

Denken Sie ruhig weiter an Profit Die Konkurrenz wird Sie eh bald überholen!

Ich bin immer wieder schockiert über die heutige Einstellung von Unternehmen: Vielen scheint nicht bewusst zu sein, dass sie langfristig nicht mehr existieren können. Die meisten von ihnen glauben weiterhin, mit ihren Strategien erfolgreich zu sein, sodass ihnen ihre Kunden auch zukünftig treu bleiben. Ich sage Ihnen eins: Das ist totaler Humbug! Diese Unternehmen werden über kurz oder lang vom Markt verschwinden – neue serviceorientierte Unternehmen werden an ihrer Stelle klar den Markt übernehmen.

Ein paar Beispiele:

Die Deutsche Bank hat aufgrund langfristiger Managementfehler nun entschieden, dass in kleineren Orten die Filialen geschlossen werden und man diese im kommenden Jahr mit den größeren Standorten „vereint“. Aber was ist denn mit den Kunden, die nun mit mehr Aufwand zusehen müssen, wie sie zu der größten Filiale hinkommen? Ich glaube nicht, dass jeder diesen Aufwand auf sich nimmt – stattdessen wählt so mancher Kunde eine andere Bank aus. Verständlich. Also, welche Strategie wird da verfolgt?

Schon mitbekommen, dass sich die ganzen neuen Busunternehmen (FlixBus, Postbus, etc.) gegenseitig den Markt so kaputtgemacht haben, dass sie nun fast alle untereinander fusionieren, um wenigstens noch ein wenig wirtschaft-

lich agieren zu können? Auch da wird sich über kurz oder lang wieder einiges ändern. Entweder wird dieser Service in naher Zukunft nicht mehr angeboten oder er wird so teuer, dass es sich nicht für die Kunden rechnet. Und schnell ist wieder ein Unternehmen mit Profitzielen kaputtgegangen.

Jetzt mal unter uns ... Es gibt inzwischen viele neue Startup-Unternehmen, denen es wirklich wichtig ist, die Bedürfnisse ihrer Kunde zu erkennen und diese auch noch absolut serviceorientiert zu erfüllen. Sie machen sich viele Gedanken, wie sie Kunden wirklich verblüffen können, um sie auch in Zukunft weiterhin an sich zu binden.

Ich bin felsenfest davon überzeugt, dass die wenigsten Unternehmen überhaupt wissen, wer deren Zielkunden/-gruppen sind. Somit ist es für sie relativ schwierig zu sagen, welche Ziele, Motivationen und Wünsche überhaupt vorhanden sind. Dementsprechend herausfordernd ist es, für diese Kunden servicegerechte Strategien zu entwickeln. Somit werden

diese Unternehmen langfristig kaum noch Chancen auf dem Markt haben. Kennen Sie die neue „Taxi-Möglichkeit“ Uber, für die private Personen serviceorientierte Fahrgäste chauffieren? Uber hat es geschafft, einen kompletten (in unseren Augen gesättigten) Markt zu revolutionieren. Und das sogar sehr erfolgreich. Weltweit! Mittlerweile mit Millionengewinnen!

Genug der Beispiele – Sie sind nun sicherlich bei mir und wir können mal gemeinsam überlegen, wie Unternehmen zukünftig viel mehr Kraft in Servicestrategien stecken.

Was ist denn überhaupt eine Strategie? Der Begriff leitet sich von „Strategos“ ab, der Bezeichnung für ein militärisches Amt im alten Athen. Die erste Aufgabe eines Strategen war damals die Führung des Heeres in Kriegszeiten. In jüngster Zeit hat sich die Bedeutung jedoch stark ausgeweitet: Im Unternehmenskontext spricht man beim Begriff „Strategie“ darüber, welchen Weg das Unternehmen einschlägt, um seine Ziele zu erreichen.

