

TITELTHEMA EFFEKTIVES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IM SERVICE

Von der Strategie zum Produkt

Service: Eine Wegbeschreibung

Mit der Digitalisierung unseres Alltags haben sich die Erwartungen der Kunden und damit auch die Anforderungen an Mitarbeiter in Sachen Service drastisch verändert. Das gilt auch oder gerade für produzierende Unternehmen wie den Audioanbieter Sennheiser. „Die Jahrzehnte, in denen physische Produkte unser Business dominierten, sind weitestgehend vorbei. Services und Lösungen gewinnen mehr an Bedeutung. Unternehmen, die dieses neue Spiel spielen wollen, müssen seine Regeln verstehen. Sie brauchen eine entsprechende Service-Strategie“, weiß Klaus Conrad (Foto), ehemaliger Service Consultant bei der Sennheiser electronic GmbH & Co. KG aus seiner 35-jährigen Tätigkeit für den Audiospezialisten und zeigt den heutigen Weg des Unternehmens weiter auf: „Abgeleitet aus der Service-Strategie werden ganz neue Service-Produkte entwickelt, die das Produktportfolio sukzessive erweitern.“

Um den Transformationsprozess vom Produzenten mit Reparatur- und Wartungsservice hin zu einer agilen Service-Organisation zu schaffen, hat sich Sennheiser rechtzeitig strategisch in Richtung dezentralem Service ausgerichtet und zunächst die nötigen strukturellen Voraussetzungen geschaffen. „Sennheiser ist ein international agierendes Unternehmen. Da ist es ein Ding der Unmöglichkeit, die Welt aus der Wedemark zu steuern. Mir war schnell klar, dass kundennahe, operative Verantwortlichkeiten für den Service kompetent in unseren nationalen Tochtergesellschaften verankert werden müssen“, erklärt Conrad. Der Zentrale fällt dabei die Aufgabe zu, Performance-Standards zu definieren, deren Einhaltung zu überwachen und die dezentralen Serviceeinheiten bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen. „Durch diese Ausrichtung ist das Unternehmen in der Lage, unterschiedlichen Kulturen in den Ländern und Kundenerwartungen gerecht zu werden“, so der Consultant. Bereits vor zwölf Jahren rief Sennheiser ein Gremium aus Service-Verantwortlichen der Tochtergesellschaften ins Leben, das sich seitdem regelmäßig austauscht und voneinander lernt. Im Fokus: Die Weiterentwicklung der eigenen Services.

Unternehmensziel Service

Damit war der erste Schritt getan. Der Service wurde ein wesentlicher Teil der Unternehmensaktivitäten. Um diesen Bereich zu einem Wachstumsfaktor zu machen, startete das Unternehmen im Rahmen seiner Umstrukturierung mit der Entwicklung einer dezidierten Service-Strategie. „Die Eckpfeiler einer Service-Strategie sind: Ein Unternehmen macht Versprechungen in Richtung Konsumenten, dazu braucht es Geschäftsbereiche, die diese einhalten. Und schließlich müssen Produkte und Service die Versprechungen am Markt auch tatsächlich erfüllen“, erklärt Conrad und ergänzt: „Service heißt heutzutage nicht mehr „break and fix“, ist also keine rein technische Aufgabe, die nur einer Abteilung oder einer Funktion zugewiesen wird. Service muss zur Unternehmenskultur werden.“

