

Service-Engineering

Von Horst Wildemann

Wenn Unternehmen zusätzlich zu ihren Produkten ergänzende und erweiternde Serviceleistungen entwickeln, so wollen sie damit Kundenbedürfnisse optimal erfüllen. Im Wettbewerb der Zukunft müssen Unternehmen ihre Dienstleistungen systematisch, strukturiert und mit Hilfe von modernen Wissensmanagement-Systemen entwickeln. Wissensmanagement in der Service-Entwicklung, dem Service-Engineering und dem Service-Management eröffnet Wege zu Kundenbindung und Neukundengewinnung und damit zu mehr Umsatz.

Erfolgreiche Unternehmen richten ihre Produkte an der Erfüllung von Kundennutzen aus. Dabei spielt das Angebot von kundenorientierten Dienstleistungen eine immer größere Rolle. Neue technologische und wirtschaftliche Entwicklungen bieten neue Möglichkeiten in der Service-Entwicklung.

Zentraler Treiber des Umbruchs sind innovative Kommunikationstechniken. Über das Internet werden nicht nur kleinste Markteinheiten bearbeitet, sondern individuell auf Einzelkunden abgestimmte Leistungen angeboten. Das One-to-one-Marketing wird in allen Branchen zu der Innovation in der Marketingkommunikation, bei der das Internet einen direkten Dialog zwischen Anbieter und Nachfrager zu jeder Tages- und Nachtzeit ermöglicht. Hinzu kommt der schleichende Abstieg der Massenwerbung alter Schule. Der Aufwand für Massenkommunikation wird immer höher, um die fragmentierten Kundensegmente zu erreichen. Dabei gelingt es den traditionellen Kommunikationsmedien jedoch nicht, Informationen über das anonyme Heer ihrer Kunden bereitzustellen.



Gleichzeitig erleben die Unternehmen die Globalisierung ihres Geschäftes, den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt und die Überflutung der Märkte mit hochwertigen Produkten und Marken. Die Märkte sind immer mehr gesättigt. Der Käufer setzt es als selbstverständlich voraus, dass die Qualität der Produkte seine Erwartungen übertrifft. Er wird immer weniger durch die – eben nicht mehr – einzigartigen Produkteigenschaften gefesselt. Er entscheidet nach opportunistischen Ge-

sichtspunkten. Er wird zum unberechenbaren Konsumenten.

Unternehmen erarbeiten daher Strategien, um ihre bestehenden Kunden immer länger zu binden. Sie orientieren sich daher vom Neukunden hin zur Erhaltung bestehender Kunden. Die Erhöhung der Kundentreuerate ist das neue Ziel. Zentrale Ansatzpunkte sind dabei die Erschließung neuartiger Gütersegmente für ihre bestehenden Kunden. Die Entwicklung ergänzender und



innovativer Serviceleistungen stellt einen Transmissionsraum für neue Wachstumspotentiale dar. Das Eingehen auf Wünsche, Erwartungen, Anforderungen und Reaktionen des Kunden erfordert von den Unternehmen ein Sprengen der Grenzen ihrer Kernkompetenzen.

Geeignete Servicestrategien finden

Die Servicestrategien von Unternehmen können nach ihren Entwicklungsstufen und dem Serviceniveau in vier Stufen gruppiert werden. In der ersten Stufe wird lediglich der traditionelle After Sales Service als Vorbereitung für den nächsten Kaufabschluß eingesetzt. Dabei kommt es darauf an, daß die interne Serviceorganisation über computergestützte Systeme alle Informationen über den Kunden zur Verfügung hat und in Eigenverantwortung sofort handeln kann. Beim klassischen Service sind Schnelligkeit und Kompetenz bei der Erkennung des Kundenbedürfnisses die entscheidenden Faktoren, die den Kunden zum Wiederholungskäufer machen.

Unternehmen wie **Volkswagen** versuchen beispielsweise, mit ihrem Serviceangebot den Kundenbedürfnissen möglichst nahe zu kommen. Im Kundenservice wird dabei durch intelligenten Einsatz der Informationstechnologien nicht nur Dateneingabefehlern und Papierflut entgegengewirkt, sondern auch die Basisqualität der Serviceprozesse abgesichert.

Das System ELSA umfaßt die komplette technische Kundendienstliteratur und steht überall dort zur Verfügung, wo Serviceinformationen notwendig erscheinen. So hat vor allem die Auftragsvorbereitung, die Reparaturannahme, die Reparaturdurchführung und die Rechnungsstellung, aber auch die Gewährleistungs- und Kulanzabwicklung und der Ersatzteilverkauf sowie der Barverkauf Zugang zu diesen Basisinformationen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Informationen sind laufend aktuell durch CD-Update und Datenfernübertragung zu bekommen. Das Handbuch »Service-Technik« ist an al-

len Arbeitsplätzen verfügbar und leistet einen Beitrag für die Qualitätsarbeit im Handel.

In der zweiten Entwicklungsstufe der Servicestrategien wird das Angebot im Bereich der eigenen Kernkompetenzen durch Serviceleistungen erweitert: Autohersteller bieten Finanzierungen des Neuwagens oder Leasingmodelle an. Auch können internetbasierte Serviceleistungen Informationen und Wissen intelligent verknüpfen und so einen Kundenmehrwert schaffen. Eine dauerhafte Differenzierung im Wettbewerb ist durch diesen Service der zweiten Stufe jedoch nicht möglich, da er von jedem Marktteilnehmer leicht zu kopieren ist.

