

Produktblatt - Service Transformationsmanagement

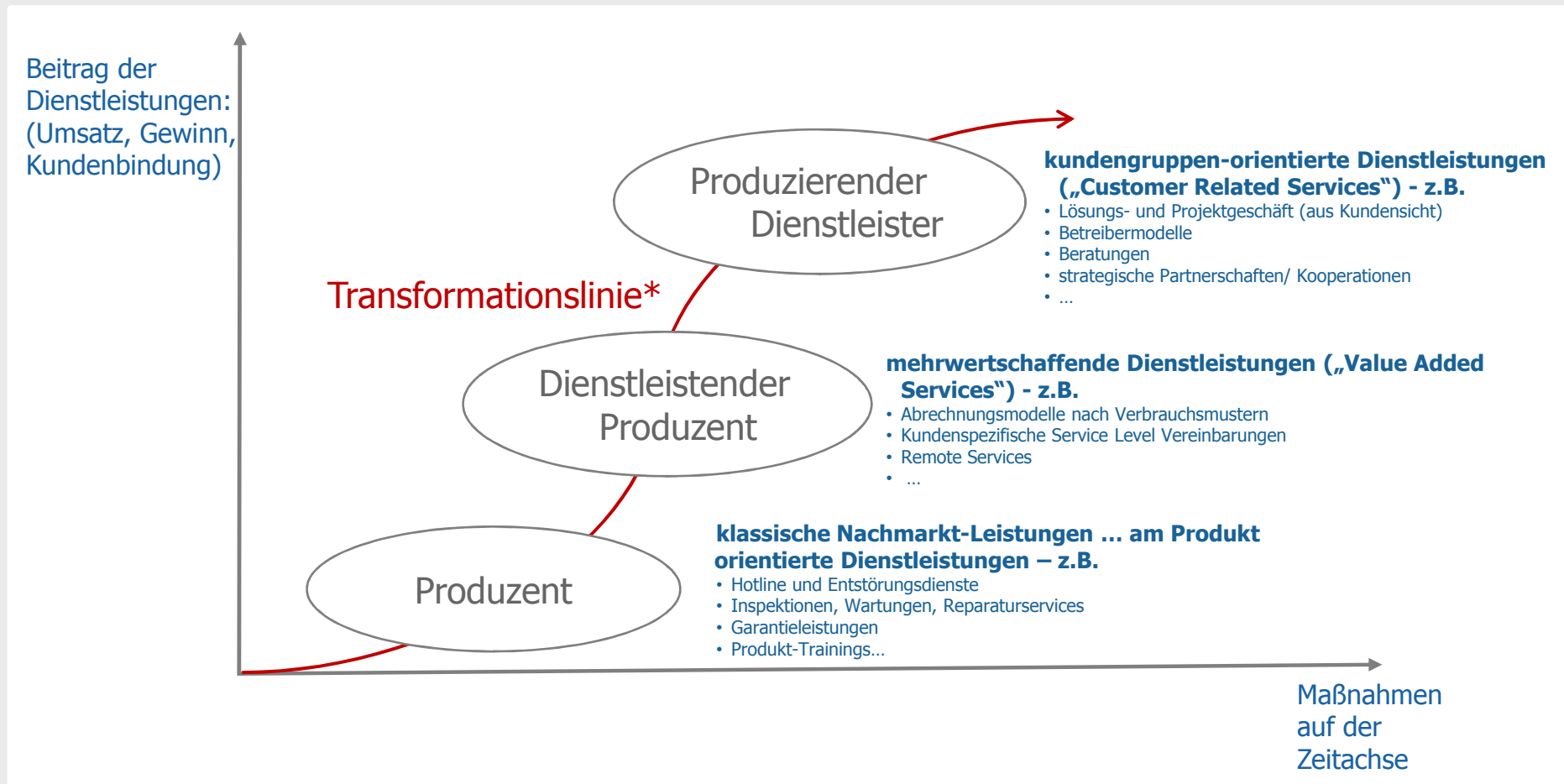
– Veränderungsprojekte im Umfeld von Service-Organisationen –

Inhalt

- Service-Transformationsmanagement – kurze Definition unseres Beratungsprodukts
- Referenzprojekte (Auszüge)
- Vorgehen
- Beispiele erfolgreicher Service-Transformationen

Service Transformationen...



... sind eine Kernkompetenz von PMPS. Mit diesem Beratungsangebot begleiten wir Unternehmen in der Neuausrichtung des Service-Geschäfts hin zu höherwertigen Dienstleistungen.



* Die Transformationslinie in der Graphik versinnbildlicht unternehmerische Veränderungen, die durch eine konsequente Ausrichtung an den Kundenbedarfen ausgelöst werden (Erweiterung des Geschäftsmodells, stärkere Integration im Erstgeschäft, neue Service-Innovationen, etc.)

