

Prozesse im Service

Prozessanalyse, Darstellung, Verbesserungen

- **Prozesse im Service**
- **Besonderheit von Prozessen im Service**
- **Prozessanalyse**
- **Prozessdarstellung**
- **Prozessverbesserung**
- **Weitere Aspekte**

Jede Tätigkeit kann als Teil eines Prozesses gesehen werden. Ein Prozess an sich kann nun in seinen einzelnen Tätigkeiten, in seine einzelnen Schritte zerlegt, analysiert und dargestellt werden.

Prozesse im Service

Einige mögliche Prozesse im Service sind beispielhaft im Folgenden aufgeführt (wobei nicht alle Prozesse genannt werden, insbesondere nicht die „Nebenprozesse“ wie beispielsweise Einstellen und Qualifizieren von Personal oder Betreiben eigener Infrastruktur, etc.):

- Annahme eines Service Auftrags, Disposition des geeigneten Spezialisten, bis zur Beseitigung des Fehlers und abschließender Fakturierung (ein real möglicher Ablauf eines solchen Prozesses ist in beiliegender Abbildung dargestellt).
- Planung und Durchführung von Wartungs-, Inspektionsarbeiten.
- Informationsfluss zwischen Service und Entwicklung / Projektierung / Herstellung.
- Eskalationsprozeduren.
- Lieferung von Ersatzteilen zum Ort, wo diese benötigt werden. Entsorgung von ausgetauschten Teilen, bzw. auch deren Reparatur und diese dann wiederum dem Service zur Verfügung stellen.
- Selbstservice von Kunden mit Hilfe spezieller Helpdesks oder Einwahlmöglichkeiten in entsprechenden Hilfstools des Service Dienstleisters. Auch in diesem Zusammenhang, selbstständige Reparatur des defekten Systems, welches sich in die entsprechende Hilfseinrichtung des Service Dienstleisters ein-

wählt und sich mittels dortiger automatischer Diagnose punktuell neu programmiert, d.h. sich selbst repariert.

- Marketing und Vertriebsprozesse für Servicedienstleistungen.
- Controlling von Serviceaktivitäten.

Besonderheit von Prozessen im Service

Prozesse im Service (im Sinne: von Instandhaltung oder von dieser kommend) sind neben der Orientierung an der jeweiligen Technologie auch stark menschenorientiert. Sie werden (wenn nicht vollautomatisch möglich oder via Helpdesk Unterstützung gelöst) von Service Spezialisten vor Ort bei Kunden durchgeführt. Diese Spezialisten entscheiden aufgrund ihres Vorgehens bei der Fehlerbeseitigung und ihres Auftretens beim Kunden zu einem nicht unwesentlichen Teil über das Image des Produktes und seines Herstellers.

Das heißt, dass Service Organisationen ihre Aufmerksamkeit auf die Unterstützung ihrer Spezialisten, d.h. deren Einsatzplanung, die Versorgung mit benötigtem Wissen, mit Werkzeugen und Ersatzteilen, auf die geeignete Qualifikation und Bildung, auf deren Selbst-, Organisations- und Prozessverständnis etc. richten müssen.

Die Prozesse im Service und in Folge die Organisationsstrukturen sind so auszurichten, dass ein hohes Niveau dieser Faktoren mit Priorität sichergestellt werden kann. Bei diesen Serviceprozessen, mit welchen Kunden geholfen wird, wird Image erzeugt, positiv oder negativ, und dies in oft höherem, nachhaltigerem Maße, wie es Werbekampagnen erreichen.

Gute Prozesse sind zielorientiert, schlank, überwiegend verwaltungsfrei und so robust, beziehungsweise so flexibel, dass sie bei eventuellen Störungen weiterhin ohne aufwendige Maßnahmen funktionieren. Ein wesentlicher Anteil an einem solchen Prozess trägt jeder individuelle Servicetechniker, der sich bei seiner Firma wohlfühlen und von der Leistung seines Service überzeugt sein muss. D.h. Optimieren und Verändern von Serviceprozessen muss zunächst die Techniker überzeugen.