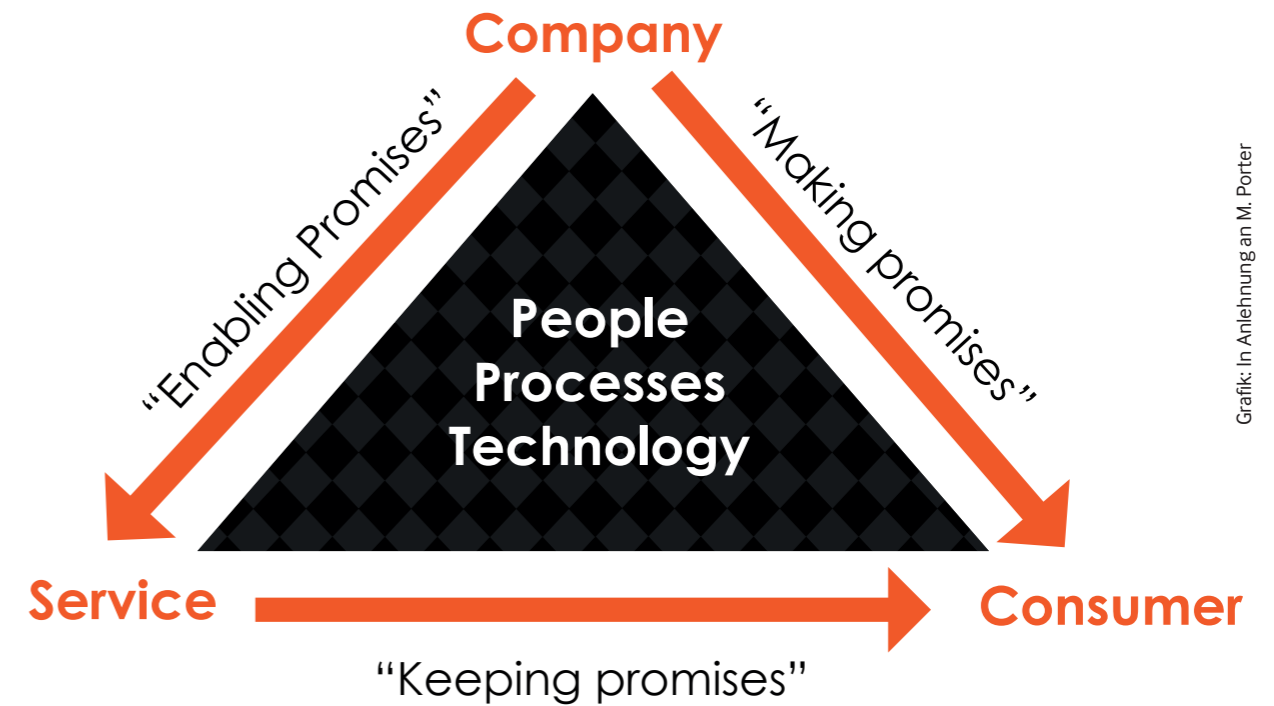
Im Dialog mit dem Kunden

Ein umfassender internationaler Kunden- und Händler-Service sind bei Sennheiser selbstverständlich. Mit den klassischen Service-Leistungen als Basis sowie zukunftsfähigen Service-Produkten wird sich das Produktportfolio des Audiospezialisten erweitern und somit noch attraktiver und leistungsfähiger werden. Hardware nimmt zugunsten von Softwareprodukten ab,

fehlerhafte Hardware wird im SWAP-Service überwiegend 1:1 ausgetauscht. Auch die Art und Weise des Kundendialogs wird sich ändern. „Kundenberatung findet zukünftig überwiegend im virtuellen Raum statt“, so Conrad. „Unternehmen befinden sich in einem stetigen Anpassungs- und Gestaltungsprozess – neue Produkte, neue Vertriebswege, neue Kunden, neue Absatzmärkte. All das muss eine Service-Organisation abbilden können. Das funktioniert nur mit großer Agilität und Service-Know-how.“

Service-Techniker werden Manager

Den Weg von der Service-Strategie zum Service-Produkt ging Sennheiser gemeinsam mit der ISS International



Das Strategie-Dreieck zeigt die drei bestimmenden Imperative einer Service-Strategie: Making promises = Create a Service mission, Enabling promises = Develop "Service products", Keeping promises = Deliver "Service product"

