SANDRA GNOTH

ROLAND SCHMIDKUNZ

zeitgeist
BERATUNGSMANUFAKTUR

WEGE ZUM KUNDEN®

Band 2

Schwarze Löcher – Stagnation im Kundenservice und ein Weg zur Weiterentwicklung

von Roland Schmidkunz und Sandra Gnoth

SCHWARZE LÖCHER – STAGNATION IM KUNDENSERVICE UND EIN WEG ZUR WEITERENTWICKLUNG

1 Die dunkle Bedrohung – von der Stagnation der Service-Entwicklung ..... ab Seite 3

2 Die vier Mythen des Innovationsmanagements ..... ab Seite 5

3 Wie der Technik-Hype Innovationskultur verhindert ..... ab Seite 9

4 Gravitation – nicht immer nachmachen, was die Großen vormachen ..... ab Seite 13

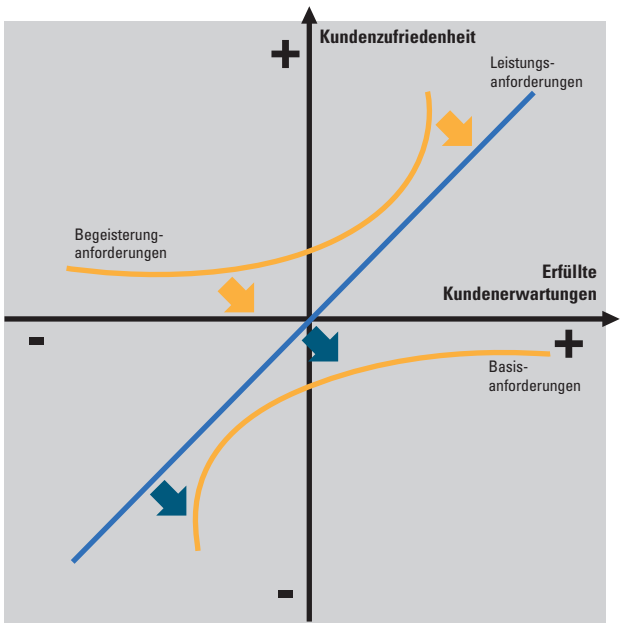
5 Woran Sie messen, dass Sie eine Innovationskultur haben oder eben nicht ..... ab Seite 15

6 $E = mc^2$ – der Weg zum Innovationstreiber ..... ab Seite 17

1 DIE DUNKLE BEDROHUNG – VON DER STAGNATION DER SERVICE-ENTWICKLUNG

Der Weltraum… unendliche Weiten… So ist der Beginn einer Folge der Star Wars Saga. Und ganz ähnlich der dort schwelenden „dunklen Bedrohung", wird auch der Kundenservice in Deutschland von einer „dunklen Bedrohung" heimgesucht. Die schleichende Stagnation der Entwicklung von Serviceleistung ist allgegenwärtig. Welchen Stellenwert hat das Thema Kundenservice in Deutschland eigentlich? Ich meine nicht, welchen Stellenwert es haben sollte oder was man jetzt gemäß Lehrbuch sagen sollte.

Das Kano Modell



Welches Unternehmen ist für seinen exzellenten Kundenservice oder für seine sensationellen Entwicklungen und Neuerungen in diesem Bereich bekannt? Wie viel wird in das Thema Service investiert, wie viel wird eingespart? Was bringt die deutsche Dienstleisterlandschaft an überragenden Neuerungen hervor? Die Ergebnisse sind mäßig. Service hat sich zu einem „man müsste mal" - Thema in Deutschland entwickelt und fristet ein stiefmütterliches Dasein. Sicherlich, hier und da ist immer wieder von technischen Innovationen die Rede. Aber am Ende überzeugt kaum ein Konzept. Stattdessen beschäftigen die Unternehmen ihre Servicebereiche mit sich selbst, geplanten Projekte überfordern Bereiche und Abteilungen, egal ob inhaltlich oder kapazitativ. Die Kostenplanung lässt für Investition in Weiterentwicklung keinen Spielraum zu. Wir haben diverse Projektansätze begleitet, die sich am Ende aufgrund der massiven Investitionen nicht gerechnet haben und zunächst auf Eis gelegt wurden.
Innovationsmanagement scheint der Branche fremd zu sein. „Call Center of the 90ies" - wir haben unseren Service nicht wirklich weiterentwickelt.

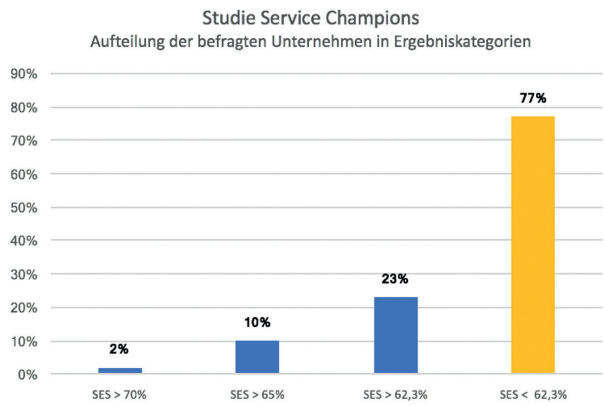
Wie sieht es dagegen auf Seite der Kunden aus?
Da gibt es Amazon, die mittlerweile die Zustellung einer Bestellung am selben Tag testen. Retouren- und Gutschriftenprozesse funktionieren reibungslos mit ein paar Klicks. Das ist so einfach und läuft so glatt, das macht fast Spaß! Ganz zu schweigen von der 1-Klick-Bestellung.
Oder Apple, bereits vor zehn Jahren konnte man einen defekten iPod online melden. Es wurde ein Termin mit einem Logistik-Unternehmen vereinbart, das eine speziell vorgesehene Verpackung bereitgestellt und das Teil abgeholt hat. Nach drei Tagen bekam man ein Austausch- oder Neugerät. Auch heute noch sind die Servicerichtlinien so ziemlich einzigartig. Jeder, der schon mal ein Gerät nach abgelaufener Wider-

WEITER ... ▸

rufsfrist zurückgegeben oder einen Apple Support Fall aufgegeben und sich dort helfen lassen hat weiß, das ist ein Serviceerlebnis.
An dieser Stelle sollen nicht die Leuchtturm-Unternehmen in den Himmel gelobt werden. Es soll lediglich darauf verwiesen werden, dass solche Kundenerlebnisse eine Erwartungshaltung prägen. Und dazu müssen es gar nicht viele sein. Bereits ein oder zwei Erlebnisse dieser Art führen dazu, dass der Kunde seine künftigen Servicekontakte mit diesen ganz besonderen vergleicht.

