsorientierten Systeme sind in einer industrialisierten Welt nützlich. Wie aber sieht es in der Servicewirtschaft aus? Services entstehen nicht aus einer Transaktion (Ware gegen Geld), sondern aus einer Interaktion (Beratungsgespräch in einer Bank). In einem derartigen Umfeld stossen die Instrumente aus dem Zeitalter der Industrialisierung an ihre Grenzen. Die Revolution im Servicebereich verlangt den Einsatz von neuen interaktionsorientierten Werkzeugen und Technologien.



Der Kunde im Zentrum: Die ideale Service-Organisation anhand des Customer Care Concepts kann in allen Servicebereichen eingesetzt werden und beschreibt, wie Dienstleistungen produziert, distribuiert und verbessert werden können.

Interaktionsorientierte Werkzeuge einsetzen

Ein gutes Beispiel für den Paradigmenwechsel von der Transaktions- zur Interaktionsorientierung liefert der Telekommunikationsanbieter Swisscom. Das Unternehmen hat im Kundenservice vorgemacht, wie durch teilautomatisierte Prozesse in der Kundeninteraktion die Kundenzufriedenheit gesteigert werden kann. Die Tausenden von E-Mails, die die Swisscom täglich von Kunden erhält, werden von einer intelligenten Software analysiert, klassifiziert, bei Bedarf an die entsprechende Stelle weitergeleitet und schnell beantwortet. Das System hat eine Trefferquote von über 80 Prozent. Im Vergleich spart die Swisscom enorm viel Zeit. Die Kundenberater werden unterstützt und entlastet. Die frei werdende Zeit kann nun für den direkten persönlichen Kundenkontakt eingesetzt werden.

Gesamtkonzept im Servicebereich etablieren

Zur effizienten Produktion von Dienstleistungen müssen sich Unternehmen zu eigentlichen Service-Organisationen entwickeln. Dafür braucht es ein intelligentes und gleichzeitig flexibles Gesamtkonzept. Das Customer Care Concept beschreibt diese Service-Organisation mit fünf wesentlichen Kernkomponenten:

1. Aufbau und Nutzung einer multichannelfähigen Kommunikation/Distribution mit Einbindung von Self Services (e-Level).
2. Etablierung und Nutzung eines Single Point of Contact/Information.
3. Die Aufbauorganisation ist nach Kompetenzstufen (Levels) aufgebaut.
4. Konsequente Orientierung an den Kundenprozessen.
5. Nutzung des generierten Kundenwissens für die Leistungsinnovation und die Organisationsentwicklung (Reporting/KVP).

Die richtige Strategie wählen

In Unternehmenseinheiten, die nicht als «strategisch» angesehen werden, wie beispielsweise Call Centers, regiert heute vielerorts noch das Prinzip Chaos, und dies auch in hochkompetitiven Geschäftsfeldern: In einer aktuellen Studie der GfK wurden 700 Autohändler mit einer Standardanfrage über E-Mail konfrontiert. Knapp die Hälfte der Anfragen wird nicht beantwortet.

Neben der mangelnden Standardisierung und Dokumentierung von Dienstleistungsprozessen stecken auch der Grad an Automatisierung und der Einsatz von Self-Service-Instrumenten noch in den Kinderschuhen. Automatisierung und Self Service funktionieren auch für jene Bereiche, die direkt mit den Kunden des Unternehmens zu tun haben, indes spielt hier das Wörtchen «selektiv» eine Rolle: In einer nüchternen Nutzenabwägung ist nämlich für jeden Geschäftsvorfall zu definieren, ob dem Kunden eine automatisierte Antwort zukommen soll oder ob auf den persönlichen Kundenkontakt gezählt werden soll. Will ein Kunde einer E-Commerce-Lösung sein Passwort zurückgesetzt erhalten, scheint ein direkter Kontakt wenig

ergiebig. Dies kann automatisiert über Self Service abgewickelt werden. Fragt der Kunde jedoch wegen einer Ferienwohnung an, sollte nicht einfach ein elektronischer Prospekt zugeschickt werden – im Beratungsgespräch können nämlich Up- und Crossselling-Möglichkeiten besser wahrgenommen werden.

Unternehmensprozesse werden heute zunehmend aufgebrochen. Ein Unternehmen muss sich heute sehr genau überlegen, welches seine Kernkompetenzen sind – und welche Leistungen es bei einem Drittanbieter beziehen kann. Zunehmend werden diese Dienstleistungen auf der Basis von Service Level Agreements im Sinne von festen Dienstleistungsvereinbarungen erbracht. Je nach Grösse des Projektes, Qualitätsvorgaben und Zielen, die durch die Dienstleistung erreicht werden sollen, kann es sinnvoll sein, einen Teil dieser Dienstleistung in einem Billiglohnland abwickeln zu lassen. Häufig ist es aber gerade auch nicht sinnvoll, dem einfachen Trieb zum Billiglohnland nachzugeben: Weil durch intelligente Konfektionierung der Gesamtdienstleistung und das kontinuierliche Service Level Management vor Ort quantitative und qualitative Leistungsmerkmale erreicht werden können, die durch ein blindes Offshoring kaum zu erreichen sind.

Welche Strategien die Unternehmen wählen sollten, ist davon abhängig, welche Dienstleistungen sie für wen erbringen.

	Einfache Prozesse	Komplexe Prozesse
Individueller Service	Automatisierung Self Service Selektives Outsourcing (Bsp.: Einzelhandel, Tourismus)	Insourcing Selektive Automatisierung Selektives Outsourcing (Persönliche Finanzplanung)
Standardisierter Service	Outsourcing/Offshoring (Retail-Banken, Telemarketing)	Interne Automatisierung Selektives Outsourcing (Kreditanalyse, Steuerberatung)

Fazit

Die Industrialisierung von Dienstleistungen hat bereits begonnen. Wer sein Geschäftsmodell neu definiert und seine Produkte mit Services intelligent anreichert, wer den Schritt von der Transaktions- in die Interaktionswelt schafft, sich an einem umfassenden Gesamtkonzept im Servicebereich orientiert und die richtigen Strategien für die Umsetzung seiner Geschäftsmodelle implementiert, der hat gute Karten, die Revolution im Dienstleistungsbereich zu seinen Gunsten zu nutzen.

* Tom Buser ist CEO von PIDAS – baut, optimiert und betreibt Service-Organisationen. Dabei setzt es eigenentwickelte Software ein, die Serviceprozesse intelligent automatisiert. Tom Buser ist Mitautor des Buches «Vom Unternehmen zum Kundenunternehmen» (Versus 2003; ISBN 3 03909 013 5).