

## Mit professionellem Service mehr Umsatz und Gewinn

### Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Praxis-Informationen (gekürzt)
3. Service als Geschäftszweig verstehen
4. Das Effizienzsteigerungsprogramm durch Prozessoptimierung
5. So identifizieren Sie Verbesserungspotenzial
6. Qualifikation/Diagnose/Disposition
7. Auftragsabschluss und Rechnungsstellung
8. Berichtswesen: Wie verbessert sich Ihre Leistungsfähigkeit?
9. Mit Service Geschäft machen (gekürzt)

### 1. Einleitung

In der heutigen Zeit verschärfter Konkurrenz – auch über das Internet – bei immer mehr vergleichbaren Produkten und schmaler werdenden Margen haben Sie im Rahmen des Verkaufsvorgangs nur dann eine Chance, dem Kunden zu zeigen, dass Sie ein verlässlicher Partner sind, wenn Sie seine Bedürfnisse auf Dauer befriedigen. Dazu bietet der Service eine ideale Möglichkeit. In diesem Beitrag erfahren Sie, wie Sie Ihr Servicegeschäft durch Prozessanalyse und Prozessoptimierung mit Hilfe von Flussdiagrammen gezielt strukturieren, es dabei straffen und effizienter machen und damit auch als ein Geschäft entwickeln, das Ihnen ein Umsatzpotenzial ermöglicht im Sinn eines Produktgeschäfts, mit dem Sie sich noch besser vor konjunkturellen Risiken absichern können.

...

### 3. Service als Geschäftszweig verstehen

Für zahlreiche Firmen bedeutet Service, hier verstanden als technischer Kundendienst, nur ein notwendiges Übel, um technische Probleme ihrer Kunden zu beheben. Natürlich will jeder Unternehmer in erster Linie mit Produkten Geschäft machen. Doch die Produkte werden heute immer mehr vergleichbar und die Margen immer schmaler. Speziell das Internet macht die Produktmärkte wesentlich transparenter. Kunden finden (billigere) Lieferanten an Orten oder in Regionen, an die sie vor der Internet-Zeit nie gedacht hätten.

In dieser Situation verschärfter Konkurrenz bietet Service eine gute Möglichkeit, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen und Kunden an Ihre Firma zu binden. In vielen Branchen kaufen Kunden einmal ein Produkt und brauchen dann lange Zeit keinen Nachfolger. Hier haben Sie im Rahmen des Verkaufsvorgangs **nur einmal die Chance**, dem Kunden zu zeigen, dass Sie ein guter Lieferant und Berater für seine Bedürfnisse sind. Doch wenn Sie wollen, dass sich Ihr Name herumspricht und andere Kunden über Mund-zu-Mund-Werbung zu Ihnen kommen, müssen Sie einem zufriedenen Kunden mehr als einmal zeigen, dass Sie ein verlässlicher Partner sind. Dann wird er sich nicht nur

gerne an Ihre Firma erinnern, sondern diese auch entsprechend weiterempfehlen. Eine ideale Möglichkeit dafür bietet der Service.

Verstehen Sie deshalb **Service als Geschäftszweig**, mit dem Sie nicht nur Kundenbindung und indirekte Werbung betreiben, sondern mit dem Sie auch gezielt Geschäft entwickeln – Geschäft, das Ihnen ein deutlich ausgeglicheneres Umsatzpotenzial ermöglicht als das Produktgeschäft und mit dem Sie sich auch besser vor konjunkturellen Risiken absichern.

In diesem Beitrag erfahren Sie, wie Sie Ihr Servicegeschäft strukturieren, es dabei straffen und effizienter machen und gleichzeitig noch zumindest eine ausgezeichnete Basis dafür legen, Service als Geschäft zu entwickeln.

#### **4. Das Effizienzsteigerungsprogramm durch Prozessoptimierung**

Es gibt im Service eine verblüffende Koinzidenz zwischen Effizienzsteigerung und Leistungsqualität. Einfaches Beispiel: Wenn Sie Ihre Abläufe im Service besser in den Griff bekommen und schneller werden (und dabei Aufwand und Kosten sparen), wirkt sich dies unmittelbar darauf aus, wie schnell Sie auf Kundenanfragen reagieren können. Wenn Sie Rationalisierung im Kundendienst richtig betreiben, brauchen Sie also nicht zu befürchten, dass sich dies automatisch negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken wird (wobei es natürlich auch gegenteilige Effekte gibt; z. B. verringert sich die Lieferbereitschaft, wenn Sie die Ersatzteilbevorratung aus Kostengründen herunterfahren).

Bei dem Ziel, den Service professioneller zu organisieren und effizienter zu machen, hilft eine systematische Prozessoptimierung.

