

HANSER



Leseprobe

zu

Service als Prinzip

von Martin Beims, Roland Fleischer und Nico Kroker

Print-ISBN: 978-3-446-46385-1

E-Book-ISBN: 978-3-446-46614-2

E-Pub-ISBN: 978-3-446-46616-6

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446463851>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

Vorwort	IX
----------------------	-----------

1 Der Service der Zukunft	1
--	----------

2 Die Welt des Kunden verstehen	9
--	----------

2.1 Verstehen als Prozess	11
---------------------------------	----

2.2 Service Design	15
--------------------------	----

2.2.1 Informieren im Service Design	15
---	----

2.2.2 Experimentieren im Service Design	21
---	----

2.2.3 Verifizieren im Service Design	25
--	----

2.3 Marketing	27
---------------------	----

2.3.1 Informieren im Marketing	30
--------------------------------------	----

2.3.2 Experimentieren im Marketing	31
--	----

2.3.3 Verifizieren im Marketing	32
---------------------------------------	----

2.4 Verkauf	33
-------------------	----

2.4.1 Informieren im Verkauf	34
------------------------------------	----

2.4.2 Experimentieren im Verkauf	37
--	----

2.4.3 Verifizieren im Verkauf	38
-------------------------------------	----

2.5 Leistung	39
--------------------	----

2.5.1 Informieren in der Leistung	40
---	----

2.5.2 Experimentieren in der Leistung	42
---	----

2.5.3 Verifizieren in der Leistung	43
--	----

2.6 Community	45
---------------------	----

2.6.1 Informieren für die Community	47
---	----

2.6.2 Experimentieren in der Community	48
--	----

2.6.3 Verifizieren der Community	49
--	----

3 Den Menschen in den Mittelpunkt stellen	51
--	-----------

3.1 Die Rolle der Menschen im Service	51
---	----

3.2 Wunschkunden	56
------------------------	----

3.3 Bedürfnisse, Motive und Verhalten	59
---	----

3.4 Werte und Prinzipien	63
--------------------------------	----

3.5 Kunden im Service	69
-----------------------------	----

3.6 Mitarbeiter im Service	78
----------------------------------	----

4	Vom Ende her denken	91
4.1	Ende ohne Ende	96
4.2	Das Geschäftsmodell	101
4.3	Das Servicemodell	105
4.4	Das Liefermodell	112
4.5	Das Betriebsmodell	118
4.6	Das richtige Maß	122
5	Relevante Ergebnisse zählen	123
5.1	Warum wir Ergebnisse brauchen	123
5.1.1	Ergebnisse	124
5.1.2	Relevanz	129
5.1.3	Zählen	132
5.2	Ergebnisse im Service	134
5.2.1	Vereinbarungen	134
5.2.1.1	Servicevereinbarungen	136
5.2.1.2	Interne Liefervereinbarungen	140
5.2.1.3	Projektaufträge	140
5.2.1.4	Vereinbarungen mit Mitarbeitern	142
5.2.2	Ergebnis-Checks	143
5.2.2.1	Operative Ergebnis-Checks	143
5.2.2.2	Taktische Ergebnis-Checks	143
5.2.2.3	Strategische Ergebnis-Checks	144
5.3	Arbeiten mit Kennzahlen	146
5.4	Wertschöpfung im Service	148
5.5	Service Controlling	150
5.6	Servicekosten	155
5.7	Servicepricing	157
5.8	Budget	160
6	Systeme zur Zusammenarbeit schaffen	161
6.1	Systeme	163
6.2	Organisation	165
6.2.1	Lebenszyklus und Wahl der Systeme	165
6.2.2	Hierarchie versus Selbstorganisation	168
6.3	Aufbauorganisation	169
6.3.1	Vertikale und horizontale Zusammenarbeit	174
6.4	Ablauforganisation	178
6.5	Kommunikation	186
6.6	Projekte, Programme und Co.	189

7	Mit Vertrauen und Verantwortung führen.....	193
7.1	Eine Begriffsbestimmung.....	193
7.2	Verantwortung übernehmen.....	207
7.3	Verantwortung übergeben.....	212
7.4	Team- und Mitarbeiterentwicklung.....	222
8	Einfach machen	235
8.1	Einfach ist nicht kompliziert	240
8.2	Komplizierte Systeme vermeiden	243
8.3	Komplizierte Systeme erkennen	244
8.4	Komplizierte Systeme vereinfachen	245
8.5	Komplexität beherrschen.....	248
8.6	Fertig statt perfekt	249
8.7	Einfach machen und das universelle Servicemodell.....	251
8.8	Letzter Aufruf für deine Servicereise	252
9	Die Autoren	255
	Literatur	257
	Stichwortverzeichnis.....	259

Vorwort



- Wenn in diesem Buch bei personellen Bezeichnungen die männliche oder weibliche Form gewählt wurde (z. B. Kunde, Chefin), so sind damit in gleicher Weise die Mitarbeiter der jeweils nicht genannten Geschlechter gemeint.
- Wenn von Unternehmen die Rede ist, so sind damit in gleicher Weise auch andere Organisationen wie Behörden, Körperschaften usw. gemeint

Die Herausforderung

Der Markt für Service verändert sich seit einigen Jahren deutlich. Die Innovationszyklen, also die Zeit, in der sich Dinge verändern, werden immer kürzer. Durch die globale Verfügbarkeit relevanter Informationen sehen Kunden immer schneller und immer mehr neue Dinge, die für ihr Geschäft nützlich sein könnten. Als Konsequenz daraus verändern sich die Bedürfnisse ebenfalls immer schneller und immer häufiger. Wer erfolgreich Service anbieten möchte, muss darauf reagieren, denn die inzwischen globale Verfügbarkeit vieler Services verändert auch die Marktsituation der Anbieter. Kunden haben heute viel mehr Möglichkeiten und eine viel niedrigere Schwelle, die Entscheidung zu treffen, Service an anderer Stelle zu beziehen. Aber nicht nur die Kunden erwarten ein hervorragendes Serviceerlebnis. Auch die Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeitenden haben sich verändert. Klassische Hierarchien mit Befehl und Kontrolle funktionieren heute immer seltener. Stattdessen geht es darum, wie Menschen so eingebunden werden können, dass sie ihren besten Beitrag entsprechend ihrer Fähigkeiten leisten können.

