

Identifikation und Umsetzung neuer Service Innovationen

Das klassische Servicegeschäft ist überwiegend durch das vorhandene Produktgeschäft geprägt. Die systematische Entwicklung neuer Kundenservices – z.B. innovative „Service-Apps“ oder kundenspezifische Servicelösungen – ist oftmals hinsichtlich Design, Delivery und Abrechenbarkeit nicht strukturell verankert. Auf der anderen Seite sind heutzutage die Erwartungshaltungen an das künftige Servicegeschäft mit klaren strategischen Unternehmenszielen beschrieben: Neue Umsatzpotenziale sollen geschaffen und die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig gestärkt werden. Der nachfolgende Beitrag beschreibt typische Lücken in der Umsetzung dieser Ziele und zeigt einen pragmatischen Ansatz auf, wie die notwendigen Voraussetzungen für die Umsetzung von Service-Innovationen innerhalb des Service-geschäftsmodells, des Service Designs und im Service-Monitoring geschaffen werden können. Das Vorgehen wurde in unterschiedlichen Serviceorganisationen erfolgreich angewendet und es werden nachfolgend die wesentlichen Eckpfeiler und „Lessons Learned“ vorgestellt.

Ein Service-Geschäftsmodell sollte nicht nur an kurzfristigen Zielen ausgerichtet sein, sondern an der mittelfristigen Stärkung der Ertragssituation.

Übergeordnetes Ziel des Unternehmens/der Service-Organisation muss es sein, auf seinem Gebiet wettbewerbsfähig zu sein. Das ist ein Unternehmen, wenn es das, wofür der Kunde bezahlt, besser kann als andere. - Den Kunden zufriedener macht, als die Konkurrenz. Die Entwicklung von Service-Inno-

*vationen sollte (dafür) unvoreingenommen aus einem **tiefgehenden Verständnis der Kundenbedarfe** heraus erfolgen.*

Der nachfolgende Vorgehensansatz wird in Form von lösungsorientierten Workshops umgesetzt, die eine mit dem Tagesgeschäft vereinbarende Einbindung der Service-Experten berücksichtigt. Mit Hilfe externer Moderatoren wird die Diskussionen zielführend eingegrenzt und innerhalb weniger Wochen (< 3!) die „Leitplanken“ für ein innovatives Service-Geschäftsmodell erarbeitet.

Schritt 1 - Diagnose des Service-geschäftsmodells

*In Vorbereitung der nachfolgenden Workshops, wird einleitend eine kritische Selbstbewertung mit Hilfe eines **strukturierten Fragenkatalogs** durchgeführt. Dieser Fragenkatalog wird im Intranet eingestellt und kann individuell innerhalb eines festgelegten Zeitraums (max. eine Woche) durch die Teilnehmer/Innen beantwortet werden. Die Fragen orientieren sich an der „Best Practice exzellenter Serviceorganisationen“. Es werden die wesentlichen Leistungsmerkmale der bestehenden Serviceorganisation abgefragt und ein erstes Feedback hinsichtlich möglicher Optimierungspotenziale eingeholt. Sehr wichtig ist der „richtige Mix“ der mitwirkenden Mitarbeiter/Innen, die sowohl aus dem Servicemanagement als auch aus dem operativen Servicegeschäft ausgewählt werden.*

Auf dieser Grundlage werden erste Handlungsfelder abgeleitet und (als Input) für die Workshop-Interventionen weiter detailliert.

Anzeige

ITPEAK
Networks

Besuchen Sie uns unter...
www.peak-networks.de
oder auf der

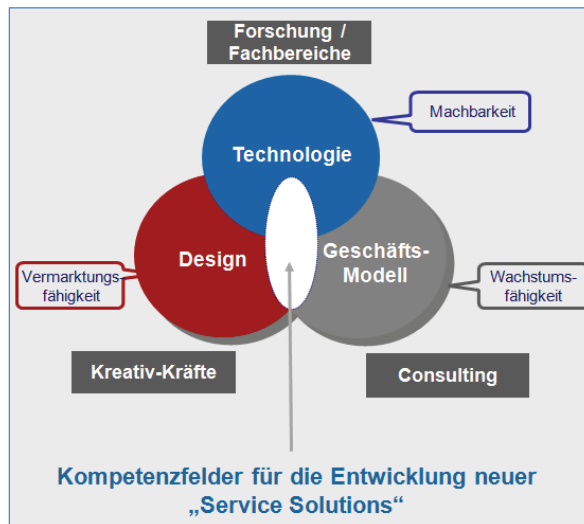
KVD Fachmesse »Service World«
Stand 17 | 07.–08.11.2013

■ Software für den Kundendienst

Schritt 2 - lösungsorientierte Workshop-Interventionen

- Workshop Modul I: Dialog Innovative Service-Geschäftsmodelle
- Workshop Modul II: Dialog Service-Design
- Workshop Modul III: Dialog Monitoring Service Geschäft

