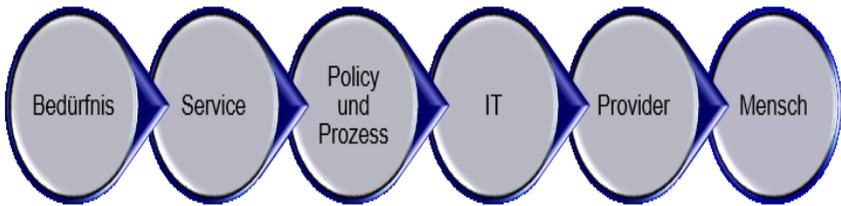


Dienen – Leisten – Werte schaffen



Ein kurzweiliger Ratgeber das Gestalten und Steuern
von Dienstleistungen

Dr. Helmut Steigele

© 2014

ISBN: 978-3-732-23798-2

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Herstellung und Verlag: CascadeIT – Dr. Helmut Steigele – Winkel 6 – 8192 Glattfelden

Inhalt

WERT- UND WERTE EMPFINDEN	5
DER WILLE DES KUNDEN – DER WEG ZU DEN SERVICEANFORDERUNGEN	11
WERTSTROM UND WERTSTROMANALYSE	17
DIENEN WILL GELERNT SEIN – DAS SERVICEMODELL	25
DAS SERVICE-ANGEBOT – DIE TÜCKEN ABGEGEBENER VERSPRECHEN.....	29
Dienstleistungskultur – Dienstleistungssteuerung	35
REGELN – ZIELE - ABLÄUFE UND FREIRÄUME	41
DIE DIGITALISIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN	54
KNACKPUNKT LIEFERANTEN- UND VERTRAGSKONTROLLE	62
WIE STEUERT MAN EINE SERVICEORGANISATION.....	65
QUALIFIKATIONEN UND KOMPETENZEN INNERHALB EINER SERVICEORGANISATION.....	71
NACHWORT	75
ZUM AUTOR	77
QUELLEN – HILFESTELLUNGEN - DOWNLOADS	78

VORWORT

Das war ein erstklassiger Service! Wenn Ihnen dieser freudige Kommentar entgegengebracht wird, wissen Sie, Sie haben wertvolles geleistet.

Sollten Sie dabei auch noch in ein lächelndes Gesicht, in leuchtende und zufriedene Augen geblickt haben, wissen Sie, was Dienstleister im innersten wirklich vorantreibt. Das wissen etwas einem Menschen einen wertvollen Dienst geleistet zu haben.

Nun aber zu glauben, das ginge einfach von der Hand und vor allem, ohne Disziplin, Strukturen und Technik, der wird dann eines besseren belehrt, wenn er in der Rolle eines Verantwortungsträgers innerhalb einer Service-Organisation aktiv ist.

Um all die Aktivitäten innerhalb einer Dienstleistung in einen geordneten und kontrollierbaren Strom an Wertschöpfungsaktivitäten zu bringen, braucht es mehr:

- Das Wissen, was Services so erfolgreich macht
- Das Erkennen, was dem Servicekunden wichtig ist, respektive warum dieselben gerne zurückkommen
- Die Referenzmodelle, nach denen erfolgreiche Services aufgebaut werden
- Die Arbeitsabläufe, Spielregeln und Arbeitsdetails, welche eine Organisation beweglich und gleichzeitig doch stabil halten
- Das Wissen wie man mit der mehr und mehr genutzten Informationstechnologie umzugehen hat
- Die Einsicht, dass ohne strukturierter Führung, ohne planmässige Aus- und Fortbildung jedes Service-Mitarbeiters, Erfolge nur von kurzer Dauer sind

Dieses Handbuch soll Serviceverantwortlichen, Leitern interner und marktwirksamer Service-Einheiten anhand von Beispielen, Erklärungen, Anleitungen und Fragenkatalogen aufzeigen, worauf es ankommt.

Es will Ihnen als Leser:

- Neue Ideen und Lösungsmodelle nahe bringen
- Gegenwärtige und künftige Hindernisse aus dem Weg räumen
- Anhalte für Verbesserungsinitiativen liefern
- Sie zum Schmunzeln, Nachdenken und zum kurzweiligen Schmökern verleiten

Kurz, es will Ihnen einen Dienst leisten!

WERT- UND WERTE EMPFINDEN

Warum Dienst leisten auch eine Gefühlssache ist



Worauf achten passionierte Dienstleister vom ersten Moment des Kundenkontaktes an? Darauf, dass sich der Kunde verstanden fühlt. Darauf, dass er ausreichend Zeit hat, seine Erwartungen zu äußern und darauf, dass die Erfüllung dieser Erwartungen während des Dienstleistungserbringungs immer mit Tatsachen bestätigt wird.

Hardcore-Dienstleister arbeiten mit Vergleichen zwischen Erwartetem und Geliefertem, mit wohlgefällig getimten Überraschungen und Erfolgserlebnissen. So, dass am Ende der Interaktion, die Lust herrscht, diese Dienstleistung noch ein weiteres Mal erleben zu können.

Was in keinem Lehrbuch zum Dienstleistungsmanagement steht, ist jedem Gastronomen, jedem Seelenklempner und auch jedem Berater ein heiliges Gesetz:

1. Baue zum Kunden ein Gefühl des Verstanden-Werdens auf
2. Erzeuge beim Kunden Erleichterungs- und Bestätigungsgefühle
3. Bleibe mit einem abschließenden positiven Gefühl in Erinnerung

Leidenschaftliche Dienstleister operieren daher immer mit zwei Inputfaktoren Dem was ein Kunde „erwartet“ und dem was man selbst dieser „Erwartung“ entgegenbringen kann.

Das erfordert ein systematisches Beobachten, Erfragen und Auswerten, dessen, was ein Kunde tut, welche Hindernisse sich dem Kunden ohne Dienstleistung in den Weg stellen, welche Ängste, welcher Ärger, Bedenken, Zeit- und Reibungsverluste ohne Dienstleistung beim Kunden auftauchen könnten.

Dieses systematische Erfassen und Erkennen von Verhaltens- und Arbeitsmustern von Kunden ist das Alpha und Omega im Glaubensbekenntnis eines jeden Dienstleisters.

Ein solch strukturierter Erfassungsansatz für das Erkennen wertvoller Ansatzpunkte innerhalb einer potentiellen Dienstleistung lässt sich mit folgenden Fragen aufbauen:

- Wer – oder welcher Kunde?
- Macht was?
- Zu welchem Zweck?
- An welchem Ort?
- Zu welchen Zeiten?
- Wie oft?
- Mit welchen Werkzeugen, Technologien oder Arbeitstechniken?
- Wie wichtig ist das zu erzielende Ergebnis?
- Warum ist das Ergebnis wichtig?
- Welche Hindernisse stellen sich dem Benutzer dabei in den Weg?
- Was ist über Vorerfahrungen dazu bekannt?
- Was sind seine bisher dazu geäußerten Wünsche des Kunden?
- Was würde einen Kunden bei einem Service freudig überraschen
- Was wird dabei als selbstverständlich erwartet
- Was würde bei der Dienstleistungserbringung sofort mit Entrüstung zurückgewiesen?

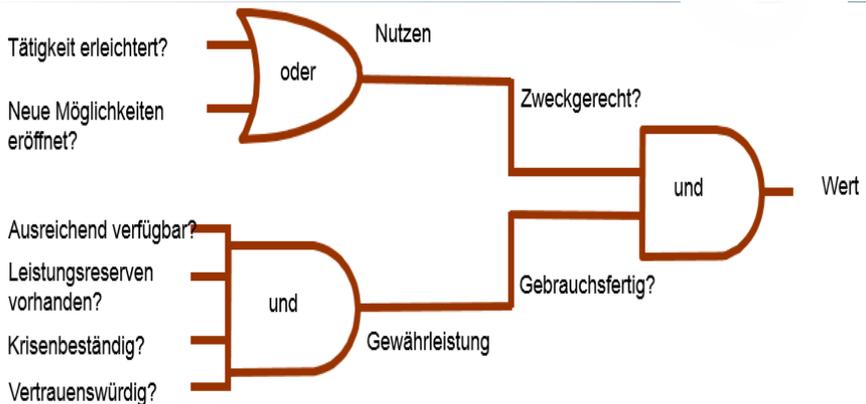
Mit reiner Datenauswertung kann der Begriff „Bedarfsprofilierung“ nicht umschrieben werden. Auch wenn die Auswertung via Big Data, Informationstechnologie und vielen Befragungen, begleitete und unbegleitete Beobachtungen etc. sinnvolle Maßnahmen sind.

Die Bedarfsprofilierung kommt auch aus der direkten Interaktion mit dem Kunden und mit jenen, die das Vorrecht besitzen mit Kunden im Kontakt zu stehen. Damit rücken Hotline-Mitarbeiter Reparaturdienstleistende vor Ort, Reinigungskräfte, Kellner,

Servicetechniker, Verkäufer, Account-Manager und die Dame an der Rezeption in den Mittelpunkt jeglicher Bedarfsrecherche. Sie gelten neben der direkten Kundenbefragung als Schlüsselquelle zur Erfassung jener Informationen, welche den wertschöpfenden Aktivitätsstrom (Wertstrom) der Servicenehmer betreffen.

Auf welchem Wege auch immer diese Bedarfsmuster erhoben wurden, sie beantworten die Grundthemen der „heiligen Servicedreifaltigkeit“.

Mit welchem **Nutzen** und mit welcher **Gewährleistung** schaffe ich bei meinem künftigen Servicekunden **Wert**?



Sobald einem potentiellen Serviceabnehmer die Ziel-Erreichung erleichtert wird bzw. er vollkommen neue Möglichkeiten für die Erreichung seines Zieles erkennt, wird wahrnehmbarer Nutzen geschaffen.

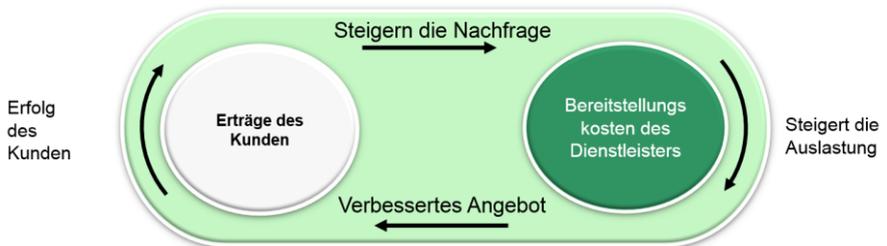
Dieser Nutzen wird aber erst dann von Dauer sein, wenn innerhalb der angebotenen Dienstleistung bzw. des mitgelieferten Produktes wiederholt die vom Abnehmer erwartete Stabilität gewährleistet wird.

Daher kommen hier die Faktoren der konstanten Erbringungsqualität, eben der Verfügbarkeit, der Fehlerresistenz der Leistungen und der Vertrauenswürdigkeit und Sicherheit der eingesetzten Informationen zum Tragen.

Als fundamentaler Grundsatz in der Gestaltung von Dienstleistungen darf damit folgender Grundsatz herangezogen werden:

Alles was einen Menschen vorwärts bringt, alles was einem Servicekunden an neuen Möglichkeiten durch Ihren Einsatz als Dienstleister eröffnet wird, sollte als Leistungsinhalt einer Dienstleistung in Betracht gezogen werden. Denn diese wird im Falle des Falles auch mit Wert und Preis verbunden und bezahlt werden können!

In etwas intellektueller wirkenden Bildern und Worten haben übrigens die Vertreter der Wirtschaftswissenschaft und Beraterzunft diesen Zusammenhang in untenstehendem Schema beschrieben.



Steigt der Erfolg des Kunden durch die Mitwirkung eines Dienstleisters, so sinken automatisch die Bereitstellungskosten eines potentiellen Dienstleisters.

Wer also behauptet, dass es dem Kunden immer gut gehen soll und das dies nur dann geht, wenn man sich mit den Bedürfnissen des Kunden auseinandersetzt, wird langfristig erfolgreich sein!

DER WILLE DES KUNDEN – DER WEG ZU DEN SERVICEANFORDERUNGEN



Haben Sie sich manchmal auch gefragt, warum es Produkte und Dienstleistungen gibt, die Kunden kaum bis nie beanspruchen? Der Grund dazu ist einfach. Die Begeisterung und Überzeugung des Erfinders war stärker als der Mut die künftigen Konsumenten nach deren Meinung zu fragen.