Die **Lufthansa** beispielsweise bietet als zusätzlichen Service an, Buchungen und Reservierungen über Online-Medien vorzunehmen. Da es keine Preisreduzierungen für Internet-Bucher gibt, verbleibt die Handelsspanne der Reisebüros bei der Lufthansa. **Europcar** bietet nicht mehr nur Mietfahrzeuge an, sondern offeriert die komplette Dienstleistung »Lückenlose Reisekette«. Auf Wunsch bringen Mitarbeiter dem Kunden das Fahrzeug direkt vor die Haustür. Auch Abholen und Betanken wird durch die Mitarbeiter übernommen. Business Class-Mitglieder werden zusätzlich von einer Europcar-Hostess direkt am Flughafen erwartet und mit allen erforderlichen Papieren und den Wagenschlüsseln versehen.

In der dritten Stufe kann dann das Angebot am Rand der eigenen Kernkompetenz erweitert werden: Autoproduzenten bieten ihren Kunden auch die Finanzierung von Reisen an, oder Oldtimer-Versicherungen liefern die Adressen von Ersatzteil-Lieferanten. **IBM** hat aus einer zunächst unfreiwillig erbrachten Leistung ein lukratives Geschäft mit mehr als einer Milliarde Dollar Umsatz gemacht. Großkunden werden im Gegenzug gegen die Lieferung neuer Ware die alten Computer abgenommen. Früher wollte IBM nichts damit zu tun haben. Heute wird Großkunden dieser Service ausdrücklich angeboten. Das Unternehmen hat für die Weiterverarbeitung der zurückgenommenen

Maschinen ein Netz von speziellen Demanufacturing-Fabriken aufgebaut. Dort werden die meist gut erhaltenen Rechner in mühsamer Kleinarbeit zerlegt und wertvolle Innereien und Kabel über das Internet versteigert. Die Reste, hauptsächlich Plastikgehäuse, gehen an Schrotthändler.

Die vierte Stufe von Serviceentwicklungen ist das Konzept des Service-to-Success. Unternehmen orientieren sich nur noch an den Bedürfnissen des Kunden und entwickeln mit ihm zusammen optimale Lösungen auch in Bereichen, die außerhalb ihrer Kernkompetenz angesiedelt sind. So gründen Autokonzerne interne Banken und steigen in das Private Banking-Geschäft ein, Versicherer liefern selbst die Ersatzteile. **Porsche** veranstaltet beispielsweise in anspruchsvollem Ambiente regelmäßig Fahrertrainings, die intern als das bei weitem wirkungsvollste Kundenbindungsinstrument gelten. Der Kunde bezahlt voll für diese Services. Das Unternehmen wird zum Problemlöser für alle Fälle. Erfolg verspricht zunächst die Frühzeitigkeit des Angebots. Der Autoverkäufer, der als erster eine günstige Autofinanzierung anbietet, ist nur so lange im Vorteil, bis die Konkurrenz nachzieht. Bei dieser Art von Service rund um das beste Produkt ist ständige Innovation entscheidend. Daraus resultiert eine Verselbständigung des Service-Angebots extern im Auftritt nach außen und intern innerhalb des Unternehmens. Eigene Geschäftsbereiche entwickeln die Service-Leistungen weiter. Dabei kann nur der Kunde die Grenzen markieren. Wenn er etwa den Wunsch erkennen läßt, daß er bei der VW-Bank auch sein Gehaltskonto führen will, dann wird das Unternehmen auf diesen Wunsch reagieren müssen, um Kunden zu binden.

Die neuen Medien eröffnen ein weites Feld für die Entwicklung des Service-Angebotes, dabei können sie sowohl den Dialog von Maschine zu Maschine, als auch den Dialog von Mensch zu Mensch übernehmen. Damit werden Dienstleistungen möglich, die ohne Zutun des Abnehmers bei Bedarf automatisch ablaufen. Der Dienst am Kunden →

geht damit weit über den Service-Gedanken der Vergangenheit hinaus. Typisch ist, daß durch den Einsatz der Onlinekommunikation Service und Produkt häufig in einem untrennbaren Leistungspaket verknüpft werden.

Eine solche Strategie wird bei **Procter & Gamble** erprobt. Das Unternehmen hat mehr als eine Milliarde Dollar in 70 verschiedene Internet-Services investiert. So hat P&G unter reflect.com einen Pflege-Shop eingerichtet, in dem der Kunde ganz nach den Bedürfnissen seiner Haut oder nach ökologischen Gesichtspunkten gezielt namenlose Komponenten zusammenstellen lassen kann. Bis hin zum Parfüm oder der Hautcreme nach eigener Rezeptur. Strategisch ist das Experiment von ho-

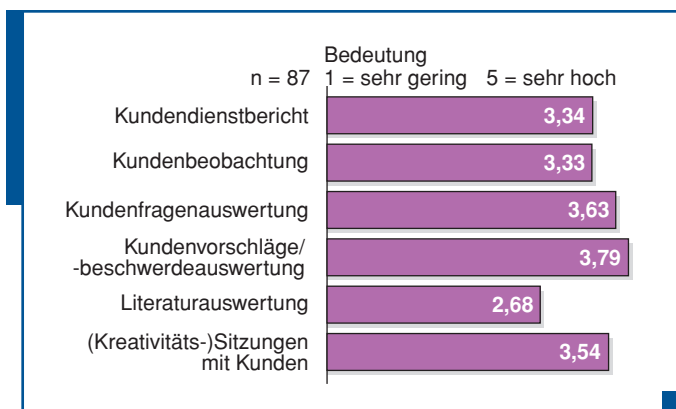
entwickelt und in »Endprodukt-Form« gebracht werden. Dabei sind folgende Punkte zu beachten:

- Exakte Kalkulation,
- Offensive Vermarktung,
- Profilierung als Unternehmensmerkmal und
- Einordnung im Rahmen der gesamten Produkt-Service-Strategie.