Prinzipiell wird bei einer Prozessoptimierung in drei Schritten vorgegangen: Zunächst werden die existierenden Abläufe (Ist-Prozesse) beschrieben. Dann werden Verbesserungen besprochen und daraus die Änderungen gefolgert, die sozusagen in "zukünftigen Abläufen" (Soll-Prozesse) berücksichtigt werden sollen. Abschließend werden die Maßnahmen und Schritte gemeinsam vereinbart, wie der Soll-Zustand zu erreichen ist.

Kernstück der Prozessoptimierung ist die Prozessanalyse. Dabei gliedern Sie Ihren Serviceablauf in eindeutige, abgrenzbare Schritte. Wie sich die einzelnen Prozessschritte trennen lassen, finden Sie weiter unten dargestellt. Ein Anhaltspunkt zur Auftrennung der Prozessschritte bietet sich üblicherweise, wenn ein Mitarbeiter eine bestimmte Tätigkeit abgeschlossen hat und eine Übergabe an einen anderen Mitarbeiter erfolgt, der an der Aufgabe weiterarbeitet. Das erfolgt konsequent allerdings nur bei etwas größeren oder komplexeren Organisationen. In kleineren Firmen führen oft Mitarbeiter mehrere Prozessschritte in einer Person aus.

Wichtig für die Effizienzsteigerung ist, dass Sie den Mitarbeitern für jeden Prozessschritt brauchbare Werkzeuge bzw. Hilfsmittel an die Hand geben. Das kann z. B. auch einfach ein selbst erstelltes Formular sein. Natürlich ist es aber besser, wenn Sie den kompletten Ablauf mit Hilfe einer Softwareanwendung unterstützen. Erste sehr hilfreiche Ergebnisse werden Sie aber bereits mit einem gut durchdachten Prozessablauf erzielen.

Die dargestellten Prozessschritte können Sie organisatorisch zusammenfassen oder auch weiter aufgliedern. Im Zug Ihrer Prozessanalyse werden Sie sich überlegen, in welche organisatorische Einheiten (Abteilungen, Mitarbeiter) Sie die Aufgaben übergeben. Beginnen Sie aber auf jeden Fall damit, die Abläufe und Informationsflüsse zu untersuchen und zu beschreiben. Erst wenn Sie diese Aufgabe fertig gestellt haben und mit dem Ergebnis zufrieden sind, nehmen Sie die Aufgaben- und Verantwortlichkeitsverteilung auf die Organisation vor. Ablauforganisation geht vor Aufbauorganisation.

...

## 5. So identifizieren Sie Verbesserungspotenzial

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen der Serviceabwicklung auf Verbesserungspotenziale untersucht.

### Störungsannahme

Der kritischste Moment in Ihrer Kundenbeziehung ist, wenn der Kunde ein Problem mit einem Ihrer Produkte hat und Ihre Firma deshalb anruft. In dem Moment muss alles wie am Schnürchen laufen. Sie können den Kunden "herunterholen" und mit einer professionellen Aktion von der Kompetenz Ihres Services überzeugen. Sonst bringt es den Kunden noch weiter "auf die Palme", wenn etwas schief geht.

Ein gekanntes und auf die spezielle Situation abgestelltes Gesprächsmanagement ist der erste Schritt, Ihre Kosten zu begrenzen und die Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Es nützt niemandem etwas, wenn Ihre Mitarbeiter am Telefon mit dem Kunden anfangen zu diskutieren, ob das Problem nun wichtig und eilig oder doch nicht ganz so kritisch ist. Im Zweifel hat der Kunde das Recht, die Dringlichkeit des Problems selber einzuschätzen. Die Störungsannahme muss ausschließlich das Problem aufnehmen und dem Kunden dabei eine beruhigende Stimmung vermitteln. Ein eskalierender Streit kostet Zeit, in den im Zweifel auch noch ein anderer Mitarbeiter oder eine Führungskraft aus dem Service eingeschaltet werden muss.

Machen Sie der Störungsannahme klar, dass es wirklich nur um die Aufnahme der Störungsinformationen geht. Die Wichtigkeit und Dringlichkeit kann nach Beendigung des Telefonats von Mitarbeitern oder Führungskräften geklärt werden, die in engerem Kontakt zum Kunden stehen.

