

Beratung  consulting

Ressourcen für Projekte und Betrieb

und

Vom Wert des Service

info  WELLE

 **RÖWAPLAN**

Ressourcen für Projekte und Betrieb

Service-Provider bieten Dienstleistungen an. Hierbei gibt es Service-Provider, die betriebliche Tätigkeiten, Projektstätigkeiten oder beides gemeinsam leisten. Ein Service-Provider, der ausschließlich Projekte anbietet, ist beispielsweise ein Architekt. Seine Kunden sind „Häuslebauer“. Ein Service-Provider, der sich auf betriebliche Tätigkeiten spezialisiert hat, ist beispielsweise „ein Hausmeister“. Er bekommt seine Vergütung für regelmäßige oder ereignisgetriebene Tätigkeiten, in der Regel nicht für Projekte. Typische Dienstleister, die sowohl Projekt- als auch Betriebstätigkeiten anarbeiten, sind IT-Service-Provider. Über Projekte werden neue Verfahren identifiziert, aufgebaut und implementiert. Im Betrieb werden diese „am Leben gehalten“.

Welche Art von Service-Provider sind Sie?

Alle eint eine Herausforderung. Service-Provider müssen den Bedarf des Kunden in dem Augenblick oder Zeitraum, in der Qualität und zu den Kosten befriedigen, die vereinbart sind. Planen Sie ein neues Haus zu bauen, möchten Sie kein Jahr warten bis der Architekt Zeit für Sie hat. Der Hausmeister soll sofort reagieren, wenn der Wasserhahn tropft und die IT-Abteilung soll in der Lage sein, jede Störung (Incident) oder jede Änderung (Change), aber auch jedes Implementierungsprojekt gemäß den Vereinbarungen (Service Level Agreement) durchzuführen. Um dies sicherzustellen, muss der Service-Provider ausreichend Personal in angemessener Qualifikation bereitstellen.

Wäre die Kundennachfrage ein kontinuierlicher Prozess, wäre dies einfach machbar. Das Problem ist, dass sich die Kundenbedürfnisse ändern. Mal gibt es viel Nachfrage, mal wenig. Service-Provider haben aber immer das Problem, dass Services nicht „auf Lager erzeugt werden können“. Das Management und die Mitarbeiter von Service-Providern müssen daher oft in der Lage sein, auch erhebliche Schwankungen in der Nachfrage auszugleichen.

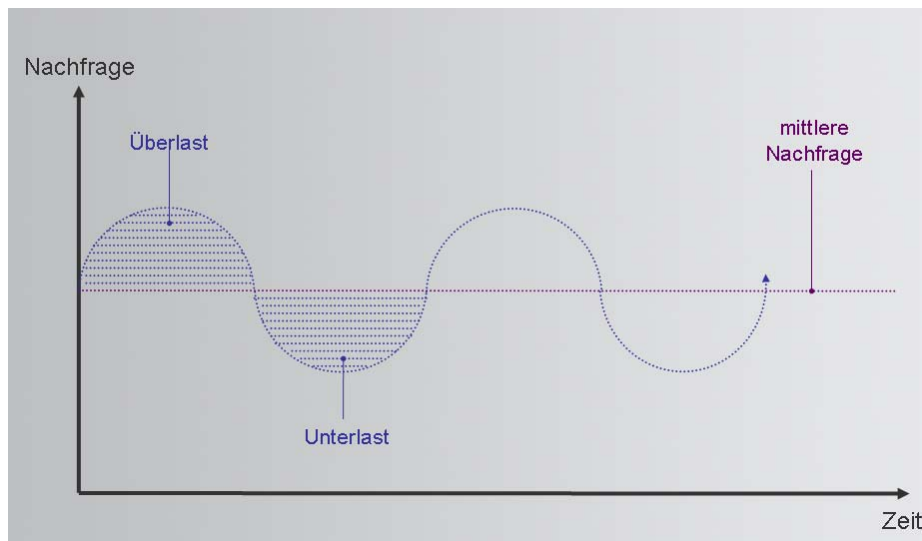


Abbildung 1

Hierzu können, neben vielen anderen betrieblichen Mitteln, auch Projekte verwendet werden. Bei den hier angesprochenen Projekten handelt es sich nicht um „Kundenprojekte“, sondern um interne Rationalisierungs- oder Optimierungsprojekte. Diese Projekte werden vom Kunden nur indirekt wahrgenommen, beispielsweise durch verbesserte Qualität, niedrigere Preise oder neue Services.