Die Entwicklung des Serviceangebotes erhält damit den gleichen Stellenwert wie die Entwicklung des Produktangebotes. Die Entwicklung des Serviceangebotes darf damit nicht mehr nur »zufällig« oder nach dem »trial and error«-

- Die Serviceprodukte werden auf Basis von Dienstleistungs-Prozessen beschrieben.
- Die Support-Prozesse, die für den Kunden nicht sichtbar sind, den Servicemitarbeiter aber nachhaltig in seiner Arbeit unterstützen, sind zu installieren.
- Die Informationsprozesse, um Kundenwünsche und Anregungen bzw. Verbesserungsvorschläge systematisch zu erfassen und in die Entwicklung neuer Serviceprodukte einfließen zu lassen, müssen eingerichtet werden.
- Die benötigte Infrastruktur zur Erbringung der Serviceleistung und der Qualifikation der zukünftigen Servicemitarbeiter wird festgelegt.

Abb. 1: Wissensgenerierung für die Service-Entwicklung



hem Wert. Der Service könnte Konsumprodukte individualisieren und für P&G zum ersten eigenen Vertriebsweg werden, der dem Unternehmen, das bisher nur mit Vertriebspartnern kooperiert, den Zugang zu den Konsumenten öffnet. Der direkte Kontakt mit dem Kunden würde es dem Konzern erlauben, in der Zukunft ganz gezielt mit jedem Kunden eine dauerhafte Beziehung zu gestalten. Über den Service wird ein neues Geschäftsfeld geöffnet.

Den Service systematisch entwickeln

Dienstleistungen werden mit der Ausrichtung auf das Service-to-Success-Konzept zu einem eigenständigen Produkt. Sie müssen damit systematisch

Verfahren erfolgen. Das Management braucht ein strategisches und operationales Handwerkszeug zur Entwicklung und Bewertung von Services. Erforderlich ist die Einrichtung eines strukturierten Service-Entwicklungsprozesses mit standardisierten Qualitätsmeßpunkten im Rahmen eines Phasenmodells. Aufgrund der Merkmale und Besonderheiten von Serviceleistungen, speziell der Interaktion zwischen dem Unternehmen und den Kunden, sind bei der Entwicklung eines Phasenmodells folgende Punkte höher zu gewichten als bei der Entwicklung von Produkten:

- Die Interaktion zwischen den Servicemitarbeitern und den zukünftigen Kunden ist auszugestalten.

Durch die Konzentration auf die Kundenbedürfnisse als zentralem Ausgangspunkt des Produktdesigns wird den speziellen Charakteristika von Serviceleistungen besonders stark Rechnung getragen.

Wissensbasierte Entwicklung von Serviceleistungen

Die Methoden des Wissensmanagements können den Entwicklungsprozeß von Serviceleistungen in allen Entwicklungsphasen unterstützen und eine erfolgreiche Service-Entwicklung ermöglichen. Auf der Basis einer Delphi-Befragung von 314 Führungskräften aus 95 Unternehmen wurden Service-Entwicklungsstrategien sowie Trends und Methoden der Integration von Wissensmanagement analysiert.

Um Wissen über Kunden und Kundenbedürfnisse nutzen zu können, muß zunächst das Wissen generiert werden (Wissensgenerierung). Vorhandenes Wissen kann dann mit spezifischen Methoden zu den erforderlichen Entwicklungsstellen transferiert werden (Wissenstransfer) und für zukünftige Anwendungen archiviert werden (Wissensarchivierung).

Die Auswertungen der Expertenbefragung zeigen auf, daß den Bausteinen

der Wissensgenerierung zur Einbeziehung von Kundenanregungen für die Dienstleistungsentwicklung eine hohe Bedeutung zugemessen wird. An erster Stelle rangiert die Auswertung der Kundenvorschläge sowie der Kundenbeschwerden. Weiterentwicklungen der Auswertungsprogramme von Kundenbefragungen erlauben, am PC mit dem Kunden gemeinsam die Bewertung der Serviceleistungen über Vergleichskriterien durchzuführen und simultan die Auswertung mit dem Kunden zu diskutieren. Mit dieser Methodik kann der Kunde genau mitverfolgen, wie sich seine Bemerkungen und Anregungen auf das Auswertungsergebnis auswirken. Der Kundenbefragung als Methodik, um Kundenanregungen für die Gestaltung des Service einzubeziehen, wird von den befragten Experten ebenfalls ein relativ hoher Stellenwert zugeordnet. Neben diesen Möglichkeiten, vom Wissen der Kunden zu profitieren, gehen viele Unternehmen auch dazu über, mit Kunden Kreativitätsworkshops durchzuführen. Einige Automobilhersteller richten beispielsweise Innovationsagenturen ein, um das Ideenpotential der Zulieferunternehmen zu nutzen und an die entsprechenden Verwertungsstellen weiterzuleiten. Analog diesem Konzept werden Kunden eng in die Entwicklung von Serviceleistungen eingebunden, wodurch versucht wird, so nahe wie möglich am Markt zu sein und das Leistungsprofil nicht nur zielgruppengenau, sondern vor allem zielpersonengenau auszurichten. Die mit geringster Bedeutung eingeschätzten Methoden sind die Literaturauswertung des Kundensegmentes sowie die Kundenbeobachtung. Risiko der Kundenbeobachtung ist die Subjektivität der Methode. Dabei ist das Ergebnis der Beobachtung abhängig von der Qualifikation der Beobachters und seiner Fähigkeit, sich in die Kunden hineinversetzen zu können.