Viele Organisationen machen sich mehr Gedanken darüber, wie Service effizient gesteuert werden kann, und konzentrieren sich folglich auf Prozesse, Richtlinien, Verfahren und Strukturen. Dabei geht aber oft der Blick für den Kunden und seine Bedürfnisse verloren. Das geht so weit, dass Kundenbedürfnisse nicht erfüllt werden, mit dem Hinweis, dass das so nicht im System gebucht werden könne. Auf der anderen Seite verlieren die Mitarbeitenden im Service durch zu viele Regeln die Begeisterung für den Service. Anstatt die wesentlichen Kundenbedürfnisse zu befriedigen, werden immer mehr Zusatzleistungen erbracht, die aber kaum zum Nutzen oder zur Zufriedenheit beitragen. Mit solchen Herausforderungen haben wir es beinahe täglich zu tun, wenn wir mit unseren Kunden über deren Servicethemen sprechen.

Wir stellen fest, dass Frameworks wie ITIL und Co viel zur Professionalisierung des Service Management beigetragen haben und immer noch beitragen. Auf der anderen Seite fühlen sich Mitarbeitende aufgrund dieser starren Vorgaben nicht mehr wohl. Vorher definierte Prozessaufgaben werden stupide abgearbeitet und das aktive Einbringen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist nicht mehr möglich.

Nach und nach wurde uns klar: „Das wollen und müssen wir anders machen!“. Wir wollten nicht länger die Probleme bewundern und haben uns daher entschlossen, unsere Erfahrungen zusammenzutragen und in ein schlüssiges Konzept für besseren Service zu überführen. Die Idee der Serviceprinzipien ist dabei schon 2018 geboren worden. Es hat aber etwas Zeit gebraucht, die Schätze, die sich in den Prinzipien verbergen herauszuarbeiten und nutzbar zu machen. Das haben wir mit diesem Buch getan.

Idee des Buchs

Wir wollen in diesem Buch keine allgemeingültigen Rezepte für guten Service postulieren. Das würde der Vielfalt im Service und in den Anforderungen der Kunden nicht gerecht werden. Wir wollen stattdessen Ideen, Denkanstöße und auch konkrete Werkzeuge an die Hand geben, die auf dem Weg zu einer guten Servicekultur nützlich sind.

Wir suchen in diesem Buch nach einem Weg, auf die Professionalisierung durch klassische Frameworks und Methoden aufzubauen, und überlegen, wie wir Service kundenorientiert gestalten können, ohne dass die Mitarbeitenden in zu starre Vorgaben und Korsette gezwängt werden.

Statt starrer Frameworks und Vorgaben wollen wir durch klar formulierte und nachhaltige Prinzipien inklusive konkreter Tipps und Werkzeuge Leitplanken der Zusammenarbeit schaffen. Dazu haben wir gemeinsam mit unseren Kunden und basierend auf unserer jahrelangen Erfahrung die sieben Serviceprinzipien entwickelt, die wir in diesem Buch vorstellen und besprechen.

Danke

An allererster Stelle geht unser Dank an das großartige aretas Team. Alle haben geduldig unsere „Manuskriptabgabepanik“ ausgehalten und uns immer wieder durch Reviews, Feedback, Fragen und eine riesige Portion Inspiration unterstützt. Ohne euch hätten wir das Buch vermutlich heute immer noch nicht fertig. Petra Schipper, Pia Birner, Patrick Amrhein und Sören Scharf, wir sind übergücklich, ein so großartiges Team an unserer Seite zu haben. Danke!

Ein zusätzlicher Dank geht an Sören, der neben seinen Projekten unermüdlich an der grafischen Gestaltung der Illustrationen gearbeitet und so dafür gesorgt hat, dass auch diese dem Anspruch unseres Buchs entsprechen.

Und da sich so ein Buch vor allem in der Freizeit schreibt, ein herzliches Dankeschön auch an unsere Familien, die unsere manchmal schlechte Laune und Gereiztheit ausgehalten und uns unermüdlich motiviert haben, es zu Ende zu bringen. Danke Melanie, Michaela und Silvi, Jana, Anne, Finn und Frank.

1

Der Service der Zukunft

Wir leben in aufregenden Zeiten. Sowohl technologische als auch gesellschaftliche Entwicklungen vollziehen sich scheinbar immer schneller. Das Internet mit den Möglichkeiten der Vernetzung von Menschen und Maschinen verändert unsere Welt nachhaltig und rasant. Begriffe wie Big Data, Industrie 4.0, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und andere Hypes machen deutlich, wie eng viele aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Themen mit der technischen Entwicklung verknüpft sind. Seit den frühen achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts schreitet die Digitalisierung unaufhaltsam voran. Wir digitalisieren einfach alles. Es begann mit dem Austausch von Nachrichten. Aus dem Brief wurde die E-Mail. Seitdem wurde so vieles digitalisiert, dass es uns kaum noch auffällt: Wir hören digitale Musik, schauen hochauflösende Videostreams und lassen uns von digitalen Karten leiten. Sogar die soziale Interaktion haben wir digitalisiert. Wir schreiben Kurznachrichten auf dem Smartphone und posten unsere Urlaubsbilder auf sogenannten sozialen Plattformen. Kaum ein Bereich in unserem Umfeld bleibt von der Digitalisierung unberührt.

