



WAS MACHEN DIE EIGENTLICH, UND WARUM KOSTET DAS IMMER MEHR?

Mit interner Kundenorientierung zu höherer Akzeptanz für IT-Ausgaben

von Marc Nelsen

Ohne IT geht heute in der modernen Industrie nichts mehr. Dennoch wird kontinuierlich an der Kostenschraube gedreht, soll der Wertbeitrag am Geschäftserfolg möglichst auf Heller und Cent genau nachgewiesen werden. Indes, die Wertschätzung der IT-Leistungen im Unternehmen bleibt häufig gering. Ein wesentliches Problem: die fehlenden Beziehungen zwischen IT und Business.

Jeder kennt die Situation, wenn der Computer am Arbeitsplatz oder eine Anwendung plötzlich den Geist aufgibt. Schnell greift man zum Hörer und ruft den IT-Helpdesk an mit der Hoffnung der sofortigen Problemlösung. Manchmal muss man in der Warteschleife verharren, manchmal bekommt man sofort einen Ansprechpartner zugewiesen. Nicht selten fragt dann ein schnoddriger Kollege am anderen Ende der Leitung, ob das Gerät überhaupt angeschlossen sei oder ob man X, Y oder Z schon versucht habe, um das System wieder zum Laufen zu bringen. Sollte nach dem Durchgehen der so genannten First Level Support-Checkliste das Problem nicht gelöst sein, kommt nonchalant die Information, dass nun ein Ticket aufgemacht werde und so bald wie möglich ein Rückruf käme. Gespräch beendet. Und ohne genaue Erklärung der Schritte, die jetzt folgen bis zum Rückruf, ohne Angabe der Bearbeitungsdauer betet man still vor sich hin, der eigene Rechner möge doch schnell wieder einsatzfähig sein.



Der Autor

„Der langfristige Erfolg eines Unternehmens kann nur sichergestellt werden, wenn das Interesse am langfristigen Erfolg der Kunden im Mittelpunkt steht.“

Marc Nelsen steht als Geschäftsführer der Werkstatt für Kundenorientierung für die methodische Kompetenz. Seine Kraft und sein Know-how widmet er der Entwicklung neuer Ideen zur Begeisterung von Kunden. Die Erarbeitung von tragfähigen Konzepten und die Durchführung von nachhaltigen Projekten zur Optimierung von Kundenbeziehungen sind bei ihm in fünfzehnjähriger Beratungstätigkeit bei IBM, Accenture und Logica, wo er den Bereich CRM als Senior Manager verantwortete, zur Leidenschaft geworden und machen ihn zu einem kompetenten Ansprechpartner.

Kontakt: mn@wfk-online.de

Für viele Mitarbeiter und Führungskräfte sind dies die einzigen Kontakte zur IT-Abteilung. Gesprächsverläufe wie das eingangs geschilderte Beispiel prägen das Bild der IT im Unternehmen auf signifikante Weise. Keiner weiß so genau, was dort eigentlich passiert, welche Aufgaben von der IT wahrgenommen werden, was kritisch ist, was nicht, welche wichtigen Tätigkeiten zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs tagtäglich anfallen und welche davon wichtiger sind als andere. Was bleibt ist die Unzufriedenheit über Wartezeiten bei der Problemlösung von Anwendungs- oder Systemausfällen, obwohl doch von Jahr zu Jahr mehr Geld für Technologie ausgegeben wird. Wenn dann die IT-Budgets gekürzt werden, empfinden viele Mitarbeiter außerhalb des betroffenen Bereichs dies als eine durchaus angemessene Maßnahme.

