

SERVICE TODAY

Das Magazin für Entscheider aus Service, Marketing, Logistik, Personal und Technik



ANZEIGE

KVD SERVICE PODCAST
**DIE NEO MOBILE SUITE
IM PRAXISEINSATZ**
Alle Infos – auf Seite ▶25

AXIANS
**DAS ANGEBOT FÜR
KVD-MITGLIEDER**
Der Überblick – ab Seite ▶90

Servicekultur leben

Alles zu den Field Service Management
Lösungen in diesem Heft!



(ab Seite 24)



TITELTHEMA SERVICEKULTUR LEBEN

Servicekultur als Katalysator für Serviceinnovationen

Digitale Serviceinnovationen und die Servicetransformation ganzer Branchen sind in aller Munde. Sie versprechen vor allem für Industriegüterunternehmen langfristigen Erfolg im Wettbewerb. Ihre praktische Umsetzung fordert allerdings nicht nur strategische, technisch-konzeptionelle und strukturelle Veränderungen, sondern auch kulturelle Anpassungen von Unternehmen. Insbesondere die Weiterentwicklung der oft stark produktzentrierten Unternehmenskultur wird zu einer entscheidenden Erfolgskomponente.

Servicekultur – ein Erfolgsfaktor mit Kopierschutz

In der Serviceforschung und dem Management von Servicefirmen ist der Stellenwert der Servicekultur lange anerkannt und belegt. Grönroos, ein führender finnischer Service-Experte, beschreibt Servicekultur wie folgt: “a culture where an appreciation for good service exists, and where giving good service to internal as well as ultimate,

external customers is considered a natural way of life and one of the most important values” (2007, p.418). Eine solche Servicekultur wird als zentraler Erfolgsfaktor im Wettbewerb verstanden, denn Produkte und Dienstleistungen sind zwar nicht so schnell kopierbar wie Preise, aber auf Dauer bieten sie heute allein keine Erfolgsgarantie. Der Aufbau eines «Service-Mindsets» und einer serviceorientierten Haltung

aller Mitarbeitenden, die damit beginnt, die eigene Arbeit und die eigenen Leistungen in den Dienst des Kunden zu stellen, die eigene Welt aus den Augen des Kunden zu sehen, braucht viel Energie. Der Einbezug von Mitarbeitenden, Kunden und Partnern, eine transformationale Führungsarbeit sowie Geduld sind nötige Zutaten. Im Ergebnis entsteht eine Servicekultur, die nur mit grossen Anstrengungen

Zum Projekt

Das Projekt InnoEco startete 2019 und wird getragen durch den regionalen Entwicklungsträger IDEE SEETAL (Luzerner Seetal), den Kanton Luzern (Neue Regionalpolitik NRP), die im Text genannten vier Firmen sowie die data innovation alliance. Eine wissenschaftliche Begleitung erfolgt durch die Hochschule Luzern (HSLU) und die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW).

kopiert werden kann.

Neben dem Produktstolz braucht es Servicestolz

In vielen Industriegüterunternehmen war der Erfolg über Jahrzehnte oder sogar Generationen hinweg durch den Erfolg von Produkten geprägt. Dienstleistungen wurden häufig nur als produktbegleitende Zusätze, oft sogar mit Kostenfolge für das Unternehmen anstatt für den Kunden interpretiert. Diese Sichtweise hat sich allorts gewandelt. Serviceorientierung ist im Zeitalter von Produkt-/Service-Bündeln, Digitalen Serviceinnovationen und Smart Services ein selbstverständlicher Standard – so die Annahme und häufig auch das Marketing-Versprechen an den Kunden. Deutlich langsamer und nur mit erheblich längerem Atem lässt sich der Produktstolz von Entwicklern, Produktmanagern oder Vertriebsmitarbeitenden mit Servicestolz verbinden oder in diesen überführen. Bei allem Bemühen um Serviceinnovation und Servicetransformation gilt es diesen Aspekt nicht zu vernachlässigen.