Die Geschäftsmodelle vieler moderner Konzerne basieren ausschließlich auf digitalen Produkten und Leistungen. Wir schaffen uns ein digitales Abbild der Welt. Für Unternehmen bedeutet das neue, oft viel direktere Geschäftsmodelle. Informationen werden zum zentralen Produktionsfaktor und sind inzwischen wesentlich bedeutender für den Geschäftserfolg als Rohstoffe oder Anlagegüter. Die Besitzer der Informationen werden zum Großgrundbesitzer der modernen Geschäftswelt. Lange waren es eher die Interaktionen mit dem Menschen, die Gegenstand der Digitalisierung waren. Inzwischen rücken die Dinge in den Vordergrund. Viele Geräte im privaten Bereich stellen eigene Informationen bereit und sind digital per App steuerbar. Ob Leuchten, Heizungsthermostate, Türöffner oder Sicherheitskameras wir haben alles unter digitaler Kontrolle. Geräte und Maschinen liefern dabei sowohl Informationen zu ihrer Identität und ihren Eigenschaften als auch Informationen zu ihrer Umgebung, z. B. Messwerte von Sensoren. Diese Informationen der Objekte und Geräte können über das globale Datennetzwerk abgerufen und beeinflusst werden. Diese Vernetzung von Objekten und Geräten ist das Internet der Dinge (engl.: Internet of Things – IoT). Es stellt eine Verbindung zwischen realer und virtueller Welt her. Informationen werden durch viele verteilte Dinge bereitgestellt. Digitale Dienste erlauben die Informationsverarbeitung und die aktive Steuerung dieser Dinge. Im Zusammenspiel der Dinge im Internet der Dinge mit den Diensten im Internet der Dienste werden völlig neue Wirtschaftsräume erschlossen.

In der Industrie wird die Produktion unter dem Stichwort Industrie 4.0 digitalisiert. Komponenten und Produkte kennen ihre Eigenschaften, ihre nächste Station in der logistischen Kette und den Kunden, für den sie produziert werden. Maschinen lesen die Informationen an Werkstücken, um die exakten Arbeitsabläufe darauf abzustimmen. Anschließend geben sie Informationen an das Werkstück zurück. Ein manueller Eingriff ist in dieser Welt nur

noch selten nötig. Die Kommunikation erfolgt zwischen Maschinen und Werkstücken. Das ermöglicht zum Beispiel die automatisierte Fertigung deutlich kleinerer Stückzahlen.

Anfangs haben wir vor allem Informationen aus Interaktionen mit Menschen digitalisiert, die wiederum dem Menschen nutzen sollen. Je vollständiger unser digitales Abbild der Welt wird, desto weniger Interaktion mit dem Menschen ist nötig. Die Auswahl aus mehreren Optionen, sogenannte Mikroentscheidungen, treffen Computer schon heute meist besser als Menschen. Denken Sie nur an selbstfahrende Autos. Wie lange wird es dauern, bis Computer in der Lage sind, komplexe, zukunfts offene Entscheidungen für uns zu treffen? Was heißt das für uns? Wie viele und welche Entscheidungen wollen wir uns abnehmen lassen? Immer mehr Daten zu Personen, Orten, Objekten und Produkten sind digital verfügbar, doch was nutzt uns die umfangreiche digitale Abbildung der Welt, wenn sie Mängel oder Lücken hat? Vollständige und richtige Daten spielen eine immer größere Rolle. Je stärker Geschäftsprozesse digitalisiert werden, desto größer der potenzielle Schaden durch fehlerhafte Daten. Je mehr Komponenten in die Kommunikation eingebunden werden, desto wichtiger werden darüber hinaus einheitliche Regeln für Identifizierung und Kommunikation. In der digitalen Welt haben wir gigantische Datenmengen angehäuft und die Datenmengen wachsen weiter. Die aktuellen Speichermöglichkeiten halten mit dieser Entwicklung noch Schritt. Die Herausforderung besteht darin, diese Daten durch entsprechende Technologien und Analysewerkzeuge auszuwerten und zu wertvollen Informationen zu verbinden. Der Mensch scheint in dieser digitalisierten Welt nur noch eine Nebenrolle zu spielen, doch der Eindruck täuscht. Zum einen ist diese Entwicklung kein Selbstzweck, sondern dient der Realisierung von Nutzen für Kunden, zum anderen müssen die Infrastrukturen für die Digitalisierung erstellt, erhalten und weiterentwickelt werden. Die Digitalisierung hat so weitreichende Konsequenzen wie die Industrialisierung in ihrer Zeit, nicht nur gesellschaftlich, sondern auch ganz praktisch in den einzelnen Unternehmen. Während die IT früher Support für die Kernprozesse eines Unternehmens lieferte, rückt sie mit digitalen Services direkt in den Fokus und an die Touchpoints mit dem Kunden. Statt im Hintergrund zu agieren, treten (IT-)Serviceorganisationen auf die Bühne und werden sichtbar für alle Beteiligten, besonders für die Kunden. Gleichzeitig verändert sich die Art der Interaktion der Kunden mit den jeweiligen Fachbereichen. Sie treten im Gegenzug in den Hintergrund und liefern Backstage die Daten und Informationen für digitalisierte Services an den Touchpoints (Bild 1.1)