Legen Sie Formulare bereit, die alle Informationen beinhalten, die zur Störungsaufnahme benötigt werden. Wenn Sie eine Software zur Verwaltung Ihrer Störungseinsätze verwenden, gibt Ihnen die Eingabemaske der Störungen die Struktur bereits vor. Die folgende Liste enthält eine Maximalauswahl; hieraus können Sie die Informationen auswählen, die für Ihre Serviceabwicklung geeignet sind:

Name/Vorname	Firma	Straße	PLZ/Ort
Abteilung	Kundennummer	Einsatzort, Straße	Einsatzort, PLZ und Ort
Telefonnummer	Faxnummer	E-Mail-Adresse	Mobiltelefonnummer
Typ des defekten Geräts	Identifikationsnummer des defekten Geräts (z. B. Seriennummer)	Kurzbeschreibung des Fehlers (einige wenige Begriffe)	detailliertere Beschreibung des Fehlers und der Symptome
Name/Vorname des Ansprechpartners vor Ort	besondere Zutrittsbedingungen	Zeiteinschränkungen für den Zugang des Technikers	gewünschte Einsatzzeit
vom Kunden eingeschätzte Dringlichkeit	hat der Kunde einen Wartungsvertrag?	wenn nein: Name und Anschrift für ein Angebot	

Aus dieser Aufstellung können Sie auch einen einfachen Gesprächsleitfaden für die Störungsannahme erstellen. Das Formblatt, das dabei verwendet werden soll, sollte nicht größer sein als ein DIN-A4-Blatt.

Geben Sie dem Kunden eine Bearbeitungsnummer, auf die er bei Rückrufen ggf. Bezug nehmen kann. Eine Bearbeitungsnummer wird von einem System automatisch erzeugt. Sie lässt sich aber auch manuell z. B. durch eine laufende Nummerierung erzeugen.

### Kundenidentifikation

Als wesentliches Hilfsmittel zur Reduzierung des Aufwands im Service hat sich die Kundennummer als eindeutiges Identifizierungsmerkmal herausgestellt. Bei der Störungsannahme fragen Sie den Kunden gezielt nach der Kundennummer. Damit sparen Sie sich die Erfassung von weiteren Details,

sofern Sie alle Kunden in einer Datenbank (oder zumindest Liste/Kartei) mit der Kundennummer erfasst haben.

Nehmen Sie jedoch am Telefon vorsichtshalber immer mindestens ein weiteres Merkmal (am besten den Namen/Firmennamen des Anrufers) auf. Sonst bekommen Sie bei Zahlendrehern oder sonstigen Schreibfehlern hinterher ein Problem.

Wie lernen Kunden die Kundennummer? Indem Sie sie groß auf Rechnungen, Auftragsbestätigungen, Lieferscheine usw. aufdrucken.

Mit der Heraushebung der Kundennummer sparen Sie sich zumindest bei häufiger wiederkehrenden Anrufen der Kunden das wiederholte Aufnehmen der Kundendaten. Bedenken Sie auch: Immer mehr Unternehmen gehen zu solchen strukturierten Serviceabläufen über. Kunden werden immer wieder nach Identifikationsmerkmalen wie der Kundennummer gefragt und bereiten sich darauf vor, wenn sie den Service bei einem Problem anrufen wollen/müssen. Gleiches gilt für Identifikationsmerkmale des defekten Geräts, wie etwa Gerätenummer, Teilenummer, Typ, Seriennummer usw.

### Praxis-Tipp:

- Beschreiben Sie auf Ihrer Webseite, wo Ihre Kunden diese Informationen auf Ihren Produkten finden. Häufig schauen Kunden bei Problemen zunächst im Internet nach, zumindest um die Telefonnummer der Störungsannahme zu finden. Leiten Sie die Kunden dann gleich darauf, dass sie bestimmte Informationen für die telefonische Störungsmeldung bereithalten sollen. Das ist keine zusätzliche Arbeit für den Kunden; bei der Störungsannahme wird er dies ohnehin fragen und muss die benötigten Informationen dann aufwendig suchen. Sie sparen Ihrer Störungsannahme aber Wartezeit mit dem Kunden am Telefon oder auch einen nochmaligen Anruf oder Rückruf.
- Stellen Sie schon bei der Geräteentwicklung sicher, dass die Geräte mit "kundenlesbaren" Identifikationsmerkmalen (gemeint sind Typenschilder im Allgemeinen) versehen werden. Dazu gehört auch, dass die Typenschilder möglichst an zugänglichen Stellen angebracht werden.

...

## 6. Qualifikation/Diagnose/Disposition

...

### Disposition

Der nächste Schritt im Ablauf eines Serviceeinsatzes ist die Einsatzplanung. Servicetechniker und Ersatzteile müssen festgelegt und der Einsatzauftrag dem Techniker übermittelt werden. Die benötigten Ersatzteile müssen zugeführt werden. Diese Arbeitsschritte werden nachfolgend als **Disposition** bezeichnet (der Einsatzplaner als Disponent). Darunter wird auch die Einsatzsteuerung zusammengefasst, die der Disponent im Lauf des Einsatzes wahrnehmen muss, bis der Auftrag erfolgreich abgeschlossen ist.