Im Zusammenhang dieser internen Projekte mit den durch Kunden initiierten Tätigkeiten des Service-Providers ist ein Paradoxon festzustellen:

Bei einer hohen Auslastung durch Kundenanfragen werden viele interne Projekte angestoßen und durchgeführt.

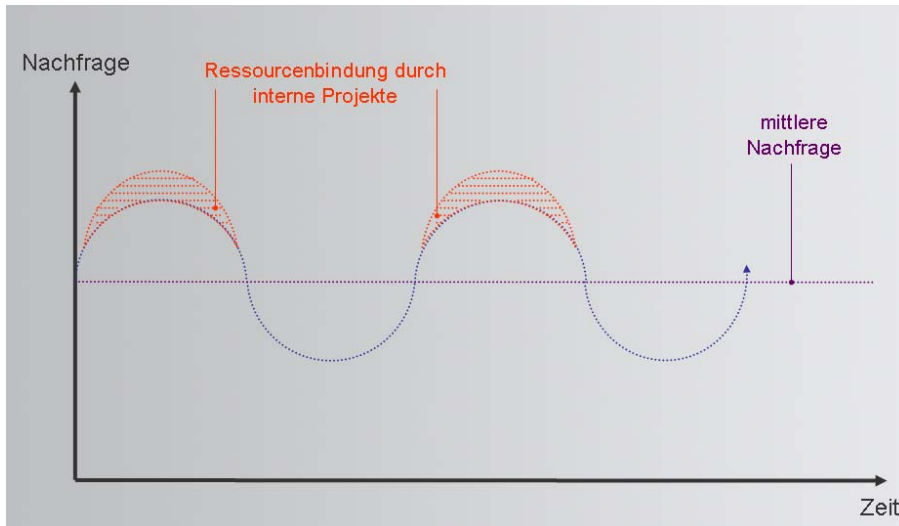


Abbildung 2

Dadurch wird die schon hohe Auslastung des Personals durch zusätzliche Projektaufwände nochmals verschärft. Die Motivation für diese Projekte sinkt. Oftmals werden interne Projekte auch unter Zuhilfenahme von externen Experten durchgeführt. Gesamtwirtschaftlich betrachtet verhalten sich viele Firmen ähnlich, d. h. auch externe Spezialisten sind in Boomzeiten besonders gefragt. Auch ihre Ressourcen sind stark beansprucht. Somit treffen sehr gut ausgelastete Consultants mit überlasteten Mitarbeitern zusammen. Keine optimale Symbiose für ein gut funktionierendes Projekt.

Wie lassen sich interne Projekte aber zur Ressourcenoptimierung einsetzen?

Werden in einer Phase der hohen Auslastung Defizite oder Optimierungspotentiale in der Serviceorganisation festgestellt, so sollten diese strukturiert erfasst und dokumentiert werden. Wenn ein Business Case für die einzelnen Projektideen berechnet wird, sollte auch geprüft werden, ob dieses Projekt tatsächlich akut erforderlich ist. Wenn nicht, sollte man es zurückstellen. Diese Projekte sollten dann angegangen werden, wenn die Kundennachfrage sinkt und die Auslastung des Servicepersonals eine Bearbeitung sinnvoll ermöglicht.

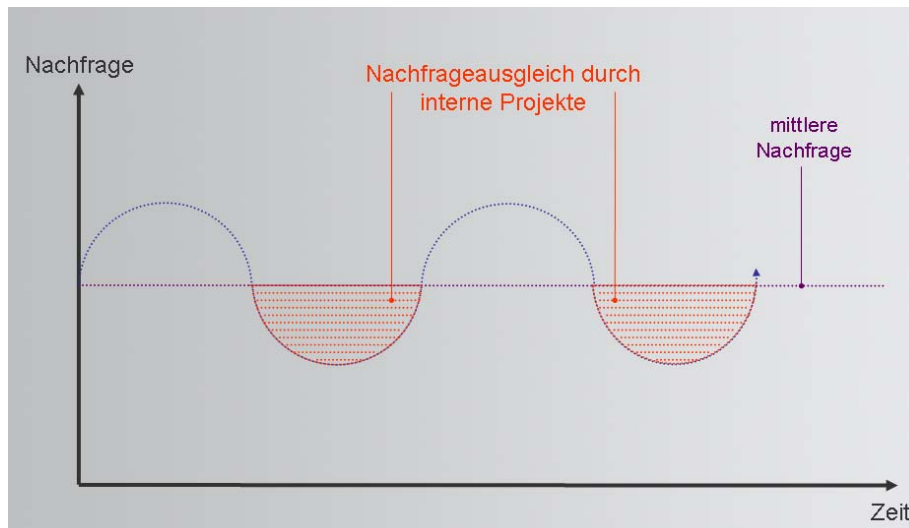


Abbildung 3

Hierdurch lassen sich mehrere Vorteile erreichen:

- Das Personal ist motiviert, da ausreichend Zeit für die Projektbearbeitung zur Verfügung steht, die Erfolgsaussichten sind größer.
- Gegebenenfalls lassen sich mehr Tätigkeiten intern erledigen, so dass der Aufwand für externe Spezialisten geringer ist und Kosten gespart werden.
- Hinzuzuziehende externe Experten haben gegebenenfalls eine bessere Verfügbarkeit.

Insgesamt wird die Wahrscheinlichkeit, dass ein erfolgreiches Projekt aufgesetzt und implementiert wird, deutlich erhöht. Zudem werden Nachfragerücken durch den Servicekunden durch derartige Projekte sinnvoll ausgeglichen. Durch die internen Projekte in Zeiten geringerer Nachfrage wird ein zusätzlicher, außerordentlich positiver Hebel bewirkt:

Bei internen Rationalisierungsprojekten wird der Preis der Services reduziert oder die Qualität bei gleichbleibendem Preis erhöht. Bei internen Optimierungsprojekten werden neue, gegebenenfalls noch bessere und passendere Services entwickelt und angeboten. Beide Aspekte führen dazu, dass die Nachfrage der Kunden nach diesen Services wieder steigt. Damit ist der optimierte Service-Provider besser ausgelastet, als sein nicht optimierter Wettbewerber.

Die Herangehensweise funktioniert bei Service-Providern, die frei am Markt agieren, aber auch bei solchen, die in Firmenstrukturen eingebettet sind (beispielsweise FM- oder IT-Abteilungen).

Die Herausforderung bei der Methode liegt im Mut auch in der Phase einer Nachfrageschwäche noch Projekte zu generieren, die gegebenenfalls zusätzliche Kosten verursachen. Hier wäre folgendes Rechenmodell denkbar, auch wenn es bei internen Service-Providern eventuell schwierig umzusetzen ist:

Angenommen der Service-Provider deckt seine Kosten, wenn er eine Auslastung von 90 % des Personals erreicht. In diesem Falle arbeitet der Service-Provider profitabel, wenn er zwischen 90 und 100 % der Ressourcen fakturieren kann. Steigt die Auslastung über 100 %, muss das Personal entweder schneller oder länger arbeiten. Gegebenenfalls steigen die Einnahmen bei nicht so stark steigenden Kosten. Der Gewinn wächst überproportional.

Dieser Betrag sollte nicht als Gewinn ausgewiesen, sondern als Rücklage für Optimierungen in nachfrageschwachen Zeiten zurückgelegt werden. Dann besteht ein finanzielles Polster, um Rationalisierungs- und Optimierungsprojekte durchführen zu können. Die Gelder können verwendet werden, um beispielsweise die Projektarbeit der Mitarbeiter, externe Expertise oder optimierende Softwareanwendungen zu finanzieren.

Service-Provider haben damit eine gute Möglichkeit der ökonomischen Weisheit zu folgen, in Krisenzeiten zu investieren, um in Aufschwungphasen besser als zuvor agieren zu können.

Interessanterweise lässt sich der Gedanke beliebig fortsetzen, denn Service Provider „sind wir alle“:

Eine IT-Abteilung verkauft beispielsweise „SAP-Services“. Die SAP-Betreiber benötigen dazu Server als Plattform, die sie intern „zukaufen“. Die Server-Betreiber wiederum kaufen sich Netzwerkleistungen für ihre Server, beispielsweise von der internen Netzwerkabteilung, ein. So reiht sich ein Service-Provider an den Nächsten. Für jeden gilt der dargestellte Sachverhalt.

Da jeder einzelne Mensch auch als Service-Provider „fungiert“ gilt es auch für den Einzelnen. In einer Phase höchster beruflicher Auslastung werden „Optimierungsprojekte“ notiert und bewertet. Ist beispielsweise ein Sprachkurs, eine IT-Weiterbildung oder eine BWL-Auffrischung der eigenen Kenntnisse nicht akut erforderlich, so sollte dies auf Phasen geringerer Auslastung verschoben werden. Durch den dadurch gesteigerten Marktwert kann danach auch der „One Man Service-Provider“ optimaler eingesetzt werden und erhält spannendere Aufgaben.

Prozess- und Organisationsthemen sind nie „schwarz oder weiß“, nicht ganz wahr oder ganz falsch. Oft kommen erst im Dialog über ein Thema die besten Gedanken. Wir würden uns freuen, wenn Sie mit uns zu den Inhalten dieses Beitrages diskutieren und Ihre Anregungen mitteilen. Bitte verwenden Sie dazu unseren blog unter <http://roewaplan.blogspot.com/2009/07/ressourcen-fur-projekte-und-betrieb.html>

Sollten Sie Themenwünsche für zukünftige Infowellen haben, teilen Sie dies bitte unter folgendem blog mit <http://roewaplan.blogspot.com/2009/05/themenwunsche.html>

Vom Wert des Service

Sind Sie ganz persönlich auch Service-Provider?

Bieten Sie eine Dienstleistung auf Basis Ihrer Fertigkeiten und Fähigkeiten einem „Kunden“ an und werden dafür bezahlt? Sicher! Jeder einzelne für sich ist ein „One Men Service-Provider“ und bietet seine Services, die er in der Regel erlernt hat, seinem Arbeitgeber, dem „Kunden“, an.

Der Arbeitgeber bezahlt den Service in Form des Gehalts, vielleicht mit zusätzlichen Boni oder Prämien bei Angestellten oder in Form von Tagessätzen oder Projektvergütungen bei Freiberuflern.

Wenn es um den Wert des von Ihnen geleisteten Service geht, wäre es schlecht, nur die Kosten zu reflektieren. Jeder einzelne „One Men Service-Provider“ leistet einen Mehrwert für den Kunden. Sonst würde er diese Stelle nicht besetzen. Entscheidend bei diesem Service-Provider sind demnach nicht die Kosten, sondern der Saldo aus Kosten und Nutzen. Je größer dieser ist, umso besser.

Leider verhält es sich bei Service-Organisationen, insbesondere bei internen, häufig anders. Hier werden oft nur die Kosten reflektiert.

Unser Facility Management ist zu teuer!
Unsere IT ist zu teuer!
Unsere ... ist zu teuer!

Oftmals tragen die internen Service-Provider Mitschuld an dieser leider sehr einseitig Betrachtungsweise. Sie machen in der Regel einen guten Job, optimieren auch permanent die Abläufe, um den Service günstig anzubieten, stellen aber nicht ausreichend genug den Mehrwert der geleisteten Services für das Kernbusiness des Kunden dar. Der Service-Provider bleibt eine „Kostenstelle“, der Nutzen wird nicht oder nicht ausreichend erfasst. Ein Saldo aus Kosten und Nutzen lässt sich dann auch nicht ermitteln.

Wie aber lässt sich der Wert eines Services ermitteln?

Zunächst besteht eine grundsätzliche Notwendigkeit in der Darstellung des Dienstleistungsportfolios. Optimalerweise sind Dienstleistungsprodukte strukturiert und bepreist. Sie liegen dem Kunden als solche transparent und bestellbar vor. Nur dann lässt sich ein Wert je Serviceprodukt feststellen.

Die Produkte sollten in enger Abstimmung mit dem Servicekunden entwickelt und implementiert werden, so dass der höchste Wirkungsgrad erreicht werden kann. Der Wirkungsgrad des Service ist die Effizienzsteigerung beim Kunden durch den Einsatz dieser Dienstleistung bzw. die Lücke, die ohne den Service entsteht.

Hierzu ein Beispiel: Ein IT-Service-Provider bietet einem Einzelhandelsgeschäft eine Online-Plattform an. Der Einzelhändler verkauft damit deutlich mehr Waren, erhält bessere Einkaufskonditionen und damit eine höhere Marge. Der Mehraufwand für den Service fällt nur mit Verpackungs- und Versandkosten an, die anderen Tätigkeiten kann das Ladenpersonal in Zeiten geringerer Auslastung mit erledigen. Für den Einzelhändler ergibt sich ein konkreter Vorteil, durch erhöhten Umsatz und geringere Einkaufspreise bei nahezu gleichen Fixkosten. Beträgt dieser Mehrwert monatlich beispielsweise 5.000,00 Euro und liegt der Preis für den Onlineshop bei beispielsweise 2.500,00 Euro, so ist der Service-Mehrwert aus Sicht des Kunden 2.500,00 Euro. Dieser Einzelhändler käme nie auf die Idee, die Kosten für den Onlineshop zu sparen, da er damit auch den Nutzen verlieren würde. Zugegebenermaßen handelt es sich hier um ein einfaches Beispiel. Viele Service-Provider agieren im komplexeren Umfeld.

Dennoch ist es wichtig, immer den Nutzen der Dienstleistung herauszuarbeiten und erst im zweiten Schritt die Kosten und Risiken zu betrachten. Niemand wird einen günstigen, aber nutzlosen Service beauftragen. Ist der Service beim Kunden dagegen nutzbringend implementiert, wird er ihn gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten versuchen auszubauen, zu optimieren und nicht die Kosten für diesen Service einzusparen.

Lässt sich der Servicewert berechnen?

Es werden zahlreiche Formeln angeboten, die den Wert von Services berechnen sollen. Ein gängiger Ansatz ist das Verhältnis der Service-Kosten in Bezug zum Umsatz des Zielunternehmens. Beispielsweise die IT-Kosten im Verhältnis zum Umsatz oder zum produzierten Stück beim Service Kunden. Diese Betrachtung ist mangelhaft. Selbst wenn die Kosten exakt aufgeschlüsselt sind, was keinesfalls immer der Fall ist, kann durch den exzessiven Einsatz eines Service-Providers, beispielsweise der IT, ein sehr großer Mehrwert geschaffen werden, der gegebenenfalls auch deutlich höhere Kosten dieses Service-Providers rechtfertigt. Die IT-Kosten je Umsatz greifen hier zu kurz.

Eine weiterführende Idee haben wir in der Computerwoche gefunden. Der Wert eines IT-Service ist demnach die Reduzierung der Betriebskosten im Kundenprozess durch den Einsatz von IT-Dienstleistungen. Auch dieser Ansatz greift zu kurz. Einerseits unterstellt er, dass der Kundenprozess nur durch den Einsatz der IT rationalisiert wird, was sicherlich nicht so ist. Zum anderen greift dieses Modell nur bei Rationalisierungs-, nicht aber bei Innovationsprojekten.

Im Ergebnis zahlreicher interner Betrachtungen konnten wir die allgemeine „goldene Formel“ für die Wertberechnung eines Service nicht finden. Die Materie und die Abhängigkeiten sowie die Einflussfaktoren sind oft zu komplex. Die Berechnungen und die Beschaffung der Datenbasis sind zu aufwändig. Der „Glaube“ an die Zahlen ist oft größer als „das Wissen“ darüber.

Unser Aufsichtsratsvorsitzender, Prof. Dr. Dr. Eckbert Hering sagte dazu: „Wenn die Materie zu komplex ist, entscheidet der Mensch aus dem Bauch heraus“. Häufig werden uns Zahlen helfen, Entscheidungen zu treffen bzw. zu manifestieren. Letztendlich aber kommt es darauf an, dass der Kunde zufrieden ist und „ein gutes Gefühl“, hat mit dem eingekauften Service für sich einen Mehrwert zu erzeugen. In diesem Fall betrachtet er den Service-Provider nicht als „Kostenstelle“, sondern als „Nutzenstifter“.

Dieses gute Gefühl zu erzeugen bzw. zu erhalten, sollte die permanente Aufgabe eines jeden Service-Providers sein. Das Eigenmarketing, welches gerade bei internen Service-Providern häufig nicht ausgeprägt ist, ist dazu zu entwickeln und anzuwenden. Der Einsatz lohnt sich!

Prozess- und Organisationsthemen sind nie „schwarz oder weiß“, nicht ganz wahr oder ganz falsch. Oft kommen erst im Dialog über ein Thema die besten Gedanken. Wir würden uns freuen, wenn Sie mit uns zu den Inhalten dieses Beitrages diskutieren und Ihre Anregungen mitteilen. Bitte verwenden Sie dazu unseren blog unter <http://roewaplan.blogspot.com/2009/07/vom-wert-des-service.html>

Sollten Sie Themenwünsche für zukünftige Infowellen haben, teilen Sie dies bitte unter folgendem blog mit <http://roewaplan.blogspot.com/2009/05/themenwunsche.html>

erstellt im Juli 2009



RÖWAPLAN AG
Brahmsweg 4
73453 Abtsgmünd

Tel.: 07366 9626-0
Fax: 07366 9626-26
E-Mail: info@roewaplan.de
<http://www.roewaplan.de>

Verfasser: Heiko Rössel