In bezug auf den Transfer von erworbenem Kundenwissen zeigt die Studie, daß insbesondere die Face-to-Face-Kommunikation derzeit ein wesentliches Instrument ist. 89,5% gehen davon aus, daß eine Face-to-Face-Kommunikation insbesondere mit Kollegen fremder Bereiche wertvoll für das Wis-

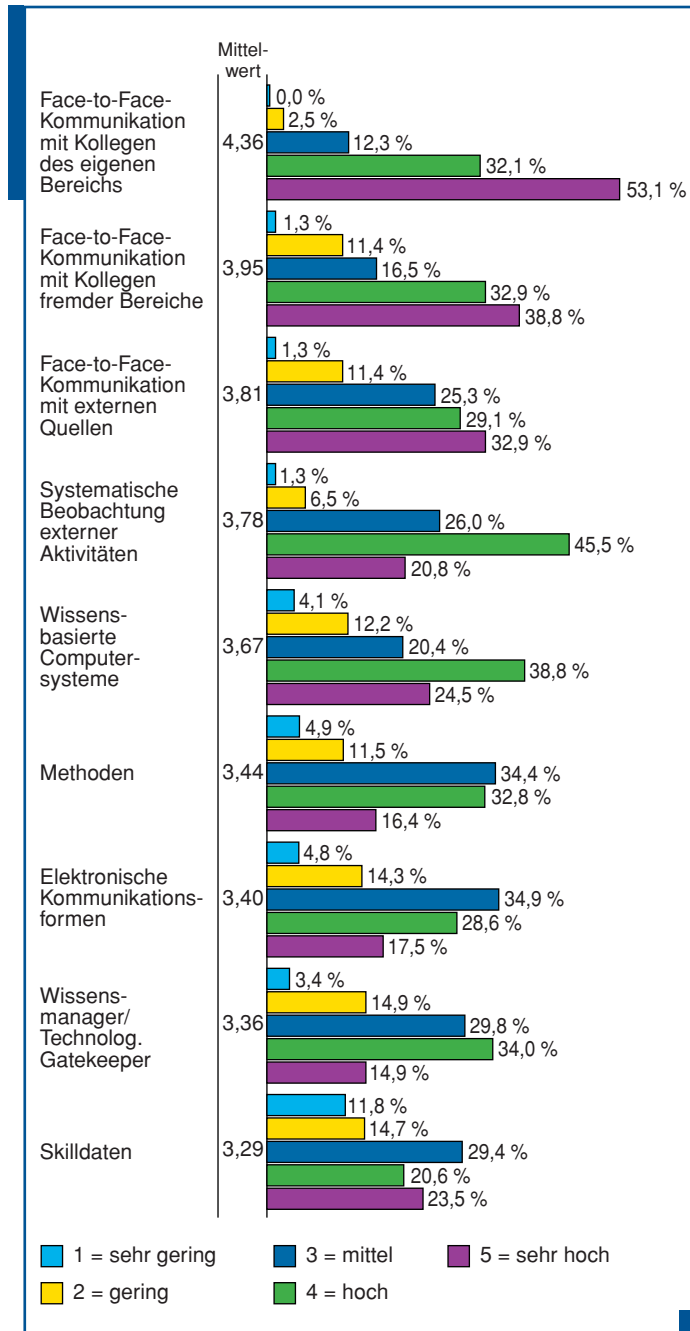


Abb. 2: Bausteine des Wissenstransfers und der Wissensarchivierung

sensmanagement ist. Von der Bedeutung persönlicher Gespräche mit Externen sind 87,4% überzeugt und 95,4% schätzen den persönlichen Kontakt mit Kollegen des eigenen Bereichs, um ihr Wissen zu erweitern. Weiterhin ist zu bemerken, daß bereits im Unternehmen eingeführte Methoden und deren systematische Nutzung einen hohen Stellenwert erhalten, ebenso wie die elektronischen Kommunikationsforen, die Kommunikation mit neuen E-Technologien in Einklang bringen. Neben der Frage nach dem Einsatz unter-

schiedlicher Methoden schätzten die Experten deren Bedeutung ein. Auch hier zeigt die Auswertung, daß die Face-to-Face-Kommunikation einen hohen Stellenwert einnimmt: Face-to-Face-Kommunikation mit Kollegen aus dem eigenen Bereich, Face-to-Face-Kommunikation mit Kollegen fremder Bereiche und Face-to-Face-Kommunikation mit externen Quellen. Ferner schätzen die Experten die systematische Beobachtung externer Aktivitäten als relativ hoch ein. Hervorzuheben ist, daß die Experten der Skilldatenbank

den letzten Platz hinsichtlich der Bedeutung zuordnen, wobei zu beachten ist, daß nur 20,5% dieses Instrument im Unternehmen einsetzen.

