

# Systematische Service-Entwicklung als Chance zur Wettbewerbsdifferenzierung

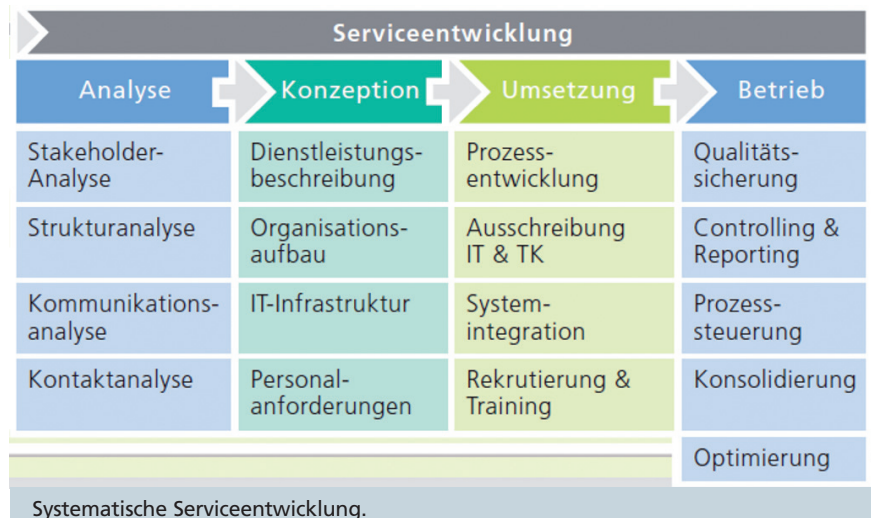
Iris Häussler

Service ist ein wichtiges Portal zum Kunden. Neben dem Erstumsatz rückt immer mehr auch der wiederkehrende Umsatz über nachgeschaltete Servicedienstleistungen in den Vordergrund. Firmen mit starker Kundenbindung werden Benchmarks, häufig wird jedoch übersehen, dass auch die Entwicklung des Produkts „Service“ harte Arbeit bedeutet, die systematisch betrieben werden kann, ja sogar systematisch betrieben werden muss.

Zunehmender Wettbewerbsdruck und eine verhaltene Inlandsnachfrage bei jährlich zunehmenden Exportquoten stellen aber eine Herausforderung für kleine und mittelständische Unternehmen der Medizingerätetechnik dar. Die systematische Entwicklung von Serviceprodukten bietet hier die Chance, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und dem Kunden eine wichtige Kaufgrundlage zu bieten, die nicht auf Kosten einer sinkenden Marge geht.

Der Kunde sieht Servicedienstleistungen differenziert und kann genau zwischen der werblichen Ankündigung und der selbst erlebten soliden Servicedienstleistung unterscheiden. Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, freundlicher Kommunikation in der eigenen Muttersprache, ausführlicher Beratung und auch guter Erreichbarkeit schenkt der Kunde große Beachtung. Ziel muss sein, den Kunden langfristig zu begeistern, und zwar über Zeit- und Sprachbarrieren hinweg.

Aber ein herausragender Service passiert nicht einfach so. Er ist das Ergebnis eines systematischen Prozesses der Serviceentwicklung. Diese



findet nicht isoliert in der Serviceabteilung statt, sondern integriert die internen und externen Stakeholder, wie den Handelspartner und die Endkunden sowie Marketing, Vertrieb und Entwicklung. Ein auf die Markt- und Unternehmensanforderungen zugeschnittener Service sorgt intern für Transparenz und einen einheitlichen Außenauftritt sowie für Akzeptanz im Markt.

Die Systematik der Serviceentwicklung lässt sich in Analogie zum Produktentwicklungsprozess beschreiben. Sie besteht aus vier Pha-

den Service gestellt werden, um sicherzustellen, dass die Machbarkeit und die Marktchancen erkennbar sind. Hierbei werden Ideen und Wünsche aller Interessengruppen gesammelt und die technische und wirtschaftliche Machbarkeit unter Berücksichtigung der Umweltauflagen (Struktur-, Kommunikations- und Kontaktanalyse) überprüft.

Alle Informationen und Anforderungen werden in Form eines Lastenheftes dokumentiert. Wichtig ist, welche Faktoren so präzise wie möglich auszuformulieren, also z. B. nicht nur die Anforderung einer „Premium“-Struktur zu schaffen und diese allein im Raum stehen zu lassen, sondern auch gemeinsam mit dem späteren Nutzer detailliert zu ermitteln, durch welche einzelnen Bausteine ein Service tatsächlich als „Premium“ wahrgenommen wird.

Ziel der konzeptionellen Phase ist es, auf Basis des verabschiedeten Lastenheftes eine erfolgreiche Konzeptentwicklung sicherzustellen. Konkret geht es dann um die Erarbeitung einer funktionsfähigen Servicestruktur (Dienstleistungsbeschreibung) inklusive der Beschreibung der organisatorischen, technischen und auch personellen Anforderungen sowie deren



Das Team der ipp Nürnberg.

sen: Analyse, Konzeption, Umsetzung und Betrieb. Ziel der Analyse ist es, klar aufzuzeigen, welche Anforderungen an den zu entwickeln-

Dokumentation zum Nachweis der Erfüllung aller Anforderungen aus dem Pflichtenheft. Der Detaillierungsgrad kann hier durchaus bis zur Formulierung von Textbausteinen, wie auch zur präzisen Ausformulierung von Workflows inklusive einer Zeitschätzung und einer Kosten-Nutzen-Abwägung reichen.

In der Umsetzungsphase werden die Konzepte in die reale Servicestruktur übersetzt. Es müssen Prozesse entwickelt, die technische und organisationale Infrastruktur (Systemintegration) bereitgestellt sowie Mitarbeiter entsprechend rekrutiert bzw. geschult werden. Integraler Bestandteil ist, den Service mit echten Kunden zu testen und bei Bedarf Modifikationen entsprechend vorzunehmen.

Danach kann der Service in den Regelbetrieb übergeben werden. Qualitätssichernde Maßnahmen sowie die adaptiven Controlling- & Reportingstrukturen sorgen ebenso wie eine prokative Prozesssteuerung für die Konsolidierung und die kontinuierliche Optimierung der Service-Struktur.

Insgesamt sind Systematik, Ganzheitlichkeit und Transparenz Grundlage für einen herausragenden Service. Alle für den Erfolg wichtigen Faktoren müssen gleichermaßen berücksichtigt und aufeinander abgestimmt werden. Dazu gehören die Organisation sowie die Technik und vor allem die Menschen: Die Service-Mitarbeiter, die Vertreter angrenzender Abteilungen und der Kunde. Letztendlich entscheidet er allein, ob eine Dienstleistung gut ist.

Zusätzliche Synergien lassen sich nutzen, wenn Produkt- & Serviceentwicklung miteinander verknüpft sind und zeitlich parallel ablaufen. Rückwirkungen aus dem Markt können so direkt in die Produktentwicklung einfließen. Ergebnis ist ein Gesamtpaket, bestehend aus einem Produkt und einem Service, die beide perfekt aufeinander abgestimmt sind. ■

**Kontakt:**

**ipp. Dr. Volker Klügl**  
D-90471 Nürnberg  
[www.ipp-projektmanagement.de](http://www.ipp-projektmanagement.de)

Anzeige