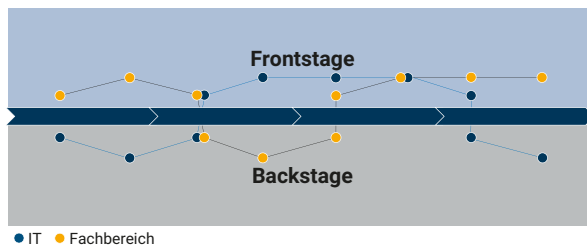


Bild 1.1

Frontstage – Backstage

Kunden erwarten Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und Lösungsorientierung, aber in einer digitalisierten Welt bekommt besonders Service darüber hinaus eine neue Bedeutung. Kunden haben meist keinen Bezug zu Big Data, Cloud Computing oder Industrie 4.0. Dafür spüren sie negative Auswirkungen der noch nicht ausgereiften oder fehlenden Digitalisierung umso mehr. Im Service entstehen viele Probleme dadurch, dass Informationen die Kunden nicht erreichen oder schlecht bis gar nicht zugänglich sind. Häufig sorgt hier mangelnde Daten-

integration für einen verbesserungswürdigen Informationsaustausch. Eine solche fehlende Synchronisation von Kundendaten kann für viel Unmut sorgen. Oft ist die interne Distanz zwischen den einzelnen Fachbereichen noch zu ausgeprägt, sodass der Informationsaustausch nur ungenügend funktioniert. Häufig herrscht an dieser Stelle eine starre Silostruktur und die Teams leben nur selten eine horizontale Vernetzung. Eine gemeinsame Betrachtung von Digitalisierung und erstklassigem Service mit Blick auf den Nutzer ist daher für alle Branchen unabdingbar. IT und Fachbereiche müssen diese gemeinsame Arbeit am und mit dem Kunden erst lernen. In Zukunft werden andere Kenntnisse und Fertigkeiten nötig sein als heute. Während die IT stärker auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden achten muss und vor allem kommunikative Fähigkeiten in den Fokus rücken, müssen die Fachbereiche oftmals den Umgang mit den Mitteln der IT, vor allem in Bezug auf die Umsetzung der Geschäftslogik in die IT-Systeme, erlernen. Kein modernes Unternehmen kann im digitalen Wandel auf wirkungsvolle IT-Systeme verzichten. Mittlerweile existiert kaum ein Unternehmensprozess, der ohne Unterstützung von IT-Services auskommt. Allerdings ergeben sich aus dieser Situation neue Abhängigkeiten. Die Grenze zwischen Geschäftsprozessen und IT-Services verwischt. Damit rücken aber auch die Prozesse und Methoden des IT Service Managements immer weiter in den Fokus des Geschäfts und werden zum Teil direkt zu Teilen des Geschäftsprozesses. In der gemeinsamen Sicht auf den Service wird IT Service Management zu einer Teildisziplin des Service Managements für die gesamte Organisation. IT Service Management geht im Enterprise Service Management auf. Gleichzeitig können wir uns die einseitige Sicht auf interne Prozesse und Strukturen nicht mehr erlauben. Das führt dazu, dass wir bei allen Überlegungen den Kunden viel stärker in die Betrachtung einbeziehen müssen. Effektives Service Management, das sich kontinuierlich weiterentwickelt und an neue Rahmenfaktoren anpasst, ist deshalb in Zeiten des digitalen Wandels unabdingbar.

Generation Y

Wir müssen aber auch noch einer anderen Entwicklung ins Auge sehen. Alternde Bevölkerung, sinkende Geburtenrate, Fachkräftemangel – die demografische Entwicklung wirkt sich massiv auf das Wirtschaftsleben in Deutschland aus. Unternehmen haben immer größere Schwierigkeiten, junge, gut ausgebildete Mitarbeiter zu finden. Dies bedeutet für die Arbeitgeber, dass sie attraktiv bleiben und mit bestimmten Faktoren wie Gehalt, Arbeitszeiten, Unternehmenskultur und Arbeitsbedingungen positiv aus der Masse hervorstechen müssen. Unternehmen kämpfen bereits heute um die besten Talente. Unternehmen stehen nicht nur im wirtschaftlichen Wettbewerb zueinander, auch der Wettbewerb um qualifiziertes Personal nimmt an Schärfe zu. Gab es früher ein Überangebot an Bewerbern, hat sich dies heute in vielen Geschäftszweigen wie etwa der IT- und Technikbranche und der Kreativwirtschaft geändert: Nur wer den Bewerbern die besten Bedingungen bietet, hat die Chance, die vielversprechendsten zukünftigen Fachkräfte zu gewinnen. Doch was macht einen guten Arbeitgeber aus? Was lockt begabte Berufseinsteiger heute in die Unternehmen? Was motiviert ein Talent, sich für einen Job zu entscheiden? Die sogenannte Generation Y (geboren zwischen 1980 und 1990) strebt nicht nur auf den Arbeitsmarkt, sondern inzwischen vermehrt auch in Führungspositionen. Dabei ist der Name Programm: Die Generation Y – aus dem Englischen „why“ – hinterfragt geltende Regelungen, beäugt feste Strukturen kritisch und verlässt eingetretene Pfade. Damit einher geht ein fulminanter Wandlungs- und Modernisierungsprozess des gesamten Arbeitsmarkts. Aufgewachsen mit großen Freiheiten und fern von existenziellen Nöten, zugleich gewohnt an digitale Medien, die Flexibilität von Ort und Zeit, die sie bieten, und den sofortigen