Zudem kann es in Einzelfällen auch dazu kommen, dass auch ohne Befragung von Kunden geht. Hier wurde einfach mit viel Geld zuerst ein Zugehörigkeitsgefühl, ein Lifestyle erfunden, der just jene Wünsche generiert, die es dann zu bedienen gilt. (Apple, Facebook und viele mehr haben es vorgezeigt)

Aber alle Service-Ideen haben eines gemeinsam, sie achten auf klar eingegrenzte und geschaffene Kundenwünsche, richten ihre Bereitstellungs- und Interaktionswege mit dem Konsumenten nach denselben aus und verwerten „gnadenlos“ jeden Input, der vom Kunden kommt, um mit neuen Verbesserungen aufwarten zu können.

Sie als Leser haben den ersten Schritt in der Analyse von Kundenwünschen (Neudeutsch: Voice of Customer, noch verständlicher VOC) schon getan. Sie haben die Logik aus Nutzen, Gewährleistung und Wert für den Kunden schon durchgeackert.

Mit den Fragen der Benutzerprofilierung (Welcher Kunde, macht was, wann, warum, etc.) haben Sie nun zumindest die Grundstrukturen von Kundenwünschen und damit möglichen Angebotspaketen eingegrenzt

Jetzt gilt es aus dem Bedarfsprofil heraus Kategorien zu definieren, welche als Brücke zwischen dem Bedürfnis und einer Leistungsanforderung innerhalb einer Dienstleistung dienen können.

Beispiel:

Bedürfnis (Demand): Fahrgast will für einen Geschäftstermin ausgeruht und vorbereitet am Reiseziel ankommen

Kaufargumente (Driver): Pünktlich, Bequem, Ruhig, Möglichkeit zum Arbeiten, Catering, WLAN etc.:

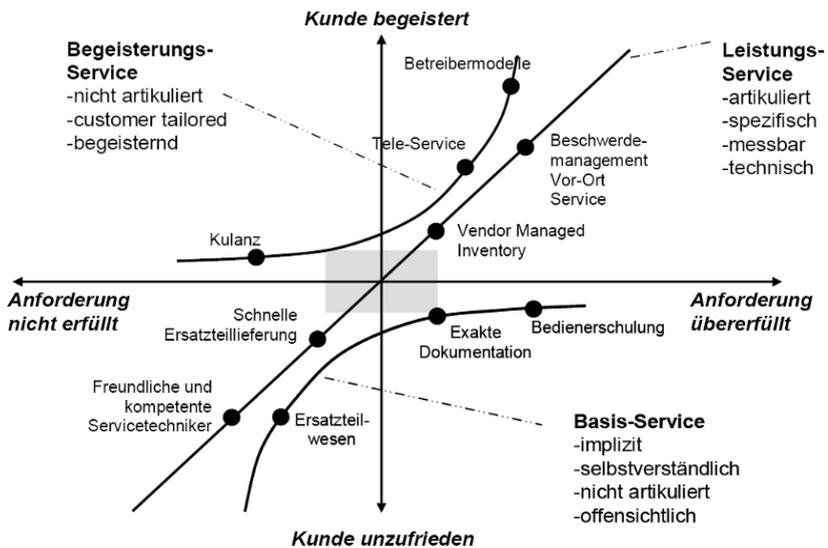
Qualitätskriterien (Critical to Quality):

- Einfaches Buchen der Reise ab Netz
- Ausreichende Lüftung im Waggon
- Rückenschonende Sitze
- Catering per „Bestellklingel“
- Vorhänge, Klimaanlage, WLAN
- Schalldämmung im Waggonabteil
- Abfahrtsgarantie
- Hilfe beim Ein- und Ausladen von Gepäck
- Reservegarnituren im Falle von Spitzenreisezeiten
- Notfallbesetzung von Bahnbegleitern im Streikfall
- Eigens ausgebildetes Fachpersonal etc.

Jetzt gehen wir noch einen Schritt weiter. Das Dienstleistungserlebnis ist nicht nur davon abhängig, das ein Bedürfnis erfüllt wird, sondern auch, wie und mit welchem Gewicht dieses Bedürfnis beim Kunden zählt.

Ein kluger Kopf aus Japan (Noriaki Kano) hat hier die erfassten Qualitätskriterien noch einer eigenen Gewichtungslgik unterzogen, um rauszufinden, was ein Muss für den Servicekunden ist, was Begeisterung, aber auch was Entrüstung beim Kunden auslösen kann.

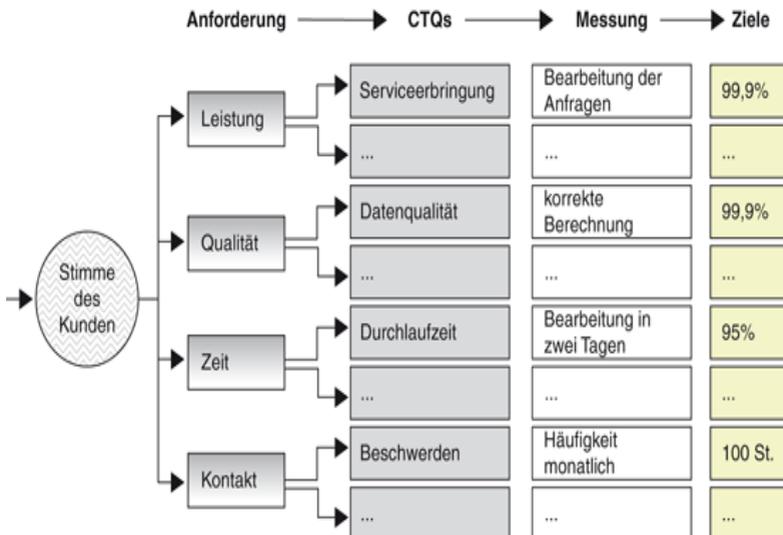
Rausgekommen ist dabei das sogenannte Kano-Diagramm.



Was haben leidenschaftliche Dienstleister nach einer Kano-Auswertung gelernt:

1. Prüfe regelmäßig, was für die Kunden ein Muss in der Dienstleistung ist
2. Finde raus, was jetzt und künftig Begeisterungserlebnisse beim Kunden auslöst
3. Liefere keinesfalls irgendwas, was beim Servicekunden Entrüstung auslösen könnte

Wer allerdings denkt, mit der Aufstellung von Serviceanforderungen sei es getan, der irrt. Wirklich konsequent ist man erst dann, wenn man seine eigene Leistungserfüllung vom Kunden auch auf Erfüllung prüfen lässt; also die ermittelten Serviceanforderungen durch Messung auf Erfolgseintritt hin überprüft.



An dieser Stelle wollen wir noch auf einen „Schwachpunkt“ hinweisen, der sehr oft entsteht, weil man mit Dienstleistung gerne nur den Dienstleistungsakt im engeren Sinn im Kopf hat.

Eine wahre Dienstleistung beginnt ab dem Zeitpunkt, ab dem ein potentieller Kunde ein Bedürfnis hat, nicht erst ab der Bestellung. Eine wirkliche Dienstleistung endet nicht nach der Bezahlung, sondern ab dem Zeitpunkt, wo ein Kunde nicht mehr gewillt ist eine Dienstleistung bei einem spezifischen Lieferanten zu konsumieren.

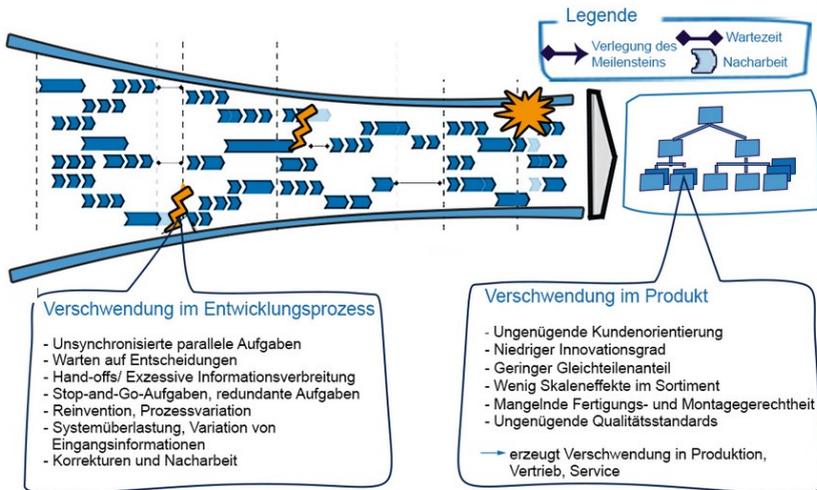
Das bedeutet, dass das Darstellen des Leistungsangebotes, das Informieren während einer Dienstleistungsbeziehung, der Umgang mit Beschwerden, Kulanzfällen, Serviceunterbrüchen, mit Sonderwünschen, ja selbst die zwischenzeitliche oder finale Beendigung einer Dienstleistungsbeziehung für das Ermitteln von Service-Anforderungen ins Zentrum rücken.

Jede einzelne Aktivität des potentiellen Kunden ab Beginn des Kaufinteresses, über alle Interaktionsschritte mit einem Dienstleister, ja selbst die innerbetrieblichen Abläufe die von außen angestoßen werden und wieder nach außen wirken besitzt hier Relevanz.

Damit man sich hier nicht verheddert, kann auf eine Arbeitstechnik zurückgreifen, die sich Wertstromanalyse nennt.

WERTSTROM UND WERTSTROMANALYSE

Kunden zahlen nur das, was für sie Wert besitzt.



Jegliche Aktivität hat nur dann eine Daseinsberechtigung, wenn für Sie auch der Wille zur Kompensation derselben gewährleistet ist. Ansonsten verursacht sie Fehler, Energie- und Ressourcenverluste und Abfall.

Kein Kunde zahlt freiwillig gerne für Abfall. Wir haben daher darauf zu achten, dass wir nur das tun, was Kunden als wertvoll erachten – So der O-Ton von Jack Welch - CEO von General Electric und Proponent des Lean Managements

Damit wäre der Grundcharakter wertorientierten Verhaltens (All das tun, was eben Wert bringt) und einer Wertstromanalyse (Hinterfragen wo es zu Fehlern, Mehraufwand und überflüssigen Aktivitäten kommt) beschrieben.

Wie die Sicht des Wertes bei Dienstleistungen manchmal auseinandergehen kann, hier ein humorvoller Einschub aus dem Consulting:

Ein Bauer hat Probleme mit seinen Hühnern. Sie sind äußerst aggressiv und greifen sich gegenseitig an. Regelmäßig sterben Hühner an solchen Attacken.

Der Landwirt bittet einen Berater um Hilfe: "Geben Sie Backpulver in das Futter. Das wird die Hühner beruhigen", weiß der Consultant. Nach einer Woche ohne Besserung und mit weiteren Verlusten, sucht der Bauer erneut den Berater auf: "Geben Sie Erdbeersaft ins Wasser. Das wird helfen", lautet sein Rat.

Eine Woche später wird der Landwirt erneut vorstellig, auch der Erdbeersaft hatte keinen Erfolg gezeigt. Weiterhin greifen sich die Hühner einander an, und erneut hat es viele Viecher dahin gerafft. "Haben Sie einen weiteren Ratschlag für mich", fragt der verzweifelte Bauer, der sein Kapital schwinden sieht.

"Ja natürlich", antwortet der Berater. "Ich habe noch jede Menge gute Vorschläge. Aber die entscheidende Frage lautet: Haben Sie genügend Hühner für meine Ratschläge?"

Es ist also das „**Erkenne vor dem Errechnen von Preisen das was, das wann, wie und warum eines Kundenproblems**, eines kundenbezogenen Arbeitsablaufes, oder einer kundenbezogenen Problemstellung.

Was bringt nun diese Denke für einen Dienstleister:

- Sie sorgt dafür, dass man dem Kunden nur das anbietet, was dem Kunden als wertvoll erscheint
- Sie sorgt dafür, dass man bei all dem, was man selbst tut, darauf achtet, dass es zu möglichst wenig Ressourcen-, Energie- und Zeitverlust kommt, weil dies vom Kunden nicht bezahlt werden wird.
- Sie sorgt dafür, dass einem potentiellen Servicekunden durch die vom Dienstleister abgewickelten Prozesse und via deren Schnittstellen kein unnötiger Mehraufwand und Ärger entsteht!

Schlussendlich resultiert dies in einer Aufbau- und Ablauforganisation, die immer wieder auf ein besseres Kosten- Ertragsverhältnis im Rahmen der Dienstleistungserbringung gelangt, also nicht schlechter, sondern immer effizienter wird.

Es ist daher immer von Relevanz sich sowohl auf sich selbst bezogen, als auch aus Kundensicht betrachtet, zu fragen:

- Was hat der jeweilige Ablauf an Wertschöpfung gebracht?
- Welche Produktionsfaktoren waren am Ablauf beteiligt?
- Was hat der Einsatz dieser Produktionsfaktoren gekostet?
- Was würde ertrags- und kostentechnisch geschehen, wenn am Ablauf etwas geändert würde?
- Wer hat was beigetragen, um einem Arbeitsablauf "Wert" zu verleihen?
- Wo liegen die aktuellen potentiellen Effizienzverluste und künftigen Effizienz-Gewinne und warum ist das so?

Die Methode, derer sich die Effizienz-Gurus bedienen um obige Problemfelder gezielt zu eliminieren, nennt sich Wertstromanalyse.

Im konkreten Fall nehmen hier die Analytiker mit allen Beteiligten gesamthafte Abläufe und Ablaufketten unter die Lupe, machen zuerst einmal mit einfachen Bildern klar, was eigentlich wie, wo und in welcher Art und Weise geschieht.

Danach wird alles, was unwesentlich, redundant oder bremsend wirkt in iterativen Schritten entfernt. Der „Muskel“ wird sprichwörtlich vom „Fett“ befreit.

Entscheidend für die grundlegende Analyse sämtlicher Abläufe sind folgende Parameter:

- Zieldefinitionen (Hauptziel und Sub Ziele) und Zielgewichtung
- Welcher Ablauf wird analysiert, welche Subabläufe schliessen an diesen Ablauf an?
- Welche Produktionsfaktoren haben welchen Anteil an der Wertschöpfung und warum?
- Auf welche kosten- bzw. ertragswirksame Effizienz-Puffer hin wird untersucht?
- Wartezeiten, Doppelte Aktivitäten innerhalb des Ablaufes
- Ausschuss, Abfall, betriebliche Risiken im Ablauf selbst, Nacharbeiten
- Entscheidungsregeln und Informationsflüsse
- Wie wird mit den erkannten Effizienzbremsen umgegangen?
- Wie wird mit der Tatsache umgegangen, dass die Optimierung innerhalb eines Ablaufes immer zu Folgen in anderen Anschluss-Abläufen führt?

Wie läuft nun eine solche Wertstromanalyse genau ab?

1. Fokus aufbauen

Zuerst werden pro Charakter oder Lebenszyklusphase der Dienstleistungs- oder Produkterstellung Domänen gebildet. Diese Domänen beinhalten entsprechende Prozesse, welche dann als "Wertstrom" angesehen werden. Wahrscheinlich kennen Sie das schon. Es ist dasselbe wie die Analogie "Prozesslandkarte - Prozess".

2. Bedürfnis (Werttreiber) eingrenzen:

Anschließend erfolgt die Modellierung des Kundenbedarfs für die gewählte Domäne und Prozess. Geeignete Datenbasen sind hierbei die Anforderungskataloge, Kosten, Ertragszahlen und Outputs pro Domäne oder Prozess.

3. Wertstromaufnahme:

Mit dem Assessment der eingegrenzten Abläufe erfolgt die eigentliche Wertstromaufnahme. Der Wertstrom wird im Ist- Zustand gezeichnet. Alle am Wertstrom beteiligten erkennen nun ihr Mitwirken und den Gesamtkontext. Dies bildet die Basis für den nun folgenden Schritt 4.

4. Verbesserungspotentiale eingrenzen:

Mit dem Verhältnis der Bearbeitungszeiten zur ermittelten Durchlaufzeit sowie mit der Stimmigkeit der einzelnen Prozesse untereinander kann die Güte des erfassten Wertstroms beurteilt werden. Dies gibt abschließend einen Hinweis auf die Verbesserungspotentiale für den betrachteten Wertstrom.

Genau diese Verbesserungspotentiale werden je nach Gusto und politischem Mut in der Organisation aufgezeigt. Idealerweise für die Faktoren

- Verschwendung bzw. Blindleistung
- Scheinleistung
- Nutzleistung

Kernfrage: Wie unterscheidet man nun Blind-, Schein- und Nutzleistungen?

Blindleistung: Alles, was die Erreichung eines Servicezieles verzögert, zu direkt zuordenbaren Mehrkosten, Umsatzverlusten und Risiken führt.

Scheinleistung: Alles, was nicht direkt mit dem Dienstleistungszweck zu tun hat, aber trotzdem während des Ablaufes getan wird.

Nutzleistung: Alle Aktivitäten, welche zu einer Steigerung des Wertes oder des Wertempfindens auf der Kundenseite führen und auch freiwillig bezahlt wird.

Auf Basis dieser Vorgaben erfolgt danach die Optimierung des Wertstromes. Die Reihenfolge dazu verläuft nach dem Muster:

- Wertstrom erstellen und analysieren
- Zuerst den Flow (Fluss, das „Was“) optimieren
- Danach im Pull (Arbeitsansatz oder das „Wie“) bereinigend eingreifen
- Am Ende den Output kontinuierlich messen und verbessern

Das bedeutet im Dienstleistungsmanagement, das neben den In- und Outputs vor allem der Faktor „Zeit“ bei diesen Analysen ins Auge gefasst wird.

Zeit, die beim Servicekunden anfällt, weil er zu lange auf die Behebung eines Serviceunterbruches warten musste. Zeitverluste, weil er sich durch lange Besprechungen und Telefonate quälen musste, Zeit die aufgewendet werden muss, um Rechnungen zu prüfen etc. Zeit die als eine der Kalkulationsgrundlage für die Preise der Dienstleistung herangezogen wird.

Für Sie als leidenschaftlichen Dienstleister hat dies aber eine weitreichendere Bedeutung. Warum?

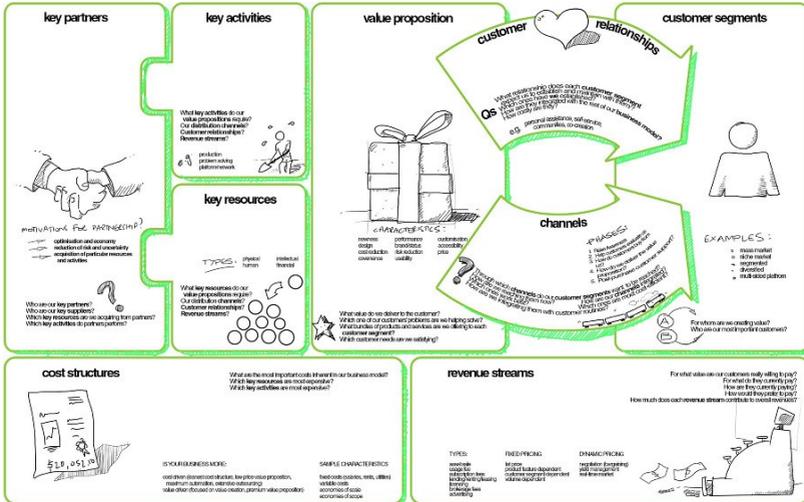
Wenn Sie nur mehr für das vom Kunden Geld bekommen, was für ihn wertvoll ist, werden sie das gesamte Modell der Dienstleistungserbringung von Beginn an mit mehr Sorgfalt planen und umsetzen, als zuvor.

Sie werden von Anbeginn vermeiden, etwas beim Kundenbedürfnis zu übersehen. Sie werden alle notwendigen Schnittstellen zum Kunden schon vorher erkannt haben. Sie werden in ihrem Serviceangebot klar auf die Aspekte des Kunden ausgerichtet sein, die wertvoll sind etc.

Halten wir fest. Wir kennen nun die Bedürfnisse (Bedarfsprofil), das was davon wichtig für den Kunden ist bzw. die Gründe dazu (Voice of Customer und qualitätskritische Anforderungen), das Warum aufgrund der Wertstromanalysen. Nun kommt die Frage: Wie man daraus einen Service- und die darum aufzubauende Serviceorganisation baut.

Je nachdem, wieviel Geld sie in den Sand setzen wollen, werden sie es einfach tun, oder sich vorher Gedanken zum Servicemodell machen.

DIENEN WILL GELERNT SEIN – DAS SERVICEMODELL



Dienst leisten bedeutet vor allem eines: Immer wieder dem Kunden beweisen, dass das investierte Vertrauen in die Leistungsfähigkeit eines Dienstleisters gerechtfertigt ist.

Das Schlüsselwort ist hier klar das „immer wieder“. Diese Konstanz des Vertrauensnachweises verlangt nach Strukturen, es verlangt nach einem stabilen Handlungsrahmen und nach einem „Vorbereitet sein“.

Nicht umsonst spricht man daher nicht nur von Geschäfts- sondern auch von Servicemodellen, welche dazu da sind, etwas zuerst durchzudenken, bevor man sich ins Getümmel des Wettbewerbes stürzt. Doch was bedeutet es wirklich sich ein Servicemodell zuzulegen?

Es bedeutet in letzter Konsequenz sich Gedanken machen, wie man seinen Kunden glücklich machen kann, ohne selbst dabei finanziell ausbluten zu müssen.

Ein Servicemodell besteht daher aus den Elementen

- Bedürfnisbeschreibung
- Interaktionskanäle mit dem Kunden
- Service-Angebot und Servicebeschreibung
- Aufzubauende Fähigkeiten und Ressourcen
- Kernlieferanten
- Kostenmodell
- Ertragsmodell

Der Input für die Bedürfnisbeschreibung und die Interaktionskanäle zum Kunden kommen aus den vorher abgewickelten Bedarfsprofilierungen, Wertstromanalysen und Anforderungskatalogen.

Im Grunde bauen sie sich hier ein Modell auf, das Ihnen zeigt, wie ihr Service laufen soll, bevor er wirklich gestartet wird.

Wie bei jedem Wertschöpfungs-Modell sind damit folgende Aufgaben verbunden:

1. Setze dich mit den Aktivitäten Deines Kunden auseinander und finde einen Weg ihm das Leben zu erleichtern und ihm neue Horizonte zu eröffnen
2. Erstelle ein Konzept, auf welchem Wege und wie ein Kunde mit Ihnen in Kontakt Dienstleister treten kann
3. Machen Sie das für jede Phase der Dienstleistung
 - Bedarfserkennung und Auswertung
 - Beratungsphase
 - Bestellungsphase
 - Lieferung der Leistung
 - Abstimmungen und Veränderungen innerhalb der Dienstleistung
 - Berichterstellung zur Dienstleistung
 - Rechnungsstellung
 - Beschwerden und Verbesserungen etc.
4. Wandle Deine Dienstleistung in einen Katalog an Leistungen und Funktionalitäten um, die dem Kunden direkt beim Erreichen seiner Ziele helfen – formuliere ein Service-Angebot
5. Definiere alle Spielregeln, Abläufe, Input- und Output Objekte, alle Messkriterien für den Serviceerfolg
6. Baue alle organisatorischen Fähigkeiten und Ressourcen auf, um die Dienstleistung zu steuern, durchzuführen und zu verbessern
7. Definiere Deine erfolgskritischen externen Partner und die Leistungsinhalte, welche von außen in die Dienstleistung einfließen
8. Generiere ein Kosten- und Ertragsmodell für die konkrete Dienstleistung

Wenn man bei der Erarbeitung dieser Inhalte, vielleicht gemeinsam mit Testkunden, mit vorher schon in Kundenkontakt stehenden Mitarbeitern und weiteren wichtigen Zuarbeitern und Entscheidern von Beginn an zusammenarbeitet, ergeben sich fast automatisch folgende Effekte:

- Innovationsideen lassen sich schneller auf den Boden bringen
- Die Rentabilität und Sinnhaftigkeit zu Serviceideen lässt sich schneller überprüfen
- Der Aufbau und Ausbau von Service-Ideen erfolgt auf einer strukturierten Basis
- Der Service selbst verkauft sich schneller, erbringt sich einfacher und dadurch kommt es zu einem schnelleren Rückfluss von zuvor investierten Mitteln

Vor allem kann es nicht mehr dazu kommen, dass der Verkauf oder das Marketing mit Botschaften, Kampagnen oder Aussagen im Markt vorpreschen, ohne wirklich eine durch ein Servicemodell fundierten Katalog an Services und Serviceleistungen (Servicekatalog) zu haben.

Das klassische „**Wir machen einmal und schauen was dabei rauskommt**“ wäre damit Geschichte.

DAS SERVICE-ANGEBOT – GLAUBE UND WAHRHEIT



Gast im Lokal: "Herr Ober, auf der Karte steht 'Touristenkaviar'. Was ist denn das? Ober: "Eine Schüssel Reis und eine schwarze Sonnenbrille..."

Der erste Eindruck in einer Servicebeziehung ist in 9 von 10 Fällen der entscheidende, um bei einem Dienstleister zu bleiben.

Jeder Mensch mit dem inneren Stolz eines Dienstleisters, weiss, dass ein Kunde beim Abtasten einer anstehenden Servicebeziehung, folgende Fragen im Geiste, aber nicht immer auf den Lippen hat:

- Wie sicher kann ich sein, dass ich vom Dienstleister verstanden werde?
- Kann ich den abgegebenen Leistungsversprechen Glauben schenken?
- Darf ich darauf vertrauen, dass es beim zweiten, dritten oder x-ten Mal immer noch dieselbe Leistungsqualität gibt.

Nicht ohne Grund haben wir in den vorherigen Abschnitten mit der Festlegung von Qualitätskriterien und dem strukturierten Vorbereiten einer Dienstleistungsidee via Servicemodell auseinandergesetzt.

Jetzt gilt es, das Ganze in ein glaubhaftes und dauerhaftes Serviceangebot zu transformieren. Ein Servicepaket wird geschnürt, eines das nicht nur Versprechungen abgibt, sondern auch die Umsetzungsgrundlagen, die dafür sorgen, dass eine Dienstleistung nachhaltig wirkt.

Was wären nun die Elemente dieses Servicepakets:

- Das Nachfrageprofil der potentiellen Kunden und die daraus resultierende Anforderungsliste für die Service-Erbringung
- Die Dienstleistungsbeschreibung bzw. das Dienstleistungsversprechen selbst: Was wird grundsätzlich mit welchem Nutzen an welchen Orten und zu welchen Zeiten angeboten
- Die Dienstleistungsvereinbarung mit dem Kunden
- Die Zusammenstellung aller kritischen und zu kontrollierenden Teile, die die Dienstleistung ausmachen (Servicekonfiguration)
- Ein Konzept zur Sicherung der Serviceverfügbarkeit
- Ein Konzept zur Sicherung von Leistungsreserven im Falle von Abrufspitzen
- Ein Konzept zur Sicherung der Dienstleistung im Falle elementarer Notfälle
- Ein Konzept zur Sicherung all jener vertrauenssichernden Kundeninformationen (Stichwort Diskretion), welche für die Dienstleistung notwendig sind
- Eine Auflistung jener Spielregeln, Arbeitsabläufe, Qualifikationen, welche gebraucht werden, um die Dienstleistung erfolgreich zu steuern, zu bauen, zu erbringen und zu verbessern
- Eine Auflistung aller Mittel (Menschen, Technologien, Lieferanten), die notwendig sind, um die Dienstleistung aufzubauen, einzuführen, umzusetzen und zu verbessern
- Die Kontrollen zur Qualitätssicherung der Leistungserbringung

Es sind also unzählige Details, die einen Service auf der Erfolgsspur halten. Nicht unberechtigt, werden Sie sich als Leser fragen, warum das alles:

Design-Element	Grund
Bedarfsprofil	Kundenwunsch und Kundenverhalten ins Dienstleistungsmodell einbauen
Leistungsversprechen und Dienstleistungsbeschreibung	Kundenwunsch im Verkaufs- und Erfüllungsprozess erfüllen
Dienstleistungsvereinbarung	Dem Kunden klar mitteilen, was geleistet wird
Service-Konfiguration	Wissen, was man wann, wo, warum und in welcher Menge an Menschen, Material, Knowhow, Technologie, Infrastruktur und Arbeitsabläufen braucht
Serviceverfügbarkeit	Wissen, was zu tun ist, damit ein Service auch bei Spitzenbeanspruchung noch verfügbar bleibt
Leistungsreserven	Bereithalten von gerade so viel Ressourcen, dass diese optimal ausgelastet sind und dadurch die Fixkosten niedrig gehalten werden

Design-Element	Grund
Notfallkonzept	Damit Kunden sich auch im Notfall sicher fühlen
Informations-Sicherheitskonzept	Damit Kunden sicher sind, dass mit Ihren Informationen und Daten vertrauensvoll umgegangen wird
Spielregeln, Abläufe	Damit im Arbeitsprozess innerhalb des Dienstleistungsunternehmens und im Umgang mit dem Kunden stabile, nachvollziehbare und erwartungsgerechte Ergebnisse entstehen
Notwendige Qualifikationen	Damit im Arbeitsprozess und im Umgang mit dem Servicekunden keine Verluste aufgrund von Wissens- und Erfahrungsmängeln entstehen
Einzusetzende Mittel	Damit eine Entsprechende Ressourcen- und Finanzplanung erfolgen kann
Service-Akzeptanzkriterien und Einführungsplanung	Damit sichergestellt ist, dass Kunde das bekommt, was er wünscht

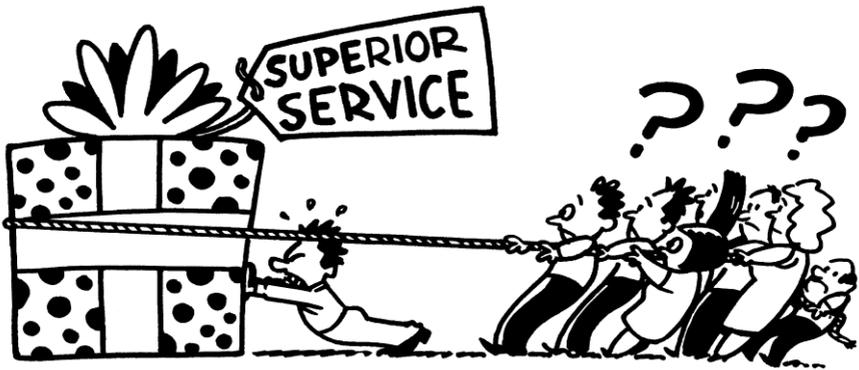
An dieser Stelle nun die Beantwortung einer kleinen aber feinen Schlüsselfrage. Was geschieht eigentlich mit diesen Servicedesign-Paketen. Enden diese final als Schubladenobjekte, Projektfiasko oder als „Lessons learned“?

Nicht immer, ein Wörtchen namens Einführungsplanung hat es schon angedeutet. Service-Ideen sind nur dann von Wert, wenn sie auch einen geordneten Weg in die Wirklichkeit finden. Diese Einführungsplanung (Neudeutsch Transition-Plan) muss daher folgenden Zwecken dienen:

- sie soll das letztendliche Zusammenfügen, aller Elemente aus dem Servicepaket in einen lebendigen Service ermöglichen
- sie soll die Erwartungshaltung der künftigen Service-Konsumenten abholen, gegebenenfalls steuern und dadurch das erste Dienstleistungserlebnis auch zu einem Erfolg führen
- sie soll mit strukturierten Pilotversuchen und Tests sicherstellen, dass vor dem Start des Servicebetriebes die noch offenen Kinderkrankheiten, Risiken und Baustellen bekannt sind.
- sie soll sicherstellen, dass die zum Service notwendigen internen Arbeitsabläufe kommuniziert, geschult, geprobt und getestet sind

Sie sehen, ein Service beginnt schon, bevor er noch geplant bzw. eingeführt wurde. Der Initialpunkt ist und bleibt die Dienstleistungskultur, die dafür sorgt, dass Service-Ideen entstehen können.

Dienstleistungskultur – Dienstleistungssteuerung



Es sind die Mitarbeiter, die Lust am Dienst leisten haben, welche ein Dienstleistungsunternehmen erfolgreich machen. Es sind die Führungskultur und die Leistungsanreize die einem Dienstleistungsunternehmen den Erfolg sichern.

Nur weil etwas perfekt läuft, wie ein schweizerisches Uhrwerk, nur weil jegliches Schnickschnack an Technologie und best Practice in einer Dienstleistungsorganisation dokumentiert oder installiert ist, bedeutet dies noch lange nicht, das eine Service-Organisation erfolgreich ist.

Jeder Servicekunde spürt instinktiv ob er beim Umgang mit einem Servicetechniker, einem Supporter, einem Versicherungsexperten auf einen authentischen Dienstleister trifft, ob derselbe von Vorschriften und Sanktionen gehemmt, nur seinen Job macht, oder letztendlich nur beim Kunden ist, damit er seinen Job nicht verliert.

Das sieht man sehr klar nach einer Auswertung von Abwanderungs- oder Zuwanderungsanalysen von Kunden. Kunden bleiben auch dann bei einem Provider, wenn er nicht perfekt ist. Oft nur deswegen, weil er einfach in einem beziehungstechnisch nachvollziehbaren und transparenten Umfeld bleiben kann.

Wechseln aber just jene Servicefachleute das Unternehmen, welche die Bindungen, die Emotionen und die Erfolgserlebnisse mit dem Servicekunden und letztendlich die Servicekultur ausgelöst haben, wandern die Kunden mit. In der Hoffnung für sie selbst ändere sich nichts, weil ihr Ansprechpartner der gleiche, aber das Etikett eben ein anderes ist.

Was bedeutet das nun für uns als Dienstleister und Überzeugungstäter. Sowohl Kunden wie Mitarbeiter brauchen immer wieder Leitbotschaften und Leitbilder, nachvollziehbare Verhaltensmuster (auch Regeln für die, die sie befolgen sollten) und Bestätigungserlebnisse.

Das gibt Sicherheit, das gibt Vertrauen und das resultiert in dem, was man eine dauerhafte Servicebeziehung nennt.

Problematisch wird es allerdings, wenn schriftlich sichtbaren Verhaltenskodizes, wunderbar anzusehenden Plakaten und herzerfrischend erheiternden Sprüchen auf Flyern, Rechnungen, Reports oder Werbeartikeln, ein Gefühl des Hohns, der Irritation oder gar des Frusts folgt, weil

- Die beteiligten Personen in einem Serviceunternehmen und die betroffenen Kunden eigentlich nicht wirklich wissen, warum die Leistungskultur des Unternehmens so einzigartig sein soll.
- Interne Vorschriften und Reglemente so gestaltet sind, dass sie wohl internen Bedürfnissen und Kontrollen genügen, aber Mitarbeiter daran hindern ihren Aufgaben nachzukommen
- Die Leistungsanreize im Unternehmen so gestaltet sind, dass nicht nachhaltige Servicebeziehungen, sondern hohe Transaktionsquoten im Fokus stehen
- Die Vorbildwirkung der Führungskräfte fehlt
- Die Arbeitsabläufe vom Dienstleister zum Kunden und zurück eher behindern, denn Probleme lösen

Das aufbauen, erhalten und immer wieder neu erfinden von Servicekultur, also jenen Faktor, der dazu führt, dass Kunden nicht mehr die Lust verspüren einen „Seitensprung“ durchzuziehen, ist eine ständige Herausforderung.

Diese sind durch Nachweisdokumente im Sinne von

- Serviceleitbild
- Anreizsysteme im Serviceunternehmen
- Führungs- und Arbeitsprinzipien

Auffindbar, spürbar und wirksam werden sie durch:

- Das Verhalten der Service-Fachkräfte
- alle eingebundenen Mitarbeiter im Unternehmen
- den Umgangston mit Kunden und Lieferanten
- die Vorbildwirkung und Kommunikationsstil der Führungsetagen
- den offenen, lachenden und hellen Gesichtern, derer die am Dienstleistungsprozess teilhaben können.
- der Wiederholungsrate der Transaktionen, die Servicekunden beim Dienstleister abrufen.

Kultur ist also hier nicht im Sinne blumiger Flower-Power-Sozial-Romantik zu betrachten, sondern schlichtweg auf Basis eines harten Faktums:

Service-Kunden sind Menschen mit Beziehungssinn, daher bleiben sie gerne bei einem Dienstleister, bei dem sie spüren, dass sie nicht nur wegen des Geldes bedient, sondern als Mensch geschätzt werden.