Durch die Bausteine des Wissenstransfers kann bestehendes Wissen im Laufe des Service-Entwicklungsprozesses in Serviceangebote einfließen. Für die Archivierung von Wissen können die Ansatzpunkte Archivierung von Wissen und von Wissensstrukturen verwendet werden. Dabei bietet gerade die Skilldatenbank die Möglichkeit, bestehendes Wissen strukturiert abzulegen und für neue Anwendungsfälle abzurufen oder mit neuem Wissen zu verknüpfen.

zelen Baugruppen zugeordnet und mit einem spezifischen Schlüssel versehen. Durch die Schlüssel kann das spätere Auffinden des archivierten Wissens sichergestellt werden. Durch eine intelligente Anbindung des entwickelten Dokumentationssystems an das CAD-Tool ist es der Entwicklung jederzeit möglich, die für das jeweils zu konstruierende Teil relevanten Versuchsberichte online einzusehen. Eine weitere Arbeitsgruppe erarbeitete ein Landkarte von dem Wissensfluß in der Phase der Marktverfolgung. In dieser Karte wurden alle relevanten Wissensquellen verzeichnet und den jeweiligen Abteilungen zugeordnet. Durch standardisierte

sensmanagement kann dabei helfen, die Entwicklungszeiten deutlich zu reduzieren. Die Auswertung der Experten zeigt, daß im Durchschnitt 9 Monate Entwicklungszeit für Produkte und 5,5 Monate für Serviceleistungen aufgewendet werden.

Der wissensbasierte Entwicklungsprozeß für Serviceleistungen läuft in vier Phasen ab.

In der ersten Phase des Entwicklungsprozesses, der Ideenfindung und -bewertung, werden Ideen für neue Serviceleistungen generiert, die geeignet erscheinen, zur Umsetzung der Geschäftsstrategien beizutragen und in das Produktportfolio des Unternehmens passen.

Hilfsmittel zur Erfassung der Kundenbedürfnisse sind Methoden, die Wissen generieren und archivieren, wie Kunden- und Mitarbeiterbefragungen oder die Auswertung von Reklamationsberichten sowie externer Quellen wie Fachzeitschriften, Messeberichte oder Marktforschungsuntersuchungen. Die Zielsetzung dieser Phase muß es sein, alle im Unternehmen vorhandenen Ideenpotentiale zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse auszuschöpfen.

Daran anschließend werden in der eigentlichen Kernphase des Entwicklungsprozesses die Anforderungen ermittelt. Damit Service optimalen Kundennutzen bieten kann, ist bereits zu diesem frühen Zeitpunkt eine intensive Einbeziehung der potentiellen Kunden in den Innovationsprozeß sinnvoll. Im Rahmen des sogenannten »Customer Care Management« übernimmt der Kunde im Interesse einer gegenseitigen Nutzenmaximierung die Rolle eines externen Service-Designers, so daß von Beginn an eine präzise Gestaltung der einzelnen Leistungselemente in Abstimmung mit den Kundenanforderungen erfolgen kann und beide Seiten ein klares Bild über erwartete und zu bringende Serviceleistung bekommen.

Die geforderten Leistungsmerkmale werden in einem Lasten-/Pflichtenheft festgehalten, in dem zusätzlich die Ressourcen und Potentiale des Unter-

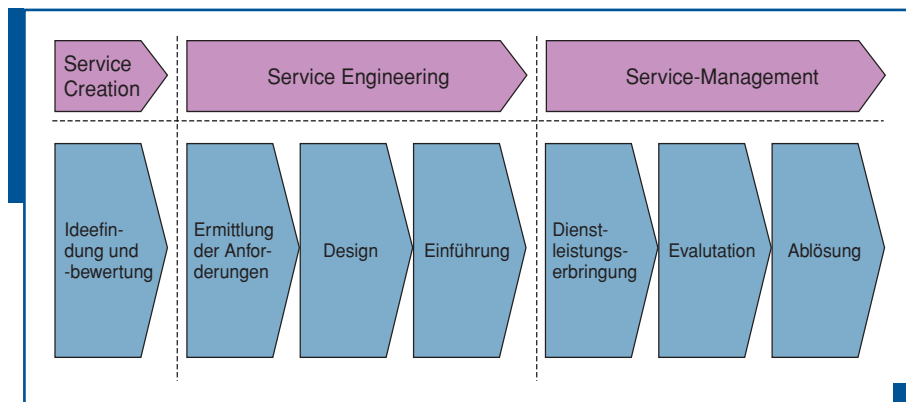


Abb. 3: Das Phasenmodell des Service Engineering

Bei informellen Verknüpfungen des Wissens entstehen externe und interne Wissensnetzwerke. Als Archivierung kann die Visualisierung von Kompetenzstrukturen mit Wissenslandkarten verwendet werden, in denen visualisiert wird, welche Kompetenzen an welcher Stelle im Unternehmen vorhanden sind. Bei vielen Unternehmen finden verschiedene Bausteine des Wissensmanagements bereits heute Einsatz in der Entwicklung von Produkten und Serviceleistungen. Ein Unternehmen der Landmaschinenindustrie konnte mit einem ganzheitlichen Wissensmanagement die Time-to-market-Spanne um 20% senken. Die geschaffene Transparenz des Wissens und seine Archivierung ermöglicht es dem Landmaschinenhersteller, das intern vorhandene Wissen optimal zu nutzen. In der Produktentwicklung wurde z. B. sämtliches generiertes Wissen aus Versuchen ein-

Formulare wurden alle Wissensquellen bezüglich Inhalt, Zugriffsmodalitäten und Kosten bewertet. Die erarbeitete Wissenskarte wurde als Grundlage für ein DV-gestütztes Tool verwendet, das auf der bereits erarbeiteten »Wissens-Plattform« aufsetzte. Durch diese strukturierte Vernetzung des Wissens ist es den Entwicklern zukünftig möglich, sämtliches Produktwissen aus der Erprobung und Marktverfolgung bei ihrer täglichen Arbeit zu verwenden.