Zugriff auf jede erdenkliche Art an Information suchen sie nach individueller Freiheit und sind bereit, die Gestaltung ihrer Zukunft in die eigenen Hände zu nehmen. Das gilt genauso für die Generation Z, die inzwischen auch auf den Arbeitsmarkt drängt. Charakteristisch ist der Wunsch, in einem intakten, von Vertrauen geprägtem Umfeld zu arbeiten, um die berufliche Tätigkeit als einen positiven Teil des Lebens begreifen zu können. Eine wichtige Stellung nimmt hier zum Beispiel die Gestaltung der Arbeitszeiten ein. Gerade in kreativen, denkintensiven Berufen fordern immer mehr Arbeitnehmer Flexibilität. Eine reine Nine-to-five-Anwesenheitspflicht gilt zunehmend als unattraktiv. Wer allerdings glaubt, allein mit mehr Freiheiten und flexibler Arbeitszeitgestaltung den Kampf um die besten Talente zu gewinnen, irrt. Denn allgemein geht es für die Millennials im Erwerbsleben um sehr viel mehr. So sehnen sich viele von ihnen nach einem tieferen Sinn, dem die ausgeübte Tätigkeit dient. Neben Gehalt, mehr Freiheiten und modernen Arbeitsstrukturen sind Unternehmen also gut beraten, diesem Verlangen nachzukommen. Welchen Wert liefert das Unternehmen für die Gesellschaft, welchen Beitrag kann und soll jeder einzelne Arbeitnehmer zu diesem Ergebnis leisten? „Diese Fragen treiben viele junge Menschen um, moderne Unternehmen sollten daher ihr eigenes Tun hinterfragen und Antworten dazu liefern. Dafür reicht es nicht, eine Vision zu entwerfen und diese der Organisation überzustülpen. Werte haben einen sehr persönlichen Bezug und können nicht allgemeingültig vorgegeben werden. Aus der Frage, was das Unternehmen eigentlich leisten möchte, gilt es daher, Prinzipien für die gemeinsame Arbeit zu entwickeln und diese statt starrer Regeln in der eigenen Kultur zu verankern“. So besteht vielfach der Wunsch nach Selbstverwirklichung, flachen Hierarchien und vor allem auch nach Entscheidungsfreiräumen. Angehörige der Generation Y begnügen sich oftmals nicht mehr damit, sich in bestehende Strukturen einzufügen, sie wollen lieber selbst Verantwortung tragen und eigene Ideen einbringen. Voraussetzung hierfür ist – neben Werten und Prinzipien, die charakteristisch für das Unternehmen stehen – vor allem Vertrauen und eine damit einhergehende Wertschätzung, um an den unternehmerischen Entscheidungsprozessen partizipieren zu können. Die Wunschliste junger Berufstätiger umfasst heutzutage also nicht mehr nur einen sicheren Arbeitsplatz und finanzielle Unabhängigkeit, sondern ist vor allem durch die arbeitskulturellen Bedingungen geprägt. Dank ihrer guten Verhandlungsposition auf dem Bewerbermarkt wohnt den unter 40-Jährigen ein neues Selbstbewusstsein inne, das vorherige Generationen so nicht kannten. „Die Ypsiloner sehen sich keinesfalls mehr als die dem Chef gehorchenden Befehlsempfänger von einst, sondern sie wollen mitgestalten, verkrustete Strukturen aufbrechen und ihr tägliches Handeln mit einem tieferen Sinn, mit gesellschaftlichem Mehrwert versehen“. Somit unterliegt der gesamte Arbeitsmarkt immensen Veränderungsprozessen – die Ansprüche von Mitarbeitern und Bewerbern steigen. Um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben, sind Unternehmen daher gut beraten, sich den Anforderungen der modernen Arbeitswelt anzupassen. Der Anspruch auf Sinn, Eigenverantwortung und Teilhabe ist bezeichnenderweise im Service nicht nur ein einseitiger Wunsch der Talente, sondern essenzielle Bedingung für guten Service.

Was ist eigentlich Service?

Die Erbringung von Dienstleistungen ist vermutlich so alt wie das Zusammenleben von Menschen in Gruppen. Während die ersten Dienstleistungen vor allem dem Zusammenhalt innerhalb der Gruppe dienten, wurden daraus im Laufe der Entwicklung der Zivilisation eigenständige Berufe und Wirtschaftszweige. Mit dieser Entwicklung hat sich auch der Begriff des Service differenziert.

Während in einigen Branchen Services Zusatzleistungen beschreiben, etwa im Handel und in der Logistik, oder Service Teil der Leistungskette ist, wie im Restaurant, ist der Servicebegriff in anderen Branchen mit den Wartungs- und Reparaturleistungen nach dem Verkauf verbunden (Aftersales). In der IT wird häufig die komplette Leistungskette bestehend aus Systemen und Dienstleistungen als Service verstanden. In der Medizin ist überhaupt nicht von Service die Rede, obwohl die Leistungen den Supportleistungen der IT enorm ähneln. Spannenderweise wird in der deutschen Sprache teilweise zwischen Service und Dienstleistung unterschieden, wobei die Dienstleistung eine nicht produkthafte Leistung beschreibt. Der Service ist dann lediglich ein Moment besonderer Aufmerksamkeit gegenüber dem Kunden. So ist es auch gut zu verstehen, dass der Begriff Service bei jedem eine andere Assoziation hervorruft, je nachdem, in welchem Kontext er oder sie zuhause ist. Die Zahl der Definitionen des Servicebegriffs ist daher verständlicherweise groß. Das Wort Service kommt ursprünglich aus dem Lateinischen und heißt, wörtlich übersetzt, einen Sklavendienst leisten.