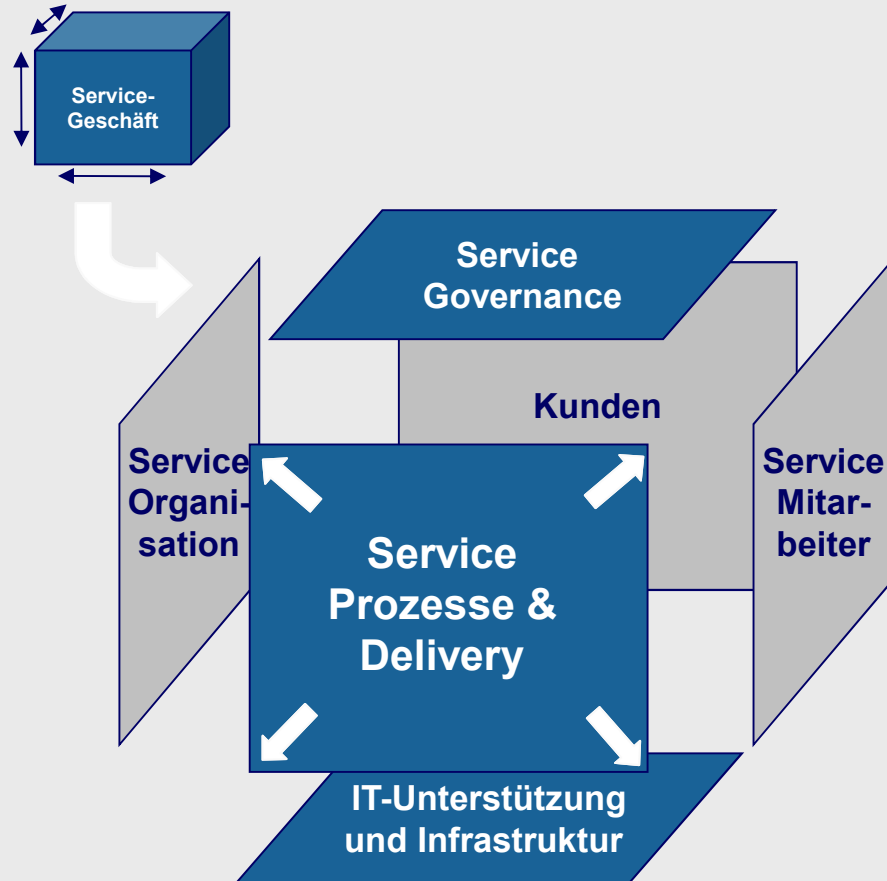
Übersicht Kundenreferenzen

Projektreferenzen aus dem Umfeld von Service-Transformationsprojekten (Auszüge):

Kunden	Projektschwerpunkte
	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung eines belastbaren Optimierungsprogramms • Bestimmung der „Wertschöpfungshebel“ und Definition des „Ideal-Prozesses“ für den Kundendienst Deutschland • GAP-Analyse für die Umsetzung im „Service Template“
	<ul style="list-style-type: none"> • Globale Neuausrichtung der Service Prozesse • Spezifikation einer standardisierten Service-Lösungsarchitektur auf Basis SAP für alle Geschäftsbereiche
	<ul style="list-style-type: none"> • End-to-End Ausrichtung der Leistungskette „Helfen“; Festlegung der Zielbilds für das künftige Servicegeschäft • Aktives Veränderungsmanagement auf Basis des neuen Prozess- und Organisations-Zielbilds
	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Vermarktungsfähigkeit des Retail-Business im After Sales • Neuausrichtung der Logistikdienstleistungen an den neuen eCommerce Anforderungen
	<ul style="list-style-type: none"> • Service Outsourcingprogramm; globale Reorganisation • Service Transformationsprojekt: Migration in die neue Service-Landschaft für 3 Landesgesellschaften
	<ul style="list-style-type: none"> • Spezifikation der neuen Service-Prozesse • Management-Coaching in der organisatorischen, technischen und prozessualen Neuausrichtung
	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilisierung des Roll-Outs für ein Service Template (Basis: SAP CRM und Klick) • Roll-Out Management auf Grundlage agiler Methoden und klar definierter „Time Boxes“

Ganzheitlicher Ansatz

Unser Vorgehen im Service-Transformationsmanagement ist **ganzheitlich** ausgerichtet und berücksichtigt alle einflussnehmenden Faktoren