Service mit Wissensmanagement besser entwickeln

Da die Entwicklung von Serviceleistungen essentiell auf dem im Unternehmen zur Verfügung stehenden Wissen basiert, bietet der systematische Einbezug des Instrumentes »Wissensmanagement« in den Entwicklungsprozeß neue Chancen der Service-Entwicklung. Wis-

nehmens und dessen Ziele Berücksichtigung finden. Im Lastenheft wird auch genau festgelegt, welche Komponenten und Funktionen die Serviceleistung bieten soll. Dadurch können entlang der gesamten Serviceleistungskette controllingfähige Prozeßmerkmale oder Verhaltensgrundsätze für schwer standardisierbare Situationen definiert werden.

Die Operationalisierung der Kundenforderungen führt schließlich zu einem System von Kennzahlen, das in der Folge als Hilfsmittel zur Sicherstellung der vom Markt geforderten Serviceleistungsqualität dient. Gleichzeitig erfolgt im Serviceleistungsdesign die Ausarbeitung des Qualifizierungskonzeptes und die Festlegung des Marketing-Mix gemäß dem gewählten Marketingkonzept. Spätestens am Ende dieser Phase sollte ein Design-Review durchgeführt werden, in dem überprüft wird, ob die erarbeitete Spezifikation der Serviceleistung alle Anforderungen erfüllt.

Mit der Einführung endet das eigentliche Service Engineering. Schwerpunkt dieser Phase ist die Ausgestaltung der Schnittstelle zum Kunden, so dass die Serviceleistung optimal erbracht werden kann. Gleichzeitig werden in dieser Phase die Bewertungsinstrumente festgelegt und eingerichtet, um eine laufende Überwachung der Zielerreichung zu gewährleisten und frühzeitig eine kontinuierliche Verbesserung der Pro-

Fragen zum Monitoring des Service

1. Ist unser Kunde mit unseren Serviceleistungen zufrieden?

Führen wir Kundenbefragungen durch? Wie werten wir die Kundenanforderungen aus? Schöpfen wir alle Quellen für Kundenwissen aus? Werden diese Kundenanforderungen in Serviceleistungen umgesetzt? Arbeiten unsere Kunden aktiv mit? Beziehen wir auch potentielle Kunden in die Betrachtung mit ein? Sehen wir unser Beschwerdemanagement als Chance, sich im Wettbewerb zu differenzieren?

2. Wie verankern wir unser wissensbasiertes Servicekonzept im Unternehmen?

Steht das Serviceziel an oberster Stelle? Wie vermitteln wir unseren Stakeholdern unsere Servicephilosophie? Sind kundenorientierte Teams vor Ort bei unseren Kunden? Gelingt es uns, Kunden zurückzugewinnen? Was investieren wir in Kundenbeziehungen?

3. Wie handhaben wir die Servicekosten?

Erfassen wir differenziert die Servicekosten für unsere unterschiedlichen Serviceprodukte? Kennen wir die Kosten, die für unzureichenden Service anfallen?

4. Haben wir ein Konzept für die Servicequalität?

Ist Total Quality Service ein Tabu-Begriff? Orientieren wir uns in unseren Geschäftsprozessen an unserer Servicestrategie? Wird die Servicequalität in unserem Unternehmen und bei den Kunden vor Ort praktiziert?

5. Haben wir ein Konzept, um Rückmeldungen von Kunden in Wissen umwandeln zu können?

zesse anzustoßen. Wichtige Erfolgsfaktoren während dieser Phase sind die Unterstützung durch das Management, um das Projekt mit dem entsprechenden Nachdruck voranzutreiben, und die frühzeitige Integration der Mitarbeiter, um so Betroffene zu Beteiligten zu machen und das notwendige Verständ-

nis für die Gesamtprozesse zu schaffen. Parallel zur Gestaltung der Potentialdimension wird das Marketing-Konzept erarbeitet, um die Dienstleistung optimal am Markt positionieren zu können. Mit der Erbringung der Serviceleistung beginnt die Phase des Service-Managements, die sich im Markt vollzieht. In dieser Phase wird das erarbeitete Marketingkonzept umgesetzt und der Service gemäß den definierten Spezifikationen erbracht. Wissensmanagement unterstützt die Leistungserbringung, indem kundenspezifische Anforderungen erfaßt und berücksichtigt werden. Dabei kommt es darauf an, ein ständiges Feedback für Innovationen durch die Schaffung geeigneter Strukturen zu ermöglichen. Durch Wissensmanagement können diese Innovationen eingefordert, verwaltet und zu neuen Dienstleistungen verknüpft werden.