Nach Prof. Dr. Jan Lies [Lies, 2012] ist ein Service ein Dienst, den jemand freiwillig leistet. Der Service ist gekennzeichnet durch die nicht produktualisierte (Wirtschafts-)Leistung, die entweder die Kernleistung eines Unternehmens darstellt oder die erstellten Produkte als Zusatzleistung unterstützt. In der Literatur finden wir viele weitere zum Teil ähnliche Definitionen [Bruhn/Hadwich, 2018], [Pepels, 2007].

In der Literatur zum IT Service Management wird ein Service definiert als ein Mittel zur Erzeugung von Nutzen für einen Kunden, ohne dass dieser die spezifischen Kosten und Risiken der Leistungserbringung trägt“ [Service Operation, 2011].

Ich begrüße die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem für mich essenziellen Thema sehr und ich danke dem Studium der Literatur einige sehr erhellende Momente. Ich könnte an dieser Stelle die Gemeinsamkeiten der verschiedenen Definitionen herausstellen, wichtige Differenzierungen vornehmen oder Kritik an der einen oder anderen Definition üben. Gemeinsam mit meinen Kollegen habe ich einen anderen Weg gewählt. Nicht, weil ich denke, dass die Definitionen falsch sind, sondern weil wir gemeinsam in vielen Jahren Beratung im Service erfahren haben, dass die Definitionen in der Praxis nur begrenzten Nutzen haben.

Wir können uns dem Service auch aus dem Erleben in alltäglichen Situationen nähern. Jeder von uns kennt Beispiele von gutem und schlechtem Service. Ohne dass wir eine klare Definition des Service bräuchten, bewerten wir in diesen Situationen den Service.



Beispiele:

- Den Friseurbesuch bewerten wir nicht nur nach der Qualität des Haarschnitts, sondern auch nach dem Ambiente, der Freundlichkeit des Personals oder der guten Tasse Kaffee während der Wartezeit.
- Eine Onlinebestellung bewerten wir nicht nur danach, ob die bestellte Ware pünktlich ankommt, sondern auch danach, wie einfach der Bestellvorgang war und ob unsere bevorzugte Bezahlmethode genutzt werden konnte.

In einigen Fällen lassen sich klare Qualitätsanforderungen formulieren, z. B. die Lieferzeit für eine Bestellung, die Reaktionszeit bei Beschwerden oder die Dauer bis zur Behebung von Störungen. Die Qualität eines Service muss immer exzellent sein. Kein Unternehmen kann sich schlechten Service auf Dauer leisten. Die Frage ist auch nicht, ob gut oder nicht, sondern

welche Eigenschaften in welcher Ausprägung. Ob eine Hotline mit einem Tagesbetrieb von 08:00–17:00 oder mit einer Rund-um-die-Uhr-Betreuung gut ist, hängt von den konkreten Erwartungen des Kunden ab. Wenn Sie diese Frage mit jeder beliebigen Serviceeigenschaft erörtern, ist die Antwort immer die gleiche: Fragen Sie Ihren Kunden.

In anderen Fällen machen wir gut oder schlecht an der persönlichen Reaktion des Serviceerbringers fest, z. B. die unfreundliche Reaktion eines Kellners, das Beharren auf kleinlichen Vorschriften. Generell gilt hier, dass Unternehmen die Erwartung der Kunden an das Serviceerlebnis aktiv steuern müssen. Für viele hat bewusst oder unbewusst das Serviceerlebnis einen mindestens genauso hohen Stellenwert wie die Servicequalität. So subjektiv diese Bewertung auch sein mag, so real ist die Wirkung. Kunden, die einen Service als unzureichend empfinden, werden nach einem anderen, besseren Service Ausschau halten. Obgleich das im B2B-Bereich ungleich komplizierter ist als im B2C-Umfeld, ist das Ergebnis am Ende das gleiche.

Für uns steckt hier ein Element, das alle Servicedefinitionen vereint: Service wird erlebt. Service ist daher für uns: „Jede erlebbare Leistung, die dem Kunden einen Nutzen bietet.“ Ganz gleich, ob wir von einem Haarschnitt sprechen, einer Behandlung beim Arzt oder Physiotherapeuten, einer Probefahrt eines neuen Autos, einer Produktdemo oder einem Wartungsdienst für eine Maschine. Ich könnte die Liste der Services aus allen beschriebenen Bereichen noch lange fortführen.

Diese Betrachtung schließt die unterschiedlichen existierenden Definitionen ein, hat jedoch weitreichende Konsequenzen für die Anwendung von Modellen, Prozessen und Prinzipien für Service. Die wichtigste Konsequenz ist die, dass sich Unternehmen, ganz gleich, ob Hersteller von Produkten oder Dienstleister aller Art, sich in den Dienst des Kunden stellen müssen – ganzheitlich.

Das erfordert Kundenorientierung und ist eine Frage der Unternehmenskultur oder besser eine Frage der Servicekultur. Sabine Hübner sagt in ihren Keynotes folgenden Satz dazu: „Servicekultur ist die Summe der Geschichten, die zu den Leistungen eines Unternehmens erzählt werden.“

Guter Service basiert auf einer Reihe simpler Prinzipien. Diese stellen wir in den folgenden Kapiteln vor (Bild 1.2).