Auch wenn der Begriff inzwischen gut etabliert ist, finde ich nur sehr selten in Unternehmen eine klare Strategie für die nächsten drei bis fünf Jahre, heruntergebrochen auf Ziele. Und daher ist es auch innerhalb einer Organisation schwer für die einzelnen Bereiche, sich an dieser Strategie auszurichten – wenn sie denn vorhanden ist. Das gilt vor allem für die einzelnen Organisationsbereiche, die Teil der Servicekette sind. Als Beispiel die IT. Hier finden wir zwar schon Strategien, aber das sind eher Technologie-Strategien, die etwa so lauten: „Wir wollen in den nächsten drei bis fünf Jahren eine neue Ser-

ver-Virtualisierung aufbauen“, oder: „Wir wollen mehr Technologien einsetzen, um stabiler, redundanter und besser verfügbar zu sein.“

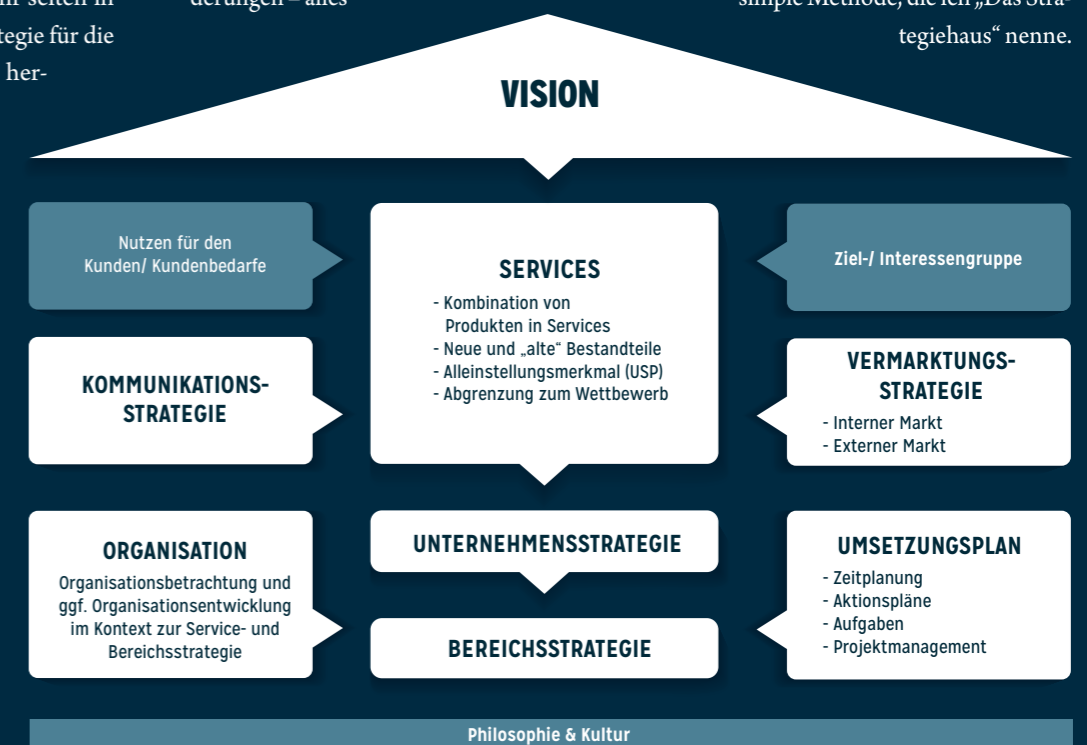
Das ist aber totaler Humbug. Ein Unternehmen, das sich sagt: „Wir wollen in den nächsten zwei bis fünf Jahren auf Platz 1 in unserer Branche kommen und durch exzellenten Service unsere Kunden verblüffen“, muss jede Organisationseinheit in diesen Fokus richtig einbinden. Dann ist zu klären: „Was wollen wir genau erreichen und bis wann und wie müssen wir uns als einzelne Organisationseinheit entsprechend strategisch positionieren, um den Mehrwert im Ganzen zu liefern?“

Die Herausforderung für IT-Organisationen ist heutzutage, sich exakt an den Strategien des Unternehmens auszurichten. Und das langfristig, denn eine IT ist heutzutage Enabler. Wir kennen sie alle, die neuen Hype-Themen: **Digitalisierung, Konsolidierung und Diversifikation.** Sie alle werden immer stärker in den Fokus geraten. Es gibt immer mehr technologische Entwicklungen, Innovationen und natürlich Herausforderungen – alles

Themen, mit denen sich die IT-Abteilung auseinandersetzen muss. Dass IT mittlerweile nicht mehr aus dem strategischen Handeln wegzudenken ist, ist jedem klar.