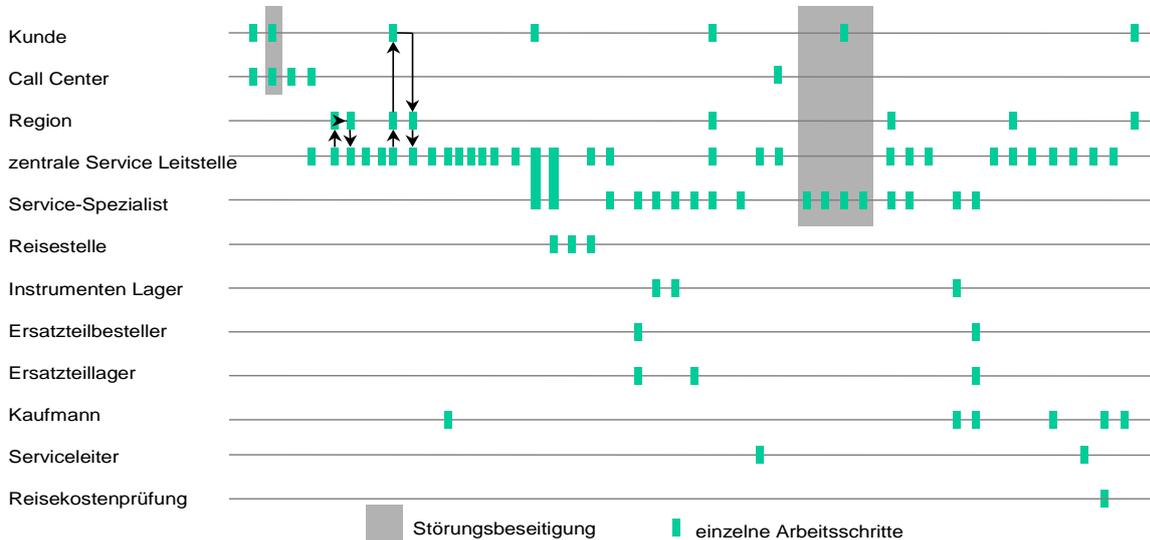
Prozessanalyse

Bei einer Prozessanalyse sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen. Prinzipiell schadet es sicher nicht, sich zunächst Gedanken über den Sinn und Zweck des zu analysierenden Prozesses zu machen. Ist dieser kaum ermittelbar oder nur mit großem Wohlwollen, so stellt sich die Frage ob man ihn, statt zu analysieren, dann darzustellen und zu verbessern, besser eliminieren sollte.

Wenn nun ein Prozess analysiert wird, sind verschiedene Aspekte zu betrachten. Zunächst ist es der Prozessfluss (siehe als eine von verschiedenen möglichen Darstellungsarten beiliegende Abbildung). Es sind die Ausführenden, die Verantwortlichen (die sich zum Teil von den Ausführenden unterscheiden), weitere Beteiligte, beispielsweise Stellen, die ggf. informiert werden. Auch der In- und Output eines jeweiligen Prozessschrittes, die eingesetzten Tools und Ergebnisse gehören dazu. Ebenso die Ressourcen, d.h. Mitarbeiterzeiten, Durchlaufzeiten, Bearbeitungszeiten, Liege- / Transportzeiten, sonstige Aufwendungen sind zu erfassen.

Neben der reinen Störungsbeseitigung werden sehr viele Arbeitsschritte durchgeführt. Diese Nebentätigkeiten sind zu reduzieren.

Darstellung der einzelnen Arbeitsschritte eines realen Störungsbeseitigungsprozesses



Prozessdarstellung

Zur Prozessdarstellung sind verschiedene Formen möglich und üblich. Es bieten sich auch einige Softwaretools an. Im Einzelfall ist der Aufwand der Investition, der Bedienung und der Pflege eines Tools mit einer Darstellung via „konventioneller“ Methode abzuwägen. Eine mögliche Art des Prozessmappings zeigt die angefügte Abbildung. Die jeweilige Darstellungsart sollte so gewählt sein, dass die Prozessbesonderheiten, insbesondere auch im Hinblick auf mögliche Verbesserungspotentiale zum Vorschein kommen.

Bei der angeführten Darstellung erkennt man, dass die Prozessschritte in der Vor- und Nachbereitung eines Einsatzes, im Verhältnis zum Einsatz selbst, umfangreich sind. Und nur beim Einsatz wird Geld verdient, Mehrwert geschaffen. Es ist auch zu erkennen, dass viele Stellen an dem Prozess beteiligt sind. Prinzipiell gilt, je mehr Stellen an einem Prozess beteiligt sind, desto komplizierter und kostenintensiver

wird ein solcher Prozess. In dieser Darstellung wäre es ebenfalls möglich - in dieser Form hier allerdings nicht gemacht - die Bearbeitungszeiten der einzelnen Tätigkeitsschritte festzuhalten. Somit kann man, versehen mit den Mitarbeiterkosten (Arbeitsplatzkosten, d.h. inkl. z.B. Infrastrukturkosten) pro Zeiteinheit, auch gleich die Kosten eines solchen Arbeitsschrittes ermitteln. Die Gesamtprozesskosten ergeben sich aus der Summe der Kosten des Prozesses multipliziert mit der Anzahl der Vorgänge eines solchen Prozesses pro Zeiteinheit, beispielsweise pro Jahr.