1. Die Welt des Kunden verstehen

Erst wenn ein Unternehmen Verständnis für die Abläufe und das Geschäft des Kunden erlangt, kann ein Service als Antwort auf konkrete Bedürfnisse des Kunden entstehen. Damit gelingt es, die Wertschöpfung des Kunden zu verbessern. Dafür sind Erfahrungen der Probleme und Potenziale des Kunden aus erster Hand erforderlich. Ein möglichst direkter Austausch mit dem Kunden und aktives Zuhören sind dafür Voraussetzung. Der Dienstleister übernimmt so Verantwortung für das Ergebnis beim Kunden.

2. Den Menschen in den Mittelpunkt stellen

Services werden von Menschen für Menschen erbracht. Daher ist der Mensch, vor Prozessen, Frameworks und Systemen, entscheidend für den Erfolg der Leistungserbringung. Untaugliche Mittel und Verfahren sind die Hauptursache für Ineffizienz und Mitarbeiterunzufriedenheit. Auf der anderen Seite sind soziale und emotionale Aspekte wichtig für die Akzeptanz des Service beim Kunden. Dabei geht es nicht um Perfektion, sondern um Tauglichkeit in der Wahrnehmung des Kunden. Konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Menschen lässt so eine Win-Win-Situation entstehen.



Bild 1.2 Sieben Serviceprinzipien

3. Vom Ende her denken

Nur wer das Gesamtbild kennt, kann sicher jedes Puzzleteil an seinen Platz legen. Da jedes Serviceereignis einmalig ist, müssen alle notwendigen Details der Leistungserbringung schon bei der Planung des gesamten Service berücksichtigt werden. Vom Ende her denken heißt, sowohl Ziele und Ergebnisse der Serviceerbringung zu kennen als auch eine Vorstellung davon zu entwickeln, wie der Kunde die Leistung erlebt. Dadurch entsteht Klarheit in Bezug auf die Anforderungen an den Service, die Serviceorganisation und ihre Prozesse sowie notwendige Maßnahmen.

4. Relevante Ergebnisse zählen

Die Aufgabe eines Unternehmens ist es, Ergebnisse mit einem konkreten Nutzen für die Kunden zu erzeugen. Es ist dem Kunden gegenüber verpflichtet, diesen Nutzen nachzuweisen. Dazu ist es notwendig, den Nutzen messbar zu machen, um sinnvoll steuern zu können. Messbare Ergebnisse haben einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit und Motivation der Servicemitarbeiter, da sie so erkennen, was sie erreicht haben und erreichen können. Das sorgt für bessere Services, weil sichtbar gemacht wird, was noch nicht optimal ist, und Optionen zur Verbesserung identifiziert werden.

5. Systeme zur Zusammenarbeit schaffen

Systeme und Strukturen ermöglichen es, Aufgaben unabhängig von Einzelnen nachvollziehbar, wiederholbar und steuerbar zu etablieren. Das verbessert die Effizienz und ist darüber hinaus Voraussetzung für sinnvolle Automatisierung. Dazu muss zunächst Zusammenarbeit im Team und über Teamgrenzen hinweg organisiert und anschließend systematisiert werden, um Silos und Monopole zu verhindern.

6. Mit Vertrauen und Verantwortung führen

Besonders im Service ist es wichtig, dass Mitarbeiter, die den Service leisten, ihre Aufgaben kennen und Verantwortung übernehmen. Das beinhaltet die Verantwortung für das Ergebnis sowie das Kundenerlebnis. Gelingen kann das nur durch Klarheit in der

Verantwortungsübergabe und durch gelebtes Vertrauen in die Leistungen der Mitarbeiter. Dazu gehört auch eine Kultur der Ergebniskontrolle im Sinne eines zielgerichteten und wertschätzenden Feedbacks, welches der stetigen Verbesserung der Leistungen und des Kundenerlebnisses dient. Vertrauen wächst mit der Verbindlichkeit in der Verantwortungsübergabe.

7. **Einfach machen**

Meist machen wenige Varianten den Großteil des Volumens der Aufgaben aus. Es ist besser, diese gut zu machen, als alle Varianten abzubilden und dafür die häufig anfallenden Aufgaben unnötig umständlich zu machen. Je einfacher Service gestaltet wird, desto weniger fehleranfällig, leichter zu nutzen, zu steuern und zu automatisieren ist dieser. Einfach machen bedeutet aber auch, mit kleinen Schritten zu starten, die Wirkung zu beobachten und bei Bedarf Korrekturen und Erweiterungen vorzunehmen. Geschwindigkeit geht hier vor Vollständigkeit. So kommt die Organisation schnell ins Handeln und kann aus den Erfahrungen lernen.