Aber die IT ist nicht die einzige Abteilung, die sich an der Strategie ausrichten muss – auch Ihre Personalabteilung gehört dazu. In Zukunft werden Sie viel mehr Fach- und Führungskräfte innerhalb einer Organisation brauchen, was eine Serviceerbringung der Personalabteilung ist. Dort müssen Sie sich überlegen: Wie bekommen Sie neue Fach- und Führungskräfte ins Unternehmen? Wie können Sie nach klaren Auswahlverfahren feststellen, wer der passende Kandidat für Sie ist? Aber auch: Wie stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter langfristig im Unternehmen bleiben? Auch das ist aus meiner Sicht ein Thema und ein Service einer Abteilung, die nicht unbedingt im klassischen Sinne eine Dienstleistung erbringt.

Wie können Sie das nun angehen? Zuerst müssen Sie die Strategie im Unternehmen festlegen und zwar so, dass sich jede einzelne Abteilung exakt an dieser Strategie ausrichtet. Dafür gibt es eine simple Methode, die ich „Das Strategiehaus“ nenne.



Das Strategiehaus hat als Dach die klare und transparente **Vision** des Unternehmens. Ein Beispiel: Sie wollen in den nächsten Jahren in Ihrer Branche auf den ersten Platz kommen und Ihre Kunden durch exzellente Services verblüffen. Dies erreichen sie nur, wenn Sie alle Organisationseinheiten einbinden und Ihre Mitarbeiter stärker involvieren. Ebenso ist es ein wichtiger Fokus, dass sie klare Prozesse der Serviceerbringung definieren.

Um den **Nutzen für Ihre Kunden** bzw. die **Kundenbedarfe** zu identifizieren, befassen wir uns näher mit Personas. Keine Vision und Strategie der Welt nützt etwas, wenn Sie sich nicht in Ihre Kunden hineinendenken und deren Bedürfnisse identifizieren können. Ebenso ist natürlich auch die Definition Ihrer **Zielkunden** Voraussetzung der folgenden Strategieaspekte.

Mithilfe von Personas können Sie Ihre Kundenbedürfnisse identifizieren

Personas sind fiktive Personen, die typische Anwender einer Zielgruppe repräsentieren. Sie verdeutlichen wichtige Eigenschaften der Zielgruppen und helfen bei Service-Entscheidungsentscheidungen. Personas werden bereits zu Beginn eines Design-Prozesses – der Entwurfs- bzw. Konzeptionsphase einer Strategie – erarbeitet, damit Sie während des gesamten Projektes von den Personas-Informationen profitieren können.

Sollen Personas sinnvoll eingesetzt werden, reicht es nicht, fiktive Personen zu erfinden und diesen mögliche Ziele, Motivationen und Wünsche zuzuweisen. Personas sollten auf realen Informationen über die Zielgruppe basieren. Diese Informationen lassen sich beispielsweise mit Interviews, Umfragen oder Benutzertests sammeln. Danach können die wichtigsten Zielgruppen identifiziert und die repräsentativen Eigenschaften dieser Gruppen in jeweils einer Persona zusammengefasst werden. Bitte berücksichtigen Sie, dass das Erstellen von effektiven Personas einen nicht zu un-

terschätzenden Aufwand bedeutet. Wenn Sie wissen, was Ihre Vision ist und welchen Nutzen Sie für Ihre Zielgruppe erbringen wollen, sollten Sie sich natürlich überlegen: Welche **Services** und **Dienstleistungen** wollen Sie erbringen und benötigen Sie (ggfs. auch intern), um dieser Vision gerecht zu werden? Also müssen Sie ein Service-Portfolio definieren: Welche Leistungen können Sie langfristig anbieten? Und bedenken Sie bei der Servicedefinition, dass im Verlauf des Servicelebenszyklus Funktionen und Prozesse benötigt werden.

Bei Funktionen handelt es sich um Organisationseinheiten, die auf die Ausführung bestimmter Aufgaben spezialisiert und für bestimmte Ergebnisse verantwortlich sind. Sie sind in sich geschlossene Organisationseinheiten mit Fähigkeiten und Ressourcen, die für die jeweilige Leistungsfähigkeit und Ergebnisse erforderlich sind. Prozesse beschreiben Aktivitäten, Aktionen, Abhängigkeiten und Abfolgen, die für die Serviceerbringung relevant sind.