Es können neben den Bearbeitungszeiten auch die Durchlaufzeiten dargestellt werden. Das ist oft eine interessante Darstellung, in der man erkennt, dass ein Vorgang, der an einer Stelle vielleicht einen Tag Durchlaufzeit benötigt, real tatsächlich 20 Minuten reine Arbeitszeit in Anspruch nimmt. Oft findet man auch hier Ansätze zu Prozessverbesserungen. Je höher die Durchlaufzeit eines Prozesses ist, desto

to teurer und weniger beherrschbar wird er.

Die angefügte Darstellung zeigt einzelne Prozessschritte mit deren durchführender Stelle. Was die angefügte Darstellung in dieser Form beispielsweise nicht bietet, ist die Übersicht, wer neben dem Durchführenden noch in einem Prozessschritt, beispielsweise zur Information oder als Verantwortlichem involviert ist. Wenn die Darstellung dieser Aspekte zu späteren Verbesserungen notwendig ist, wäre eine andere Form zu wählen.

Prozessverbesserung

Wenn Ist-Abläufe dargestellt sind, wenn die Zielrichtung der Prozesse bekannt ist, ist zu überprüfen, inwieweit der Prozess seiner Zielrichtung entspricht. Ggf. ist er in seiner Zielrichtung neu auszurichten. In einem weiteren Schritt ist zu überprüfen, inwieweit einzelne Arbeitsschritte entfallen können, die früher vielleicht einmal notwendig waren, heute aber nur noch, weil so historisch gewachsen, mitgemacht werden. Je größer eine Organisation und je mehr die Verantwortung für einzelne Prozessschritte verteilt sind, desto eher kommen solche Themen in Betracht. Auch ist zu prüfen, ob nicht weniger Beteiligte (in der Abbildung die Stellen in vertikaler Richtung) möglich sind. Es ist zu prüfen, ob die Durchlaufzeit in Richtung Bearbeitungszeit eines Prozessschrittes reduziert werden kann. Wenn mit solcherlei Überlegungen ein neuer Prozess designed wurde, kann dieser ebenso wie der Bisherige kostenmäßig bewertet werden. Das potentielle Einsparungspotential ist so ermittelbar. Im Weiteren sind mögliche Hindernisse, die einer Prozessverbesserung im Wege stehen, zu ermitteln. Je nach Höhe des potentiellen Einsparungspotentials

existieren allerdings oft durchaus bewertbare Argumente, die auch mögliche höhere Hindernisse relativ zum Nutzen der Einsparung erscheinen lassen .

Ziele der Prozessverbesserung können durchaus verschiedener Art oder auch Kombination einiger Aspekte sein. Mögliche Aspekte hierbei sind: Erhöhte Kundenorientierung, bessere Mitarbeiterorientierung, Kostenreduzierung, erhöhte Störungssicherheit, Flexibilität der Prozessanpassung bei Änderungen. Schnellere Durchlaufzeit, höhere Qualität des Prozessoutputs, Möglichkeit besseren Controllings, Einhalten neuer Vorschriften, Gesetze, Richtlinien etc.

Weitere Aspekte

Die hier dargestellten Themen sind grundsätzlicher und prinzipieller Art. Bei tatsächlichen Prozessen sind jeweils auch individuelle, themenspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen. Hier kann es durchaus sinnvoll sein, externe Partner zur Unterstützung bei Analysen, bei der Ermittlung von Verbesserungen und bei deren Umsetzung mit hinzuzuziehen. Externe Partner unterliegen nicht Abhängigkeiten und eingefahrenen Sichtweisen, die langjährig erfahrenen Mitarbeiter oft unvermeidlich und zum Teil auch notwendig sind. Es empfiehlt sich beispielsweise auch, die Umsetzung festgestellter Veränderungen mit einem geeigneten Projektcontrolling zu begleiten und voranzutreiben. SCWT ist bei Prozessanalysen, - Darstellungen und -Verbesserungen, sowie der Umsetzung von Veränderungen professionell und erfahren und kann bei entsprechenden Vorhaben gute Unterstützung bieten.