### Technikerzuordnung

Die Disposition muss drei Faktoren in Einklang bringen: Das Know-how eines Technikers, die Verfügbarkeit eines Technikers und die Dringlichkeit des Einsatzes. Praktisch gehört noch der vierte Faktor Ersatzteilverfügbarkeit dazu, der prinzipiell jedoch wie die Verfügbarkeit des Technikers betrachtet werden kann (spezifische Aspekte des Ersatzteilmanagements werden in einem separaten Abschnitt behandelt). Dieses Spannungsfeld elegant zu lösen, ist in erster Linie eine Herausforderung an die Erfahrungen eines Disponenten. Es gibt auch hierfür keine Patentrezepte und schon gar nicht brauchbare automatische bzw. systemgestützte Lösungen. Das wichtigste Hilfsmittel für den

Praxis - Berater "Kosten senken - jetzt!"

© Verlag Praktisches Wissen GmbH

**Mit professionellem Service mehr Umsatz und Gewinn**

Disponenten sind neben seinem Erfahrungsschatz und der Geschicklichkeit, Situationen schnell und sachgerecht beurteilen und entscheiden zu können, a) umfassende und b) absolut aktuelle Informationen über die genannten Faktoren.

Wenn die Störungsannahme und die telefonische Diagnose gut funktionieren, sind die Voraussetzungen für umfassende Informationen bereits geschaffen. Dazu gehören auch die Kenntnisse und Fertigkeiten der Techniker, über die die Disponenten Bescheid wissen müssen. Naturgemäß ändern sich diese nicht so schnell und häufig, sodass sie an dieser Stelle außer Betracht bleiben sollen. Es ist aber darauf hinzuweisen, dass gut gepflegte aktuelle Übersichten über die Kenntnisse/Fertigkeiten der Techniker eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Serviceeinsätze sind.

...

Absolut aktuelle Informationen braucht der Disponent über den Einsatzstatus seiner Techniker. Je präziser er über den Einsatzort und den Arbeitsfortschritt informiert ist, desto schneller kann er sachgerechte Planungsentscheidungen treffen, die Bestand haben. Geänderte Planungen kosten vermeidbaren Aufwand.

Eine aktuelle Übersicht ist am besten systemgestützt zu erreichen. Es empfiehlt sich, in einer Softwarelösung möglichst genaue Einsatzdaten festzuhalten und mitzuführen. Eine grafische Benutzeroberfläche ermöglicht eine ereignisnahe Übersicht.

Die Aktualität der Informationen lebt davon, dass Planänderungen bzw. Ereignisse auch mitverfolgt werden. Dies betrifft in erster Linie die Rückmeldung von den Technikern hinsichtlich Verzögerungen bei den Einsätzen und den Abschluss von Einsätzen. Servicetechniker sind heute fast immer mit Mobiltelefonen ausgestattet. Sie werden verpflichtet, Änderungen ihrer Einsätze (z. B. wegen verzögerter Anfahrt oder technischer Probleme) und die Fertigstellung von Einsätzen in sinnvollen Zeitabständen den Disponenten mitzuteilen. Dabei gibt es keine festen Regeln; es muss sich zwischen den Disponenten und den Technikern einspielen, in welchen Zeitabständen sie sich informieren.

Sehr hilfreich sind technische Kommunikationshilfsmittel. Das Telefon als Sprachkommunikationsmittel ist für Statusinformationen eigentlich ungeeignet. Der Techniker, der nur knapp gefasste, mehr oder weniger strukturierte Informationen übermitteln möchte (*"brauche bei Firma XYZ 1 Std. länger"* oder *"bin bei XYZ jetzt fertig und fahre zu ABC"*), stößt häufig auf ein besetztes Telefon, weil die Disponenten naturgemäß viel telefonieren. Hier bieten sich Nachrichtendienste auf SMS-Basis an. Es gibt sowohl die Möglichkeit, SMS im Festnetz mit entsprechenden Telefongeräten zu empfangen, als auch SMS-Nachrichten über eine Software auf dem PC anzuzeigen, als separate Software oder integriert in das E-Mail-System. In jedem Fall werden Kommunikationskosten und vor allem Zeitaufwand für die Beteiligten gespart.

Je besser sich ein solches Kommunikationssystem einspielt, desto verlässlicher werden die Informationen und damit der Aktualitätsgrad. Wichtig dabei: Solche Kommunikationswege ersetzen nicht die notwendige telefonische Absprache zwischen Technikern und Disponenten im Fall von Ausnahmesituationen. Technische Hilfsmittel sind immer nur dazu geeignet, Routinetätigkeiten zu unterstützen oder zu automatisieren. Machen Sie nicht den Fehler, alle Probleme mit technischen Hilfsmitteln lösen zu wollen.