Banken sind ein Beispiel für die wissensbasierte Unterstützung bei der Erbringung von Serviceleistungen. Dort gibt es in Zukunft verschiedene Kundenklassen, die mit Codizes gekennzeichnet sind. Sie bezeichnen Kunden,

Methode		Was kann gemessen werden?
■ Beobachtung		Qualitätsdaten zum normalen Ablauf der Dienstleistungserbringung
■ Erfassung durch Mitarbeiter		Objektiv messbaren Daten
■ Beschwerdenanalyse		Außergewöhnlich negative Ergebnisse
■ Kundenbefragung	Merkmalarientierte Befragung	Rationales Qualitätsurteil
	Sequentielle Ereignismethode	Qualitätswahrnehmung beim normalen Ablauf der Dienstleistungserbringung
	Methode der kritischen Ereignisse	Besonders intensiv empfundene Erlebnisse

Abbildung 4: Evaluation von Service

Handlungsempfehlungen zur wissensbasierten Service-Entwicklung

- 1.** Relevante Informationen über Kunden und Produkte müssen gesammelt und abgelegt werden (Wissensarchivierung).
- 2.** Die Integration von Wissen in die frühe Phase der Produkt- und Service-Entwicklung gewährleistet kundenorientierte und erfolgreiche Produktprojekte.
- 3.** Auf Basis der Anforderungen und Chancen von Wissensmanagement wird für Service-Entwicklungen ein Projektplan mit Meilensteinen für die Wissensintegration erstellt.
- 4.** Bestehende Services sollten auf die Chancen der Integration von Wissen in die Leistungserstellung überprüft werden, um kundenspezifisch konfiguriert werden zu können.
- 5.** Die Integration von Produkt- und Service-Entwicklung ermöglicht strukturierte Komplementärangebote durch produktspezifisch angepaßte Serviceleistungen.
- 6.** Bei der Entwicklung von Produkten und Diensten sollte die Erfassung relevanter Produkt- und Kundeninformationen mitgestaltet werden.
- 7.** Durch ein ganzheitliches Servicecontrolling sind wesentliche Kennzahlen kontinuierlich zu monitorieren und zu steuern.

die für die Bank als lohnend gelten und solche, an denen Banken kein Interesse mehr haben. Meldet sich beispielsweise ein Mittelständler, der eine Kaufberatung für Aktien oder sonst eine anspruchsvolle Dienstleistung nachfragt, so gibt ein bestimmtes Farbsignal dem Mitarbeiter den Hinweis, ob es sich um einen besonders wichtigen, weil geschäftlich vielversprechenden Kunden handelt, der bevorzugt zu bedienen ist. Etwa 1/3 der befragten Unternehmen investiert aufwendigen Service bevorzugt in vielversprechende Kunden. Diese Unternehmen haben herausgefunden, daß ein gleichmäßig schlechter Service, der für alle Kunden jederzeit vorgehalten wird, relativ teuer und wenig effektiv ist. Ein besonders guter Service für relativ wenige gute Kunden bietet Differenzierungspotential: Man kann gezielt den Kundstamm bearbeiten, den das Unternehmen selbst als den richtigen ausgewählt hat. Damit wird der bisher großzügig verschenkte Service zu einem strategischen Wettbewerbsinstrument.

Auf die Ausführungsphase folgt die Evaluation, die verschiedentlich nicht als eigenständige Phase behandelt, sondern der Serviceleistungserbringung zugerechnet wird. Hier wird der Service auf die Erfüllung der Qualitätsforderung hin überprüft. Regelmäßig erfaßte Kennzahlen (z.B. Kundenzufriedenheit, Bearbeitungszeiten oder Anzahl der Beschwerden) bewerten die Abwei-

chungen der in der Designphase festgelegten Spezifikation von der erbrachten Serviceleistung, um den Prozeß der kontinuierlichen Verbesserung weiter voranzutreiben. Die Evaluation von Service führt zu einem Informationsfluß, der die Weiterentwicklung (Reengineering) der bestehenden Dienstleistung unterstützt. Ebenso können die gewonnenen Informationen im Rahmen von Service-Neuentwicklungen genutzt werden.

Den Abschluß des Service Engineering-

Prozesses bildet die Ablösung, die wiederum in einen neuen Entwicklungsprozeß münden kann, sei es in Form einer Weiterentwicklung eines bestehenden Serviceleistungsprodukts, z.B. durch die Ausrichtung auf neue Marktsegmente, oder einer völligen Neukonzeption als Ersatz für die vom Markt genommene Serviceleistung. Da Kundenbedürfnisse und technisch-wirtschaftliche Chancen einer steten Veränderung unterliegen, muß kontinuierlich überprüft werden, ob die angebotene Serviceleistung noch wettbewerbsfähig

