

IT-Servicedesign als Lösung

Auswege aus der Preisspirale

Dr. Kay P. Hradilak verrät, wie ein Systemhaus sein Dienstleistungsangebot richtig aufsetzt und dem Preis-Dumping in diesem Bereich begegnen kann.*

IT-Services haben ein hohes Frustrationspotenzial für alle Beteiligten. Kunden fühlen sich oft ausgeliefert und klagen über fehlende Verbindlichkeit, ja, Anonymität seitens ihrer Dienstleister. Oft besteht das ungute Gefühl, dass die Leistung ihren Preis nicht wert ist. Zwar können Kunden heute IT-Dienstleistungen für deutlich weniger Geld als noch vor drei, vier Jahren beziehen, aber ihre Zufriedenheit hat das nicht verbessert. Für den Dienstleister bleiben eine überwältigende, positive Kundenerfahrung und hohe Kundenzufriedenheit deshalb die Ausnahme.

Die Entwicklung von IT-Services hat eine falsche Ausrichtung

Einer der hier zugrunde liegenden Fehler ist, dass meist nur viel Energie in den Aufbau von effizient arbeitenden „Servicefabriken“ gesteckt wird. Die Konzentration auf Preisvorteile treibt natürlich die Preisspirale weiter, da es immer jemanden gibt, der noch günstiger anbieten kann. Die Services werden auch anonym und austauschbar und erfüllen damit weder für die Kunden noch für die Dienstleister ihren Zweck.

Befragt man IT-Kunden, worauf es ihnen ankommt, dann sind es einfache Abläufe ohne Informationsverluste, Kompetenz, Tempo, Freundlichkeit, aktives Nachverfolgen – und persönliche Ansprache. Wichtig ist, dass diese vor allem dann gewährleistet wird, wenn etwas nicht funktioniert, wenn der Kunde schnell Hilfe und Lösungen braucht. Und: Die Kundenerfahrung ist fragil, ein schlechtes Ereignis kann 100 gute Erlebnisse überschatten.

Ein IT-Dienstleister, der sich dauerhaft differenzieren will, muss überlegen, wie er eine überragende Kundenerfahrung schaffen kann. Danach muss er klären, wie er die Services effizient bereitstellen kann. Das Servicedesign entscheidet über den Umsatz, die effiziente Servicebereitstellung über den Gewinn.

Was heißt Servicedesign aber nun konkret? Ein Fallbeispiel: Ein IT-Dienstleister möchte einen Service „Rent a Notebook“ für etwa 3.000 freiberufliche Außendienstmitarbeiter anbieten. Die Notebooks werden sich im Eigentum der Außendienstmitarbeiter befinden, sie müssen die Vertriebs- und Angebotssoftware des Arbeitgebers beinhalten, einfache Einwahlmöglichkeiten in die zentralen Systeme der Firma bieten und über einen weitgehenden Datenschutz verfügen. Außerdem sind die Nutzer hochmobil und benötigen innerhalb von 4 bis 24 Stunden Ersatzgeräte respektive erfolgreiche Reparaturen. Gewünscht werden auch eine Diebstahl- und Schadensversicherung. Wie können nun die Außendienstmitarbeiter als begeisterte Kunden gewonnen und gehalten werden? Und wie kann man dieses Serviceprodukt verlässlich und effizient liefern?

Feldforschung

Am Anfang steht die Feldforschung. Wie gehen die Mitarbeiter mit ihrem Notebook um, wofür nutzen sie das Notebook sonst noch? Was erwarten die Nutzer insbesondere in Crashesituationen? (Betriebsdienstleistungen werden zu mehr als 80 Prozent vor allem im Crashfall wahrgenommen!) Gibt es typische Verhaltensmuster? Wie anspruchsvoll, wie hektisch sind die Kunden?

Der beste Weg zu den Antworten sind Interviews mit den Nutzern und Beobachtungen „im Feld“. So kann zum Beispiel auffallen, dass der Hauptservicebedarf im gewerblichen Bereich am späten Abend, am frühen Morgen und am Wochenende besteht, dann, wenn die Außendienstmitarbeiter Zeit für die „Innendienstprobleme“ haben. Die Feldforschung muss übrigens keinen gewaltigen Aufwand verursachen. Wenige Manntage konzentrierter Arbeit können schon zu Aha-Erlebnissen führen.

Wichtig ist die Lokalisierung der wichtigsten Servicesituationen: Ausfall von Hardware? Probleme mit der Software, Verbindungsfragen unterwegs? Das Entscheidende ist, dass ein klares, plastisches Bild der Kundenwünsche gewonnen wird.

Auf Basis der „Felddaten“ beginnt nun die Arbeit, die „schöne Erfahrung“ Wirklichkeit werden zu lassen. Aus dem Baukasten von möglichen Kundeninteraktionen wird ein Servicebündel erarbeitet, das mehrfach erprobt wird. Wie wichtig ist ein integrierter Virenschutz- und Online-Backup-Dienst? Welche Bedeutung kommt Web-Frontends zu? Kann es nicht sein, dass das Web im Crashfall nur selten erreichbar ist? Können zusätzliche Dienste eingewoben werden?

Ein Schlüsselement ist die Personalisierung. Wie kann der Frust einer anonymen Behandlung durch stetig wechselnde Call Agents vermieden werden? Wie sichert man ab, dass der Kunde nie das Gefühl verliert, dass der Dienstleister sich mit Herzblut um ihn kümmert? Der Anspruch eines persönlichen Services führt dazu, dass jeder Außendienstmitarbeiter ein persönliches Team von fünf bis sieben Mitarbeitern mit einem Hauptansprechpartner erhält. So wird gewährleistet, dass er ständig von einem Team betreut und begleitet wird.

Prototyp-Design und Verfeinerung

Ziel ist, ein Wohlfühlprodukt anzubieten, das nicht nur die Produktivität der Außendienstmitarbeiter absichert, sondern auch zur Lebensqualität beiträgt – eine Serviceerfahrung, die nicht durch Niedrigstpreise weggewischt werden kann.

Im Prozessdesign wird nun die beabsichtigte Kundenerfahrung in konkrete Serviceabläufe und -ressourcen unter Beachtung der Zielkosten umgesetzt. So wird u. a. die notwendige Organisation des Servicedesks festgelegt, also dessen Größe, seine Teamstrukturen und die Ausbildungsanforderungen. Es werden externe Servicepartner, zum Beispiel für den Feldservice, eingebunden. Die Datenbanken für die Wissensbasis, die Kundenhistorien und



die Call-Statistiken werden fixiert. Die Kundenerfahrung ist hier nicht mehr das Beiproduct einer Prozessfestlegung, sondern umgekehrt: Die Prozesse und Ressourcen folgen den Vorgaben dessen, was für eine überragende Kundenerfahrung notwendig ist.

Ist das nicht zu teuer?

Ein häufiges „Ja, aber“ an dieser Stelle ist, dass dieser Service zu teuer in ihrer Erbringung ist. Dies stimmt aber nicht. Auf den ersten Blick höhere Kosten, so zum Beispiel für mehr Ausbildung, rentieren sich durch kürzere Problemlösungszeiten und durch weniger Weiterleitungen.

Auch die IT kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass eine überragende Kundenerfahrung mit niedrigen Prozesskosten einhergeht: Wenn der Servicedesk-Mitarbeiter beim Anruf sämtliche Informationen zur IT-Umgebung des Kunden und seine Call-Historie auf dem Bildschirm hat, ist die Chance viel höher, dass das Problem im ersten Anlauf gelöst oder die Aufgabe in einem Gespräch vollständig aufgenommen wird.

Ein personalisierter Servicedesk ist kein Widerspruch zu großen Servicecentern – ganz im Gegenteil. Große Callcenter-Teams, die bisher wie auf einer Hühnerstange sitzen, können auch als Teams organisiert werden, die sich vorrangig um bestimmte Kundengruppen beziehungsweise Abteilungen kümmern. Fallweise auftretende Überlasten werden dann durch nahestehende Servicedesk-Teams aufgefangen.

Mit der Zeit bauen die Servicedesk-Mitarbeiter ein tieferes und breiteres Verständnis der Kundenumgebung und der dort auftretenden Fragen und Probleme auf. Sie werden diese schneller und immer öfter im ersten Anlauf lösen. Auch werden sie sich in vielen Fällen „ihren“ Kunden persönlich verbunden fühlen. Eine saubere Prozesssteuerung einschließlich einer konsequenten Pflege der Kundeninformationen birgt weitere Produktivitätsvorteile, die bei anonymen Niedrigpreisorganisationen, die rein anruforientiert arbeiten, kaum zu erlangen sind.

Service Design ist kein Monopol externer IT-Dienstleister. Die präzise Kenntnis der IT-Kunden und ihrer Probleme kann zu einem großen Vorteil werden, wenn ihm die Prozessgestaltung gelingt. Ein interner IT-Bereich wird auch viel leichter den Zugriff auf Informationen zur IT-Infrastruktur erhalten.

Bei seinem eigenen Service Design kann ein IT-Bereich eine Reihe von Commodity-Leistungen wie die Feldorganisation und einen Notebook-Austauschdienst

zukaufen, ohne die Hoheit aufgeben zu müssen. Und grundsätzlich ist es einfacher, die Prozesse an seinen Kunden anzupassen, als bei einem Dienstleister, der Hunderte Kunden bedient.

Eine überragende Kundenerfahrung ist nur schwer zu kopieren. Sie beruht auf einer genauen Analyse der Bedürfnisse und einem kundenbezogenen Design der Dienstleistungserbringung. Dabei muss diese nicht teurer werden. Service Design erlaubt, sich wirklich über Kundenzufrie-

denheit im Wettbewerb zu differenzieren, ganz gleich, ob man ein externer oder ein interner Dienstleister ist. (MF) **CP**

***Dr. Kay P. Hradilak**



ist Geschäftsführer der Bechtle Systemhaus GmbH in Hannover. Vorher war er Vorstandsmitglied des Systemhauses Comline in Hamburg.

Kontakt: www.bechtle.com



TeraStation Pro™ II Rackmount

TS-RHTGL/R5, Kapazitäten 1 TB, 2 TB und 4 TB.

- 2 U 19" Rackmount NAS
- High-Speed-Backup mit beiliegender Software
- RAID 10, 5, 1, 0 und Standard
- Festplatten-Schnellwechselrahmen
- Active Directory Integration

Die TeraStation Pro™ II eignet sich besonders für professionelle KMU-Anwender, die verlässliche Features und Sicherheit auf RAID-Basis schätzen. Diese kostengünstige NAS-Lösung bietet Business-Features wie Active Directory Integration, DFS Support, leistungsfähige Stromversorgung und Kühlungssystem, Festplatten-Schnellwechselrahmen und einer Gigabit-Ethernet-Verbindung.



Stand C120

BUFFALO
www.buffalotech.de



© 2008 Buffalo Inc. Das BUFFALO Logo, AirStation, DriveStation, DriveStation Duo, LinkStation, MiniStation, Nfiniti und TeraStation sind eingetragene Warenzeichen oder Warenzeichen der Metco Holdings Inc. oder Buffalo Inc. Die Namen und Logos anderer hier erwähnter Unternehmen sind das Eigentum der jeweiligen Inhaber.