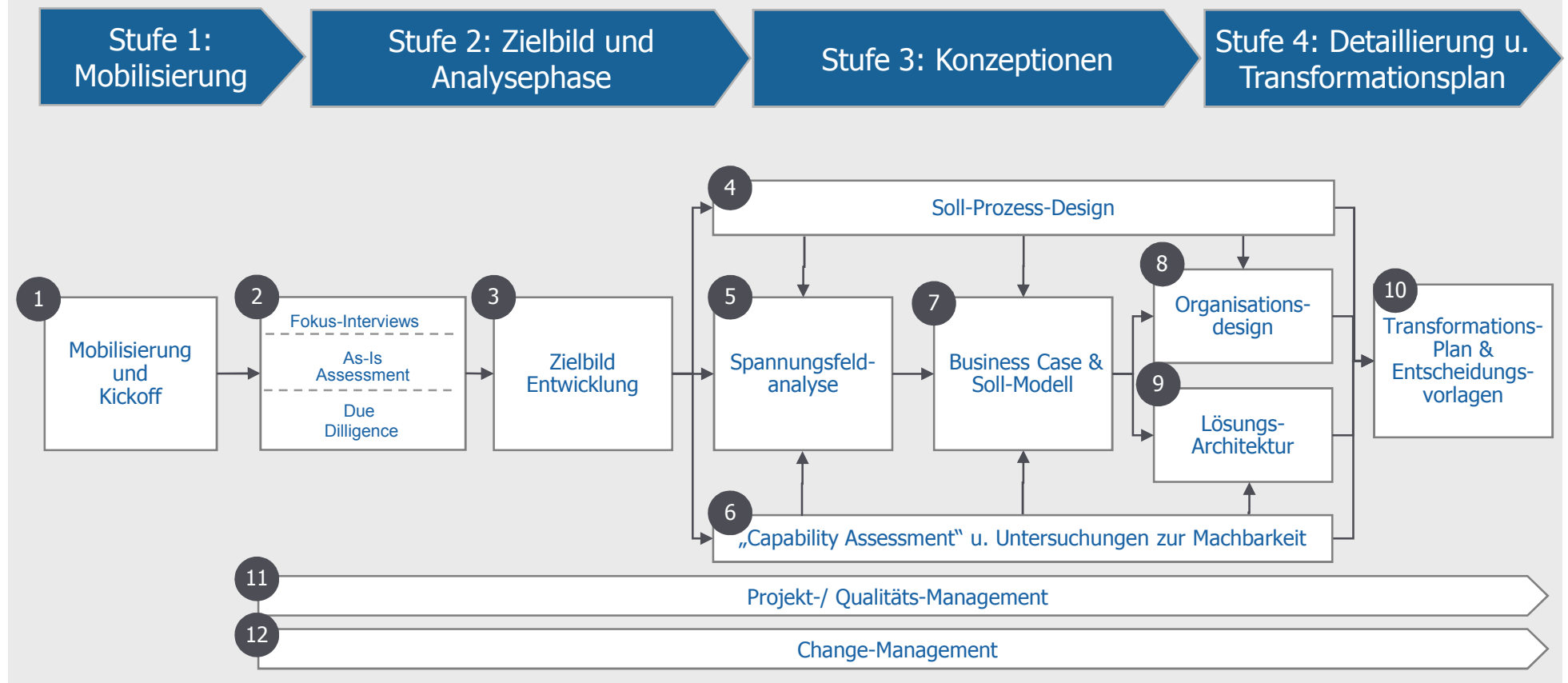


- Der angestrebte Soll-Zustand der **Service-Prozesse** und eine leistungsfähige Serviceerbringung stehen im Mittelpunkt des Vorgehens.
- Die durch die Veränderung ausgelösten „Seiteneffekte“ auf die Organisation und Mitarbeiter, Kunden, IT und das Steuerungsmodell werden vom Soll-Prozess ausgehend analysiert und mit zielführenden Transformations-Maßnahmen flankiert.
- Typische Auslöser für Transformationen sind z.B.
 - Optimierung des Service-Geschäftsmodells (Globalisierung, Prozess-Standardisierung, Akquisitionen, etc.),
 - Verbesserung der Service-Governance (Steuerung des operativen Geschäfts, Service-Controlling),
 - Erweiterung der Erstgeschäfts durch kundenorientierte Service Innovationen,
 - effizienzgetriebene Reorganisationen.
- Nach unseren Erfahrungswerten kann nur durch eine **ganzheitliche Transformation** ein Höchstmaß in der Optimierung erreicht werden.

PMPS Vorgehensmodell

Für das Vorgehen innerhalb von Transformationsprojekten hat sich ein Vier-Stufen Modell bewährt. Diese Vorgehensmodell haben wir mit konkreten Ergebnismustern hinterlegt, die wir in einem eigenen Knowledge Management-System „KM@PMPS“ pflegen.

Dahinter stehen praxiserprobte Referenzbeispiele und „Best Practice“-Verfahren auf dessen Grundlage die Projektspezifika kritisch gespiegelt und Diskussionen zum methodischen Vorgehen zielgerichtet verkürzt werden.



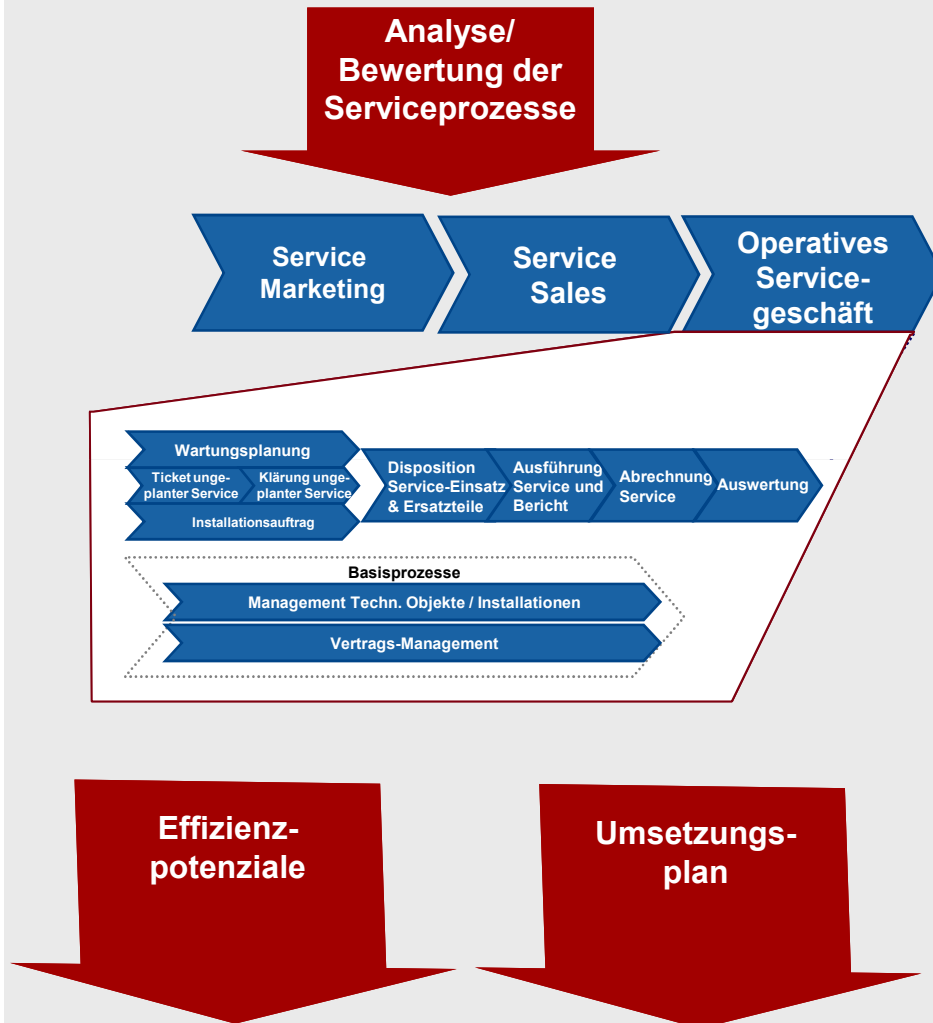
Inhalt

- Service-Transformationsmanagement – kurze Definition unseres Beratungsprodukts
- Referenzprojekte (Auszüge)
- Vorgehen
- Beispiele erfolgreicher Service-Transformationen:
 - Optimierung der Service-Wertschöpfungskette (Auftragsannahme, Disposition, Service Einsatz, Abrechnung)
 - Einleitung eines großen Veränderungsprogrammes in einer Service-Organisation
 - Vereinbarung konzernweiter Standards für Service-Prozesse und in der IT-Unterstützung
 - Neuausrichtung des Service-Geschäftsmodells an den Kundensegmenten/-bedarfen
 - Bündelung der „Service Design Kompetenzen“ für die Entwicklung innovativer Service Solutions
 - Transformation von 3 Landesgesellschaften in das neues Service-Zielbild
 - Etablierung des „Nutzeninkasso“ innerhalb des Service-Controllings (für die neuen Service-Prozesse)
 - Standardisierung des Service-Portfoliomanagements

Ziel der „Serviceanalyse Werkkundendienst“ war die Analyse aller Serviceprozesse, um ein belastbares Optimierungsprogramm zu erarbeiten (Weiße Ware)

Kundenausgangssituation:

Signifikante Effizienzpotenziale heben bei mindestens gleich bleibender Service-Qualität



Analyse/Bewertung der Serviceprozesse

- „End-to-End“-Analyse sämtlicher Serviceprozesse im Bereich Service Marketing, Service Sales und des operativen Servicegeschäfts
- Repräsentativer Einbezug aller Stakeholder und Entscheider z.B. Kundendienstleitung, ausgesuchte Kunden, Servicepartner, Produktentwicklung, Werke
- Analyse der verwendeten IT-Systeme und Medien

Optimierungspotenziale bewerten

- Effizienzpotenziale aus der Serviceanalyse zusammenstellen und bewerten
- Maßnahmen zur Hebung der Potenziale bewerten und verabschieden
- KPI's definieren
- Roadmap erarbeiten → Umsetzungsprogramm

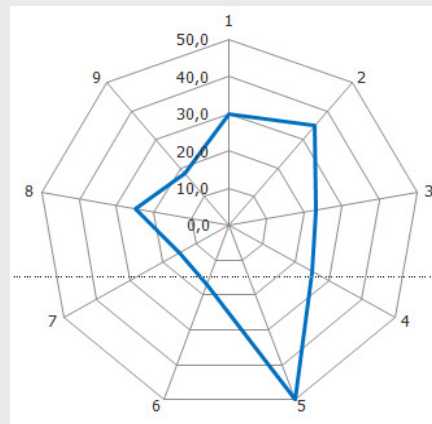
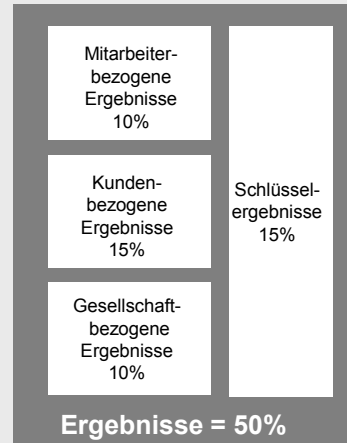
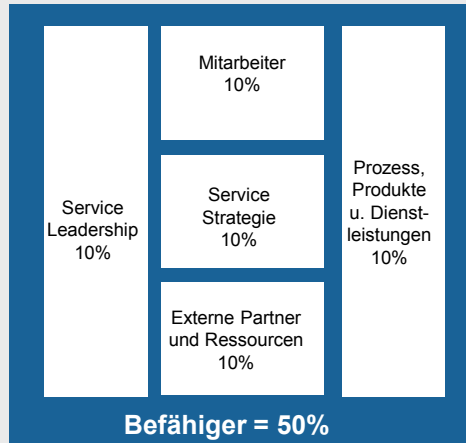
Umsetzung planen und durchführen

- Entscheidungsbedarfe strukturiert darstellen/einholen
- Detaillierte Arbeitspakete und Ergebnisse beschreiben
- IT-Machbarkeit und Evaluierung von Standardprodukten
- Projektstrukturplan erarbeiten und in den Umsetzungsplan überführen
- Ressourcen zuordnen und planen
- KPI's etablieren und nachhalten (Reporting)
- Umsetzung nach der „Härtegradmethodik“

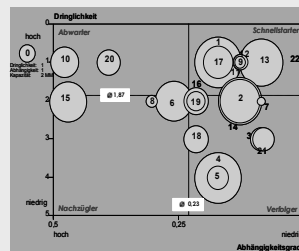
Mit Hilfe eines standardisierten Assessments der „Service Excellence“ wurden die Leitplanken für die geplante Veränderung im Projektvorfeld gesetzt (High Tech Industrie)

Kunden-Ausgangssituation:

Initiierung eines größeren Change-Programmes unter aktiver Einbeziehung aller „Betroffenen“



Themenschwerpunkte, Maßnahmen



Viele Organisationen liegen mit ihrer Bewertung bei ca. 20%, exzellente Organisationen bei etwa 50% und Organisationen „von Weltklasse“ bei etwa 75%
Quelle: European Foundation for Quality Management)

Selbsteinschätzung der „Service-Excellence“

- Selbstbewertung der Stärken und Schwächen mit Hilfe eines strukturierten Fragenkatalogs, basierend auf definierten Bewertungskategorien
- (im Anschluss) Durchführung von moderierten Workshops mit 18 Führungskräften und Mitarbeitern
- Repräsentativer Einbezug ausgewählter Kundendienst-Rollenträger aus dem operativen Tagesgeschäft

Auswertung und Workshop

- Bewertung der Fragenbogen-Ergebnisse in moderierten Workshops (Ergebnispräsentation)
- Ableitung von Themenschwerpunkten und Priorisierung von Maßnahmen, die in dem späteren Veränderungsprojekt umgesetzt werden
- Definition von „Leitplanken“, die die Rahmenbedingungen und Grundsätze für die geplanten Veränderung vorgeben

Grundlagenschaffung für die Nachhaltigkeit

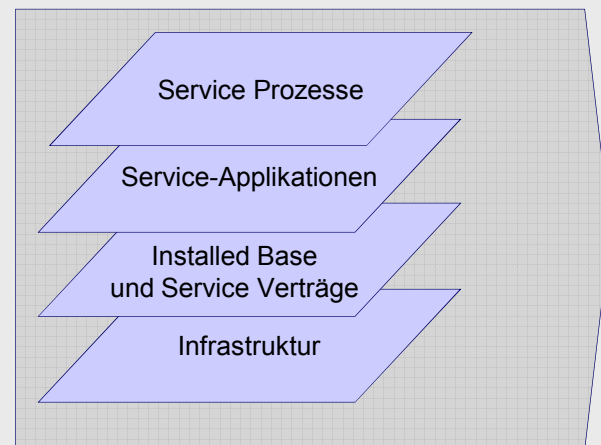
- Definition und Verabschiedung von Schlüssel- und Leistungsindikatoren
- Etablierung des Umsetzungscontrollings für die Bewertung des Veränderungsfortschritts (Härtegradmethodik)

Konzernweite Service Prozess- und Systemstandards sind eine wesentliche Voraussetzung für die Kostenreduktion und Optimierung des Services-Geschäfts (High-Tech)

Kunden-Ausgangssituation:

Heterogene Service-Prozesse und redundante Nutzung von neuen Technologien. Standardisierung mit Hilfe eines globalen „Service Templates“.