Aufsetzend auf den o.g. Diagnoseergebnissen werden die bisher identifizierten **Handlungsfelder** und **Voraussetzungen** für die Etablierung eines innovativen Servicegeschäftsmodells aufgezeigt. Dabei werden wiederum Beispiele aus der gelebten „Best Practice“ wirksam mit den rückgemeldeten Defiziten verknüpft und die Grundlage für lösungsorientierte Diskussionen gelegt. Wichtig in dieser Phase ist ein Feingefühl in der Moderation, um die Ergebnisse in einer akzeptierten Qualität als **„gemeinsam erarbeitet“** und **„für unsere Organisation passend“** wahrzunehmen (und nicht als „von außen reingetragen“).



Autoren

- Project Management Partners (PMPS)
Elsenheimer Straße 5
80687 München
Tel: 089 . 4161732-0
- Oliver Rosenthal, Partner bei PMPS und verantwortlich für Beratungsprojekte im Umfeld von „Service-Transformationen“
E-Mail: rosenthal@pmeps.de
- Dr. Frank Worpitz, Associate Partner bei PMPS
E-Mail: worpitz@pmeps.de
- Volker Knapp, Senior Advisor bei PMPS (und ehemaliger Geschäftsführer des ADAC)
E-Mail: knapp@pmeps.de

Service Geschäftsmodelle bilden die Grundlage, Wettbewerbsvorteile zu identifizieren und auszuschöpfen. Der eintägige Workshop **„Dialog – Innovative Service Geschäftsmodelle“** hilft dem Management, die entsprechenden Stoßrichtungen zu identifizieren und zu konkretisieren. Als wesentliches Ergebnis wird ein systematisch aufbereiteter und im Managementteam abgestimmter Veränderungsplan in einer ersten Arbeitsversion erarbeitet. Dieser wird als konsistente Grundlage für die weitere Kommunikation im Unternehmen und in den folgenden Workshop-Modulen herangezogen.

Im **Modul II – Dialog Service-Design** werden die wichtigen Eckpfeiler und Schnittstellen in der Kommunikationsgestaltung zwischen den beteiligten Menschen (Kunden, Servicemitarbeiter, Servicemarketing, Vertrieb, Forschung und Entwicklung), als auch die benötigten Mittel und Prozesse, in denen

diese miteinander verknüpft sind, betrachtet und bewertet.

Die folgenden Ergebnisse werden erarbeitet:

- Gängige Methoden in der Anforderungsspezifikation, Bewertung von Ideen, Kosten-/Nutzenberechnungen, Kunden- und Marktanalysen sind bekannt und die Anwendbarkeit im vorliegenden Servicekontext festgestellt bzw. mit pragmatischen Ansätzen erweitert.
- Die Grundlagen einer frühzeitigen Kundenintegration werden aufgezeigt, bewertet und die organisatorischen und technologischen Voraussetzungen für die Entwicklung von Service-Prototypen definiert.
- Wichtige Eckpfeiler der Entwicklungsprozesse für „Service Solutions“ werden definiert und erste Service-Szenarien für neue Service Innovationen spezifiziert.

Damit werden in diesem Workshop Modul die wesentlichen Kompetenzfelder für die Entwicklung neuer „Service Solutions“ definiert, Regeln für die künftige Zusammenarbeit der beteiligten Teil-Organisationen vereinbart und konkrete Service-Szenarien erarbeitet.

Auf diese Weise wird auch gleich ein „Proof of Concept“ unmittelbar angestoßen und die Umsetzbarkeit mit Hilfe praktischer Beispiele untermauert.

In dem Modul III – Dialog Monitoring Service-Geschäft wird die Wirksamkeit der Instrumentarien zur Steuerung des Service-Geschäfts in den Dimensionen „Ergebnisbeitrag“ und „Kundenbindung“ auf den Prüfstand gestellt, die „Lücke“ bewertet und Handlungsbedarfe aufgezeigt.

Auch dieses Workshop-Modul wird anhand von „Best Practice Beispielen“ zielführend unterstützt, um eventuelle Spannungsfelder im Abgleich IST gegen SOLL zu identifizieren und anwendbare Zielbilder zu vereinbaren.

Resümee

Es braucht keine komplexen und schwer zu steuernde Projekte, um wirkungsvolle Leitplanken für innovative Service-Organisationen zu setzen. Oftmals sind fokussierte Intervention durch ein gutes Workshop-Design absolut zielführend und erste Schritte hin zu neuen Service-Innovationen können unmittelbar angegangen werden. Dieser Beitrag sollte auch als Einladung zu einem aktiven Erfahrungsaustausch verstanden werden. Die Autoren stehen gerne für diesbezügliche Diskussionen zur Verfügung.