### **Ersatzteildisposition**

Zur Aktualität der Einsatzplanungsinformationen gehört, dass der Disponent Zugriff auf verlässliche Lagerbestände hat. Das kann nur per Systemzugriff auf das Lagerverwaltungssystem erfolgen. Betroffen sind natürlich nur solche Teile, die nicht von Technikern ohnehin im Fahrzeug mitgeführt werden. Zu einer zuverlässigen Ersatzteildisposition zählt auch, dass Teile, die einem Serviceeinsatz zugeteilt werden, auch unverzüglich aus dem sichtbaren Bestand genommen werden, um zu vermeiden, dass ein Teil doppelt verplant wird. Dieser Umstand bekommt durch die zunehmende Reduzierung der Lagerbestände aus wirtschaftlichen Gründen eine immer größere Bedeutung. Achten Sie also darauf, dass die Software der Lagerwirtschaft in der Lage ist, Reservierungen für Bestände zu verarbeiten, bevor Teile bei physischer Entnahme tatsächlich ausgebucht werden.

## **Kommunikationskosten**

Für die Übermittlung eines Einsatzauftrags an einen Servicetechniker im Feld (unterwegs) gilt prinzipiell dasselbe wie für die Aufnahme der Störungsmeldung: Wenn Sie ein vorgefertigtes Formular verwenden, tut sich der Techniker wesentlich leichter und es geht schneller, die nötigen Details seines Auftrags zu erfassen. Wird er, während er unterwegs ist, angerufen, schreibt er in sein Formular die Informationen hinein, die der Disponent ihm nacheinander übermittelt. Der Disponent hat natürlich dasselbe Formblatt vor sich und gibt die Informationen in der festgelegten Reihenfolge weiter. Das spart den beiden Betroffenen am Telefon nicht nur Zeit bei der Übermittlung, sondern stellt auch eine lückenlose Informationsweitergabe sicher – und reduziert automatisch die Mobiltelefonkosten.

Besser ist es natürlich, wenn der Disponent die Daten des Einsatzauftrags gar nicht erst auf einem Papier von der Störungsaufnahme bekommt oder verwaltet, sondern diese im System hat. Das kann eine einfache Tabelle eines Tabellenkalkulationsprogramms (wie z. B. Microsoft Excel oder Lotus) sein oder auch ein ausgereifteres Programm, mit dem die Kundeneinsätze verwaltet werden. Im letzteren Fall muss das Formular, das der Techniker unterwegs benutzt, an die Anzeigebildschirmmaske des Programms angepasst sein, damit Disponent und Techniker die Felder nacheinander abarbeiten können.

Andere Möglichkeiten der Auftragsübermittlung sind dann angebracht, wenn die Einsätze nicht zeitkritisch sind. Ein Auftragsvorrat von einem oder mehreren Tagen kann einem Techniker auch nach daheim übermittelt werden, wenn er nicht ohnehin täglich ins Büro fährt. Der Techniker kann zu Hause ein Faxgerät stehen haben, das ihm firmenseitig zur Verfügung gestellt wird, oder er empfängt die Aufträge per E-Mail, wenn er einen PC hat. Dann sollte er aber die Möglichkeit haben, die Auftragsinformationen auszudrucken.

Eine entsprechende technische Ausstattung für die Techniker daheim ist nicht sehr teuer. Sie spart jedenfalls für diese Routinetätigkeiten aufwendige Telefonate. Techniker und Disponent müssen nicht "synchron" (d. h. gleichzeitig) miteinander kommunizieren. Der Disponent kann die Informationen übermitteln, wenn er gerade Zeit hat, auch ohne dass er sich darum kümmern muss, dass der Techniker gerade erreichbar ist.

Die Kehrseite der asynchronen Kommunikation ist, dass sich Techniker und Disponent nicht mehr so oft am Telefon "treffen". Die Kommunikation wird unpersönlicher, und der soziale Aspekt des Telefonierens miteinander geht verloren. Die aufgezeigte Automatisierung der Auftragsübermittlung soll daher nicht die komplette Telefonkommunikation ersetzen; sie soll grundsätzlich nur von Routinetätigkeiten entlasten. Es wird wahrscheinlich noch genügend Fälle geben, in denen Techniker und Disponent miteinander sprechen müssen. Und genau dafür werden sie dann mehr Zeit haben. Sie können sich wesentlich besser auf die Ausnahmesituationen konzentrieren.

...

## **Reduzierung von Fahrten zur Zentrale**

Allmorgendliche Fahrten zur Geschäftsstelle können Sie dadurch vermeiden, dass die Techniker ihre Einsatzaufträge über Telekommunikation mitgeteilt bekommen (wie es weiter oben beschrieben wurde).