Servicekultur entwickeln

Ein erster vermeidbarer Fehler auf dem Weg ist die Annahme, die produktfokussierte Kultur müsse einer serviceorientierten Kultur weichen – im Gegenteil, denn Zukunft braucht Herkunft und daher muss sich die Servicekultur mit der Produktkultur verbinden. Ebenfalls nicht erfolgreich

ist das Aufgleisen eines «Projektes Servicekultur» – Kulturveränderung ist alles andere als ein determiniertes Vorhaben mit klarem Projektende. Ohne Bereitschaft, in einen langfristigen Entwicklungsprozess zu investieren, wird das Vorhaben schwierig. Servicekultur als Entwicklungsprozess beginnt häufig zunächst damit, die eigenen Leistungen aus Sicht der Kunden zu sehen.

Digitale Service-Innovationen bei Schweizer KMU

Im Rahmen des Projektes «InnoEco» wurden mit den Firmen Essemtec, 7Air, talsee und peka-metall digitale Serviceinnovation sowie der Aufbau digitaler Ecosysteme vorangetrieben. Auf Basis eigener Innovationsvorhaben und dem moderierten Einsatz von Instrumenten und Methoden aus dem Service Design und dem Service Engineering entwickelten die vier Partnerfirmen aus der Zentralschweiz Ansätze für digitale Serviceinnovation, die die Sichtweise ihrer Kunden und Partner im Ecosystem zum Ausgangspunkt hatten. In der Zusammenarbeit mit den Unternehmen hat sich das Konzept des Value Proposition Design (Osterwalder et al. 2015) als pragmatisch und nutzenstiftend erwiesen. Im Konzept ist die notwendige Perspektivenübernahme und der Wechsel von einer Inside-Out in eine Outside-In Sichtweise quasi integriert, indem die Serviceinnovation erst dann umgesetzt wird, wenn klar ist, welche Aufgaben die Kunden haben (jobs), welche Probleme bei der Erledigung dieser entstehen (pains) und wo mögliche Nutzensteigerungen liegen könnten (gains). Durch die Einbindung von Kunden, Absatzmittlern und anderen Partnern in Form von Workshops gemeinsam mit Mitarbeitenden und der Führung hat sich in den Unternehmen ein anderes Verständnis für die Kunden und auch eine höhere Akzeptanz sowie Stolz für servicebasierte Lösungen ergeben. Dank schnell entwickelter digitaler Service-Prototypen konnten die Innovationsansätze gemeinsam mit diesen Akteuren optimiert werden. Diese positiven Erfahrungen stärkten

Literatur

Grönroos, C., 2007. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition (3rd ed.): John Wiley & Sons.
Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value Proposition Design, How to Create Products and Services Customers Want. Wiley John + Sons.

die vorhandene Servicekultur in den Partnerunternehmen. Werden hingegen mit digitalen Serviceinnovationen vornehmlich die digitalen Trends aus einer Innen-Perspektive für Kosteneinsparungen durch Automatisierung oder sonstige Effizienzsteigerungen von Prozessen ins Visier genommen, laufen Unternehmen Gefahr, die Kundenperspektive ausser Acht zu lassen. Das vom Kunden wahrgenommene Serviceerlebnis kann darunter leiden und die Services selbst unterliegen der Gefahr der «Commoditisierung» und damit der Austauschbarkeit. Fazit: Outside-In getriebene Serviceinnovation gepaart mit Inside-out gelebter Servicekultur ergeben zusammen ein gutes Doppel für nachhaltigen Serviceerfolg.

Zu den Autoren

Anja Zimmermann

Competence Center Service & Operations Management, Hochschule Luzern – Wirtschaft

Dr. Jürg Meierhofer

Senior Lecturer Smart Service Engineering, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW

Karina von dem Berge

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Hochschule Luzern – Wirtschaft

Lukas Schweiger

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW