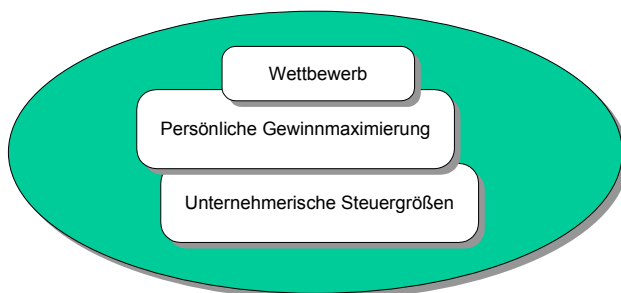


Vision eines Modells zur Steuerung von Instandsetzungen - Einsätzen für Service - Spezialisten¹.

- Einleitung
- Grundsätzliches
- Ablauf einer Störungsbearbeitung
- Wirkungsweise und Vorteile
- Besonderheit

Einleitung

Seit Jahren kann man ein gravierendes Anwachsen der Bedeutung des Kundendienstes (im folgenden Service genannt) als Absatzinstrument beobachten. Sowohl Kunden als auch Hersteller haben ein wachsendes Interesse an einem guten Service. Die vorhandene Servicequalität wird verstärkt zu einem Kriterium zur Entscheidung für den Kauf von bestimmten Produkten.



Erforderliche Marktgrößen in einer Service- Organisation

Bild 1

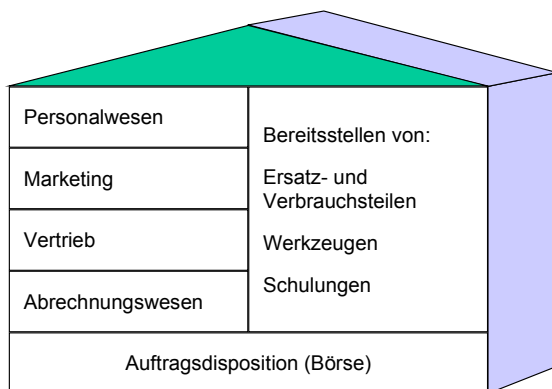
Grundsätzliches

Marktwirtschaft funktioniert, Planwirtschaft nicht! Dies bedeutet, daß auch mehr Marktwirtschaft innerhalb eines Unternehmens gewagt werden soll. Im Klartext: Um die wirtschaftlichen und leistungsorientierten Unternehmensziele zu erreichen, sind Wettbewerbskomponenten einzubeziehen. Sowohl firmen interner Wettbewerb, als auch Kombinationen mit dem Einsatz von externen Servicedienstleistern (Zeit und Kostenvergleiche).

Beschränken wir uns hier auf firmeninterne Strukturen. Welche wesentlichen Komponenten einer Marktwirtschaft können wir nun innerhalb einer Service Organisation benötigen? In Bild 1 werden die notwendigen Komponenten gezeigt. Es sind der Wettbewerb, die Möglichkeit zur persönlichen Gewinnmaximierung, sowie unternehmerische Steuergrößen. Der genannte Wettbewerb dient dem Anreiz, die Möglichkeit zur persönlichen Gewinnmaximierung hingegen der Belohnung. Und um einen Markt in einem gewissen Rahmen zu haben, sind zudem Steuergrößen erforderlich.

¹ Siehe auch "Service Management - Prozesse, Strukturen, Logistik", Walter Tritt, Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig, ISBN 3-7844-7403-9.

Die Dienstleistungen für den Service-Spezialisten sind unter seinem Firmendach zusammengefaßt



Die eigene Firma als Dienstleistungsdach

Bild 2

Bei Serviceorganisationen für komplexe Techniken sind 60 - 80 % der Kosten Personalkosten. Dies bedeutet, daß eine erhöhte Effektivität des Personals zu wesentlichen Kosteneinsparungen beitragen kann. Die maximale Effektivität des Personaleinsatzes dann gegeben, wenn sich die Interessen des Personals, der eigenen Firma und der Kunden weitestgehend decken.

Um eine möglichst hohe Deckungsgleichheit zu erreichen, muß der Service-Mitarbeiter die Möglichkeit besitzen, sich seine Arbeit mit maximalen Freiheitsgraden auszusuchen. Nur für besonders kritische Fälle muß noch eine "zwangsweise" Auftragsdisposition möglich sein. D.h., der Service-Mitarbeiter kann weitgehend selbstverantwortlich und selbständig in seinem Aufgabengebiet wirken. Die eigene Firma muß ihm dazu mit einer Dienstleistungsstruktur unterstützen. Sie sollte ihm zudem eine optimale Auswahlmöglichkeit unter den vorhandenen Einsätzen bieten. Diese wird erreicht, indem die Einsätze dem Mitarbeiter sowohl transparent als auch vergleichbar präsentiert werden. Mit dem Medium einer "Auftragsbörse" lassen sich die einzelnen zu disponierenden Arbeiten in der gewünschten Form anbieten.

Die Firma sichert ihre Interessen mit folgenden Mitteln: 1.) Dem Wettbewerb der Spezialisten mit dem Ziel zu hohen Leistungspunkten. 2.) Mit Hilfe der Auftrags-Steuergrößen. 3.) Mit Instrumentarien, wie der Börse und der Selbststeuerung der Techniker.

Ablauf einer Störungsbearbeitung

Ein Kunde, welcher eine Störung beseitigen lassen möchte, meldet dies der Leitstelle der Service- Organisation. Diese Leitstelle nimmt die Störung auf. Der Auftrag erhält

nun seine typischen Auftragsdaten, wie Kunde, Ansprechpartner, Technik, etc. und einen Auftragsentlohnungswert. Der Auftragswert basiert auf verschiedenen Elementen, diese sind: Wirtschaftlichkeit, technische Anforderungen und Marketing Aspekte. Der Auftragswert stellt die Qualitätsanforderung der Arbeit dar. Die Störung ist nun mit den Informationen, welche für den Service- Spezialisten wichtig sind, versehen. Sie ist zudem gut mit anderen Aufträgen vergleichbar.

Ein Service- Spezialist wählt sich nun aus den angebotenen Aufträgen den auf ihn passenden zur Bearbeitung aus. Nach erfolgreichem Abschluß des Einsatzes erhält der Spezialist den zugehörigen Auftragswert auf sein

Guthaben. Was folgt, ist die Verrechnung der Arbeit an den Auftraggeber/ Kunden.

In Bild 4 wird der Vorgang von der Kundenmeldung bis zur Disposition noch einmal im Zusammenhang dargestellt.

Wirkungsweise und Vorteile

Mit Hilfe der Kriterien, aufgrund denen die Störungen bewertet werden, hat das Management einen excellenten Einfluß auf das Servicegeschehen. Wie in Bild 5 gezeigt wird, erfolgt die endgültige Kriterienfestlegung in 3 Stufen. Diese 3 Stufen können beispielsweise wie folgt zusammenwirken. In der 1. Stufe, der Unternehmerebene werden grundsätzliche Vorgaben gemacht. Diese können auf Marktstrategien, wie Umsatzzielen und Gewinnmargen beruhen. Die sich darunter befindliche Leitung kann in einem gewissen Rahmen Manipulationen daran vornehmen, beispielsweise um regionale Besonderheiten zu berücksichtigen. Die 3. Ebene kann die

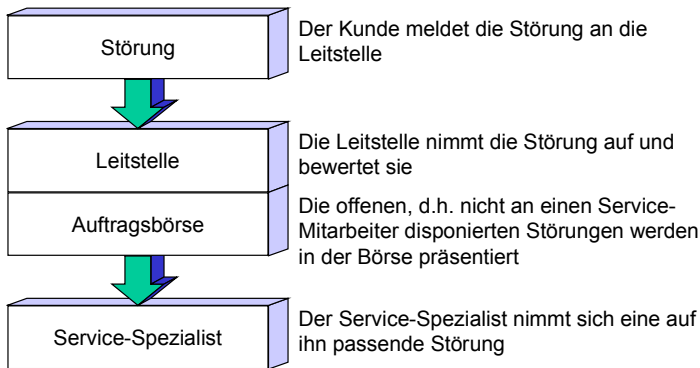
Eine Auftragskennzeichnung besteht aus seinen speziellen Daten und einem Wert



Die Bestandteile eines Auftrags

Bild 3

Die Disposition erfolgt nach einem Börsenprinzip



Schritte vom Auftreten der Störung bis zu Disposition eines Service-Spezialisten

Bild 4

Struktur der Service- Mitarbeiter in die Kriterien mit einfließen lassen. Daraus wird eine "Zuordnungsmatrix" gebildet. Diese Zuordnungsmatrix dient der Leitstelle dazu, einer gemeldeten Störung sehr einfach einen Grundwert zuzuordnen. In der Börse wird dann, basierend auf diesem Grundwert, der aktuelle Auftragswert, je nach Angebot und Nachfrage dynamisch verändert.

Bild 6 zeigt zusammenfassend eine Darstellung der Vorteile dieses Modells.

Eine gewünschte Flexibilität einer Service- Organisation ist dadurch gegeben, daß sich der einzelne Service- Mitarbeiter nach dem Wert der Aufträge orientiert. D.h., er wählt sich Aufträge mit den maximalen Leistungswerten, die er noch technisch bewältigen kann. Ändert sich nun die Technik, beispielsweise aufgrund von Innovationen zu neuen Systemen, so existiert hier noch kein so großes Angebot an Spezialisten, da diese noch nicht auf die neue Technik geschult sind. D.h. daß entsprechende Aufträge höher bewertet werden. Dies wiederum bewirkt, daß sich vermehrt Spezialisten ausbilden, bis sich eine Ausgewogenheit zwischen den gemeldeten Störungen und den vorhandenen Spezialisten ergibt. Dann sinkt der Entlohnungswert einer entsprechenden Störung auf ein übliches Maß. Das Regularium ist das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage. Mit Hilfe dieses Regulariums wird auch erreicht, daß auch von der Arbeit her unange-

nehme Einsätze auf das Interesse von Service- Mitarbeitern stoßen. Diese können nun ja entsprechend hoch honoriert, sprich bewertet werden. Die Forderung nach der Schnelligkeit des Service ist ebenfalls gut erreichbar. Er hängt von der raschen Disposition der Störungen an die Service- Spezialisten ab. Um eine rasche Disposition, begrenzt durch das Potential der vorhandenen Service- Spezialisten, zu gewährleisten sind verschiedene Möglichkeiten denkbar. Beispielsweise können nicht entnommene Aufträge schrittweise in Ihrem Wert erhöht werden. Oder/ und es können auch Spezialisten, welche frei sind und

sich mit keinem passenden Auftrag versorgen, für diese Leerzeit mit einem Guthabenabzug versehen werden. Die Leistungsfähigkeit des Spezialisten, sowohl in Qualität als auch Quantität zeigt sich in der Summe der erarbeiteten Auftragswerte. D.h. auch aus Gründen der Anerkennung in der Arbeitsgemeinschaft wird ein Service- Mitarbeiter bemüht sein, eine solche Verringerung seines erarbeiteten Leistungswertes zu vermeiden. Zudem wird dies durch den Wettbewerbscharakter des Systems gefördert.

Die Güte des Service wird erreicht, wenn der Auftragsentlohnungswert nur dann an den Service- Mitarbeiter voll vergeben wird, wenn die Störungsbeseitigung zur vollen Zufriedenheit des Kunden durchgeführt wurde. Eine Abstufung der Kundenzufriedenheit hat auch eine Abstufung des verdienten Guthabens zur Folge (Hier ist der Kunde König). Das Ziel ist, daß aus Kundensicht ein erstklassiger

Festlegung von Bewertungskriterien und Auftragsbewertung

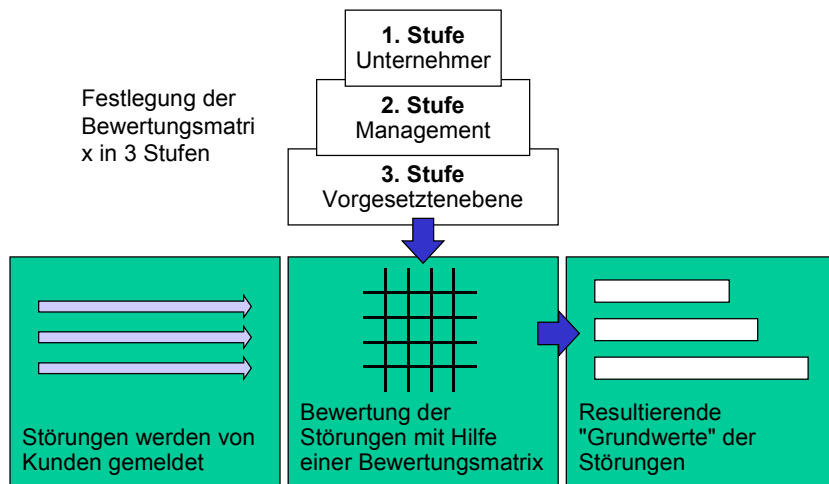


Bild 5

Ablauf von der Störungsmeldung zum Auftragswert

Positive Auswirkungen des Börsen Modells

Vorteile:

- Flexibilität bei Innovationen zu neuen Techniken
- Eine stete dauerhafte Selbstoptimierung der Mitarbeiter
- Schnelligkeit in der Reaktion auf Störungsmeldungen
- Ein effektiver Mitarbeiterereinsatz, d.h. hohe Leistungsbereitschaft
- Der Kundenzufriedenheit wird ein maximales Maß zugemessen
- Der Leitstellenaufwand wird deutlich gesenkt
- Der erforderliche Führungsaufwand wird einschneidend verringert
- Das Controlling ist einfach realisierbar
- Es ist eine wesentlich schlankere Organisation möglich

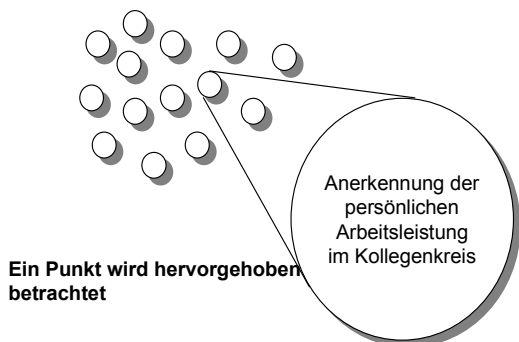
Zusammenfassung der Vorteile

Bild 6

Service geboten wird.

Eine weitere wichtige Forderung ist die Kostengünstigkeit des Service. Hier sind, abgesehen von der zu erwartenden größeren Mitarbeitereffektivität, zwei weitere große Einsparungspotentiale erkennbar. In der Praxis zeigt sich, daß ca. 40 % - 60 % der Leitstellenarbeit auf den Kontakt mit dem Service-Spezialisten entfällt. Der Rest der Zeit auf den Kundenkontakt. Der Zeitanteil für den Service-Spezialisten ist ausgefüllt durch die Disposition, die Rückmeldung, Standortmeldungen und weitere Informationsübermittlungen. Da sich in dem vorgeschlagenen Modell der Service - Spezialist selbstständig disponiert, und außerdem darauf bedacht ist, den Kunden der hinter der angenommenen Störung

Die Motivation der Leistungserbringung basiert auf vielen Punkten



Die Anerkennung im Arbeitsumfeld ist einer der Motivationsgründe

Bild 7

steht, bestens zu versorgen, auch mit Informationen, entfällt diese Arbeit für die Leitstelle. Dies stellt eine beträchtliche Zeitersparnis dar. Das zwei-

te Kostensenkungspotenzial ist in dem verringerten Personalführungsaufwand zu sehen. Die Mitarbeiter sind weitgehend autark. Ein Vorgesetzter kann somit deutlich mehr Mitarbeiter betreuen. Das Einsparungspotential kann mit größer 70 % angesetzt werden. D.h. daß beispielsweise ein Gruppenleiter statt wie bisher ca. 15 Mitarbeiter nun über 50 Mitarbeiter betreuen kann.

Das Controlling wird ebenfalls wesentlich erleichtert. Mit den erarbeiteten

Leistungspunkten können alle notwendigen Informationen ohne besonderen Aufwand ermittelt werden.

Das System eignet sich auch vorzüglich zum rationalen Einsatz einer DV-Unterstützung. Ein entsprechender Einsatz für die Börse, die notwendigen Buchungen und den Informationsaustausch verspricht deutliche Kosteneinsparungen zu ermöglichen.

Besonderheit

Die Crux bei diesem Modell ist, daß in der Firma, die den Service durchführt, ein nicht alltäglicher Schritt gewagt werden muß. Es ist der Übergang von einer stark dirigistisch geführten, vermeintlich planbaren Störungsdisposition zu einem mehr markt- und wettbewerbsorientierten, vermeintlich chaotischen System.