IT-Bereich schwach positioniert

Strategisch kann dies jedoch katastrophal für Unternehmen sein. Denn die Automatisierung von Prozessen durch IT-gestützte Verfahren nimmt immer weiter zu und entscheidet immer häufiger über deren Konkurrenzfähigkeit. Die IT ist also zweifelsohne ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg. Indes, ihre Positionierung und Eigenvermarktung ist offensichtlich zu schwach. Entsprechend ist es nicht verwunderlich, dass die IT häufig als alleiniger Verursacher für die explodierenden IT-Kosten gilt, obwohl doch jedem klar sein dürfte, dass dafür vor allem die Anwender im Unternehmen verantwortlich sind. Entsprechend muss die IT heute ihren Wertbeitrag im Geschäftsprozess nachweisen, während sich Mitarbeiter, die ein PDF mit 4 MB per E-Mail an 100 Leute oder mehr verschicken, kaum darüber bewusst sind, dass sie soeben einen gewichtigen Beitrag für eine „zwingend notwendige“ Speichererweiterung des E-Mail Servers geliefert haben.

Die Kernfrage lautet: Was kann der IT-Bereich tun, um die eigenen Leistungen und Kosten gegenüber dem Management und Mitarbeitern verständlich zu machen und das Bewusstsein für einen sparsamen Umgang mit der Ressource Informationstechnologie zu schärfen? – Die Antwort erscheint zunächst banal: Kundenorientierung! Aber das eingangs geschilderte Beispiel eines Anrufs bei der IT-Hotline ist auch heute noch durchaus typisch und Indiz dafür, dass viele IT-Bereiche noch weit entfernt davon sind, sich als Unternehmen im Unternehmen zu verstehen und als Business Partner wahrgenommen zu werden. Die nachfolgende „Checklist“ beinhaltet deshalb die wesentlichen Eckpfeiler für IT-Abteilungen auf dem Weg zu einer kundenorientierten Dienstleistungsorganisation.

Der strategische, verhaltens- und aktionsbezogene CRM-Ansatz für Vertrieb und Marketing kann auch für Service-Organisationen zugrunde gelegt werden

- I. **Strategieebene**
- II. **Verhaltensebene**
- III. **Aktionsebene**



9 Tipps für eine kundenorientierte IT-Organisation

Beziehungen aufbauen

Es ist keine neue Weisheit, dass Beziehungen das Geschäftsleben erleichtern. Diese entstehen jedoch nicht von selbst. Vielmehr bedarf es einer überlegten Vorgehensweise beim Aufbau von Beziehungen. Genau wie bei IT-Projekten sollte hierzu ein Masterplan angelegt werden, in dem sich die verschiedenen Bausteine wiederfinden, die zur Etablierung eines erfolgreichen und dauerhaften Kundenbeziehungsmanagement führen.

Kundenbedürfnisse ermitteln

Um sich an den Bedürfnissen der internen Kunden zu orientieren, sollte das Wissen über die bestehenden Kundenbeziehungen analysiert werden. Dazu müssen die IT-Kostentreiber bzw. die Prozesskosten transparent sein. Auf dieser Basis müssen Strategie und Leistungsangebote der IT entsprechend den Kundenbedürfnissen im Geschäftsprozess definiert werden. Um die Erbringung der Leistungsangebote umsetzen zu können, müssen die Prozesse der IT kundenzentriert ausgerichtet und die Organisation der Mitarbeiter dementsprechend gestaltet werden.

Zielgruppen bestimmen

Zur Gestaltung eines internen Kundenbeziehungsmanagement müssen spezifische Zielgruppen für das Leistungsangebot der IT bestimmt werden. Ist die IT lediglich als interner Dienstleister im Unternehmen verankert, gilt: „Alle Mitarbeiter des Unternehmens sind Kunden“. Darüber hinaus kann die Zielgruppe je nach Bedürfnissen oder Kontakthäufigkeit in Segmente unterteilt werden, nach denen unterschiedliche Leistungsangebote oder Service Level Agreements gestaltet werden.

Stärken und Schwächen analysieren; Ziele formulieren

Grundsätzlich sollte die übergeordnete Strategie des IT-Bereichs an der Maxime ausgerichtet sein, eine hohe Kundenzufriedenheit mit den IT-Services zu gewährleisten. Kurze Reaktionszeiten und eine hohe Qualität bei der Leistungserbringung bilden das Fundament für eine positive Wahrnehmung der IT im Unternehmen. Effizienz ist hierbei wichtig, um zeitnah Lösungen für die Kunden zu erarbeiten. Eine detaillierte Analyse der bisherigen Interaktion und Historie mit den internen Kunden, sowie einer aktuellen Erhebung durch Interviews oder Fragebögen, liefert üblicherweise ein

gutes Bild von den (wahrgenommenen) Stärken und Schwächen der IT. Ebenfalls hilfreich ist die Segmentierung und Eingrenzung der Kundenbedürfnisse, um Mengengerüste zur Abnahme bestimmter IT-Leistungen abzuleiten. Sie geben Aufschluss über Kontakthäufigkeit, Reaktionszeiten, Beschwerdemuster oder Verbesserungspotenziale. Ganz wichtig ist hierbei die Bestimmung der wichtigsten Kunden aus IT-Sicht. Die Festlegung der Wertigkeit von Kunden hängt von vielen Faktoren, wie z.B. der Strategie des Unternehmens, den Zielen des IT-Bereichs oder des Vernetzungsgrads der Kunden, ab.



Die bedarfsbezogene Ausrichtung von Produkten und Services muss synchron zu den strategischen oder taktischen Zielen des Unternehmens geplant werden.

Leistungsangebote kundenbezogen definieren

Auf Basis der Analyse des Kundenwissens sollten die internen Leistungsangebote für die verschiedenen Kundensegmente definiert werden. Hierbei kann unterschieden werden nach Leistungen, die für alle Mitarbeiter des Unternehmens erbracht werden, und solchen, die nur für bestimmte Kunden verfügbar sind. Dazu empfiehlt es sich, die Leistungen nach Basis-, Bedarfs- und Begeisterungsanforderungen zu struktu-

rieren. Dies kann potenziell die Kundenzufriedenheit steigern. Die bedarfsbezogene Ausrichtung der Services synchron zu den strategischen oder taktischen Zielen des Unternehmens, ist jedoch ein Spagat, der sorgfältig geplant und gesteuert werden muss. Im Zweifelsfall sollte die Kundenorientierung hierbei den Ausschlag geben, denn langfristig wird der interne Erfolg der IT durch die Wahrnehmung der Kunden bestimmt.

Service-Prozesse ausrichten

Kundenspezifisch angepasste Leistungsangebote bedürfen meist auch veränderter Abläufe. Die Prozesse sollten so gestaltet werden, dass sie von den Kunden als einfach, transparent und effektiv wahrgenommen werden. In diesem Bereich gibt es die größten Potenziale, Boden gut zu machen. Wird beispielsweise ein Service-Ticket angelegt, sollte dem Kunden der weitere Ablauf erklärt, die Leistungserbringung terminlich fixiert und die voraussichtlich anfallenden Service- bzw. Materialkosten kommuniziert werden. Dies erhöht ad hoc die Transparenz und sensibilisiert den Kunden für die anfallenden Arbeitsschritte.

Ein Tipp: Setzen Sie die „Kundenbrille“ auf und beschreiben Sie Abläufe aus dessen Perspektive. So können Sie leichter Prozesse definieren, die fortlaufend als kundenorientiert wahrgenommen werden.

Service-Belegschaft organisieren

Um die kundenzentrischen Prozesse zu verankern und umzusetzen, sollte die Service-Organisation ebenfalls angepasst werden. In diesem Rahmen muss überprüft werden, ob die vorhandenen Fähigkeiten der IT-Mitarbeiter ausreichen, die Leistungen in der gewünschten Qualität liefern zu können, oder ob neue Skills erlernt werden müssen. Zu diesen Skills gehört auch die Verinnerlichung des Servicegedankens und die fortwährende Motivation, als Dienstleister arbeiten zu wollen. Studien haben eindeutig die Korrelation zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit belegt. Die richtige Einstellung der IT-Mitarbeiter ist unabdinglich auf dem Weg zu mehr Kundenorientierung, und die so genannten „Soft Skills“ geben trotz aller Technikkonzentration der IT oft den Ausschlag über die Zufriedenheit der Kunden. Wichtig ist auch, dass Führungskräfte bei der Etablierung einer Dienstleistungskultur mit gutem Beispiel vorangehen. Ohne Vorbildfunktion geht es nicht.

WERKSTATT FÜR KUNDEN ORIENTIERUNG

Die Werkstatt für Kundenorientierung mit Sitz in Bielefeld und einem Außenbüro in München berät und unterstützt Unternehmen (Schwerpunkt mittelständische Unternehmen aus dem Bereich B to B), um das Kundenmanagement nach allen relevanten Gesichtspunkten so zu optimieren, dass Kosten gespart und Umsätze über dauerhaft zufriedene und loyale Kunden gesteigert werden können. Der Beratungsansatz erfolgt nach einem gemeinsam mit Prof. Dr. Lürssen (Leuphana Universität Lüneburg) erarbeiteten Modell des ganzheitlichen Kundenbeziehungsmanagements (CRM), welches die Kundenorientierung in den Mittelpunkt stellt.

<http://www.wfk-online.de>

Wissen vermitteln

Interne Kunden sollten verstärkt die Möglichkeit gegeben werden, auftretende Anwendungsprobleme selbständig zu lösen. Neben entsprechenden Schulungsangeboten sind vor allen Dingen die Einrichtung von Self-Service-Angeboten zu empfehlen. – Auf dem Weg zu Web 2.0 hat sich das Verhalten der Nutzer geändert. Viele Mitarbeiter haben sich an die Informationsbeschaffung über Portale gewöhnt. Ein IT Self-Service Portal dürfte entsprechende Hilfestellungen für die häufigsten Fehlerquellen anbieten. Erwiesenermaßen sind rund 70% aller Help-Desk-Anfragen reine Routinefälle und können problemlos über eine standardisierte Wissensbank gelöst werden können. Dies hat drei entscheidende Vorteile. Erstens: der 1st Level Support wird weitgehend automatisiert. Zweitens: wertvolle Ressourcen im IT-Bereich werden freigesetzt und können sich anderen Aufgaben zuwenden. Und drittens: der Anwender befasst sich aktiv mit IT-Fragen und bekommt das Erfolgserlebnis, die Technologie selbst zu beherrschen.

Erfolgskontrollen durchführen

Sind Leistungsangebote, Prozesse, Organisation und Mitarbeiter kundenorientiert ausgerichtet, sollte sich dies auch in Kennzahlen zur Kundenorientierung wieder spiegeln. Dabei ist die Kundenzufriedenheit als direkt messbare Größe ein wesentlicher Faktor. Mit elektronischen Miniumfragen oder persönlichen Gesprächen kann außerdem ermittelt werden, wie die Leistungen der IT im Bezug auf Reaktionsgeschwindigkeit, Flexibilität, Erreichbarkeit oder Beratungsqualität bewertet werden. Darüber hinaus sollte regelmäßig abgefragt werden, wie die Wertigkeit der Arbeit des IT-Bereichs insgesamt eingeschätzt wird.

Zusammenfassung

Die „Hausaufgaben“ müssen gemacht werden: eine exakte Analyse der IT-Kostentreiber und Prozesskosten, der Aufbau eines standardisierten Service-Katalogs mit nachvollziehbaren Leistungen und transparenten Preisen, eine verursachergerechte Leistungsverrechnung sowie ein aussagekräftiges Reporting sind das Fundament, um die Position der IT im Unternehmen zu stärken. Der Wertbeitrag von IT-Services am Geschäftserfolg definiert sich jedoch nicht allein über Zahlen. Durch eine konsequente Kundenorientierung und ein ganzheitliches Kundenbeziehungsmanagement kann auf Kundenseite das (gewünschte) Verständnis entstehen, dass IT einen echten Wert darstellt. Dann werden IT-Ausgaben als Investitionen und nicht als Kosten; der IT-Bereich als Dienstleister und Partner wahrgenommen. Anwender werden zunehmend für einen Ressourcen schonenden Einsatz der IT sensibilisiert, was letztlich die große Chance eröffnet, IT-Kosten nachhaltig zu begrenzen.