Harmonisierung & Standardisierung



Service Template

Projektergebnisse:

Einführung standardisierter Serviceprozesse auf Grundlage eines globalen "Service Templates"

- Konzernweite Harmonisierung der Service-Prozesse und der –Stammdaten
- Spezifikation der fachlichen Anforderungen und Evaluierung der „besten“ Serviceunterstützung unter mySAP CRM, SAP R/3 CS, Front-End Systemen
- Erarbeitung der Prozess-, IT- und Organisations-Architektur
- Optimierung des Service- und Kunden-managements durch neue Technologien über neue Kanäle (IT als „Business Enabler“)
- Entwicklung und Implementierung eines internen Bewertungssystems (internes „Benchmarking“) für die Service-Leistungserbringung und für stete Qualitätsverbesserungen

Effizienzsteigerung / „Business Enabler“



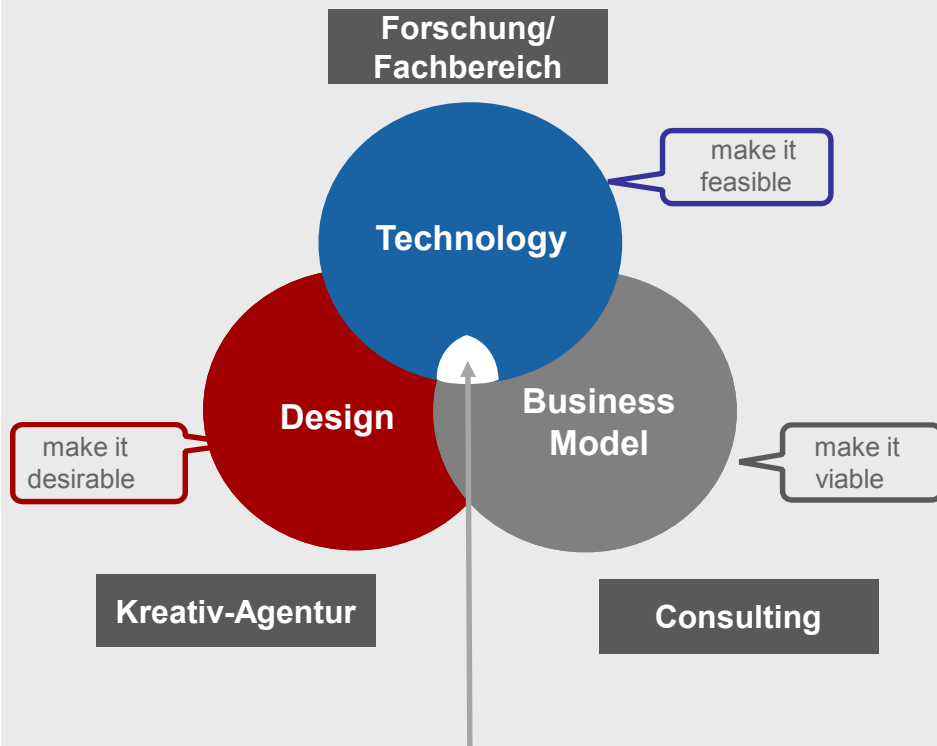
Neue Technologien

z.B. Mobile Service, Remote Services, Dispatching

Bündelung von Service-Design Kompetenzen für die gezielte Entwicklung neuer Service Innovationen (Automotive After Sales)

Kundenausgangssituation:

Heterogene, nicht konsolidierte Kompetenzen innerhalb der Service Entwicklung. Hohe Erwartungshaltung in der Hebung neuer Umsatzpotenziale durch neue, am Kundenbedarf orientierte Service Solutions.



Service Design-Kompetenzen für die Entwicklung neuer „Service Solutions“

Ergebnisse:

Technologie

- Kommunikationskonzept über alle involvierten Einheiten – z.B. F&E, Vertrieb, Service, Marketing, ...
- Integration des Entwicklungsprozesses für „Service Design“ (parallel zu den Produktentwicklungsprozessen)
- Entwicklung von Service-Prototypen

Business Model

- Vorgehensmodell in der Anforderungsspezifikation und Bewertung von Ideen
- Entwicklung des „Business Case (Kosten-/Nutzen, Markt- und Kundenanalysen)
- Konzept „frühzeitige Kundenintegration“
- Organisations-Design auf Grundlage der festgelegten Soll-Prozesse
- Festlegung der Key Performance Indikatoren und Verankerung des „Nutzen-Inkassos“ innerhalb des Service-Controllings

Design

- Methodisches Vorgehen in der kunden- und marktgerechten Entwicklung neuer „Service Solutions“
- Management des Visualisierens, Probierens, Austestens
- Analyse der Interaktionen zwischen Dienstleister und Dienstleistungsempfänger
- Koordination der Zusammenarbeit mit Kreativ-Agenturen

Mit der Transformation vom „Current Mode of Operation“ in den „Future Mode“ wurde eine umfassende Reorganisation des Service-Geschäftsmodells durchgeführt (IT/TK-Dienstleister).

Kunden-Ausgangssituation:

Reorganisation des Service-Managements. Hebung zentraler, regionaler und lokaler Effizienzpotenziale.

Service Delivery Scope:

Sämtliche Service-Prozesse für IT-Endgeräte



Projektergebnisse:

Transformations-Mgmt. und Optimierung der Services nach organisatorischen, technischen und logistischen Gesichtspunkten

- Transformationsmanagement in das neue unternehmerische Zielbild
- Neuausrichtung der "Service-Delivery"

– **Zentrale Services:**

Service-Governance, Portfolio Management, Order-Management, Asset-/Inventory-Management, ...