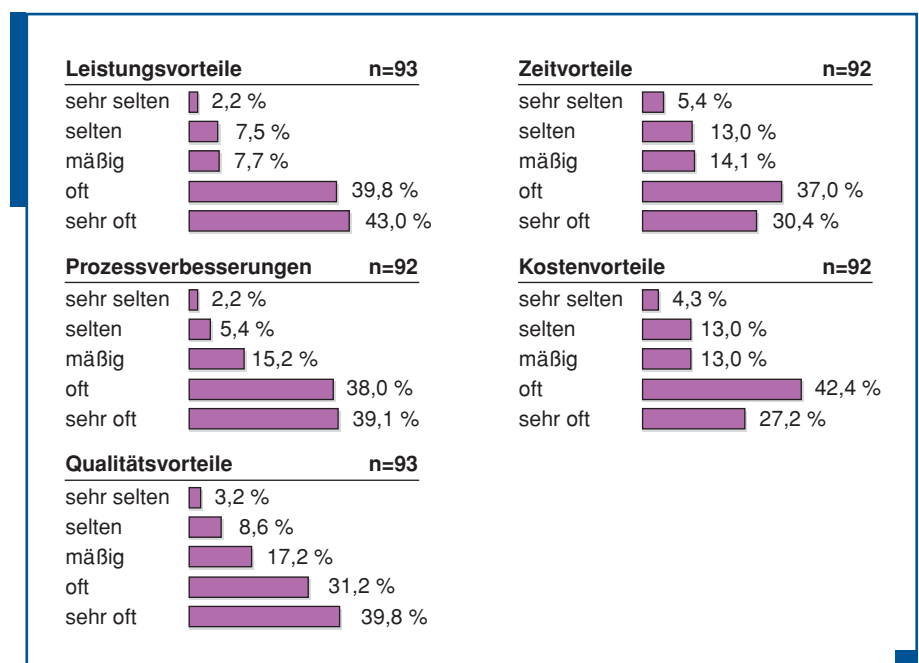


Abbildung 5: Verbesserungspotentiale durch Wissensmanagement

ist. Als Hilfsmittel bietet sich in dieser Phase das Lebenszyklus-Konzept an, um rechtzeitig eine neue Serviceleistung in das Produktportfolio aufnehmen zu können.

Den Service weiter verbessern

Mit den beschriebenen Methoden können deutliche Leistungsverbesserungen erzielt werden. Potentiale liegen gemäß den Expertengesprächen vor allem in den Leistungsvorteilen, die von rund 49% der Befragten als sehr häufig betont werden. Die Prozeßverbesserungen werden als zweiter wichtiger Aspekt genannt. Verbesserungen sind vor allem in den Bereichen der Service-, Vertriebs- und Marketingprozesse als auch der Informations- und Kommunikationsprozesse zu erwarten, da diese Teilprozesse wesentlich durch das Wissen sowohl des Kunden als auch der Mitarbeiter bestimmt sind. Damit ist Wissensmanagement zur Steigerung des Kundennutzens ein essentieller Stellhebel für die Prozeßoptimierung. Qualitätsvorteile und damit Leistungen für den Kunden, die ihn nicht nur zufrieden stellen, sondern begeistern, werden an dritter Position angeführt. Wissensmanagement ist ein bedeutendes Instrument zur Optimierung der Unternehmensleistung, die sich durch hohe Qualität auszeichnet und so Differenzierungspotential schafft sowie eine Leistungssteigerung realisiert.

Die monetären Vorteile, die sich durch eine solche Nutzung ergeben, sind groß. Die Spannweite bekanntgegebener Daten reicht von 20 Mio. US \$ bis zu 500 Mio. US \$: **Chevron** realisiert 20 Mio. US \$ Einsparung jährlich allein durch die interne unternehmensweite Umsetzung der Best Practices ihrer ef-

fizientesten Ölfelder und zusätzlich weitere 150 Mio. US \$ durch Weitergabe interner Vorgehensweisen bezüglich des Energiemanagements. **Dow Chemical** ermöglichte mit dem Startprojekt des Intellectual Asset Management Einsparungen von 40 Mio. US \$. **Texas Instruments** transferierte interne Vorgehensweisen, um die Kapazitätserweiterung der bestehenden Waver-Produktion zu optimieren: 500 Mio. US \$ Einsparung.

Wissensmanagement bietet auch die Möglichkeit, sich strategisch auf eine Unternehmenswertsteigerung auszurichten. Der schwedische Versicherungskonzern **Skandia AFS** beschäftigt sich bereits seit 1991 mit dieser Thematik und veröffentlicht seit 1995 halbjährlich einen »Intellectual Capital Report«, in dem eine Wissensbilanz ähnlich der üblichen Kapitalbilanz aufgestellt wird. Dabei werden »Human Capital« (die Fähigkeiten und das Wissen der Beschäftigten) sowie das »Structural Capital« (Prozessqualität, Organisationsqualität, Innovationskraft, Grad der Kundenzufriedenheit und Effizienz des Kommunikationssystems) als »Intellectual Capital« zusammengefaßt. Skandia AFS geht so weit, auch bei der Wissensbilanz Prozentsätze zur erwarteten Unternehmenswertsteigerung bekanntzugeben. Die Entwicklung des intellektuellen Unternehmenskapitals ist Bestandteil der Bewertung jedes Mitarbeiters und ein wichtiger Teil des Selbstverständnisses des Unternehmens.

Fazit

An der stärkeren Kundenorientierung kommt kein Anbieter vorbei. Service-Innovationen bieten Differenzierungspotential im Wettbewerb. Die Entwick-

lung von kundenorientierten Serviceleistungen wird immer mehr zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen. Nur wer strukturiert Dienstleistungen entwickelt und dabei Wissensmanagement nutzt, um die Kundenbedürfnisse optimal erfassen zu können, wird die neuen Chancen nutzen können.

Literatur

- Bullinger, H.-J.*: Wissensmanagement, in: TCW-report Nr 31, München 2002.
Luczak, H.: Service Engineering, in: TCW-report Nr 19, München 2002.
Wildemann, H.: Service- und Wissensmanagement: Programme zur Leistungssteigerung von Unternehmen, Ergebnisse einer Delphi-Studie, München 2002.
Wildemann, H.: Service-to-Success, in: TCW-report Nr 4, München 2002.
Wildemann, H.: Fähigkeitsmanagement, in: TCW-report Nr 28, München 2002.



Zur Person

Prof. Dr. Dr. Horst Wildemann hat den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Logistik an der Technischen Universität München inne.

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Kunden- und Servicemanagement finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=14