Nachdem Sie die Services definiert haben, wird die bestehende Unternehmensstrategie (analog zur Vision) in die einzelnen Unternehmensbereiche (**Bereichsstrategie**) heruntergebrochen. Zum Beispiel die IT: Was muss Ihre IT erbringen, um der Vision gerecht zu werden? Sobald Sie das heruntergebrochen haben, sollten Sie diese Ziele definieren. Dafür empfehle ich das SMART-Modell. SMART ist eine Abkürzung und steht für:

Spezifisch: Ziele müssen eindeutig definiert sein – nicht vage, sondern so präzise wie möglich
Messbar: Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien)
Adressierbar/Akzeptiert: Ziele müssen einen Empfänger haben und akzeptiert werden
Realistisch: müssen möglich sein
Terminiert: zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann es erreicht sein muss

Erst, wenn diese fünf Kriterien erfüllt sind, können Sie wirklich von einem Ziel reden.

Sind die Ziele definiert, sollten Sie festlegen, wie Sie diese erreichen können. Dafür wiederum brauchen Sie eine **Umsetzungsstrategie**: Was müssen Sie tun, was muss erfolgen und wer muss eingebunden werden, damit Sie mit Ihrer Strategie Ihre Ziele erreichen können?

Idealerweise werden Zeitplanungen, Aktionspläne sowie Aufgaben definiert und mit dem hausinternen Projektmanagement gesteuert und überwacht.

Innerhalb einer Organisation – nehmen wir als Beispiel wieder die IT-Organisation – muss auch das Thema „**Vermarktungsstrategie**“ definiert werden: Wie will sich eine Abteilung intern als Dienstleister vermarkten? Wie kann sie Mehrwerte in Ihrer Organisation schaffen? Wie kann sie sicherstellen, dass die Leute, die Ihre Dienstleistungen „einkaufen“, Kontakt aufnehmen können, wenn etwas nicht funktioniert? Wie vermarktet sich eine Abteilung in einer Organisation? Das ist einer der wichtigsten Faktoren im Strategiehaus.

Hinzu kommt noch die **Kommunikationsstrategie**: Wie kommunizieren Sie? Einfach gesagt: Gemäß dem Sender-Empfänger-Prinzip müssen Sie sich als Sender überlegen, was Sie in welcher Form so kommunizieren wollen, dass Ihr Empfänger das genauso aufnimmt, wie Sie es meinen. Sie wissen, wie schnell zwischen den Zeilen gelesen wird. Das darf nicht passieren, deshalb müssen Sie eine klare Kommunikationsstrategie haben. Dies gilt intern wie extern.

Als Fundament des Strategiehauses finden Sie in jedem Unternehmen eine Philosophie und eine Kultur. Welcher Philosophie folgt das Unternehmen und welche kulturellen Aspekte lebt es? Es gibt Unternehmen, die topmodern und innovativ sind, ihren Mitarbeitern

viel Freiraum lassen und Billardtische nebst Kicker aufstellen. Jedoch gibt es auch sehr konservative Unternehmen, in denen eine ganz andere Kultur herrscht. Somit sind **Philosophie und Kultur** typische kritische Erfolgsfaktoren, die einen starken Einfluss auf die Gesamtstrategie haben und damit auch Auswirkung auf die Serviceerbringung. Dass all diese Strategieaspekte in jedem Unternehmen anders sind, erschwert natürlich die Strategieerstellung und -umsetzung. Innerhalb einer individuell strukturierten Organisation müssen sich nicht nur alle Unternehmensbereiche entsprechend einer einzigen Strategie ausrichten – es muss auch messbar überprüft werden, ob sie dieser Strategie überhaupt gerecht werden können.

Ich stehe Ihnen in diesem Rahmen gerne zur Verfügung, um die richtige Strategie für Ihr Unternehmen zu definieren und sicherzustellen, dass diese auch umgesetzt und gelebt wird.

Ihr Michael Thissen Service Partnership

Über Michael Thissen

Mit über 20 Jahren Erfahrung im Service und Service-Management-Umfeld sorgt der Service-Experte Michael Thissen dafür, dass sich Unternehmen ihren Kunden gegenüber serviceorientierter aufstellen – und von ihrer Problemdenke wegkommen. Mit dem Ziel: es ihren Kunden zu erleichtern, deren Leben einfacher und besser zu machen.

Mit dem Ansatz „Jedes Unternehmen ist Dienstleister seiner eigenen Organisation“ erarbeitet Thissen als Andersdenker und strategischer Berater gemeinsam mit seinen Kunden echtes Servicedenken und hilft ihnen dabei, Ziele zu definieren und zu erreichen.

www.michaelthissen.de

Michael Thissen

Service Partnership