– **Regionale Services:**

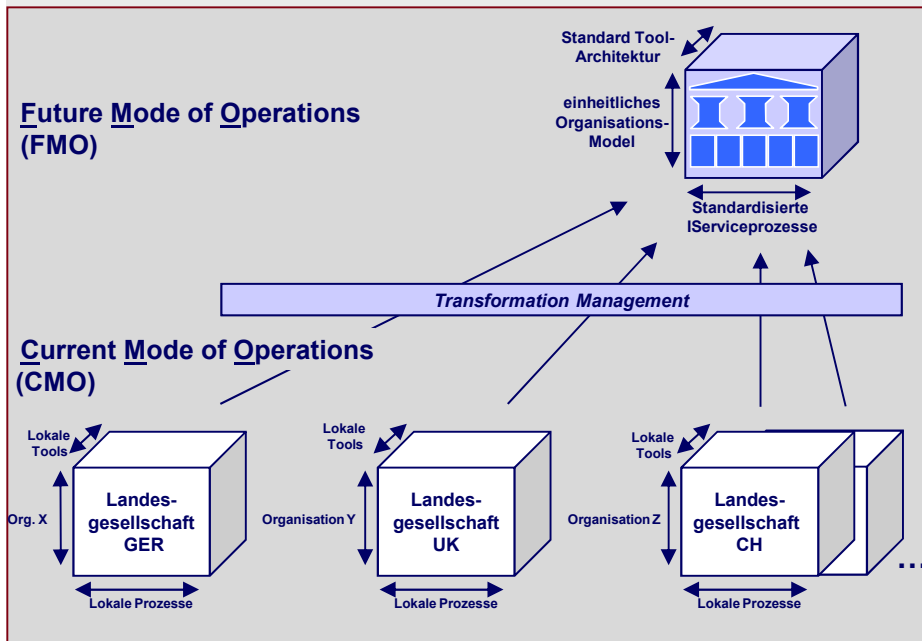
Kunden-Management, Service Desk, Dispositions-Management, Spare Part Management...

– **Lokale Services:**

Field Services, Installations-Management, Konsignationslager, ...

- HR Transformationsmanagement (Koordination der Mitarbeitergestellung)

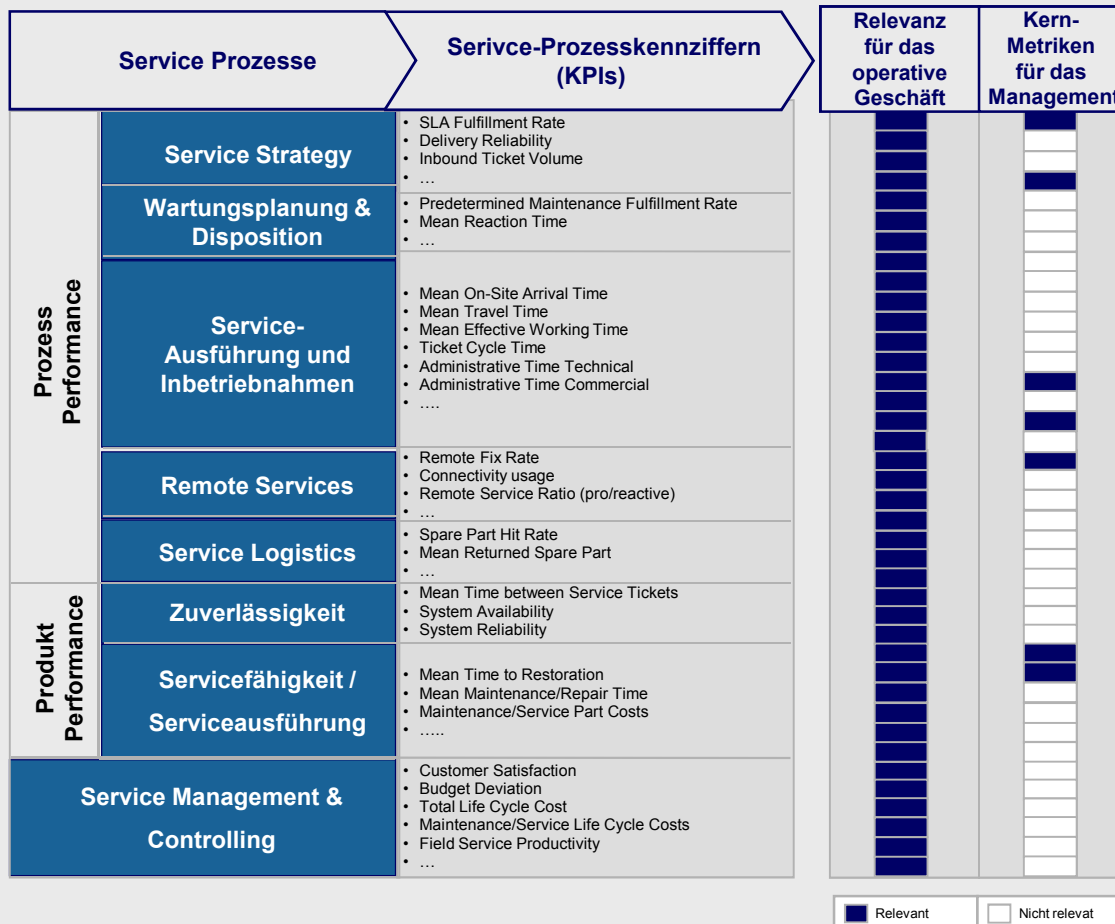
- Kostenersparnis: >20%



Die Nachhaltigkeit der neuen Soll-Prozesse und das "Nutzeninkasso" wurde auf Grundlage implementierter Service-Prozesskennziffern vollzogen (Medizintechnik, Energie)

Kunden-Ausgangssituation:

Fehlende Nachhaltigkeit der Effizienz und Effektivität der neuen Serviceprozess-Innovationen.