Stichwortverzeichnis

A

ABC-Modell 88
Agilität 249
Anwendungsfälle 108
Arbeitsauftrag 119, 213
Arbeitsplanung 116
Aufbauorganisation 169
Aufgabe 99, 103, 108, 115, 119
Ausgabenplanung 121
Automatisierung 164

B

B2B 69
B2C 69
Balanced Scorecard (BSC) 129, 130
Basismerkmal 72
Bedürfnisse 58
Begeisterungsmerkmal 71, 78
Betriebsmodell 98, 118
Betriebsplanung 121
Betroffene und Beteiligte 81
Blue Ocean 166
Budget 116, 160
Business Case 141
Business Model Canvas 104

C

Call to action 37
Charisma 211
Community 15, 45, 102
Controlling 150
Customer Journey 24, 107

D

Delegation 215
Design 14
Design Thinking 11
DEVOPS 191
Dienstleistung 10

Digitalisierung 1
Diversität 249
Drip Kampagne 32

E

Einflussbereich 208
Einsatzplan 121
Empathy Map 16, 70
Employer branding 224
Ergebnisse 124
Ergebnis-Checks 66, 142, 143, 219
Ergebniseigenschaften 132
Ergebniserwartung 134, 213
Erwartungsmanagement 250
Experimentieren 13

F

Feedback 170
Fehler 221
Fehlerkultur 84
Fingerpointing 209
Five-Why 94
Freiheiten 209
Führen 193
– mit Macht 204
– mit Zielen 204
– ohne Führungskraft 205

G

Generation Y 3
Generische Prozessmodelle 182
Gesamtbild 91
Geschäftsmodell 98, 101
Golden Circle 95

H

Handlungskompetenz 81
Handlungsrahmen 209
Hierarchische Führung 202

High Performance 227
 High Potential 227

I

Informieren 12
 Inszenierung 74, 107
 Interaktion 98, 102, 107, 114, 119, 138
 Interne Liefervereinbarungen 140

K

Kalkulation 110
 Kano-Modell 71
 Kaufentscheidung 35
 Kennzahlen 146
 Kennzahlensteckbrief 147
 Kernprozesse 2
 Kommunikation 62
 Kompetenzvermutung 201
 Komplex 242
 Kompliziert 242
 Kontrolle 64
 Kooperative Führung 203
 Kundenorientierung 80
 Kundenzufriedenheit 71
 Künstliche Intelligenz (KI) 164

L

Lead nurturing 28
 Lean Startup 11
 LEARN-Modell 42
 Leistung 15
 Leistungsmerkmal 72
 Leitplanken 58, 79, 119
 Liefermodell 98, 112
 Liefervereinbarung 113
 Loyalität 56

M

Managen 193
 Manipulation 87
 Markenauftritt 58
 Marketing 14
 Marketing Mix 27
 Marketing-Strategie 28
 Mikromanagement 84
 Minimum Viable Product (MVP) 174, 243
 Mission 93
 Mitarbeiterbindung 87
 Motivationsquellen 232
 Motivatoren 85

Motive 35

N

Nutzenanalyse (Value Proposition) 20
 Nutzenversprechen 102

O

Off-Stage 77
 OKR-Modell 126
 On-Stage 77
 Opfer 207
 Organisation 99, 103, 109, 116, 121
 Orientierung 119, 230

P

Paralyse durch Analyse 199
 Pareto-Prinzip 243
 PDCA 11
 Perfektionsfalle 238
 Persona 16, 69
 Persönlichkeitsentwicklung 73
 Pflicht 196
 Pioniere 165
 Pläne 99, 104, 111, 116, 121
 PMBOK 191
 Positionierung 58
 Preismodell 110
 Pricing-Modell 157
 PRINCE2 191
 Prinzipien 63
 Process mining 245
 Produkt 10
 Projektaufträge 140
 Projektmanagement 191
 Prototyp 25
 Prozesse 163, 178

Q

Qualität 70

R

RACI-Matrix 138
 RACI-Modell 183
 Rapport 37
 Rechenschaft 219
 Rechenschaftspflichten 137, 209
 Rechnungswesen 153
 Red Ocean 166
 Reiss Motivation Profile 61
 Release-Planung 116

Relevanz 129
 Reporting 219
 Respekt 66
 Ressourcen 99, 103, 108, 115, 120
 Revision 151
 Roadmap 111
 Routinen 173

S

SCRUM 191
 Service 4
 Servicearchitektur 108
 Servicebeschreibung 136
 Servicedefinition 6
 Serviceerlebnis 108
 Service Experience 105
 Servicekosten 155
 Servicekultur 63
 Service-Level 137, 140
 Service Management 139
 Servicementorenprogramm 229
 Servicemodell 98, 105
 Serviceplanung 111
 Servicepricing 157
 Serviceprozesse 108
 Servicequalität 105
 Servicevereinbarung 106, 136
 Siedler 165
 Silos 180
 Situationen 149
 SMART-Prinzip 146
 Social listening 19
 Soziale Verantwortung 68
 Span of Control 202
 Speedboat 171
 Stadtplaner 165
 Stakeholder 141
 Stakeholder-Analyse 36
 Starfisch 170
 Strategie 93
 Strategieentwicklung 126

T

Talent 224
 Teams 163, 169
 Tests 25
 Touchpoint 28, 75, 114

U

Universelles Servicemodell 130, 251
 User Experience (UX) 74
 User Interface (UI) 76

V

Value Chain 161
 Value Networks 162
 Verantwortung 109, 194
 Verbindlichkeit 201
 Vereinbarungen 134
 Verfahren 115
 Verfügbarkeit 158
 Verifizieren 13
 Verkauf 14
 Verlässlichkeit 201
 Verstehen 11
 Vertrauen 57, 200, 212
 Vision 93
 Volition 234
 VUCA 236

W

Wartungsplan 121
 Werte 63, 196
 Wertschätzung 65, 66, 217
 Wertschöpfung 99, 103, 110, 116, 121, 148
 Wunschkunden 56, 58

Z

Zählen 132
 Ziele 93
 Zufriedenheit 70, 129
 Zukunftsbild 92
 Zusammenarbeit 174
 Zweck 98, 102, 105, 113, 118