Was bedeutet das nun für die Führungssystematik und die Steuerung von Dienstleistungsorganisationen:

- Legen Sie klar fest, was die Kunden über das Dienstleistungsunternehmen als Erfahrungserlebnis wahrnehmen sollen (Vision Statement)
- Zeigen sie noch klarer auf, wohin das Unternehmen mit seinen Dienstleistungen gehen will (Mission Statement) und wie sie das bewerkstelligen wollen (Service-Strategie)
- Legen Sie Belohnungs- und Sanktionsanreize so fest, dass diese sowohl betriebsintern, als auch dem Kunden gegenüber eine stabilisierende Wirkung zeigen (Führungsleitlinien - Governance)
- Legen Sie Mess-Systeme so fest, dass sie auch auf die Belohnungsanreize wirken (Erfolgsnachweis - Belohnung auf objektiver Basis)
- Institutionalisiere ein Umfeld in dem Ideen wachsen können (Innovationskultur)
- Sorge dafür, dass sich alle, Führungskräfte wie Mitarbeiter authentisch verhalten können (emotionelle Nachvollziehbarkeit für alle)

- Etabliere und Pflege ein Klima, das Kunden wie Mitarbeiter dazu bewegt zu bleiben (Loyalität erhalten)
- Pflegen Sie eine Umgangskultur, die Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten dazu bewegt, sich mit dem Serviceunternehmen weiter zu entwickeln (Kultur des Wandels)

REGELN - ZIELE - ABLÄUFE UND FREIRÄUME



Hier arbeitet eine Hand in die andere, es läuft wie am Schnürchen, ohne Aufwand, ohne Anstrengung. Sogar zum Lächeln und Witze machen haben sie hier Zeit!

Wenn Sie über einen solchen Satz stolpern, gibt's nur eines. Hingehen, denn an diesem Ort laufen die Prozesse und Abläufe rund, und die darin eingebundenen Leute wissen, was, warum und mit welcher Wirkung beim Kunden geschieht.

Zudem werden wohl klare Zielkorridore, ein ausreichendes Maß an Handlungsfreiheit und last but not least, ein Anreizsystem existieren, das es lohnend macht, vorgegebene Arbeitsabläufe einzuhalten.

Es geht in diesem Abschnitt also darum, unter welchen Rahmenbedingungen Prozesse in einer Dienstleistungsorganisation Sinn oder Unsinn produzieren.

Zuerst soll hier einmal aufgelistet werden, ab wann der Aufwand einer geplanten Prozessimplementierung den erwünschten Ertrag definitiv überschreiten wird:

- Dann, wenn man mit dem Prozess nur seine Mitarbeiter kontrollieren will
- Dann, wenn Führungskräfte mit Prozessprojekten Profil und Initiative in ihrem Organisationsbereich demonstrieren wollen
- Dann, wenn anderen gezeigt werden soll, dass man nach best Practice arbeitet, aber selbst nicht bedacht wurde, ob dies wirklich für das Erreichen unternehmerischer Ziele notwendig wäre.

Im Grunde sollte vor einer Prozessimplementierung klar sein, wozu Prozesse da sind:

Prozesse sind wettbewerbsrelevante Faktoren, die dafür sorgen, dass Unternehmen ihre gesetzten Ziele erreichen können.

Wenn Sie jetzt Berater sind, überhöre ich als Autor geflissentlich Ihren Aufschrei, dar ob der fast schon häretischen Abweichung des obigen Zitats zu allen Definitionen und Verweisen, die in den Lehrbüchern stehen. Sollten Sie kein Berater, oder ein solcher mit Humor oder einem gesunden Sinn für das Warum sein, hier die Erklärung:

Das dokumentieren, implementieren und kontrollieren von strukturierten Abwicklungsverfahren (Prozessen und Prozeduren) macht nur dann ökonomisch Sinn, wenn dem dahinter stehenden Aufwand auch ein wahrnehmbarer Ertrag bzw. eine wahrnehmbare Risikoeinsparung gegenüber stehen. Ein unreflektierter „One-Size-fits-all-Ansatz“ zieht also nicht, auch wenn sie oft das Gegenteil in der Praxis sehen.

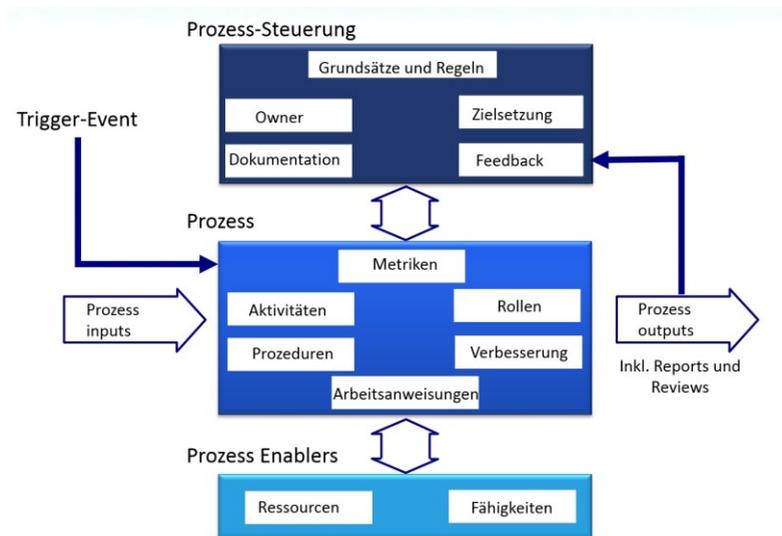
Denn, ein Prozess hat immer folgende Grundkriterien zu erfüllen:

- Er soll das Erreichen eines konkreten Zieles bzw. Ergebnisses ermöglichen
- Er soll diese Zielerreichung im Vergleich zu früher beschleunigen, vereinfachen, um Risiken minimieren
- Er soll durch ausreichende Stabilität in der Abwicklung und durch qualitative Stabilität beim Abnehmer der Leistung faktisch fundiertes Vertrauen und Sicherheit schaffen

Im Grunde genommen wird also ein Prozess hier genauso betrachtet wie ein Service.

Wahrscheinlich, weil ein Service nichts anderes ist als eine Verkettung, ja ein Strom verschiedenster Prozesse, die beim Kunden eines erreichen sollen. Zufriedenheit und Vertrauen in die abgelieferte Leistung.

Aus gutem Grunde sind daher solche Prozesse in Ihrer Beschreibung und Umsetzung mehr als nur ein Datenflussdiagramm:



Wenn sie also in ihrem Dienstleistungsunternehmen oder innerhalb Ihrer Dienstleistungseinheiten Prozesse aufbauen wollen, dann tun Sie dies mit dem Wissen, dass dies immer dem Erreichen von Unternehmenszielen verbunden ist.

Schlussendlich wohl dem wichtigsten Ziel schlechthin: Den Kunden zufrieden zu stellen und gleichzeitig dabei selbst profitabel zu sein.

Es braucht also nicht für alle Prozesse, sondern nur für jene Aktivitätsstränge, welche das Erreichen eines spezifischen Zieles, das Erfüllen expliziter Regulative und das Vermeiden klar eingegrenzter betrieblicher oder auf das Unternehmen und den Endkunden bezogener Risiken absichern sollen.

Weil wir gerade beim Nachfragen sind. Nicht nur um den Menschen das Leben zu erleichtern, respektive weiteren Dienstleistern eine Existenzberechtigung zu geben, gibt es sogenannte Prozessframeworks, also Sammlungen an Empfehlungen, mit welchen Prozessen und Steuerungsregeln man sozusagen ab „Vorlage“ schon mal auf dem richtigen Weg ist.

Im Prozessconsulting haben sich hier die Erkenntnisse aus der neu ausgearbeiteten Prüfkriterien nach ISO 9001:2015, im IT-Servicemanagement die Empfehlungen nach ISO 20000 als valabler Anhalt herauskristallisiert.

Im Anhang dieses Buches finden Sie ein paar nützliche Links, mit denen Sie direkt zu Übersichtspostern, prozess-bezogenen Lösungsbibliotheken und anderen Hilfsmitteln gelangen.

Das hilft schon mal. Da aber das Leben grundsätzlich schon oft durch noch mehr Regulative, Policies und anderen Kontrollvorschriften mehr und mehr durchdrungen wird, kann es schon mal passieren, dass man sich regelrecht selbst blockiert.

Damit dies eben nicht passiert, und der Kopf des Dienstleisters wieder frei wird für die Wünsche seiner Kunden, gibt es ein Hilfsmittel, das obwohl als höchstkompliziert betrachtete Domäne, trotzdem helfen kann.

Es ist just die IT welche schon seit längerem als interner Dienstleister ungeschult das kultiviert, was hier auf Geschäftsebene beschrieben wird: Dienste leisten!

DIENT LEISTEN MIT UND DURCH DIE INFORMATIONSTECHNOLOGIE

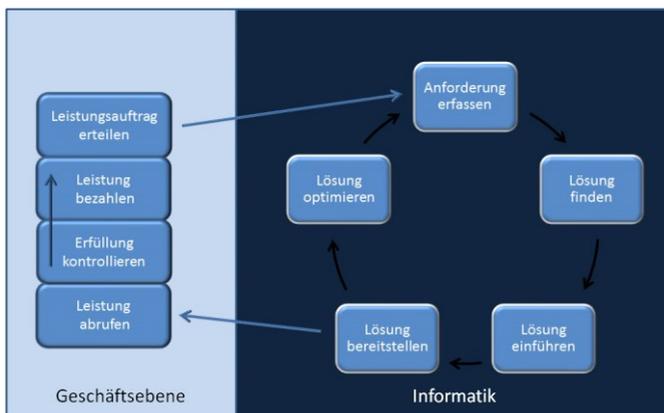


Mit der Informatik und den Fachabteilungen eines Dienstleistungsbetriebes scheint es oft so, als sei es wie bei einer leidenschaftlichen Mann-Frau-Beziehung mit unzähligen Verständnisproblemen.

Um den Umgang mit diesem wertvollen und gleichzeitig komplexen Instrument im Dienstleistungsmanagement empfehle ich jedem Leser dieses Ratgebers folgendes:

Machen Sie es wie meine Frau, sagen Sie es in ganz einfachen und klaren Worten!

Sehr oft erliegt man dem Irrglauben, die Informatik sei ein Sonderfall. Doch ist dem nicht so. Am besten fahren Sie, wenn sie mit klar spezifizierten Leistungsaufträgen und klar eingegrenzten Qualitätskriterien arbeiten. Sie müssen einfach nur anerkennen, dass die Informatiker so etwas SLA nennen.



Diese Leistungsaufträge oder SLA's treffen im Normalfall innerhalb zeitgemäßer Informatikeinheiten auf das, was man einen Dienstleistungs- und Servicekatalog nennt, etwas also, das Sie selbst auch schon kennen.

In demselben werden alle Dienste und Einzelleistungen so kategorisiert und gelistet, dass man als Informatik selbst weiß, was man liefern kann und was nicht.

Hier kommt nun eine Empfehlung, die für viele Businessmanager zweischneidig sein wird: Verlangen Sie von der Informatik die Erstellung eines solchen Servicekataloges inklusive aller Leistungen (auch der zur Regel gewordenen Gefälligkeiten), die von derselben erbracht werden.

Vergleichen Sie dann diesen Katalog mit dem, was Sie und Ihre Geschäfts-Einheit selbst brauchen, und wie Sie diese Leistungen abrufen können. Das gibt Ihnen die Klarheit, was Ihre Informatik für Sie alltäglich leistet.

Wenn dieser Katalog für Sie passt, wählen Sie die für Sie notwendigen Services aus dem Servicekatalog, vereinbaren Sie diese Zusammenarbeit via Servicelevel-Agreement (Dienstleistungsvereinbarung) und kümmern Sie sich darum, dass Sie mit Ihrer IT in ständigem Kontakt bleiben.

Aber Achtung: Meistens leistet die Informatik mehr, als Sie eigentlich erwartet haben. Oft wird auf informeller Ebene und weil man die Abhängigkeit von den Budgettöpfen der Geschäftseinheiten spürt, mehr getan, als der Informatik selbst gut tut.

Sobald Sie also einen Servicekatalog einfordern hat dies zur Folge, dass Transparenz herrscht, dass klare Kostenstrukturen auf den Tisch kommen, dass die Informatik Wert und Leistung innerhalb des Gesamtunternehmens nachweist und dass kostenfreie VIP Sonderleistungen der Vergangenheit angehören.

Als weitere Folge wird klar, dass die Erbringung einer Dienstleistung in der Informatik einer Gesetzmäßigkeit folgt, dem Service LifeCycle.

Bei genauerem Hinsehen werden Sie schnell erkennen, dass eine moderne Informatik nach denselben Mustern tickt wie ein Industrieunternehmen. Auch dort wird aufgebaut (Servicedesign), eingeführt (Servicetransition), bereitgestellt (Service Operation) und auf die Qualität geachtet (Improvement).

Fragen, die ein Geschäftsleitungsmitglied an seine Informatik stellen sollte:

- Verfügt die Informatik über einen Servicebebauungsplan, in dem ich als Auftraggeber erkenne, welche Geschäftsprozesse aus meinem Bereich, wie durch die Informatik unterstützt werden?
- Hat die Informatik einen Servicekatalog in dem steht, welche Leistungen von derselben abgerufen werden können?
- Hat sie eine Auflistung (Portfolio) in der ich erkennen kann, welche Leistungen in Zukunft für mich geplant sind, was optimiert werden kann und welche Leistungen eingestellt werden sollten?
- Hat die Informatik Erkenntnisse darüber, welche Leistungen wieviel kosten und warum?
- Haben Sie als Informatikleiter für die künftige Servicebeauftragung ein Raster in dem folgende Anforderungen festgelegt sind:
 - Wer liefert
 - für welchen Geschäftsprozess und Zweck
 - was
 - an welche Orte
 - an wieviele Personen (Benutzer)
 - wann
 - zu welcher Verfügbarkeit und Qualitätsstufe
 - zu welchen Kosten
 - mit welchen Regeln für Vollzugsmeldungen und Berichterstattung (Reporting)

Vorschläge, welche vom Leiter Informatik kommen, aber oft ungehört bleiben:

- Erstellen eines Servicebebauungsplanes um zu erkennen, wo die Geschäftseinheiten wie von mir bedient werden, und um selbständig
- Vorschläge für die verstärkte Unterstützung der Geschäftseinheiten bringen zu können.
- Erstellung eines Service- und Leistungskataloges für die Geschäftseinheiten.
- Etablierung eines Serviceportfolio- und Projektportfoliomanagements zur Steuerung aller Anforderungen, Projekte und Leistungsaufträge, welche von den Geschäftseinheiten kommen.
- Etablierung einer Konfigurationsdatenbank, um frühzeitig zu erkennen, wo die Kostentreiber in meiner Service-Erbringung liegen.
- Etablierung eines Beauftragungsmechanismus (via Servicelevel-Agreements), in dem folgendes festgehalten ist:
 - Wer liefert
 - für welchen Geschäftsprozess und Zweck
 - was
 - an welche Orte
 - an wieviele Personen (Benutzer)
 - wann
 - zu welcher Verfügbarkeit und Qualitätsstufe
 - zu welchen Kosten
 - mit welchen Regeln für Vollzugsmeldungen und Berichterstattung

Folgen bei nachhaltiger Missachtung dieser Anregungen:

- Ohne Servicebebauungsplan gehen potentielle Erträge und Einsparungsmöglichkeiten verloren, weil nie kostentreibende Sonderfälle, eine behebbare Unterversorgung von Geschäftsprozessen und Synergien erkannt werden.
- Ohne Service- und Leistungskataloge werden womöglich extern Leistungen eingekauft, die intern viel kostengünstiger erbracht werden könnten.
- Ohne Serviceportfolio- und Projektportfoliomanagement werden unsinnige Projekte beauftragt, kostentreibende Services zu lange betrieben und die Einhaltung von einmal veranschlagten Projektbudgets verwässert.
- Ohne Konfigurationsdatenbank kein kostenschonender Support, kein frühzeitiges Erkennen von betrieblichen Risiken, ausufernde Lizenzkosten und Folgekosten für die Geschäftseinheiten.
- Ohne präzise formulierte Leistungsvereinbarung:
 - Unzufriedene Geschäftseinheiten
 - Unklare und daher kostentreibende Leistungsvorgaben
 - Unter- oder Überversorgung
 - Unmöglichkeit eines schlüssigen Wert- und Leistungsnachweises
 - Prozessbehinderung statt Prozessbeschleunigung

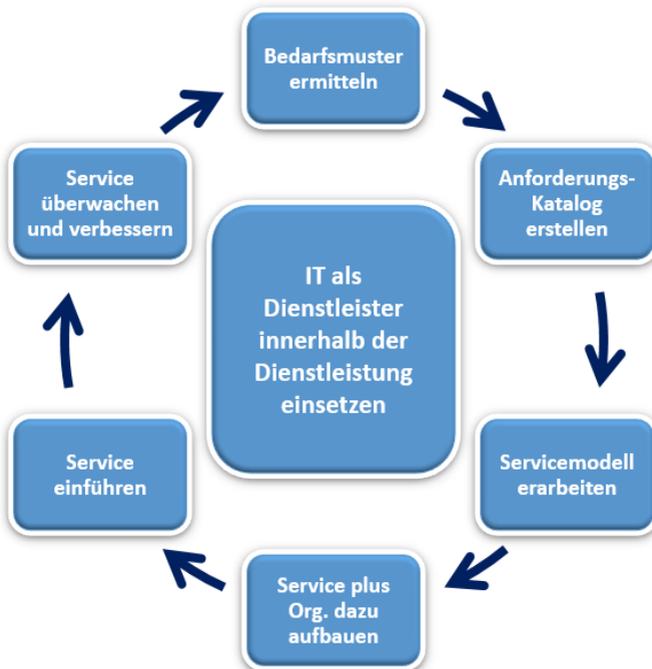
DIE DIGITALISIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN



In Zeiten, wo neben dem Lebensglück auf Partner-Plattformen, glücklichen Frauenaugen via Blumen-Versand und Glücksschreien aufgrund eines Modeversandes gesamthaft vorgeführt wird, was Informationstechnologie bewegen kann, stellt sich die Frage:

Wie gehe ich als Führungskraft und Dienstleister jenseits von Clouds, Rechenzentren und Kundenhotlines mit dieser Tatsache um?

Um diese Frage solide und gleichzeitig kurzweilig zu beantworten, soll untenstehende Graphik helfen:



Sie werden wahrscheinlich schon erkannt haben, vieles von dem, was hier skizziert ist, haben sie schon in den vorherigen Kapiteln genauer erläutert bekommen. Das war auch Absicht. Was jetzt dazu kommt, sind die Konsequenzen, welche sich für Sie aus diesem Zusammenhang ergeben.

Beginnen wir mit dem, was uns alle als Dienstleister antreibt. Die Wünsche und Erwartungshaltung von Servicekunden.

Diese Digital Natives, besser ausgedrückt diese omnipräsenten Tablet, Smartphone und online-addiktiven Käufer, die hinter der Informatik einfach nur Benutzerfreundlichkeit und Automatisierungspotential erkennen, aber sich seit Anbeginn ihrer Existenz keine Gedanken mehr zu Bits, Bytes und Datenmodellierung gemacht haben, müssen zuerst einmal abgeholt werden.

Konsequenz:

- Ohne Spezialisten für Benutzerschnittstellen
- Ohne Pilotversuche und Kundenakzeptanztests
- Ohne strukturiertes Erfassen und Auswerten von Benutzerwünschen und Verhalten, geraten Sie garantiert ins Hintertreffen

Hier ein griffiger Grund für das obige Postulat und warum sie schon hier die IT ins Boot holen sollten.

Mündige Nutzer an den Endgeräten (Digital Natives) bedeuten automatisch ein mehr an Bedarf für Spezialisten die sie verstehen und die Wünsche dieser Kundengruppe umsetzen können. Gleichzeitig bedeutet die Nutzung dieser elektronischen Helferleins namens Tablet und Smartphone auch eine Veränderung im Denken, konkret im Anwenden von Problem-Lösungsmustern bei Endanwendern und Entwicklern.

Wenn also am Endgerät des Anwenders Probleme einfacher und scheinbar simpel gelöst werden, bedeutet dies, dass am anderen Ende dieser Wertschöpfungskette (sprich beim Programmierer, Techniker, Servicemanagementspezialisten oder IT-Service-Anbieter) einen höheren Kompetenzlevel an Analyse- und Problemlösungskompetenz notwendig ist. Dass auf der Projektebene mehr organisatorische Fähigkeiten und auf der Managementebene ein gerüttelt Mass an Servicemanagement-, Governance- und Marktkenntnis erforderlich sind, um genau diese scheinbar „simplen“ Lösungen oder Apps bereitstellen zu können.

In kurzen Worten: **„Um dem Endanwender das Arbeiten zu erleichtern, müssen andere umso mehr Denkarbeit leisten!“**.

Konsequenz:

- Bauen Sie gesamthafte Geschäfts- und Servicemodelle, bei denen schon zu Beginn die IT im Boot ist und nicht erst am Schluss
- Denken Sie von der Daten-, Interaktions-, System-, Prozess-, Organisations- und Kommunikationsebene diese Problemstellungen durch und erstellen sie einen Katalog an Kriterien, die erfolgsrelevant für den Erfolg der Dienstleistung sind (Kano-Diagramm und Kriterien-Baum, siehe Kapitel 2)
- Fördern Sie jene Mitarbeiter innerhalb ihrer IT, die in der Lage sind in Geschäftsmodellen denken zu können
- Besser noch gewähren sie diesen Mitarbeitern die Gnade einer Ausbildung in diese Richtung

- Sorgen Sie dafür, dass nicht in grossen Würfeln, sondern mit klar abgegrenzten aber sofort nutzbaren Lieferergebnissen von der IT gearbeitet werden kann (werden sie also „agil“ oder setzen sie sich geringeren Lieferrisiken aus, weil sie es als Produkt-Owner selbst in der Hand haben, was sie wann haben wollen)
- Geben sie der IT ausreichend Zeit und Ressourcen um sich den neuen Gegebenheiten anpassen zu können
- Sehen Sie punktuell ein (hier müssen sich nicht alle Leser betroffen fühlen), dass die IT oft in Budget und Ressourcen unterdotiert war und sich das jetzt wohl ändern muss.

Doch genau hier liegt auch der Hase im Pfeffer, wenn heute gestandene Business-Manager an die IT denken.

Diese smarten, punktuell anarchistisch anmutenden aber doch immer heiss geliebten Kollegen, welche dann am meisten begehrt sind, wenn sie den Umsatz sichern, aber im Geiste verheizt werden, wenn irgendwas mal nicht funktioniert, sie machen mehr als Programmieren, Rechner ein und ausschalten und einem Benutzer bei einem Problemchen helfen.

Wenn Sie digitale Wertschöpfungs-Ströme kontrollieren wollen, müssen sie die IT Ziel- und ergebnisorientiert steuern und ins Boot holen.

Zusammenarbeitförderlich wäre zusätzlich, anerkennen, dass Sie es bei „IT“ heute mit Technologie, Support, Datenmanagement und Datensicherheit, Usability Spezialisten der Informationslogistik, Prozess-Experten und Projekt-Heros zu tun haben, die schon lange jener Welt entflohen sind, welche sie als Vertreter der geldverdienenden Spezies vielleicht noch immer in ihrem Kopf haben.

Konsequenz:

- Beantworten sie sich selbst folgende Fragen:
 - Welcher meiner Geschäfts- und Serviceprozesse
 - Wird wann, wo und mit wieviel Aufwand
 - Durch welche IT-Leistungen
 - mit welchen eingesetzten Ressourcen und organisatorischen Fähigkeiten unterstützt
 - wie gut ist meine IT im IT-Servicemanagement aufgestellt
 - wie gut verstehe ich diese Welt selbst?

Genau hier kommen hier aber die ersten Berührungspunkte zum Servicemanagement zum Tragen. Soll doch die entwickelte Lösung auch einmal betrieben, mit Support versehen und bedürfnisgerecht eingeführt werden. Wer sich dieser Aufgaben annimmt, kommt heutzutage innerhalb der IT ohne Instruktionen zu den best Practices aus der IT-Infrastructure Library – kurz ITIL nicht umhin.

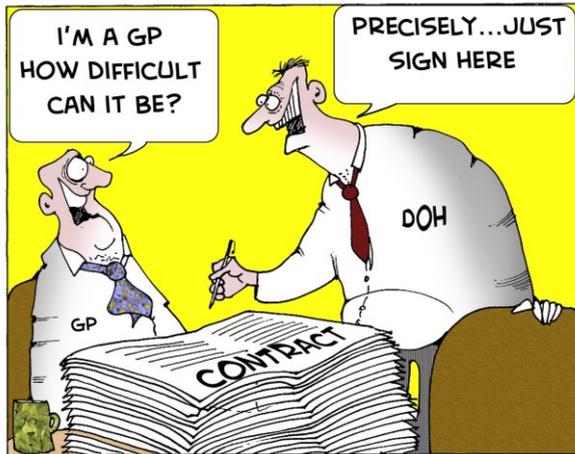
Nehmen sie also dieses so unverständliche Kürzel nicht auf die leichte Schulter. Wenn sie verlässliche IT-Services haben wollen, sorgen sie dafür, dass es in ihrer Organisation ein paar Spezialisten gibt, die sich neben dem Projektmanagement auch mit IT-Servicemanagement oder ITIL als Referenzwerk auskennen.