Business School of Service Management. Zeitgleich zur Gründung des internationalen Service-Manager-Meetings vor zwölf Jahren rief das Unternehmen mit der Business School ein mehrjähriges, individuelles Trainingsprogramm in Leben. Das Ziel: Die Service-Verantwortlichen der Tochterunternehmen, die bis dahin überwiegend Service-Techniker waren, zu Managern auszubilden. „Ich war der Auffassung, dass wir nur dann Service gestalten, Service-Produkte erfolgreich entwickeln und implementieren können, wenn wir Mitarbeiter haben, die über die notwendigen Skills verfügen. Reparieren konnten sie alle, aber es fehlte das nötige Management-Know-how, Methoden, Tools, der Business-Fokus“, erzählt Conrad.

Andere Blickwinkel für neue Services

Mehr Wertschöpfung durch Service-Produkte: Mit diesem Ziel vor Augen durchliefen die Service-Verantwortlichen ein Training, das auf dem „International Service-Manager-Programm“ der ISS Business School basiert. Neben der Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Know-how zur Ausrichtung einer professionellen Service-Organisation wurden unter anderem Ideen und Module für neue Ser-

vice-Produkte entwickelt, Methoden zur Vermarktung trainiert, Projekte für die Umsetzung in der Praxis vereinbart und ein Service-Design-Prozess aufgesetzt. „Mit den Trainings haben wir die internationale Service-Mannschaft on the go aufgebaut“, weiß Michael René Weber, Geschäftsführer der ISS Business School. Dabei ging es im Kern nicht um das pure Vermitteln von Wissen, sondern um das Managen der neuen Dienstleistungen, die neben den Basisleistungen wie Reparatur und Wartung erbracht werden könnten. Predictive Service beispielsweise unterstützt dabei, die Kundenanforderungen an Sicherheit und Verfügbarkeit zu erfüllen. „Stellen Sie sich ein Live-Konzert vor, auf dem die eingesetzten Mikrofone nicht auf den Punkt funktionieren. Ein echter GAU“, erklärt Weber. „Wir verstehen Service als eine Haltung. Wenn man so will, als einen Teil der Corporate DNA.“

Die angehenden Service-Manager wurden während der Trainings immer wieder aufgefordert, aus ungewohnten Blickwinkeln auf das eigene Business zu schauen, beispielsweise durch die Brille des Kunden – eine Voraussetzung zur Entwicklung von Service-Innovationen. So im Workshop „Denken in Services“, in dem „Cross functional“ internationale Teilnehmer aus unter-

schiedlichen Bereichen wie Marketing, Produktmanagement und Service aufeinandertrafen.

Real-Life-Projekte

Aus den Workshops mit der ISS Business School entstanden „Real-Life-Projekte“, die in konkreten Maßnahmen mündeten. Ein Beispiel ist „Future Services @ Sennheiser“. Aus dem Projekt entwickelte das Team den Service „Style your Mic“, mit dessen Hilfe Kunden ihre eigenen Mikrofone individuell gestalten konnten. Weber erklärt: „An diesem Beispiel wird der Schritt „from Product to Service“ deutlich. Dieser Service wurde zum Produkt mit Nutzwert, der monetarisierbar ist.“

Auch in die Entwicklung der Service-Strategie und den daraus resultierenden Maßnahmen flossen Erkenntnisse aus den Workshops ein. Beispielsweise die Einführung von webbasierten Multi-Channel Contact Centern und die Restrukturierung des internationalen Service Networks. Beides, um die sich im steten Wandel befindlichen Kundenerwartungen noch besser erfüllen zu können. Klaus Conrad blickt mit Spannung in die Zukunft: „Service gehört ganz oben auf die Agenda. Denn eines steht fest, Service ist für jedes Unternehmen wichtig“ und korrigiert sogleich, „Nein, lebenswichtig.“

Grafik: In Anlehnung an M. Porter