Nachteil dieser Variante aus Sicht der Techniker ist, dass sie nicht mehr morgens ihr soziales Viertelstündchen in der Geschäftsstelle haben. Fangen Sie dieses Problem dadurch auf, dass die Techniker gezielt einmal pro Woche oder zweiwöchentlich morgens (das ermöglicht einen gemeinsamen zeitlichen Fixpunkt für alle) in der Geschäftsstelle erscheinen und zusammen eine Lagebesprechung sowie Informationsaustausch machen. Zusätzlich hat eine solche "offizielle Besprechung" einen deutlich höheren informatorischen Charakter zwecks Abstimmungen und Erfahrungsaustausch.

## **Kostengünstige Ersatzteilzuführung**

Zu beachten ist auch, dass die Ersatzteilzuführung anders organisiert werden muss, wenn die Techniker morgens nicht mehr in die Geschäftsstelle fahren, wo sie bisher auch die Teile empfangen haben, die sie für den Tageseinsatz benötigen. Hier bieten sich verschiedene Modelle an:

Praxis - Berater "Kosten senken - jetzt!"

© Verlag Praktisches Wissen GmbH

**Mit professionellem Service mehr Umsatz und Gewinn**

- Kurierzuführung direkt zum Kunden. Der Disponent bestellt zusammen mit der Teilereservierung einen Kurier, der das/die Teil(e) vom Lager abholt und direkt zum Kunden bringt – möglichst bevor der Techniker dort auftaucht.
- Abend- oder Nachtzustellung in den Kofferraum des Technikers. Alle für den kommenden Arbeitstag benötigten Teile werden dem Techniker per Kurier nach zu Hause zugestellt. Die Teile können in der Garage oder im Kofferraum des Technikerfahrzeugs abgelegt werden.
- Sog. Tankstellenzwischenlager. Zwischenlager, die rund um die Uhr geöffnet sind (also hauptsächlich Tankstellen), werden mit den benötigten Teilen beliefert. Diese können sich die Techniker dort bei passender Gelegenheit abholen.

Alle Varianten bedürfen einer detaillierten Planung und Umsetzung. Vereinbarungen mit Kurierdiensten und den Zwischenlagern sind zu treffen und die Dienste müssen mit den nötigen Mitteln ausgestattet werden (Zweitschlüssel usw.). Es gibt hinreichend flächendeckend Dienstleister, die auf solche Services spezialisiert sind und deswegen auch mit wettbewerbsfähigen Preisen arbeiten, die Ihnen Kosteneinsparungspotenzial bieten.

Prinzipiell ist es kostengünstiger, Fahrten zur Ersatzteilmzuführung durch weniger qualifiziertes Personal durchführen zu lassen. 30 km Kurierfahrt sind für Ihr Unternehmen billiger als 20 km Servicetechnikerfahrt. In den meisten größeren Städten bieten Kurierunternehmen ihre Dienste zu Festpreisen an. Dann können Sie entsprechende Konditionen aushandeln, die natürlich umso günstiger werden, je regelmäßiger Sie die Dienste in Anspruch nehmen.

Ein solches Verfahren bedingt natürlich, dass die über den im Fahrzeug standardmäßig mitgeführten Materialbestand hinaus benötigten Ersatzteile präzise diagnostiziert werden. Im Zweifel werden mehr Teile zugeführt, sodass der Techniker vor Ort "ausprobieren" kann, wenn die Fehlerursache nicht eindeutig genug über das Telefon eingegrenzt werden kann.

Bei geschickter Organisation der Ersatzteilmzuführung können Sie eine Erhöhung der Serviceeinsätze der Techniker **um 30 Prozent** erreichen. Unterschätzen Sie dabei einen Faktor in Bezug auf die eingesparten Fahrten Ihrer Techniker nicht: Ein motivierter Servicetechniker mag nur so lange im Auto sitzen, wie er es für unbedingt nötig hält. Übertragen heißt das: Es wirkt sich positiv auf die Motivation Ihrer Mannschaft aus, wenn Sie ihr vermeidbare Fahrten abnehmen.

### **Weniger Fahrten zum Kunden**

Genauso wie Fahrten zur Ersatzteilabholung für Ihre Techniker eingespart werden können, lassen sich Fahrten zum Kunden reduzieren. Je präziser die Fehlerdiagnose, desto wahrscheinlicher ist es, dass der Techniker das Problem beim ersten Einsatz lösen kann und nicht nochmals anfahren muss.