Ein grandioses Beispiel für die Stagnation der Serviceentwicklung ist die öffentlich zugängliche Kundenbefragung „Service Champions" der Firma Service Value GmbH und der Zeitschrift „die Welt" aus 2016. Über 1,5 Mio. Kundenurteile zu 2.615 Unternehmen in Bezug auf das Service, Erlebnis wurden erfragt. Ermittelt wurde der SES (Service Experience Score), der unmittelbar die Zufriedenheit mit dem Service-Erlebnis abbildet. Interessant ist, dass Unternehmen mit reinem „Distanz-Service", also einem Service-, oder Call Center ebenso befragt werden, wie Unternehmen mit einem persönlichen „vor Ort Service". Das Ergebnis ist erschreckend:
Weniger als ein Viertel der Unternehmen hat einen SES größer 62,3% (drunter werden keine weiteren Detaildaten veröffentlicht). 10% der Unternehmen kommen auf einen SES größer 65% und lediglich 2% auf einen SES über 70%.

Besonders erschütternd ist das Ergebnis, wenn man betrachtet, welche Fragen gestellt werden:
1. Sind oder waren Sie in den letzten 36 Monaten Kunde bei Unternehmen / Marke?
Antwortmöglichkeiten: ja / nein
2. Haben Sie bei Unternehmen / Marke einen sehr guten Kundenservice erlebt?
Antwortmöglichkeiten: ja / nein



Das heißt im Klartext: Etwas über drei Viertel aller befragten Unternehmen stellen ihre Kunden in puncto Service nicht zufrieden. Natürlich kann man jede Befragung anzweifeln, was im Übrigen in Deutschland ein sehr verbreitetes Verhalten ist. Statt das Fieber mit den richtigen Medikamenten zu bekämpfen, wird dem Patienten ein weiteres Thermometer gegeben und noch mal gemessen. Dem Ergebnis wird nicht getrauet, denn was nicht sein darf, ist auch nicht! Natürlich könnte man die Befragung aufgrund der Frage „haben Sie … SEHR GUTEN Service erlebt" anzweifeln - das „Sehr" wird immer wieder in Frage gestellt und diskutiert, ob die Erwartungen nicht auf einem zu hohen Level abgefragt werden.

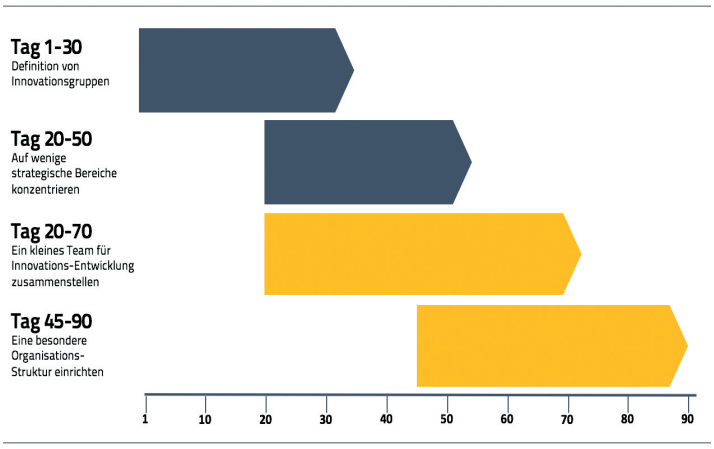
Dazu zwei Antworten:
1. Die Befragung ist wissenschaftlich fundiert, ein Zusammenhang zum NPS (Net Promotor Score) ist nachgewiesen.
2. Wenn Sie als Kunde ein Produkt oder eine Dienstleistung bei einem Unternehmen beziehen, möchten Sie dann guten Service oder doch lieber den „Sehr" guten?

Der Großteil der deutschen Unternehmen schafft es nicht, seine Kunden mit dem erbrachten Service zu überraschen oder zu beeindrucken. „Sehr" schade!

2 DIE VIER MYTHEN DES INNOVATIONSMANAGEMENTS

MYTHOS 1
INNOVATION BRAUCHT VIEL ZEIT

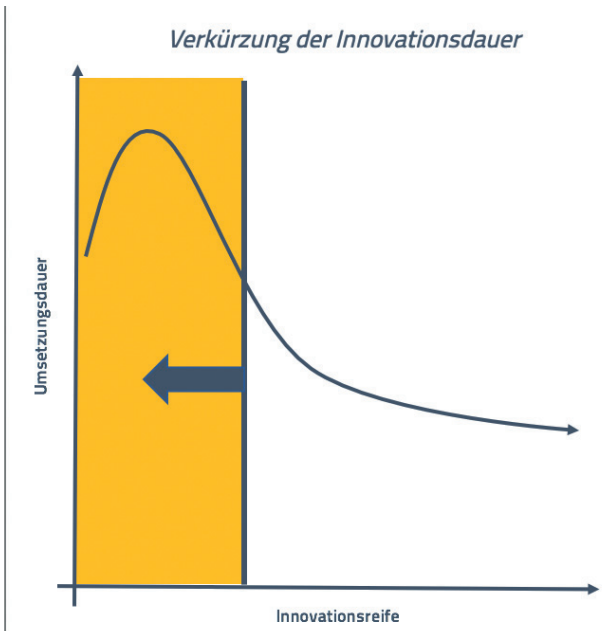
... ist das Hauptargument, das uns in der Regel entgegenschlägt. „Wir brauchen schnelle Lösungen!“, „Bitte keine akademischen Ansätze!“, „Wir brauchen unbedingt Quick Wins!“, „Kümmern Sie sich bitte erst einmal um die low hanging fruits!“. Alles Argumente, die ich bereits mehrfach im Zusammenhang mit Innovationsmanagement gehört habe. Und ich muss gestehen, mein Liebling ist der mit den Quick Wins.



Man könnte es auch umdrehen: Verspricht ein vermeintlicher Experte Quick Wins, dann wird er in jedem Fall beauftragt! Fast verständlich, wenn man bedenkt, unter welchem enormen Ergebnisdruck Verantwortliche oftmals stehen und umso mehr verständlich, wenn man auf einzelne Märkte wie e-Commerce oder die Telekommunikation blickt. Der Wunsch nach schnellen Ergebnissen ist oftmals nicht zu befriedigen und wenn doch, dann handelt es sich um „operative Pflaster“. Diese werden geklebt, um ein Ergebnis schnell in eine gewünschte Richtung zu bringen.
Innovationsmanagement ist darauf ausgelegt, gar nicht erst in die Verlegenheit zu kommen, „Quick Winns“ produzieren zu müssen. Es braucht nicht zwanghaft viel Zeit, Zeit im Sinne von Dauer für die Generierung und Umsetzung von Innovationen. Innovation lässt durchaus einen „Fast Track“ zu. Einzige Voraussetzung, Innovationsmanagement muss von der Unternehmensführung gewollt sein.
Im Grunde sind es vier ganz einfache Schritte, mit denen man in kurzer Zeit zu einem Mehrwert stiftenden Innovationsmanagement kommt:

- Definition von Innovationsgruppen zur Generierung von Vorschlägen
- Konzentration auf wenige strategische Bereiche
- Zusammenstellung eines Entwicklungsteams zur Umsetzung
- Schaffung einer dedizierten Organisations-Struktur.

WEITER ...



MYTHOS 2
INNOVATION BRAUCHT VIELE RESSOURCEN (PERSONAL & GELD)

Innovationsmanagement wird häufig gleichgesetzt mit ganzen Entwicklungsbereichen, die Produkte oder Leistungen nach aufwändigen Analysen neu entwickeln und zur Marktreife führen. Produktinnovationen - so glaube man - müssen in eigenen Entwicklungszyklen entstehen und müssen sich gänzlich vom bisherigen Produktportfolio unterscheiden oder es radikal ergänzen. Aus dieser Perspektive betrachtet ist das so, wünscht man eine komplette Neuentwicklung from Scratch, so ist dies sicherlich mit hohem Aufwand verbunden.
Geht es aber bei der Innovation um Verbesserungen, um mehrere kleine Schritte oder um einfaches Adaptieren und Verproben bestehender Konzepte, so hält sich der Aufwand in Grenzen und ist kalkulierbar. Es muss nicht immer ums „Große Ganze" gehen. Meist reichen kleinere Entwicklungen schon aus, um aus Kundensicht einen wirklichen Sprung zu gewährleisten.

Fakt ist, dass Service-Bereiche - mögen sie noch so üppig mit Ressourcen ausgestattet sein - immer einen begrenzten Overhead haben, der sich mit „Forschung und Entwicklung" beschäftigen kann. Hier ist es dann die gefühlte Ressourcenknappheit bei den Unternehmen, die den Gedanken an ein funktionierendes Innovationsmanagement regelrecht erfrieren lässt. Kaum ein Verantwortlicher kann sich vor dem Hintergrund der sich immer weiterdrehenden Budgetspirale vorstellen, eine schlagkräftige Mannschaft für Innovationsmanagement vorzuhalten und zu finanzieren. Und auch hier ist der Fehler die Perspektive. Es müssen nicht Legionen an Ingenieuren sein, die sich mit theoretischen Innovationen befassen und es muss auch kein riesiger Overhead aufgebaut werden. Innovations-management lässt sich sehr gut „durch sich selbst" finanzieren, wenn erst einmal die richtigen Aufgaben definiert und die richtigen Vorgehensweisen implementiert sind.
Sicherlich, ohne zusätzliche Ressourcen geht es auch nicht. Aber das oben beschriebene Modell zeigt, wie ein Innovationsmanagement-Zyklus sehr gut aus dem operativen Betrieb heraus zusammengestellt ist und wie schnell mit überschaubarem Ressourceneinsatz sehr gute Ergebnisse produziert werden. Erfahrungsgemäß ist nach 120 Tagen der ROI erreicht, danach schafft das Innovationsmodell einen klaren und deutlichen Mehrwert für Ihr Unternehmen - ohne dass es Ressourcen über Gebühr verschlingt.

MYTHOS 3
DAS POTENZIAL AN KREATIVEN IDEEN IST ENDLICH

Ein weiterer Irrglaube ist der, dass gute Ideen nicht einfach produzierbar sind, quasi nicht einfach abrufbar. Das führt oft zu dem Glauben und der Aussage, dass „der Bereich durchoptimiert" ist und man „unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht mehr machen kann". Ich empfinde dies immer als Schutzbehauptung.
Ideen sind abrufbar. Und zwar regelmäßig! Bereiche sind auch unter den widrigsten Rahmenbedingungen optimierbar. Es ist eine Frage der Kultur und der Konsequenz. Natürlich darf man nicht erwarten, dass durch das Innovationsmanagement jeden Tag das Rad neu erfunden wird. Aber unter der Voraussetzung, dass das Innovationsmanagement richtig aufgesetzt ist, trocknen die Ideen-Kanäle nicht aus und es kommen immer wieder sinnvolle Ansätze zu Tage. Manchmal liegt es in der Kombination der Ansätze, manchmal in der einfachen Umsetzung. Und manche Ideen müssen auch wertschätzend beiseite gelegt werden.

Der Pool an kreativen und zielführenden Ideen ist schier unendlich, bedient man sich der richtigen Methoden. Wir haben mit „Worker-Bee"-Teams (dieser Begriff soll bitte nicht negativ verstanden werden) exzellente Erfahrungen gemacht. „Worker-Bee"-Teams setzen sich aus den Mitarbeitern zusammen, die die Serviceprozesse tatsächlich operativ durchführen.
Auch das „Brainswarming" ist eine äußerst gute Methode, sie basiert auf dem Ansatz, dass jeder Mensch eine sogenannte „funktionale Fixierung" hat und bei Betrachtung eines Objektes alles ausblendet, was für seine Verwendung nicht relevant ist. Beim Brainswarming wird diese Fixierung dadurch gelöst, dass ein Objekt einfach anders beschrieben oder betrachtet wird. In Brainswarming Workshops ist die Masse und die Kreativität der entstehenden Ideen überwältigend. Wir haben Projekte begleitet, bei denen bis zu zwei Jahren von den einzelnen Ideen eines Workshops profitiert wurde.

WEITER ... ▸

MYTHOS 4
INNOVATION IST SACHE DER PRODUKTENTWICKLUNG

Damit Servicebereiche funktionieren und einigermaßen kostendeckend arbeiten, sind die entsprechenden Unternehmen meist sehr arbeitsteilig organisiert. Das Prinzip der Gewaltenteilung ist hier tatsächlich übertragbar. Es gibt einen Servicebereich / Operation, der sozusagen exekutiert, es gibt einen „gesetzgebenden" Bereich, der die Produkte und die Prozesse vorgibt und es gibt einen legislativen Bereich, der Dinge beschließt und Rahmenbedingungen festlegt. Meist arbeiten Produktmanagement und Service eng zusammen, wobei die Vorgaben für den Service aus der Produktentwicklung kommen. Innovation ist aber keineswegs eine Bringschuld der Produktentwicklung. Kein Bereich im Unternehmen hat so viel Informationen, wie die Serviceorganisation, kein Bereich kennt den Kunden so gut wie der Service und kann besser abschätzen, wie die Produkte des Unternehmens zu den Anforderungen des Kunden passen.

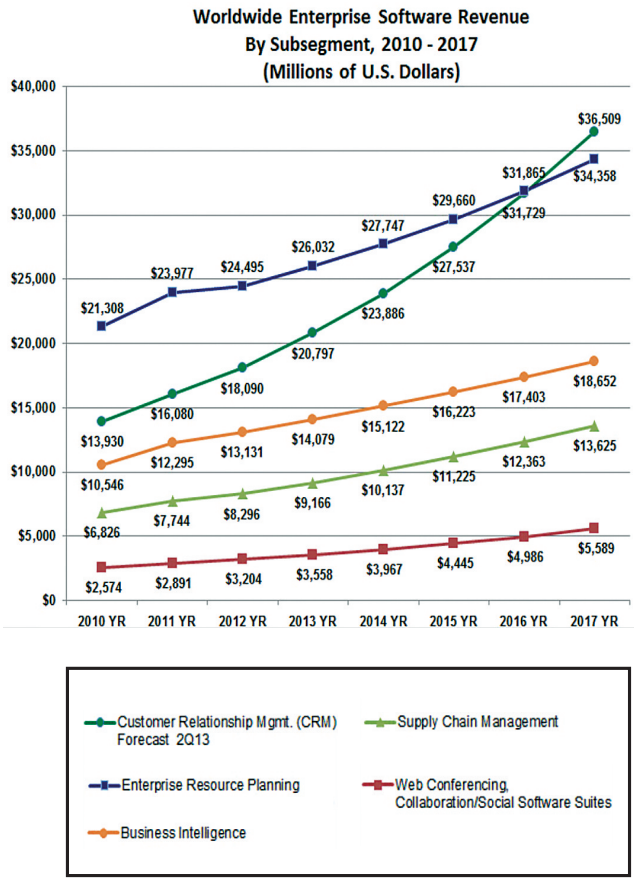
Den Servicebereich zum Innovation Enabler zu machen, ist nur ein kleiner Schritt. Es müssen lediglich die Informationen, die im Service ohnehin generiert werden, strukturiert festgehalten und ausgewertet werden. Wenn Prozesshäufungen, Beschwerdegründe und Kontaktgründe in Zusammenhang gebracht und strukturiert ausgewertet werden, ist die ideale analytische Basis für Innovationsmanagement gelegt. Aus den Analysen können Ideen generiert oder faktisch bewertet werden. Ein äußerst mächtiges Instrument. Servicebereiche, die diese Informationserfassung und Aufbereitung gut implementiert haben, sozusagen in ihre DNA übernommen haben, treiben das gesamte Unternehmen vor sich her und sind zentraler Motor für Innovationen. Mittelfristig befreien sie sich aus der ewigen Qualität / Kostenspirale.

Das bereits im Jahr 1978 von James M. Utterback und William J. Abernathy entwickelte Modell „Stages of Development" zeigt auf, dass mit fortschreitender Entwicklung eines Marktes oder einer Technologie die Produkt Innovationen deutlich abnehmen und die Prozess-Innovationen klar und dauerhaft an Gewicht gewinnen. Dies belegt, dass Innovationen zu einem großen Teil außerhalb des Produktmanagements stattfinden können. Und Prozess-Innovationen sind letztendlich das, was den Service weiterbringt. An welcher Stelle sollten Prozess-Innovationen besser entstehen und beschrieben werden können, als da, wo die Prozesse operativ umgesetzt und ausgeführt werden.

3 WIE DER TECHNIK-HYPE INNOVATIONSKULTUR VERHINDERT

Jeder kennt die Situation: Man war auf einer Fachmesse, kehrt zurück an den Arbeitsplatz und ist erst mal erstaunt, welche technischen Neuerungen es schon wieder gibt. Der Prospektstapel der Anbieter ist beeindruckend. Alle versprechen wahre Wunder. Und einige Anbieter konnten einen sogar überzeugen. Entweder mit wirklich gut umgesetzten Show Cases oder einfach mit technischen Neuerungen, die bislang einfach nicht da gewesen sind.
Betrachten wir die letzten fünf Jahre, so sind diese technischen Neuerungen im Wesentlichen:

- **Automatisiertes Auslesen von schriftlicher Post**
- **Einführung von Multichannel-Lösungen**
- **Unterstützung von sozialen Netzwerken**
- **Speech Analytics**
- **und nicht zuletzt AI Anwendungen.**



WEITER ...

Alle versprechen die Revolution im Kundenservice und immense Sprünge in entweder Kundenzufriedenheit oder Serviceerlebnis. Und bei allen ist es so, dass man sich als Verantwortlicher fast schon schlecht fühlt, wenn man nicht mindestens ein Großprojekt in seiner Organisation hat, das eines dieser Themen einführt oder sich damit beschäftigt. Die Präsentations-Strategien der Anbieter werden immer raffinierter und die einschlägige Fachpresse schießt sich auf diese Themen ein. So werden diese technischen Neuerungen zu Wunderwaffen im Kampf gegen mäßigen Kundenservice hochstilisiert und ihre Wirkung wird in schwindelerregenden Größenordnungen prognostiziert. Natürlich haben Technologie-Riesen wie IBM, SAP oder Avaya riesige Werbe-Etats und erzeugen damit einen gewissen Druck. Allerdings hat sich dieser Effekt in den letzten Jahren deutlich potenziert. Die technischen Entwicklungen sind für viele Unternehmen nicht mehr der nächste logische Schritt, sondern aktuell zwei, drei, vier Schritte weiter. Und natürlich sind die Evolutionssprünge eines Unternehmens umso größer, je mehr Schritte es auf einmal nimmt.

Bei genauer Betrachtung allerdings überfordern die technischen Evaluierungs- und Einführungsprojekte die Organisationen oftmals. Ein Unternehmen hat aus unserer Sicht nur ein bestimmtes Potenzial, neue Themen tatsächlich zu verstehen und zielgerichtet umzusetzen. Dies liegt ganz einfach an der Ressourcensituation.

Unternehmen mit einem hohen Stamm an Projektressourcen setzen technische Entwicklungen deutlich schneller um, als Unternehmen, die diesen Stamm nicht haben. Damit ist jetzt kein Team von fünf Projektmanagern gemeint, es sind eher Mitarbeiter mit unterschiedlichen Skills und Kompetenzen, die nichts mit dem eigentlichen Tagesgeschäft zu tun haben. Speziell bei Versicherungen, bei Banken und in der produzierenden Industrie sehen wir diese Ressourcensituation, bei Telkos oder im Bereich e-Commerce definitiv nicht. Und gerade hier stellt sich dann ein besonderer Effekt ein:

WEITER ... ▸

1. Reaktives Verhalten:
Technische Neuerungen werden implementiert, weil entweder der Wettbewerb „auch etwas macht" oder weil man ansonsten befürchtet, hinter dem Wettbewerb her zu hinken. Gegenteil wäre die Projektierung einer technischen Neuerung, weil das Unternehmen hier eine Weiterentwicklung sieht - ohne Druck vom Wettbewerb.

2. Kosten:
Die Umsetzung und Implementierung soll naturgemäß mit möglichst geringem externen Aufwand erfolgen, um Kosten zu sparen. Dies bedeutet allerdings, dass die interne Organisation oftmals über Gebühr mit Tätigkeiten aus dem Projekt belastet wird.

3. Reife und Verfügbarkeit von Ressourcen:
Es sind in der Regel zu wenig Mitarbeiter vorhanden, um das Projekt sauber und gut durchdacht an den Start zu bringen, kaum ein Projektmitarbeiter hat die Zeit, sich gründlich Gedanken über das zu machen, was er da entwickelt. Die Projektorganisation ist getrieben von Terminen und von Mangelwirtschaft. Und oftmals fehlt der Erfahrungsschatz bei Mitarbeitern, um notwendige Entscheidungen gut abwägen zu können.

Insgesamt herrscht also meist Mangelwirtschaft in Umsetzungsprojekten. Und dieser Effekt wird noch deutlich verstärkt durch Systemwelten, die aufeinanderprallen. In den meisten Servicebetrieben findet man IT-Landschaften vor, die zwar ihren Zweck erfüllen, jedoch in mehrjährigen Projekten zielgerichtet customized wurden und jetzt letztendlich ihr Soll erfüllen. Spricht man mit Verantwortlichen aus diesen Servicebetrieben, so herrscht dennoch in der Regel eine gewisse und teils hohe Unzufriedenheit. Mangelnde Flexibilität der Systeme, zu hoher Aufwand für notwendige Anpassungen, zu viele Insellösungen sind nur ein paar der Argumente. Oft liegen Cases vor, die die Ablösung der Systemlandschaft oder des führenden CRM-Systems beinhalten, bei denen aber entweder der Invest zu hoch oder die Amortisierungs-Dauer zu lange ist. Man begnügt sich mit dem Mittelmaß. Nicht unbedingt die schlechteste Alternative, möchte ich hier bemerken, und besser als ein IT-Projekt zu realisieren, das in Dauer und Kosten ausufert wie der Berliner Flughafen.
Allerdings prallen nun auf diese Systemlandschaften neue technische Herausforderungen. Auf einmal muss ein Chat integriert werden, eine Self Care Oberfläche soll sich Informationen aus dem CRM ziehen, Social Media oder ein Speech- oder Text Analytics Tool soll integriert werden. An dem Punkt kommt es meist zum Bruch. Die

WEITER ... ▸

Umsetzung dieser Anforderungen ist oftmals in Konzeption, Projektmanagement und Entwicklung so aufwändig, dass es schwierig für viele Unternehmen ist, solche Projekte zu stemmen. Kommt dann noch die zuvor beschriebene Mangelwirtschaft dazu, stellt sich in der Regel immer ein Effekt ein:
Die gesamte Organisation rennt den Projektzielen hinterher. Kaum einer versucht, über den Tellerrand zu blicken, kaum einer hat Zeit oder Freiraum, in Ruhe zu denken oder zu entwickeln. Eine Atmosphäre entsteht, unter der unter Hochdruck auf das Projektziel hingearbeitet wird - totale Fokussierung. Für das Projektziel sicherlich gut, für Innovation tödlich.

Gemäß den Spezialisten für Unternehmenskultur Bromann/ Piwinger (Gestaltung der Unternehmenskultur 1992 S14 f) sind die folgenden Kulturbedingungen für eine neue Innovationsstrategie relevant:

- **Die Verankerung von Innovationen in den Wertvorstellungen und im Zielsystem des Unternehmens**
- **Die Bereitschaft, zu experimentieren und die Tole ranz gegenüber Fehlern und Misserfolgen**
- **Den Abbau von strukturellen Barrieren in die Ein richtung von bereichsübergreifenden Teams**
- **Den offenen Austausch von Informationen**
- **Die Gestaltung eines Innovationswettbewerbes zwischen verschiedenen Orga-Einheiten**
- **Die Schaffung von Freiräumen für Champions und Kreative**
- **Die sichtbare Unterstützung von Innovationen durch das Top-Management**

Allesamt Punkte, die mit Vertrauen, geistigem und zeitlichem Freiraum als auch aktivem Vorantreiben zu tun haben. Ein Unternehmen, das ein anspruchsvolles technisches Projekt unter Termindruck und mit vorherrschender Mangelwirtschaft umsetzen muss, wird diese Bedingungen definitiv nicht darstellen können und somit kaum aktive Innovation betreiben können. Es wird permanent den technischen Trends hinterherlaufen.

4 GRAVITATION – NICHT IMMER NACHMACHEN, WAS DIE GROSSEN VORMACHEN

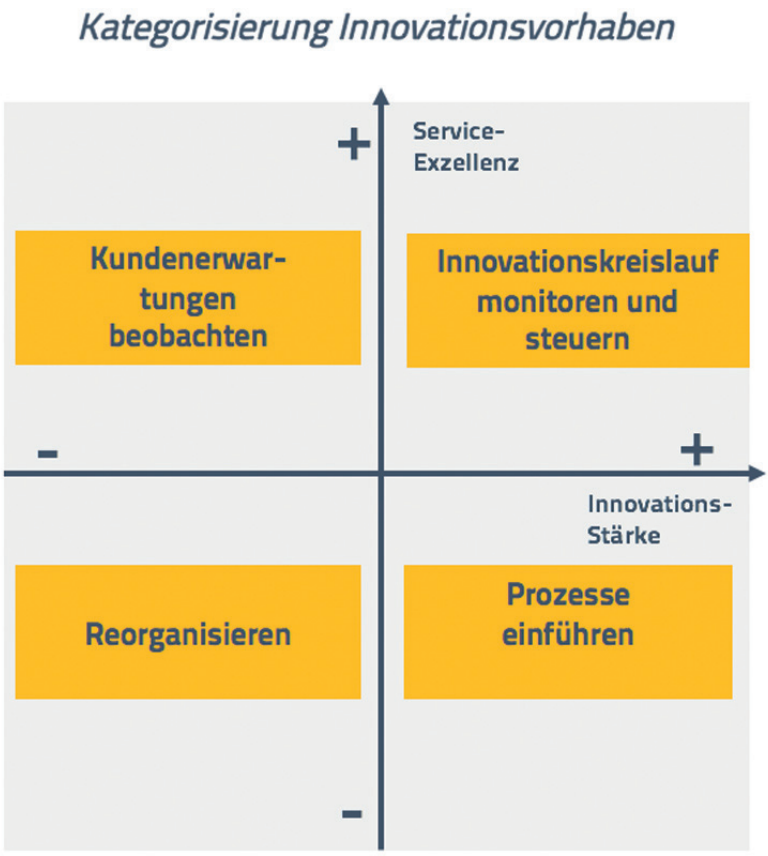
Wir alle kennen die Vergleiche mit den Vorreitern der Branche: „Bei Amazon geht das aber schneller", „Apple hilft den Kunden so lange, bis der Fall gelöst ist", „Zalando hat kein Problem mit Rücksendungen". Allzu häufig wird mit einem Auge auf die Platzhirsche geschielt und es werden Vergleiche angestellt. Und dann gibt es die Aufforderung, einen als vorteilhaft erachteten Prozess oder eine Dienstleistung so oder so ähnlich „nachzubauen".

Ein weiteres Phänomen dieser Kategorie ist der ständige Ruf nach Benchmarks. Vor allem wir als Experten für innovative Servicekonzepte werden ständig gefragt, ob wir nicht ein paar Benchmarks zu einem Projekt zuliefern können. Man wolle sich ja schließlich messen. Hilfreich ist der Blick nach außen in dieser Form nicht, eher sogar kontraproduktiv. Er bindet Ressourcen und fokussiert auf vermeintlich tolle Leistungen oder Prozesse anderer Unternehmen. Er verführt dazu, eine falsche Richtung einzuschlagen. Die Energie, die hierfür aufgebracht werden muss, kann deutlich zielführender eingesetzt werden. Nicht das Ergebnis, das am Ende produziert und implementiert wird – also z.B. die „1-Klick-Bestellung", ist es, was betrachtet werden muss, es ist vielmehr das Umfeld, das bei den jeweiligen Unternehmen dazu beigetragen hat, solche Features und Prozesse zu entwickeln. Nicht die Fragestellung „Was können wir tun, um auch so erfolgreich zu sein?" ist relevant, sondern „Was hat dazu beigetragen, dass Unternehmen XY ein bestimmtes Thema so erfolgreich implementiert hat?" Uns fehlt entschieden an dieser Stelle das intensive Befassen eines Unternehmens mit sich selbst.

- **Was wollen die Kunden wirklich?**
- **Womit vergleichen sie ein Unternehmen?**
- **Wie können Ideen generiert werden?**
- **Wie kann sichergestellt werden, dass Ideen reifen können und auch umgesetzt werden?**

Das sind die richtigen Fragestellungen. Sie bedürfen manchmal einer Fokussierung, manchmal aber auch eines Kulturwandels und natürlich einer Vision. Leider gehen die Bemühungen oftmals über die Vision nicht hinaus. „Die konsequente Ausrichtung an Kundenbedürfnissen" ist ein tolles Vorhaben, es müssen allerdings auch intern die Weichen richtig gestellt werden. Administrative Hürden müssen abgeschafft, Geschwindigkeit in jeglicher Hinsicht aufgenommen und „agilisiert" werden. Unternehmen müssen sich einen Spiegel vorhalten und offen und aufrichtig bewerten, was muss an Voraussetzungen geschaffen werden, um wirklich grandiose Leistung am Kunden zu produzieren.

WEITER ... ▸



Und hier sind zwei Dimensionen entscheidend:

1. Wie exzellent ist der Kundenservice tatsächlich? Gemeint ist nicht, ob der Service-Level dauerhaft erreicht wird. Gemeint ist der Grad, in dem ein Unternehmen seine Kunden tatsächlich begeistert und zufrieden stellt. Es geht an dieser Stelle nicht um durchschnittliche Service-ergebnisse. Es geht um die Bewertung der Exzellenz.

2. Wie innovativ ist das Unternehmen? Mit welcher Frequenz werden bspw. neue Ideen umgesetzt? Wird das Unternehmen von Kunden oder Mitbewerbern als innovativ eingestuft? Mit welcher Geschwindigkeit werden Produkte und Dienstleistungen angepasst? Ist eine solche Anpassung extern getriggert, also eher passiv oder intrinsisch motiviert, also aus eigenem Antrieb?

Viele Unternehmen messen diese beiden Dimensionen nicht und sind im Blindflug unterwegs. Dabei ist es relativ einfach, für beide Dimensionen Messverfahren zu implementieren und Messungen vorzunehmen. In den meisten Fällen können standardisierbare Befragungen verwendet werden, die lediglich auf das Unternehmen und die aktuelle Situation angepasst werden müssen.

Abhängig von der Einsortierung eines Unternehmens sind unterschiedliche Typen an Innovationsverfahren zu ergreifen. Dies schafft eine Fokussierung auf Themenbereiche und ermöglicht, das Unternehmen Schritt für Schritt zum Ziel zu führen und selbst zum „leading Innovator" mit begeisterten Kunden und wirtschaftlichem Erfolg zu werden.

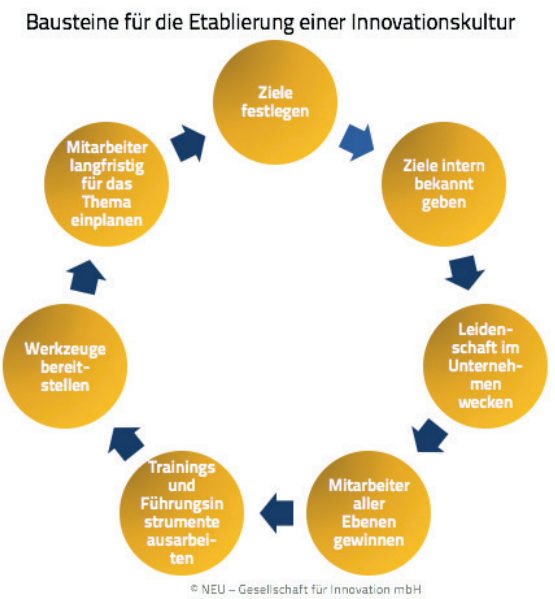
5 WORAN SIE MESSEN, DASS SIE EINE INNOVATIONSKULTUR HABEN ODER EBEN NICHT

Der entscheidende Punkt für das Finden und Implementieren von Innovationen ist die Unternehmenskultur. Weder intelligente Prozesse-, noch die besten und kreativsten Mitarbeiter können eine fehlende Innovationskultur im Unternehmen kompensieren. Gute Ideen gibt es nahezu überall. Wir stellen oftmals bei unseren ZEITGEIST CFPI Workshops (Prozessoptimierung bottom up) fest, dass die Mitarbeiter, die tatsächlich den Prozess durch- und ausführen, die besten Ideen für Veränderungen haben. Und dabei kommen nicht nur ein paar kleine Verbesserungsideen im Sinne der Erleichterung der täglichen Arbeit heraus. Wir sind oft überrascht, wie weitblickend und unternehmerisch diese Ideen sind. Warum sie oftmals nicht zur Umsetzung kommen? Weil die Unternehmenskultur dem im Wege steht. Internes Vorschlagswesen, hierarchische Systeme und mangelnde Skills zur Aufbereitung der Idee lassen die Mitarbeiter oftmals resignieren. Und immer wieder ist Betroffenheit bei den Verantwortlichen zu erkennen, wenn solche Ideen mit einem kleinen optischen Schleifchen darumgebunden zwei oder drei Hierarchieebenen höher präsentiert werden. Betroffenheit darüber, dass solche Vorschläge vorhanden sind, aber nicht zutage befördert werden. Dies ist in der Regel eine Frage der Kultur - der Innovationskultur, die eben häufig fehlt.

Oftmals existieren darüber hinaus interne Prozesse, um solche Ideen abzuholen, zu bewerten und in die Umsetzung zu bringen. Meist sind die Verfahren gar nicht schlecht, oftmals sogar an die neuesten Erkenntnisse im Innovationsmanagement angelehnt. Des Weiteren werden die Prozesse sehr häufig systemisch gestützt. So dass sogar die Reportingmöglichkeiten vorhanden sind und sichergestellt werden kann, dass kein Vorschlag übersehen wird.

Aber was nützt die beste Pipeline, wenn vorne nichts rein kommt oder am anderen Ende das was herauskommt, nicht abgenommen wird. Letzteres ist ebenso eine kulturelle Frage. Ideen und Vorschläge werden generiert, gesammelt, bewertet, priorisiert und angereichert. Und irgendwann kommt es dann zum Schwur. Irgendwann muss dann entweder IT-Budget allokiert werden oder anderer Umsetzungsaufwand kommt zum Tragen. Genau daran scheitert es häufig. Da ist der Business Case für so einen Vorschlag nicht ausreichend robust - wie auch, es geht um Neuerungen, die meist mit hart gemessenen Erkenntnissen nicht zu bewerten sind. Der finanzielle Nutzen ist gegenüber anderen Projekten, bspw. aus dem Bereich Produktmanagement, zu gering oder der Umsetzungsauf-

WEITER ...



wand zu groß. Oftmals „passen" die Innovationsprojekte aber auch einfach nicht in die typischen Umsetzungsvorhaben und werden deshalb nicht mit der nötigen Energie vorangetrieben.

Für beide Effekte ist ein zentraler Grund die fehlende Innovationskultur. Und diese Kultur tatsächlich einzuführen und auch umzusetzen, ist gar nicht so ein Hexenwerk, wie angenommen wird. Letztendlich kann durch sieben sehr zentrale und fokussierte Kernaktivitäten eine entsprechende Kultur, die auf die gesamte Innovationstätigkeit des Unternehmens ausstrahlt, eingeführt werden. Dabei handelt es sich keineswegs um eine Abkehr von der unternehmerischen Vision oder von einer bereits etablierten Kultur. Es sind lediglich Ankerpunkte an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen, die das Bestehende ergänzen und sicherstellen, dass Innovationen generiert, bewertet und auch tatsächlich umgesetzt werden. Diese sieben Ankerpunkte können ebenso als Messpunkte implementiert werden, um zu erheben, wie es um die Innovationskultur eines Unternehmens steht. Wo ist noch was zu leisten, wo ist das Unternehmen schon gut unterwegs. Oftmals ist der neutrale von Blick von außen für eine objektive „Status Quo Messung" durchaus sinnvoll.

6 E = MC^2 - DER WEG ZUM INNOVATIONSTREIBER

Die Einführung einer Innovationskultur ist eine entscheidende Voraussetzung dafür, ein Unternehmen aus einer eher reaktiven Position heraus in ein durch Innovation voranschreitendes Unternehmen zu wandeln. Sie ist gewissermaßen die Basis für alle weiteren Bemühungen.
Der nächste Schritt ist die Einführung übergreifender Strategien oder Methodik, um Innovationen zu erzeugen. Oftmals wird an dieser Stelle nicht ausreichend zielorientiert vorgegangen. Es werden zwar mannigfaltige Optimierungen erdacht, bewertet und umgesetzt. Und so wird durchaus eine schrittweise Weiterentwicklung des Unternehmens oder eines Bereiches erzielt, leider wird jedoch meist nicht die ideale und vom Kunden erwartete und als gut befundene Performance erreicht. Der Weiterentwicklung fehlen die innovativen Ideen und Konzepte. Es werden Schritt für Schritt Neuerungen eingeführt, allerdings fehlt die übergreifende Orientierung, das übergreifende Ziel. Was verwunderlich ist, denn jedes Unternehmen bedient das herkömmliche Projektmanagement, es wird ein Ziel definiert, welches durch einzelne Schritte erreicht werden soll. Im Innovationsmanagement wird von der Zielorientierung oftmals abgewichen. Die Richtung wird eher dem Zufall überlassen, nach dem Motto, mal sehen, wo uns das hinführt. Häufig wird es für Kreativität und Freigeistigkeit als einschränkend empfunden, dem Innovationsmanagement eine Vision oder ein Ziel vorzugeben.

Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Die sogenannte „Backcasting Methode“ definiert ein übergreifendes und anzustrebendes Ziel, welches eine ideale Customer Experience darstellt und plant von dort aus zurück. Welche Zwischenschritte müssen ausgehend vom Ziel erreicht werden und was braucht es dafür. Es geht gewissermaßen um die Definition von Etappenzielen, die mit Innovationen gefüllt werden müssen. Also eine mehr oder weniger strenge Guideline, die den Weg vorgibt. Fast immer ist die Umsetzungsdauer bei solch einem Vorgehen höher, als auf dem konventionellen Weg, aber bereits nach den ersten realisierten Schritten sind die Ergebnisse deutlich besser. Schrittweise wird die Kundenerwartung bedient, während bei der herkömmlichen Methode die Ergebnisse in puncto Kundenzufriedenheit eher bescheiden sind.

Neben dieser eher strategischen Ausrichtung des Backcastings ist ein ganz trivialer Ansatz oder Prozess entscheidend für den Erfolg als Innovationstreiber – der Innovationsprozess. Auch hier wird durch die kulturelle Vorbereitung auf das Innovationsmanagement – be-

WEITER ... ▸

schrieben im vorigen Kapitel - ausschließlich der Nährboden gelegt. Der Innovationsprozess beschreibt, wie mit innovativen Ideen umgegangen wird. In der Regel sind vier Schritte maßgeblich: Ideen-Generierung, die Bewertung oder Auswahl, die eigentliche Entwicklung und die operative Umsetzung.

Je effizienter und schlanker diese organisiert sind, desto besser und schneller werden Innovationen umgesetzt. Dieser Prozess ähnelt in den meisten Unternehmen sehr dem technischen Anforderungsmanagement, bei dem ebenso in diesen Schritten vorgegangen werden kann.
Hier lauert die erste Gefahr: Auf keinen Fall dürfen beide Prozesse miteinander verwoben werden. Passiert das, sterben Innovationsideen bereits bei der Auswahl und Bewertung. Der Innovationsmanagement-Prozess ist ein eigener Vorgang, dem gesonderte Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen. Sicherlich, meistens kommt es auch im Innovationsmanagement dazu, dass technische Anforderungen realisiert werden müssen. Selbst dann empfehlen wir, diese nicht in das „normalen" technische Anforderungsmanagement zu geben, sondern top down ein eigenes IT-Budget für Innovationsmanagement zu reservieren und beide Prozesse parallel laufen zu lassen. Der Aufwand dafür ist überschaubar, der Wert allerdings, sukzessive innovative Ideen tatsächlich umzusetzen, zahlt sich durch immer zufriedenere Kunden und Mitarbeiter aus!

zeitgeist
BERATUNGSMANUFAKTUR

HELLHÖRIG GEWORDEN?
LASSEN SIE UNS GERNE DARÜBER REDEN!

zeitgeist
BERATUNGSMANUFAKTUR

ZEITEIST Beratungsmanufaktur sind die Experten für innovative Servicekonzepte in Deutschland und verfügt über umfangreiche Erfahrungen auf dem Gebiet der Service-Weiterentwicklung.

Zeitgeist Beratungsmanufaktur GmbH

Johannisbollwerk 19
D-20459 Hamburg
Tel.: 040 / 228 18 042
eMail: info@zeitgeist-manufaktur.com
www.zeitgeist-manufaktur.com

IMPRESSUM
Copyright: Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind - sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist - durch Zeitgeist Beratungsmanufaktur GmbH geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Zeitgeist Beratungsmanufaktur GmbH unzulässig.
Hinweise zum Teledienstgesetz: Für Internetseiten Dritten, auf die Zeitgeist Beratungsmanufaktur GmbH durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Zeitgeist Beratungsmanufaktur GmbH ist für die Inhalte solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.
Redaktion: Roland Schmidkunz, Sandra Gnoth