Projektergebnisse:

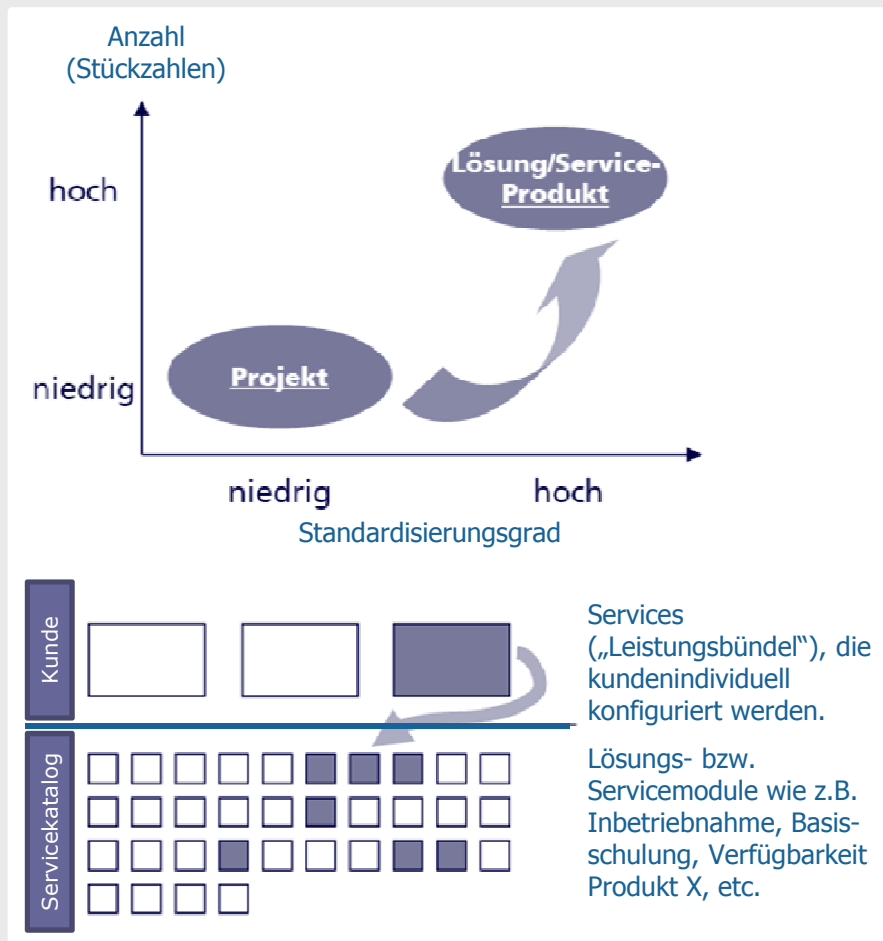
Etablierung eines nachhaltigen Service-Controllings

- Standardisierung der Service-Prozesse „Service Level-, Vertrags- und Portfolio-Management“
- Analyse der Kostentreiber in Workshops mit den Service Spezialisten
- Spezifikation der Qualitäts- und Effizienzziele und Ableitung der Prozesskennziffern
- Implementierungskonzept für die Umsetzung der Prozesskennziffern (KPIs)
- Koordination der Umsetzung in der gegebenen IT-Umgebung (Business Warehouse) und Service Controlling Organisation

Standardisierung des Service-Portfoliomanagements (Defence, Security, Transportation)

Kunden-Ausgangssituation:

Die Preisbildung für Serviceleistungen erfolgt in den Ländern nach einem nicht standardisierten Verfahren. Die Bündelung von Serviceleistungen soll künftig einem kundenorientierten Schema folgen.



Optimierung des Serviceportfolios

- Festlegung der Methodik – Serviceportfolio, Servicekatalog, Projekt, Serviceleistung und Abstimmung mit dem Management
- Erarbeitung des Servicekatalogs mit den für den Kunden „sichtbaren“ Standard-Serviceleistungen
- Standardisierung des Serviceportfolio Managements
- Entwicklung eines Konzepts für das Partnermanagement („Purchasing Side“)

Coaching und Mitarbeit bei der Einführung des neuen Service Geschäftsmodells

- Workshops mit den Piloten und den Management-Vertretern
- Einführungskonzept
- Durchführung einer GAP-Analyse mit dem Service-Controlling
- Roadmap erarbeitet → Umsetzungsprogramm

Ihr Ansprechpartner bei PMPS

PROJECT MANAGEMENT PARTNERS

Oliver Rosenthal

Partner

Elsenheimer Straße 5 · D-80687 München
Telefon 089-416173250 · Fax 089-416173251
Mobil 0175-4159330 · rosenthal@pmps.de