Bevor der Techniker zum nächsten Einsatz fährt, sollte er den kompletten Einsatzauftrag mit Fehlerbeschreibung und Diagnose übermittelt bekommen. Dazu gehören natürlich auch die vollständigen Kundenkontaktdaten wie Adresse (eigentlich völlig selbstverständlich) und Name und Telefonnummer(n) des Kunden. Achten Sie dabei darauf, dass der Techniker die richtige Adresse mitgeliefert bekommt. Bei größeren Kunden liegen z. B. die Hauptverwaltung, aus der möglicherweise die Störung gemeldet wird, und der eigentliche Einsatzort weit auseinander. Zeitfaktor ist dabei nicht nur eine vermeidbare Fahrstrecke; eine wesentliche Zeitvergeudung ergibt sich oft genug auch dadurch, dass der Techniker an einer Stelle vergeblich nach einer Kontaktperson für den Einsatz fahndet, weil sie sich in einem ganz anderen Gebäudekomplex befindet.

Wenn in Ihrer Serviceorganisation solche Fälle auftreten, dann müssen Sie bereits bei der Störungsannahme zwischen verschiedenen Adressen beim Kunden unterscheiden, etwa: *„Störung gemeldet durch“* und *„Einsatzort mit Ansprechpartner“*; und dazu noch die *Rechnungsanschrift, die manchmal von den anderen Adressen abweicht*.

Die umfassende Informationsübermittlung des Einsatzauftrags an den Techniker hat einen weiteren Vorteil: Der Techniker kann vor Fahrtantritt selber nochmals beurteilen, ob er alle Informationen bekommen hat, und einschätzen, ob er den Auftrag auch beim ersten Anlauf erfolgreich abwickeln kann. Ggf. kann er den Kunden auch noch selber anrufen und aus seiner Erfahrung heraus die Diagnose präzisieren. Damit lassen sich ebenfalls erfolglose Anfahrten vermeiden. Der Sinn dabei: **5 Minuten Telefonat können 1 Stunde überflüssige Fahrtzeit ersparen.**

•••

## 7. Auftragsabschluss und Rechnungsstellung

...

### Beschleunigung der Fakturierung

Ein wesentlicher Aspekt hängt unmittelbar mit der ereignisnahen Abschlussmeldung zusammen: die Rechnungsstellung. Wenn bei Ihnen die Serviceeinsätze nicht unter Wartungsverträgen abgewickelt werden, hängt Ihr **Cashflow** eins zu eins von der Rechnungsstellung ab. Deshalb ist eine Beschleunigung des Fakturaprozesses so wichtig. Neben der Verbesserung des Cashflows hat dies noch einen weiteren Vorteil: Die Betroffenen (Ihr Servicetechniker und der Kunde) erinnern sich besser an Details des Einsatzes, sodass sich mögliche Reklamationen über die Höhe bzw. die Posten der Rechnung viel leichter klären lassen. Zwar kommen solche Probleme nicht sehr häufig vor, aber wenn sie auftreten, werden sie umso unangenehmer, je länger der Anlass zurückliegt.

### So beschleunigen Sie die Fakturierung

Es gibt Untersuchungen, wonach durch einfache Maßnahmen die Rechnungsstellung um über einen Monat verkürzt werden kann.

Hierzu einige Anregungen: Weiter oben wurde bereits vermerkt, dass die Rechnungsadresse für Serviceeinsätze von der Adresse des Einsatzortes abweichen kann. Im Interesse einer schnellen Rechnungsstellung und Zahlungsbegleichung sollten Sie bereits bei der Störungserfassung auch die Rechnungsadresse aufnehmen lassen – auch wenn natürlich ein Kunde im Fall einer kritischen Störung wenig Interesse daran hat, sich um solche administrativen Dinge zu kümmern. Wenn dazu nicht sofort eine Aussage getroffen werden kann, stellen Sie diesen Punkt zurück.

Legen Sie jedoch auf eine beschleunigte Rechnungsstellung Wert, dann sollten Sie einen Prozess haben, der unmittelbar kurz nach der Störungsannahme anläuft, um die Rechnungsadresse beizubringen. Dies hat noch einen anderen Aspekt: Für den Fall, dass vom Kunden ein Auftrag für den Serviceeinsatz erforderlich ist, dem ggf. noch ein Angebot (Kostenvoranschlag) vorausgehen muss, ist ohnehin eine Adresse beim Kunden zu identifizieren, die diese Vorgänge verwaltungstechnisch abwickeln kann.

Schließlich muss es im Interesse des Kunden liegen, dass die Abwicklung so schnell wie möglich erfolgt. Es hilft aber Ihrem Prozess, wenn die Abwicklung insgesamt reibungslos abläuft und Serviceeinsätze nicht in verwaltungstechnischen Mühlen hängen bleiben.