Sollten sie sich in der glücklichen Situation befinden, dass Informatik und Business gut miteinander bei ihnen auskommen, verspielen sie ihre Trümpfe nicht dadurch, dass sie erst am Ende einer Service-Einführung am Markt daran denken, wie sie sich die Wettbewerbsvorsprünge längerfristig sichern können.

Konsequenz:

- Besorgen sie sich schon vor der Erstellung von Servicemodellen und Service-Definitionen die Referenzgrundlagen, nach denen sie Servicequalität an sich und die Serviceverbesserung am Laufen halten
- Etablieren Sie vom ersten Moment des Servicedesigns überall dort wo mit ihnen elektronisch interagiert wird, auch Kontakt- und Auswertungsmöglichkeiten, die ihnen später zeigen, wo sie besser werden können
- Sichern sie sich rechtzeitig jenes Humankapital, welches in der Lage ist ihren digitalen Erfolg vorwärts zu treiben und zu verbessern
- Sollten Sie IT-Leistungen ausgelagert haben, so sorgen sie dafür, dass diese auch kontrollierbar und in ihrer Lieferqualität ausreichend abgesichert sind!

KNACKPUNKT LIEFERANTEN- UND VERTRAGSKONTROLLE



Vertrauen ist gut, Fakten sind besser, Beziehungen auf Fakten aufbauen, kann einem das wirtschaftliche Leben retten.

Dieser Kernsatz stammt zwar von einem Politiker, könnte aber genauso gut von einem leidenschaftlichen Dienstleister kommen, denn auch dieser weiß: Man kann nicht alles können!

Was er aber können muss, ist die Steuerung all jener Inputs, die von außen in die Wertschöpfungsprozesse der eigenen Dienstleistungen ihres Unternehmens ins Unternehmen einfließen.

Stellen Sie sich vor, sie wären Hauben Koch und wüssten nicht aus welchen Quellen ihr Qualitätsfleisch käme, wer Ihnen die Alpenkräuter liefert oder aus welcher Käserei der Original-Grau-Käse aus der Lombardei wirklich kommt.

Sollten sie das Glück gehabt haben, für ihre existenten Dienstleistungen schon mit einem Servicemodell operiert zu haben, bleibt Ihnen dieser Schritt erspart.

Wenn nicht, werden Sie sich spätestens jetzt mindestens folgende Fragen stellen: Welcher Lieferant, liefert für welche bei mir relevanten Dienstleistungen:

- Was, wann, wo, auf welchem Wege?
- Mit welchen Qualitätskriterien?
- An welchen Leistungsübergabepunkten?
- Zu welchen Qualitätskriterien?
- An welche Prozess-Schnittstellen
- Mit welchen laufenden Verbesserungsmaßnahmen
- Seit wann, bis wann, mit welchen bisherigen Leistungsnachweisen?
- Mit welchen für mich relevanten Verbesserungsvorschlägen?

Es geht also um die Leistungs- und Ergebniskontrolle innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette.

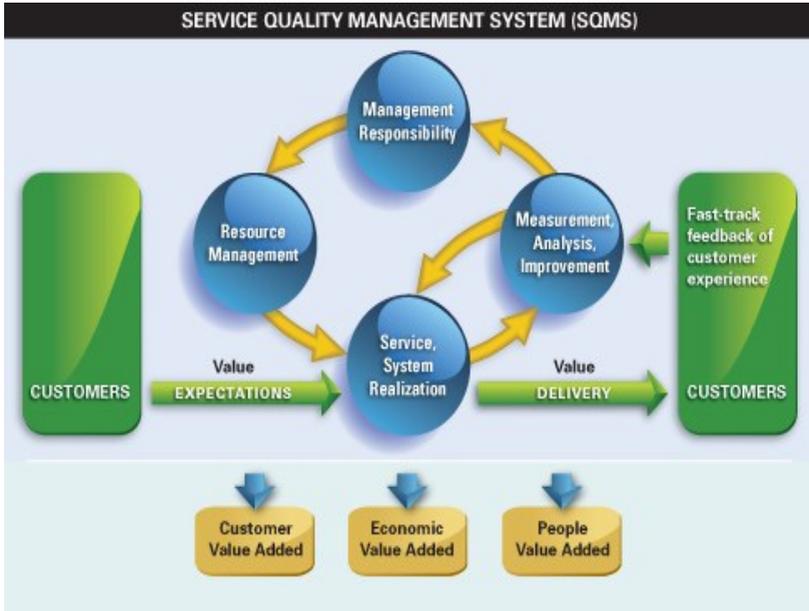
Das bedeutet für Sie, dass sie beim Einkaufen darauf achten, für welche Gruppe von Lieferanten, welche Verhandlungs-, Kontroll- und Beziehungsregeln gelten sollen. Sie werden mit erfolgskritischen und in der Zusammenarbeit zeitintensiv Lieferbeziehungen sicher anders umgehen, als mit Beschaffungen, welche quasi überall getätigt werden können.

Konsequenz:

- Führen Sie mit der Erstellung des Servicemodelles eine entsprechende Risiko-Kategorisierung der Lieferanten ein
- Richten Sie sich darauf ein, dass je nach Wert- und Wettbewerbsbeitrag des Lieferanten andere Beschaffungs- und Umgangsregeln gelten können
- Erkennen Sie das Verträge im Servicebereich dazu da sind, um Leistungen, Leistungskontrollen und Zusammenarbeitsmodelle präzisiert werden sollen
- Nehmen Sie von preisorientierten Verträgen oder beinhart diktierten Bedingungen Abstand – sie werden sowieso nie funktionieren, killen aber jede Beziehung
- Sorgen Sie dafür, dass bei jedem kritischen extern einbezogenen Dienstleistungsvertrag ein Verbesserungsplan als verpflichtender Bestandteil Eingang findet
- Listen Sie auf, welcher Ihrer Services, mit welchen externen Lieferleistungen gestützt wird
- Kümmern Sie sich früh genug um neue Lieferanten, wenn sich bei Ihnen das Service- oder Geschäftsmodell ändert

Kurzum, denken Sie vor Beginn der Dienstleistungs- und Geschäftsentwicklung daran, was es für Sie und Ihre künftige Lieferantenstruktur bedeutet.

WIE STEUERT MAN EINE SERVICEORGANISATION



Wo viele Menschen dasselbe tun, wird vieles verschieden sein. Wer also seine Kunden in gleichbleibendem Niveau bedienen will, wird gut daran tun, exakt das erhalten und zu steuern, was von vielen „Köchen“ verdorben werden kann.

In kleinen und mittleren Dienstleistungseinheiten ist es noch nachvollziehbar, dass man sich nicht um die systematische Dokumentation, Steuerung und Verbesserung der eigenen Dienstleistungsabläufe Gedanken macht.

Das hängt damit zusammen, dass in diesen Organisation der Grad der gegenseitigen Hilfe, der gegenseitigen Sicherung der Arbeitsergebnisse und Aspekte des persönlichen Dienstleistungsstolzes vieles von dem abfangen, was in grösseren und grossen Dienstleistungsorganisationen nicht mehr abgefangen werden kann.

Unterschiede in der Erfüllungsqualität spezifischer Steuerungs-, Planungs- und Umsetzungsprozesse machen ein positives Service-Erlebnis oft zunichte. Je mehr Personen am Endergebnis einer Dienstleistungskette mitarbeiten, desto höher daher das Risiko, das sich „Abweichungen“ akkumulieren und daher Qualitätseinbussen, Kundenabfluss und steigende Gemeinkosten um sich greifen.

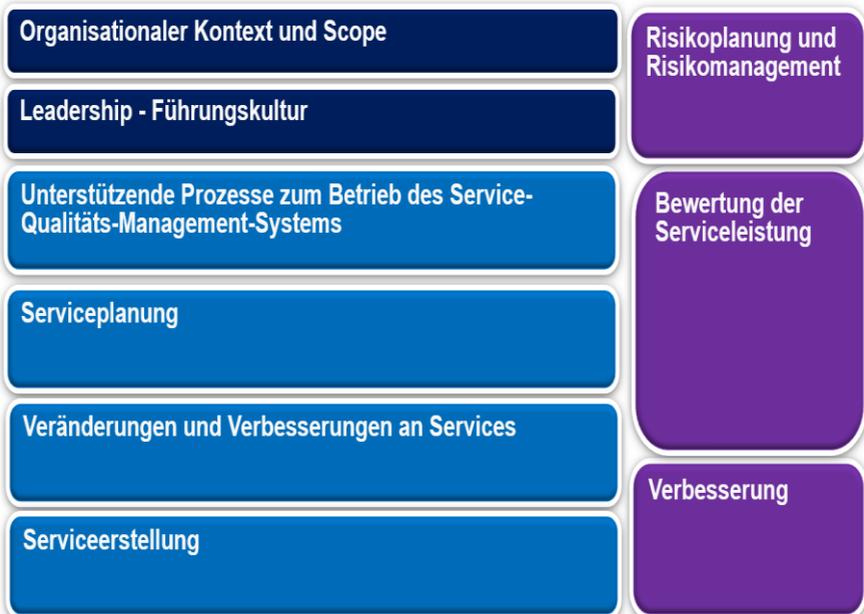
Es ist bisweilen nicht mehr „menschen-möglich“ alles als Einzelner zu kontrollieren, zu überblicken und zu verstehen, geschweige denn zu steuern.

Damit man aber gezielt steuern kann wird es nicht ganz ohne System gehen.

Pardon, heutzutage nennt man dies natürlich Governance. Im Kern geht's aber um Steuerung mit System, damit danach auch strukturiert umgesetzt und kontrolliert werden kann.

Als kommender Standard wird sich hier ab 2015 die neue ISO 9001er Reihe in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stellen. Diese Norm lässt aufgrund seiner Kapitelstruktur (aufgegliedert in Steuerungs- und Umsetzungsdomänen) zu, Dienstleistungseinheiten strukturiert zu führen.

In der untenstehenden Graphik ist dieses Domänenmodell kurz dargestellt. Augenfällig ist, dass die Auguren aus der ISO-Gilde auch erkannt haben: **Servicequalität beginnt schon viel früher, als in der reinen Auslieferung einer Dienstleistung** (De facto beim systematischen Erfassen der Bedürfnisse einerseits und bei einer qualitätsfördernden Führungssystematik anderseits)



Wer sich also um das nachhaltige Führen von Serviceorganisationen sorgt, wird also nicht umhin kommen, sich folgender Themen zu befleißigen und dazu Nachweise, Dokumentationen und Umsetzungswillen zu demonstrieren.

Organisationskontext:

- Legen Sie sich Führungsprinzipien im Unternehmen zu
- Kommunizieren Sie ein Serviceleitbild
- Erstellen Sie sich einen Servicekatalog

Leadership – Führungskultur

- Legen Sie klare Delegationslinien, Verantwortlichkeiten und Aufgaben fest
- Beschreiben Sie das bzw. die Servicemodelle
- Legen Sie Leitlinien zur Fehler bzw. Verbesserungskultur fest
- Definieren Sie Leitlinien im Umgang mit servicekritischen Lieferanten
- Definieren Sie wie Dokumente im Servicemanagement-System verteilt, verändert, bewilligt, in Kraft und außer Kraft gesetzt werden

Prozesse zum Erhalt und Steuern von Führungssystemen

- Stellen Sie zur Sicherung der Servicequalität Budget, Zeit und Arbeitshilfsmittel zur Verfügung
- Ernennen Sie einen Qualitätsverantwortlichen
- Stärken Sie diesem Rollenträger den Rücken, er hat den Job Verbesserungschancen aufzuzeigen und darf darauf hoffen, nicht alleine im Regen zu stehen
- Legen Sie lang, mittel- und kurzfristige Qualitätsziele fest

Dienstleistungs-Umsetzung

- Legen Sie alle Planungsprozesse in der Dienstleistungserstellung
- Definieren Sie Veränderungs- und Verbesserungsprozesse an den Dienstleistungen
- Legen Sie strukturierte Abläufe zur Auslieferung und zum Support der Dienstleistungen fest
- Vergessen Sie nicht alle Abläufe zu strukturieren, welche mit Kundenkontakt, Kundenbeschwerden und Abstimmungsprozessen zum Kunden zu tun haben

Risikomanagement innerhalb des Dienstleistungskontexts

- Stellen Sie Regeln und Kontrollen auf, die auf die betrieblichen Risiken in der Dienstleistungserstellung gerichtet sind

Leistungsbewertung

- Definieren Sie Messpunkte und Messverfahren für das Feststellen der Leistungserfüllung
- Hinterfragen Sie regelmäßig Ihre eigenen Messverfahren und Qualitätskriterien

Verbesserung von Services und des Service-Führungs-Systems an sich

- Führen Sie regelmäßige Qualitätskontrollen durch
- Zeigen Sie sich als Führungskraft so oft wie möglich an der Front, um selbst zu spüren, wie Ihre Kunden und Mitarbeiter sich fühlen
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter ausbildungstechnisch und im Bereich der kommunikativen Servicekompetenz immer Top-ausgebildet bleiben und weisen Sie dies mit Ausbildungsprofilen und Ausbildungsplänen nach.

QUALIFIKATIONEN UND KOMPETENZEN INNERHALB EINER SERVICEORGANISATION



Je mehr meine Mitarbeiter selbst wissen und entscheiden können, desto eher bin ich in der Lage meine eigenen Stärken als Führungskraft auszuspielen. Servicemitarbeiter sind also dann effektiv, wenn sie ausreichend gut ausgebildet und mit ausreichenden Kompetenzen ausgestattet sind.

Mehr noch, Mitarbeiter, die sich nach und nach neben den Grundlagenfaktoren Menschenkenntnis, Empathie und emotioneller Resilienz auch noch Kompetenzen aufgebaut haben, die sie zu Planungs-, Koordinations- und Führungsaufgaben befähigen, sind Gold wert.

Warum: Weil sie mit diesem Wissen in der Lage sind den Kundenwunsch so umzusetzen, dass am Ende für Kunde und Serviceunternehmen etwas rauspringt.

Kernproblem: Die oben zitierte Wissens- und Kompetenzplanung in einem Serviceunternehmen ist oft dem Zufall überlassen, folgt kaum einem Service-Kompetenzmodell (siehe unten) und tickt eher im Sinne einer Belohnung für gute Leistungen. Kurz: Hier kann der Schuss nach hinten losgehen.



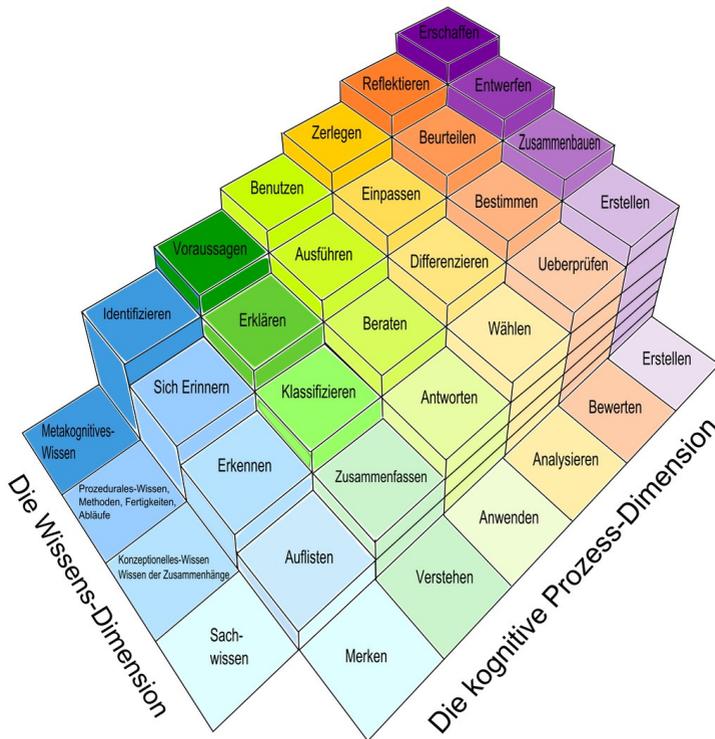
Das zuletzt aufgezeigte Schema ist hier insofern eine Orientierungshilfe, weil klar dargestellt wird, dass es als Grundlage servicekritische Sozialkompetenzen braucht, auf denen Grundfertigkeiten, später Projekt- und Umsetzungs- und zuletzt auf der Planungs- und Führungsebene entsprechende Fähigkeitsfelder gibt, die bedient werden müssen.

Jemand der mit solchen Kompetenz-Strukturen arbeitet und hier auch noch so differenziert, dass je nach Einsatzgebiet eine spezifische Wissenstiefe zielführend ist, fokussiert hier, statt sich eine Kohorte teuer ausgebildeter und gleichzeitig halbwissender Experten zugelegt haben.

Die Frage lautet hier:

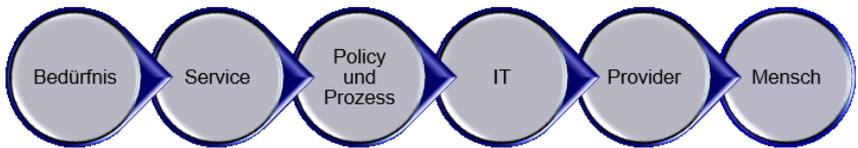
- Welcher Mitarbeiter braucht
- Auf welchem Feld
- Welchen Wissens-Stand und das in welcher welcher Aggregationsebene?
 - Muss man nur den Begriff kennen?
 - Muss man die Zusammenhänge kennen?
 - Muss man die Logik selbst anwenden können?
 - Muss man in der Lage sein, innerhalb eines logischen Kontexts einen Fehler finden können?
 - Muss man herausfinden, ob an einer bestehenden Logik etwas verbessert werden kann?
 - Ist man in der Lage aus einer bestehenden Logik auszusteigen und etwas neues Besseres aufzusetzen?

Ergänzend zur Kompetenzlandkarte kommt also eine Taxonomie der Wissenstiefe hinzu:



Damit ist sichergestellt, dass alle beteiligten, das wissen was sie für ihre Auftragserfüllung brauchen. Schlussendlich sind sie je nach Einsatzstufe in der Lage alle Verkettungen innerhalb einer Service-Value-Chain zu erkennen.

NACHWORT



Sowohl Dienen wie Leisten soll nicht nur affiziert sondern auch gelebt werden können. Je systematischer, je öfter und je intensiver man sowohl positive als auch negative Dienstleistungserfahrungen gemacht hat, desto klarer wird es:

- Wer sich der Gefühle bewusst ist, die man als Dienstleister beim Kunden auslöst
- Wenn man selbst strukturiert und mit Einsatzwillen ans Werk geht
- hat selbst dann einen Kunden gewonnen, wenn noch nicht alles perfekt abgewickelt werden kann.

Je mehr und je intensiver man allerdings am Auf- und Ausbau konsistenter Planungs-, Umsetzungs- und Verbesserungsabläufe arbeitet, diese perfektioniert, am Ende sogar zugunsten eines höheren Erfüllungsniveaus überwindet, nur um sich und dem Kunden eine Freude zu machen, desto mehr Spaß macht es Dienste zu leisten.

Es sind also die durch eine gesamthafte Organisation wirkenden Faktoren einer nachhaltigen Dienstleistungsgesinnung gepaart mit einer fast schon spielerisch anmutenden und doch gleichzeitig hart erworbenen Kompetenz zu den Feldern:

- Bedürfniserkennung
- Servicemodellierung
- Steuerung und Strukturierung von Dienstleistungsprozessen
- Artgerechter Einsatz der Informationstechnologie
- Lieferantensteuerung
- Förderung des eigenen Humankapitals
- Gemeinsamer Qualitätsabgleich und Qualitätsausbau gemeinsam mit dem Endkunden

die eine Serviceorganisation erfolgreich im Markt halten.

ZUM AUTOR

Dienst leisten ist keine Aufgabe, Dienst leisten ist eine Lebenseinstellung!

Es wäre ausgesprochen weltfremd zu behaupten, nur altruistisch zu handeln, wäre im Servicebereich das letztendliche Erfolgsrezept.

Aber letztendlich mir als Autor das zufriedene Lächeln in den Augen meiner Kunden, das entspannte Zurücklehnen meiner Auftraggeber nach Abnahme einer Order, der Antrieb der mich vorantreibt.

Auch die erleichternden Gefühle, wenn wieder einmal ein ganzes Gotthard-Massiv von den Herzen von Betroffenen und Beteiligten abgefallen sind, weil man nun über Struktur, Gesetzmäßigkeiten und Verbesserungspotentialen im Servicebereich den Überblick hatte, respektive wusste was zu tun war, waren und sind ein Beweggrund für den Autor „Servicegefühl und Struktur“ als Trainer und Berater zu vermitteln.

Daher hab ich mich hier hinter die Tastatur geworfen, und hoffentlich Nutzen für Sie als Leser Nutzen gestiftet.

Wenn Sie den Menschen hinter diesem Buch kennenlernen wollen, hier der Anfangspunkt dazu:

http://www.xing.com/profile/Helmut_Steigele

<http://www.cascadeit.ch>

Mail: helmut.steigele@cascadeit.ch

QUELLEN – HILFESTELLUNGEN - DOWNLOADS



"WHERE IN THE WORLD DID I PUT THE BOOK
"HOW TO ORGANIZE YOUR HOME LIBRARY"?"

Dienstleistungsmanagement und Dienstleistungsmodellierung

Wertschöpfungsprozesse im Dienstleistungsmanagement, Bruhn, Stauss, Springer 2007

Business Model Generation; Osterwalder, Pigneur, Campus, 2011

Innovationsstrategien, Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen, Grahnig, Hartlieb, Springer, 2013

ISO.org – ISO 9001:2015 FDIS

ISO.org – ISO 20000-1, und ISO 2000-2

A Taxonomy on Learning, Teaching and Assessing, Kratwohl, Alrasian, Wiley, 2000

Unternehmerischer Wettbewerb und Digitalisierung

Digitalisierung und Innovation, Keuper, Hamidian, Springer 2013

Competing in the Information Age: Strategic Alignment in Practice, Jerry N. Luftman, 2010, Oxford University Press

IT-Governance in der Praxis: Erfolgreiche Positionierung der IT im Unternehmen. Anleitung zur erfolgreichen Umsetzung regulatorischer und wettbewerbsbedingter gesetzlicher Anforderungen, 2006, Springer

I'm Tempted to Stop Acting Randomly: A Dilbert Book von Scott Adams (Kindle Edition - 1. Juli 2011) - Kindle eBook

Prozesseffizienz im Dienstleistungsmanagement

Lean Thinking, Womack, Jones, Meyer, Bühler, Campus, 2004

Wertstromdesign, der Weg zur schlanken Fabrik, Erlach, Springer, 2010

Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Bruhn, Springer, 2006

Race Against Machine, Erik Brynjolfsson, Kindle, 2011

IT-Alignment, Competing in the Information Age: Strategic Alignment in Practice, Jerry N. Luftman, 2010, Oxford University Press

IT-Service-Management und Serviceautomatisierung

ITIL Lifecycle Suite 2011, OGC 2011

I'm Tempted to Stop Acting Randomly: A Dilbert Book von Scott Adams (Kindle Edition - 1. Juli 2011) - Kindle eBook

Sourcing, Procurement und Suppliermanagement

Outsourcing Professional Body of Knowledge, Van Haren, 2010

Professionelle IT-Ressourcenbeschaffung, Steigele, CascadeIT, 2009

Supply Chain Excellence: A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model, Bolstorff, Mc Graw Hill, 2011

Projektmanagement

Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, 2008

Weiterführende Links

- www.4whatitis.com (Masterpläne für IT-Projekte)
- www.4servicemanagers.com
(Projektdokumentationen für Servicemanager nach ISO 9001 und ISO 20000)
- www.foxit.com (IT-Servicemanagement-Trainings und Dokumentationen in englischer Sprache)
- ebusiness.mit.edu/erik/itandbusinessvalue.html
(Digitalisierungsressourcen des MIT)
- www.supplychaincouncil.org
- www.ea-serviceplanner.com (Software zur Steuerung von Service-Value-Chains und Servicemanagement-Systemen)
- Prozesslandkarte eines Dienstleistungsunternehmens nach ISO 9001:2015 -
www.cascadeit.ch/images/content/Service_Org_Landscape_v2.pdf
- Ursache-Wirkungsdiagramm für Blockaden entlang einer Servicevalue-Chain
http://www.cascadeit.ch/media/archive1/Service_Valuestream_Ursache_Wirkung.pdf
- Übersichtsposter – Erstellung eines Servicemodelles
http://cascadeit.ch/images/content/Servicemodell_Canvas_deutsch_kommentiert.jpg

Weiter Bücher des Autors:

- Was tun mit der Informatik?
- Hemmschuh Informatik?
- Professionelle IT-Ressourcenbeschaffung?