Optimal ist es, wenn Sie eine gut gepflegte Kundendatenbank haben, in der alle nötigen Daten wie auch die Rechnungsadresse des Kunden enthalten sind.

Stehen diese Daten der Störungsannahme dann auch noch auf Knopfdruck (damit ist natürlich ein Mausclick am PC gemeint) zur Verfügung, sparen Sie sich viel Zeit am Telefon und machen einen deutlich professionelleren Eindruck gegenüber dem Kunden.

Wenn auch die Einsatzdaten (verbrauchte Teile, Anfahrtspauschalen, Reparaturzeiten) unmittelbar nach dem Einsatz in der Buchhaltung vorliegen, kann bereits am nächsten Tag die Rechnung an den Kunden hinausgehen. Prüfen Sie selbst, wie lange dies heute bei Ihnen dauert.

## 8. Berichtswesen: Wie verbessert sich Ihre Leistungsfähigkeit?

Um zu sehen, wie sich die Leistungsfähigkeit Ihrer Serviceorganisation verbessert, sind statistische Auswertungen unerlässlich. Sie sollten wenigstens ein Minimum an Auswertungen und Statistik haben.

Aus den Erkenntnissen der Prozessanalyse legen Sie fest, welche Fakten für Sie wichtig sind, um Verbesserungen zu erkennen und auch zukünftig Schwachstellen zu beseitigen. Die benötigten Daten werden über die Arbeitsberichte der Techniker erfasst.

Hier ein paar Daten, die Ihnen die Messung von Verbesserungen ermöglichen:

Messkriterium	Berechnung	Beispiel
Anzahl der Anfahrten zum Kunden	Anzahl der Anfahrten : Anzahl der Einsätze	1,24
Fahrtzeit pro Einsatz	Summe der Fahrtzeiten : Anzahl der Einsätze	1,3 h
Einsatzbeginn bzw. Einhaltung der Servicezeit (wenn vertraglich zugesichert)	Zeitdifferenz zwischen ‚Zeitpunkt der Störungsmeldung‘, und ‚Arbeitsbeginn vor Ort‘	5,6 h
Gesamtdauer	Zeitdifferenz zwischen ‚Zeitpunkt der Störungsmeldung‘ und ‚Zeitpunkt des Einsatzabschlusses‘	63,8 h
Einsatzdauer	Zeitdifferenz zwischen ‚Zeitpunkt des Arbeitsbeginns vor Ort‘ und ‚Zeitpunkt des Einsatzabschlusses‘ (bei mehreren Anfahrten jeweils nur die ‚Zeit vor Ort‘)	2,4 h
Ersatzteildisposition	Anzahl der disponierten Teile : Anzahl der tatsächlich verbrauchten Teile	1,3
Rechnungsstellung/Zahlungseingang	Zeitdifferenz zwischen ‚Zeitpunkt des Einsatzabschlusses‘ und ‚Zeitpunkt der Rechnungsstellung‘ bzw. ‚Zeitpunkt des Zahlungseingangs‘	25,3 d
Auslastungsgrad der Techniker	Summe aller direkten Servicezeiten (Fahrten, Einsatzzeiten) : Summe aller möglichen Arbeitsstunden (pro Monat od. pro Jahr)	72,5 %

Dies sind nur einige mögliche Beispiele. Je nachdem, an welchen Stellen Sie Verbesserungen erreichen wollen, werden Sie selber Ihre Messkriterien festlegen.

#### Einige wichtige Hinweise zu Ihren Auswertungen und Messzahlen:

- Wichtig ist, dass die Daten vergleichbar sind. Beispiel: Wenn Sie die ‚Gesamtdauer‘ in Kalenderstunden messen (Tag mit 24 Stunden), dann dürfen Sie den ‚Einsatzbeginn‘ nicht in Arbeitsstunden messen (also 8-Stunden-Tag mit Unterbrechung zum üblichen Arbeitsende), es sei denn, dass die vertraglich zugesicherten Reaktionszeiten nur für Ihre üblichen Geschäftsstunden (z. B. 8–18 Uhr werktags) gelten.
- Die Zahlen selber sind auch nur dann aussagekräftig, wenn Sie sie über eine Zeit lang verfolgen und Veränderungen (Trends) feststellen. Ob ein Wert gut oder schlecht ist, kann nicht verallgemeinert werden. Wichtig ist, dass Sie aus der Veränderung der Werte die Verbesserungen ablesen können (oder eben auch nicht), die Sie erwarten. Ziehen Sie daraus die nötigen Schlussfolgerungen.

...

---

#### Praxis - Berater "Kosten senken - jetzt!"

**K290: Mit professionellem Service mehr Umsatz und Gewinn**

© Copyright 2004 Verlag Praktisches Wissen GmbH